



22. december 2020

Kriminalforsorgen

Att.: Områdedirektør Anne Erlandsen og centerdirektør Stine Hegelund Bertelsen

Anbefalinger til NyX projektet

Kære Anne Erlandsen og Stine Hegelund Bertelsen

It-rådet takker for et godt dialogmøde d. 17. december 2020 om Kriminalforsorgens *NyX projekt*. Projektet vurderes at have normal **risiko**. Projektet anbefales ikke et eksternt review. Dog påpeger It-rådet, at vurderingen, jf. rådets anbefalinger nedenfor, er afhængig af, at den fremtidige driftsorganisation, som skal overtage den ny it-løsning, hurtigt afklares og etablering heraf påbegyndes.

Kriminalforsorgens nuværende system "Klientsystemet", der it-understøtter sagsbehandlingen relateret til personer sigtet eller dømt for en lovovertrædelse, er et system, der blev taget i brug i 2001. Systemet, som baserer sig på forældet arkitektur og er bekosteligt at implementere selv mindre ændringer i, er forsøgt moderniseret ad flere omgange gennem de seneste 10 år. I 2017 fik Kriminalforsorgen risikovurderet projektet OMS (Offender Management System), hvor planen var at anskaffe et standardsystem til at understøtte sagsbehandlingen. Efter yderligere analyser og primært med baggrund i, at der ikke fandtes succesfulde europæiske erfaringer med at implementere standardsystemer, som primært er udviklet i nordamerikansk regi, valgte Kriminalforsorgen i 2019 at stoppe dette projekt.

Formålet med det nu etablerede *NyX projekt* er at skabe grundlaget for den videre digitalisering af klientområdet og dermed sikre grundlaget for hurtigere og bedre it-understøttelse af ny lovgivning og ønsker fra forretningen. Samtidig skal projektet sikre udfasning af "Klientsystemet". Det skal opnås ved at etablere en ny teknisk platform og flytte funktionalitet hertil, samtidig med, at der bygges en klientorienteret datamodel og sikres mere strukturerede data. Det har været overvejet at etablere et program, der også indeholdt egentlig forretningsudvikling og nye digitaliseringsinitiativer på klientsagsområdet. Pga. den ressourcemæssige situation i Kriminalforsorgen og for at fastholde fokus på udfasningen af "Klientsystemet" er det nu besluttet, at der i *NyX projektet* alene fokuseres på ny it-understøttelse af eksisterende funktionalitetsområder. It-rådet finder denne prioritering hensigtsmæssig og fornuftig og finder det samtidig positivt, at der planlægges med at gennemføre et arkitekturreview i samarbejde med Digitaliseringsstyrelsen.

Der arbejdes i NyX projektet grundigt med inddragelse af forretningen og den kommende NyX-løsnings slutbrugere, bl.a. gennem samarbejde med to udpegede pilot-institutioner. Fordi det nuværende klientsystem er bygget op med lokale løsninger og der er forskelle i anvendelsesmønstre, vil den nye løsning, selv om den nuværende forretningsfunktionalitet fastholdes, betyde en ændring til en central datamodel. It-rådet bifalder den grundige tilgang og opmærksomheden på den relevante uddannelsesindsats for optimering af Kriminalforsorgens klientsagsbehandling.

It-rådet anerkender herudover, at Kriminalforsorgens ledelse fremstår dedikeret til de besluttede planer og aktivt arbejder for at understøtte det kompetencemæssige løft og organisatoriske set-up for projektet.

Kriminalforsorgen har, på baggrund af en strategisk beslutning om at hjemtage større ejerskab for forretningskritiske systemer, valgt selv at påtage sig ansvaret for udviklingen af den nye løsning. Samtidig indgår projektet i den organisatoriske forandringsproces mod en mere agil udviklingsorganisation organiseret omkring produktområder. Kriminalforsorgen indkøber udviklingsressourcer via eksisterende rammeaftale og SKI-aftaler.

It-rådet noterer, at Kriminalforsorgen skulle have inddraget rådet på et tidligere tidspunkt, idet NyX projektet har gennemført indkøb af leverandørressourcer og igangsat udviklingsaktiviteter i 2020. Aktiviteter, der normalt falder under projektets gennemførelsesfase, hvorfor projektet jf. Budgetvejledningens pkt. 2.2.18 skulle have været fremlagt for It-rådet.

It-rådet har følgende anbefalinger til Kriminalforsorgen i forbindelse med *NyX projektet*:

1. It-rådet anbefaler, at Kriminalforsorgen hurtigst muligt afklarer og træffer beslutning om den fremtidige driftsmodel for NyX-løsningen og indleder etableringen heraf.

Det fremgår af projektets materiale og af drøftelserne på mødet, at det er en væsentlig forudsætning og afhængighed for projektet, at Kriminalforsorgens fremtidige it driftsmodel afklares, og at den fremtidige interne driftsorganisation af forretningsapplikationerne etableres. Desuden skal der indgås aftaler om outsourcing af infrastruktur til Statens It.

Idet *NyX projektet* har begyndt udviklingen af den ny løsning og funktionalitetsområder successivt skal flyttes og implementeres er det af stor betydning for projektet, at projektets leverancer løbende kan overdrages til en drifts- og supportorganisation. Der vil ellers være risiko for, at projektets fremdrift forsinkes, og It-rådet vurderer, at det øger projektets samlede risikoprofil, så længe denne forudsætning ikke er tilvejebragt.

It-rådet anbefaler derfor, at Kriminalforsorgen hurtigst muligt træffer beslutning om fremtidig driftsmodel og sikrer, at den nødvendige planlægning og implementering for it-driften på klientsagsområdet etableres.

2. It-rådet anbefaler, at Kriminalforsorgen tydeliggør *NyX projektets* kritiske vej og opdaterer projektets risikostyringsarbejde.

Det fremgår af *NyX projektets* materiale og af drøftelserne på dialogmødet, at projektet har afhængigheder og forudsætninger (fx fortsat finansiering og jf. ovenstående it-drifts model), og at der samtidig er systemmæssige bindinger, der er styrende for, hvordan udviklingsprojektet kan tilrettelægges. Projektets risikolog synes på nuværende tidspunkt ikke at tydeliggøre risici ved disse forudsætninger og bindinger.

NyX projektet har med den nuværende plan en meget lang tidshorison, og der synes ikke at være nogen afgørende udefra kommende krav, der sætter fast deadline for projektet. Dette kan udgøre en væsentlig risiko for projektets fremdrift og for, at den samlede tidsplan kan skride, og dermed for, at projektets formål med udfasning af Klientsystemet bringes i fare. For at understøtte styringen hen imod udfasning bør det derfor være tydeligt beskrevet og aftalt, hvordan projektinterne og –eksterne afhængigheder, der er forudsætninger for projektets tidsplan, håndteres.

It-rådet anbefaler, at Kriminalforsorgen udarbejder en tidsplan, der tydeliggør kritisk vej for projektet, så dette billede bliver tydeligt for de involverede parter, og aftaler indgås. Ligeledes anbefaler It-rådet, at projektets risikostyringsarbejde opdateres og skærpes. Mitigerende handlinger bør indarbejdes i projektets plan og mulige beredskabsplaner defineres.

3. It-rådet anbefaler, at Kriminalforsorgen vurderer om on-boarding politikken udgør en hindring for at gennemføre *NyX projektet* hurtigere.

Med den nuværende plan har *NyX projektet* en tidshorison, der rækker frem til medio 2024. Kriminalforsorgen redegjorde for, at tidsplanen er begrundet i flere hensyn som finansiering og balance i opbygningen af projektorganisationen. Det er erfaringsmæssigt en risikofaktor i sig selv, når projekter bliver meget langstrakte.

It-rådet anerkender de fremlagte hensyn, men anbefaler, at Kriminalforsorgen alligevel vurderer om onboarding politikken og et succeskriterie om at have ”den helt rigtige” interne bemanning bliver en unødigt hindring for, at *NyX projektet* kan gennemføres hurtigere.

4. It-rådet anbefaler, at Kriminalforsorgen sikrer, at *NyX projektets* scope fastholdes, også når projektet når længere frem.

NyX projektet er planlagt med fire bølger, hvor funktionalitetsområder trinvist flyttes fra Klientsystemet, opbygges i ny løsning og udrulles til institutionerne. It-rådet er enig i denne tilgang, men bemærker samtidig, at forretningens ønsker til egentlig forretningsudvikling sandsynligvis vil øges i takt med, at den udrullede løsning skaber forudsætningerne herfor. Erfaringsmæssigt kan denne situation medvirke til, at der kommer pres fra forretningen for at udvide scope, eller parallelt med projektet igangsættes aktiviteter, som risikerer at trække ressourcer fra projektet.

It-rådet anbefaler derfor, at Kriminalforsorgen styrker prioritering og styring, så projektets scope og tidsplaner kan overholdes også længere fremme i projektet.

5. It-rådet anbefaler, at Kriminalforsorgen synliggør flere aspekter af *NyX projektets* gevinstbillede.

Af drøftelserne på dialogmødet fremgik det, at Kriminalforsorgen har et bredere gevinstbillede end det, som det fremsendte projektmateriale viser. Fx har projektet en væsentlig rolle i Kriminalforsorgens organisationsforandring i retning af en agil leverance- og samarbejdsorganisation.

It-rådet anbefaler, at *NyX projektets* styregruppe i højere grad synliggør mere implicite målsætninger for projektet og de gevinster Kriminalforsorgen opnår hermed, idet disse også bør være styrende for prioriteringer og aktiviteter i projektet.

6. It-rådet anbefaler, at Kriminalforsorgen sikrer, at der vælges en agil styringsmodel, som passer til projektets omfang og projektorganisation.

Af projektmateriale og drøftelserne på dialogmøde fremgår det, at Kriminalforsorgen anvender en tilpasset model af rammeværket Scaled Agile Framework (SAFe). It-rådet bemærker, at SAFe rammeværket oftest vil finde relevant anvendelse i projekter og organisationer, der er væsentligt større end det synes at gælde for *NyX projektet* og Kriminalforsorgens it-organisation. It-rådet er enig i anvendelsen af agile samarbejdsmodeller og værktøjer som basis for den ønskede organisationsforandring. It-rådet finder imidlertid, at SAFe synes for omfattende i forhold til *NyX projektets* størrelse med risiko for, at der bruges uhensigtsmæssig meget tid på at følge metodens ceremonier mv. It-rådet anbefaler derfor, at Kriminalforsorgen sikrer, at den agile styringsmodel, der vælges, er tilpasset projektet størrelse og kompleksitet.

Senest d. 4. februar 2021 skal Kriminalforsorgen indsende et notat til Ministeriernes kontor for it-styring om, hvordan projektet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde. It-rådet ønsker herudover at aftale et opfølgingsmøde med projektet, når Kriminalforsorgen er kommet nærmere afklaring af fremtidig it-driftsmodel for løsningen. Et passende tidspunkt for opfølgningen kan aftales med Ministeriernes kontor for it-styring.

Projektet skal ligeledes senest 4. februar 2021 indsende et business case grundlag og den tilhørende business case model. Desuden vedlægges et notat fra styregruppeformanden, der redegør for eventuelle væsentlige ændringer i projektet siden risikovurderingen. Grundlaget vil danne baseline for *NyX projektet* og være udgangspunkt for projektets statusrapportering til It-rådet, samt for it-aktstykket, som skal forelægges for Folketingets finansudvalg.

Projektet slutes formelt ved statusrapportering til It-rådet og ved fremsendelse af et opdateret projektgrundlag, som indeholder projektevaluering. Efter projektafslutning skal Kriminalforsorgen statusrapportere yderligere to gange i forhold til fremdrift i realisering af projektets gevinster.

Ved spørgsmål til anbefalingerne kan I kontakte undertegnede eller Cathrine Harhoff catha@digst.dk eller telefon 4178 2287. Dette brev er også sendt til koncerndatadirektør Charlotte Münter i Justitsministeriet og direktør Ina Eliassen.

Med venlig hilsen



Mogens Pedersen
Formand for It-rådet