



Økonomistyrelsen  
Att.: Direktør Maria Schack Vindum

23. december 2021

## It-rådets anbefalinger til Økonomistyrelsens projekt *Modernisering af SB/SKS*

Kære Maria Schack Vindum

It-rådet takker for dialogmødet d. 16. december 2021 om Økonomistyrelsens (ØS) projekt *Modernisering af SB/SKS*. It-rådet vurderer, at projektet har **normal risiko**. Projektet anbefales ikke et eksternt review.

Formålet med *Modernisering af SB/SKS* er at fremtidssikre systemunderstøttelsen af bevillingslovs- og statsregnskabsprocessen. Dette er nødvendigt, da de eksisterende systemer begge er forbundet med høj sårbarhed, dels på grund af anvendelse af forældet teknisk platform, dels på grund af en meget høj grad af nøgleperson- og kompetencemæssige afhængigheder. Herudover ønsker Økonomistyrelsen at optimere den nuværende understøttelse af forretningsprocessen og forbedre brugervenligheden.

De to systemer, SKS og SB, er begge egenudviklede løsninger, der er etableret og løbende udvidet over en årrække. SKS er et konsoliderings- og rapporteringsværktøj, mens SB anvendes til at udarbejde og opstille blandt andet finanslovsforslaget samt fremstilling af statsregnskabet, ministeriernes afrapportering vedrørende rammer og budgetlofter samt til kontrol af bevillingsafregning i tilknytning til statsregnskabet.

Med udgangspunkt i systemernes kritiske teknologiske og personafhængige sårbarhed har Økonomistyrelsen med eksternt bistand fortaget en omfattende foranalyse af det samlede systemkompleks med henblik på at identificere fremtidsscenerier for procesunderstøttelsen. Dette arbejde blev indledt i andet halvår 2019 og mandede ud i beskrivelse af fem mulige løsningsscenerier. Økonomistyrelsen har, med inddragelse af eksternt rådgivning, blandt disse udvalgt et løsningsscenarie, omtalt som ”hybridløsningen”, idet man vælger en løsning, hvor en del af funktionaliteten tilvejebringes som tilpasninger i andre af Økonomistyrelsens nuværende systemer og en del tilvejebringes som mindre nyudviklede løsninger. Blandt de nye løsninger er indkøb af en standardløsning til håndtering og distribution af stamdata. It-rådet har

ikke fået præsenteret de øvrige løsningsscenarier, men tager valget af fremgangsmåde til efterretning.

*Modernisering af SB/SKS*-projektet er organiseret som seks delprojekter med en overordnet projektledelse. Alle delprojekterne er som udgangspunkt fuldt paralleliseret, og har forholdsvis korte udviklingsfaser i andet halvår 2022, hvilket betyder, at det er væsentligt for projektet hurtigt endeligt at afklare og igangsætte de planlagte indkøbsprocesser. Det er imidlertid vigtigt, at interne afhængigheder imellem delprojekterne kortlægges, at projektets kritiske vej er styrende for de enkelte delprojekters tidsplaner, og at de kommende leverandører har forståelse herfor. Økonomistyrelsen oplyste på dialogmødet, at dette arbejde er igangsat og har høj prioritet i starten af 2022, inden indkøbsprocessen gennemføres. For den samlede tidsplan er det herefter væsentligt at sikre, at de nødvendige indkøb gennemføres som planlagt.

Herudover fremgik det af projektets materiale, at krav til datakonvertering herunder brug af historiske data, skal håndteres i de enkelte delprojekter. Idet konvertering ofte viser sig at være mere komplekst end først antaget, og konverterede data skal indpasses i samlet løsningsarkitektur, er det som drøftet på dialogmødet væsentligt at dette også afdækkes hurtigst muligt.

Statens It-råd har følgende anbefalinger til Økonomistyrelsens projekt *Modernisering af SB/SKS*:

**1. It-rådet anbefaler, at Økonomistyrelsen konkretiserer projektets succeskriterier og gevinster og sikrer, at disse kommunikeres til alle involverede, så de kan fungere som styringsparametre for delprojekternes leverancer og styregruppens prioriteringer i relation til de ønskede gevinster.**

Økonomistyrelsen har defineret, at projektets gevinster og succeskriterier primært knytter sig til fremtidssikring af systemunderstøttelse af bevillingslovs- og statsregnskabsprocessen, og herudover til forbedring af funktionalitet og større brugervenlighed. For at succeskriterier og gevinster kan fungere som reelle styringsparametre for såvel styregruppe som for projektdeltagere og leverandører, er det imidlertid væsentligt, at disse også gøres konkrete og målbare. It-rådet anbefaler derfor, at Økonomistyrelsen sikrer, at delprojekterne arbejder ud fra nedbrudte, operationaliserede og prioriterede gevinster og succeskriterier, og dermed kender styringsparametre for at de nye løsninger lever op til projektets formål.

**2. It-rådet anbefaler, at Økonomistyrelsen i videst muligt omfang sikrer allokering af dedikerede ressourcer til projektgruppen og etablerer en fast kerne i projektgruppen.**

Bemanding af delprojekterne består, som det fremstilles i projektgrundlaget, for en væsentlig del af personer allokert på deltid. Det fremgik på dialogmødet, at såvel videnspersoner fra forretningen som interne driftsressourcer skal indgå i delprojekterne, og at Økonomistyrelsen planlægger med i foråret 2022 at rekruttere

for at dække behovet i relation til de nuværende opgaver. Det er erfaringsmæssigt en væsentlig risiko for et projekt, hvis projektdeltagerne samtidig skal løfte driftsopgaver, som oftest vil få højeste prioritet, hvilket gør rekruttering og oplæring til en kritisk opgave for styrelsen. It-rådet anbefaler, at Økonomistyrelsen sikrer den videst mulige anvendelse af fuldtidsallokeringer i projektet. Samtidig kan det med fordel gøres tydeligt, hvem projektets kernegruppe består af samt deres rolle/ansvarsfordeling, og hvem der skal bidrage som videnspersoner, men uden eget leveanceansvar.

**3. It-rådet anbefaler, at projektet udarbejder en kvalitetssikringsplan og udpeger tværgående roller som testmanager og kvalitetsmanager, der kan understøtte sikring af løsningens sammenhængende kvalitet.**

Funktionaliteten i de nuværende SB og SKS-systemer vil med det valgte løsningsdesign skulle håndteres i flere delløsninger, som tilvejebringes af flere delprojekter, der udvikler løsningerne samtidigt. Dette stiller ekstra krav til koordinering og øger behovet for kvalitetssikring af, at den samlede løsning indeholder alle de nødvendige komponenter for hele forretningsprocessen. Herudover vil de parallelle delprojekter kræve, at leverancer og milepæle undervejs synkroniseres. It-rådet anbefaler derfor, at Økonomistyrelsen udpeger tværgående roller som testmanager og kvalitetssikringsmanager, som kan understøtte projektlederen og har ansvar for at sikre, at projektleverancerne lever op til de aftalte kvalitetskrav.

**4. It-rådet anbefaler, at Økonomistyrelsen afsøger, hvilken påvirkning den nye hybridløsning kan få for ressortministeriernes interne finanslovs- og/eller statsregnskabsprocesser.**

Det fremgik af materialer og drøftelserne på dialogmødet, at der ikke er planer om at ændre den overordnede forretningsproces, men at der alene fokuseres på at opnå en forbedret systemunderstøttelse af opgaverne. Bevillingslovs- og statsregnskabsprocessens primære opgaver involverer ud over Finansministeriets eget ressortområde alle ressortministerier og deres underliggende institutioner. Økonomistyrelsen har i projektet planlagt med en række initiativer for at sikre den organisatoriske implementering decentralt, herunder at definere brugerprofiler og nedsætte brugerpaneler, ligesom der allokeres en user experience ekspert, som får ansvar for brugerinddragelse, hvilket It-rådet finder meget positivt. It-rådet anbefaler, at Økonomistyrelsen i tillæg hertil allerede tidligt i gennemførelsesfasen samtidig afsøger, hvordan den nye hybridløsning vil påvirke eventuel lokal systemunderstøttelse i ressortministeriernes processer. Dette kan mitigere risikoen for, at eventuelle problematikker og afhængigheder relateret til ressortministeriernes egne finanslovs- og/eller statsregnskabsprocesser ikke klarlægges og håndteres rettidigt. Herudover bør Økonomistyrelsen sikre, at der følges op på den decentrale uddannelse, selv om ansvaret for de lokale implementeringer ligger hos ressortministerierne.

## 5. It-rådet anbefaler, at Økonomistyrelsen genovervejer styregruppens sammensætning og mindsker antallet af medlemmer.

*Modernisering af SB/SKS*-projektet har på tidspunktet for dialogmødet en styregruppe på ni medlemmer. Det er væsentligt, at centrale interessenter og sponsorer er repræsenteret i styregruppen, men for store styregrupper betyder en stor risiko for beslutningsinerti og dermed konsekvenser for projektets fremdrift. It-rådet anbefaler, at Økonomistyrelsen, for at understøtte en operationel og effektiv styregruppe, reducerer styregruppens medlemsantal til højst fem medlemmer. Hvert medlem bør have et individuelt og direkte ansvar for projektets opgaver, og gevinstejrrollerne bør tildeles en til to medlemmer, der kan prioritere projektets forretningsmæssige behov og repræsentere den samlede brugergruppes interesser. Øvrige brugerrepræsentanter kan eventuelt indgå i en referencegruppe med henblik på at understøtte den organisatoriske implementering.

Senest en måned fra d.d. skal Økonomistyrelsen indsende et notat til Ministeriernes kontor for it-styring om, hvordan projektet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde. Det er allerede i forbindelse med risikovurderingen aftalt, at It-rådet og Økonomistyrelsen planlægger et opfølgingsmøde i andet kvartal 2022, når projektet er længere i indkøbs- og rekrutteringsproces og yderligere har afdækket afhængigheder og kritisk vej i projektet.

Ved projektets faskift til gennemførelsesfase skal projektet 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 *Modernisering af SB/SKS* og være udgangspunkt for projektets statusrapportering til It-rådet.

Projektet slutes formelt ved statusrapportering til It-rådet og ved fremsendelse af et opdateret projektgrundlag, som indeholder projektevaluering. Efter projektafslutning skal Økonomistyrelsen 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](mailto:catha@digst.dk) eller 41 78 22 87. Dette brev er også sendt til afdelingschef Kent Harnisch i Finansministeriet

Med venlig hilsen



Birgit Nørgaard  
Næstformand for It-rådet