



Arbejdstilsynet
Att.: Vicedirektør Trine Bødker

3. juni 2022

Statens It-råds anbefalingsbrev til it-programmet Modernisering af AT's it-systemlandskab

Kære Trine Bødker

Statens It-råd takker for et godt dialogmøde afholdt den 23. maj 2022 i forbindelse med risikovurderingen af it-programmet Modernisering af AT's it-systemlandskab ved Arbejdstilsynet.

Programmet vurderes at have **høj risiko**. Programmet anbefales ikke et eksternt review.

Vurderingen af programmets høje risiko er begrundet i følgende forhold:

- Programmets rammebetingelser er endnu ikke fuldt ud kendte, blandt andet skaber styrelsens konsulentramme en ressourcemæssig usikkerhed. It-rådet ser en risiko for, at der ikke er tilstrækkelige ressourcer til afslutningen af projektet, og dermed realiseringen af forretningens gevinster, grundet usikkerhed i styrelsens ramme for brug af eksterne konsulenter. Så længe denne usikkerhed præger projektet, bidrager det til en høj risikoprofil.
- Programmet omhandler Arbejdstilsynets kritiske forretningsprocesser og medfører en omfattende omlægning af disse. Således er systemunderstøttelsen af tilsynets forretningskritiske funktioner afhængig af dette program.
- Programmet er karakteriseret ved en stram tidsplan samt en høj grad af parallelitet. Arbejdstilsynet ønsker at gentænke it-understøttelsen af samtlige centrale forretningsprocesser, der foregår i det gamle systemlandskab, parallelt med overgangen til et nyt systemlandskab. Programmet er samtidig tilrettelagt således, at udviklingen sker parallelt i fire delspor. Denne parallelitet øger kompleksiteten i programmet, specielt når tidsplanen ligeledes er stram.

Programmets overordnede formål er at løse Arbejdstilsynets legacy-udfordring gennem udfasning af ATIS Classic og tilhørende systemer og overgang til et moderne modulopbygget systemlandskab. I forbindelse med overgangen til det nye systemlandskab, vil Arbejdstilsynet ligeledes genbesøge deres forretningsprocesser for at

ensrette og forenkle arbejdsgangene samt forenkle it-understøttelsen som en del af moderniseringen. Det nuværende ATIS Classic er baseret på forældet teknologi, hvilket øger kompleksiteten og omkostningerne, når Arbejdstilsynet skal tilpasse systemet, fx i forbindelse med implementering af nye politiske initiativer. Derfor bærer forretningsprocesserne præg af at være opsat i et knopskudt legacy-system. Programmet er inddelt i fire projektspor med hver deres styregruppe, som består af modernisering af:

- reaktionsområdet,
- udtag og planlægning af tilsyn,
- anmeldelsesområdet, herunder klager over arbejdsmiljø og ulykker,
- ESDH.

It-rådet observerer, at programmet ved tidspunktet for risikovurderingen håndterer en klagesag i forbindelse med udbud af deres rammekontrakt for it-konsulenter. Derfor har Arbejdstilsynet nedskaleret deres udviklingsteams og står foran en transitionsperiode mellem it-leverandører. Efter dialogmødet har programmet oplyst It-rådet om, at der er truffet afgørelse i klagesagen, hvilket medfører, at det er nødvendigt at udføre et nyt udbud på it-rammekontrakten. Dette er en stor risikodrivende faktor i programmet, da samarbejdet med den kommende leverandør således først kan påbegyndes ved kontraktindgåelse tidligst ultimo 2022, frem for sommer 2022, og at en del af moderniseringen først kan gennemføres senere end planlagt. Programmet planlægger fortsat at overgå til gennemførelsesfasen i efteråret 2022, bl.a. ved at fremrykke opgaver, der kan udvikles vha. interne ressourcer og cBrain. Ydermere er det en risiko, at tilsynet ved et leverandørskifte taber værdifuldt domænekendskab, der skal bruges i programmets kommende udviklingsopgaver.

Ligeledes observerer It-rådet, at programmet på nuværende tidspunkt opererer med en meget lav risikopulje, men at programmet forventer at kunne nedskalere scope fremfor at forskyde eller fordyre programmet, hvis fordyrende risici indtræffer undervejs.

Siden 2019 har Arbejdstilsynet arbejdet på at udskifte det tekniske fundament, der muliggør transitionen til et nyt systemlandskab, hvor legacy reduceres. Således har organisationen skabt et godt fundament for den forandringsproces, de nu står over for. Dette er bl.a. sket gennem efterlevelse af de anbefalinger, tilsynet fik ved deres systemporteføjlereview ved It-rådet i 2020. It-rådet er glade for at se, at Arbejdstilsynet har haft fokus på insourcing, forankring af ejerskabet omkring it-udviklingen i forretningen, samt reduktion af legacy i it-systemerne, og på denne måde har skabt fremdrift ift. handlingsplanen og et godt fundament for nærværende it-program. Arbejdstilsynets øverste ledelse er meget involveret og stærkt forankret i programmet, hvilket ligeledes vurderes positivt og meget vigtigt i en så forretningsmæssigt kritisk udviklingsopgave. It-rådet gør dog opmærksom på, at it-projekter med samlede budgetterede udgifter på 15 mio. kr. eller mere skal risikovurderes, og at afgrænsningen af et it-projekt bl.a. afhænger af, hvorvidt planlagte it-udviklingsaktiviteter er gensidigt afhængige, jf. *Budgetvejledning 2021 pkt. 2.2.18*.

It-rådet har følgende anbefalinger til Arbejdstilsynet i forbindelse med it-programmet Modernisering af AT's it-systemlandskab:

- 1. It-rådet anbefaler, at Arbejdstilsynet udarbejder en mere detaljeret kortlægning af den kritiske vej til nedlukningen af ATIS Classic og tilhørende legacy-systemer, samt sikrer, at der efter overgang til det nye systemlandskab er ressourcer til at foretage de vigtigste forbedringer til de centrale forretningsprocesser.**

Kompleksiteten i programmet er høj, da formålet – udover at udfase legacy-systemet ATIS Classic – også består i at realisere et forretningspotentiale gennem forenkling og ensretning af arbejdsprocesserne i Arbejdstilsynet. Et klart styringsmæssigt fokus er afgørende for, at Arbejdstilsynet kan prioritere mellem opgaverne på de fire projektspor og gennemføre programmet inden for de fastlagte rammer. For nuværende er forretningsprocesserne i tilsynet hængt op på både de gamle og nye systemer, hvilket besværliggør medarbejdernes arbejdsgange og påvirker deres motivation for programmet. Der vil løbende være ændringer i deres arbejdsgange, indtil ATIS Classic og tilhørende systemer fra det gamle landskab er udfaset helt. Elimineringen af dobbeltdrift på de gamle og nye systemer hurtigst muligt er vigtigt for, at Arbejdstilsynet kan udføre sine opgaver bedst muligt og realisere det forretningsmæssige potentiale. Derfor anbefaler It-rådet, at Arbejdstilsynet i den sidste del af analysefasen kortlægger den kritiske vej til nedlukningen af ATIS Classic og tilhørende legacy-systemer, og tydeliggør, hvilke udviklingsopgaver, der er nødvendige for at opnå dette mål.

Transitionen til det nye systemlandskab afleder en større forandringsproces grundet omlægning af centrale arbejdsprocesser, og med det stærke fokus på at lukke ATIS Classic hurtigt, er der en risiko for, at der efter overgangen til de nye systemer er behov for forbedringer til de mest kritiske forretningsprocesser. It-rådet anbefaler derfor, at Arbejdstilsynet sikrer, at der efter nedlukningen af ATIS Classic er tilstrækkelige ressourcer i programmet til at forbedre understøttelsen af de centrale forretningsprocesser, så forretningspotentialet realiseres.

- 2. It-rådet anbefaler, at Arbejdstilsynet genbesøger projektets tidsplan med udgangspunkt i den kritiske vej til nedlukningen af ATIS Classic og tilhørende legacy-systemer, og de vigtigste forbedringer efterfølgende.**

Projektet har afsat 15 måneder til udviklingen på de fire projektspor. It-rådet observerer, at denne tidsplan er et resultat af, at tilsynet har en fast målsætning om at udfase legacy-systemerne ultimo 2023. It-rådet anerkender, at der er foretaget et stort forarbejde ift. anskaffelse og delvis ibrugtagning af det nye it-systemlandskab. Det er It-rådets vurdering, at der fortsat er en stor indsats forbundet med den fulde transition, og at tidsplanen er meget stram. Det er ligeledes risikodrivende, at hele styrelsens konsulentramme anvendes i projektet i denne periode, hvorfor der bl.a. kun er rum til en meget lav risikopolje.

Det blev oplyst på dialogmødet, at alle as-is processer endnu ikke er kortlagt, hvilket afleder en usikkerhed i projektets scope. Der er en risiko for, at den fulde kortlægning af tilsynets as-is processer samt afklaringen af den fremtidige it-understøttelse viser, at projektets omfang er mere omfattende, end hvad kan klares i den hidtil afsatte tidsperiode. I så fald risikerer Arbejdstilsynet at skulle beskære projektets scope i en sådan grad, at det går ud over de forretningsmæssige gevinster.

It-rådet anbefaler derfor, at Arbejdstilsynet genbesøger projektets tidsplan med henblik på at sikre, at der er tilstrækkelig tid afsat til de aktiviteter, der udgør den kritiske vej til nedlukning af ATIS Classic og tilhørende legacy-systemer, samt de vigtigste forbedringer efterfølgende, jf. anbefaling 1. Tidsplanen bør endvidere tilrettelægges således, at paralleliteten mellem de fire projektspor reduceres.

3. It-rådet anbefaler, at Arbejdstilsynet konkretiserer de ønskede ikke-økonomiske gevinster, og etablerer en prioriteringsmodel for funktionalitet og processer, der afspejler gevinsterne og ensretter beslutningsoplæg til styregruppen.

I det tværgående styringsgrundlag fremstår projektets ikke-økonomiske gevinster meget overordnede. Manglende konkretisering af gevinsterne medfører en risiko for, at de er svære at styre efter, både på de enkelte projektspor og i den tværgående styregruppes prioritering af funktionalitet og processer. It-rådet anbefaler derfor, at Arbejdstilsynet konkretiserer de ikke-økonomiske gevinster og formulerer dem, så de fremhæver forretningspotentialer og muliggør operationel styring og prioritering. Det kan fx være ved at udpege de vigtigste procesforbedringer, og fokusere på, hvordan disse skaber værdi for forretningen.

Efter kortlægningen af as-is processerne skal Arbejdstilsynet beslutte, hvilke processer, der skal overflyttes til det nye system, samt hvilke, der ikke er omfattet af programmet. Det skal tillige afklares hvilke processer, der er en del af den kritiske vej til lukning af ATIS Classic. Det blev oplyst på dialogmødet, at tid og økonomi er de vigtigste styringsparametre, hvorfor programmets scope udgør det justerbare parameter, hvis udviklingen afviger fra planen. I dette tilfælde vil Arbejdstilsynet således også skulle beslutte, hvilke processer, der skæres fra scope. Hvis der ikke er en fast og struktureret model for beslutningsoplæg til den tværgående styregruppe, er der en risiko for uklare og tidskrævende beslutningsgange, samt for at beslutninger ikke træffes på sammenlignelige grundlag.

It-rådet anbefaler derfor, at Arbejdstilsynet tydeliggør deres grundlag for valg og fravalg af arbejdsprocesser ved at udvikle en konkret prioriteringsmodel, der gennem sammenlignelige metrikker afspejler de konkretiserede gevinster, og anvendes til at præsentere beslutningsoplæg ensartet for den tværgående styregruppe. Dette gælder både ved overgang til gennemførelsesfasen, hvor det skal besluttes, hvilke processer, der understøttes i det nye systemlandskab, samt ved eventuelle beslutninger om scopejusteringer i programmets gennemførelsesfase. Det bør afstemmes i programorganisationen, hvordan et beslutningsoplæg udarbejdes, og styregruppen

bør præsenteres for flere beslutningsoplæg ad gangen, så der sikres et solidt beslutningsgrundlag.

Senest 30 dage efter dags dato skal Arbejdstilsynet indsende et notat til Digitaliseringsstyrelsens Kontor for it-styring og kompetencer om, hvordan programmet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde og oplyse, hvornår programmet forventes at overgå til gennemførelsesfasen. It-rådet foreslår til en start, at der afholdes et opfølgende møde ved overgang til gennemførelsesfasen, når programmet har kortlagt organisationens as-is processer samt kritisk vej for nedlukning af de gamle systemer. It-rådet kan til enhver tid omgøre denne beslutning, hvis programmet væsentligt ændrer karakter.

Når Arbejdstilsynet er bekendt med, hvilken betydning det har for projektet, at der skal gennemføres et nyt udbud på rammekontrakten for it-konsulenter, skal Arbejdstilsynet kontakte Digitaliseringsstyrelsens Kontor for it-styring og kompetencer med henblik på at aftale proces for baseline af projektet. Programmet skal indsende et opdateret business case grundlag og den tilhørende business case model. Desuden vedlægges et notat fra styregruppeformanden, der redegør for ændringerne i programmet siden risikovurderingen. Grundlaget vil danne baseline for Modernisering af AT's it-systemlandskab og være udgangspunkt for programmets statusrapportering til It-rådet.

Programmet slutes formelt ved statusrapportering til It-rådet og ved fremsendelse af et opdateret projektgrundlag, som indeholder projektevaluering. Efter projektafslutning skal Modernisering af AT's it-systemlandskab rapportere yderligere to gange i forhold til fremdrift i realisering af programmets gevinster.

Ved spørgsmål til anbefalingerne kan I kontakte undertegnede eller Simone Laurson, simlau@digst.dk eller telefon 3058 1131. Dette brev er også sendt til afdelingschef Marianne Sørensen i Beskæftigelsesministeriet og Arbejdstilsynets direktør, Sine Frederiksen.

Med venlig hilsen



Birgit Nørgaard
Næstformand for Statens It-råd