



Trafikstyrelsen
Att.: Vicedirektør, Kåre Clemmesen

3. oktober 2024
It-styring

Statens It-råds anbefalingsbrev til EMPIC-programmet

Kære Kåre Clemmesen

Statens It-råd kvitterer for et godt dialogmøde afholdt den 24. september 2024 i forbindelse med risikovurderingen af *EMPIC-programmet* i Trafikstyrelsen

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

Trafikstyrelsen igangsatte i 2023 indkøb og implementering af et nyt it-system ved navn EMPIC for at modernisere it-understøttelsen af arbejdet med sikkerhed, tilsyn og registrering på luftfartsområdet. Det nye system skal skabe grundlag for en mere robust og transparent håndtering af luftfartsområdet gennem bedre og bredere digital understøttelse af processerne og større anvendelse af datadrevne beslutninger. EMPIC-systemet er en standardplatform designet specifikt til understøttelse af luftfartsområdet, og er allerede i anvendelse i mere end 30 lande heriblandt Finland, Sverige og Norge.

Luftfartsområdet bruger i øjeblikket et specialudviklet system kaldet T-system, som blev udviklet til Trafikstyrelsen i slutningen af 90'erne. T-systemets voksende kompleksitet samt manglen på struktureret og fyldestgørende dokumentation og vejledninger har ført til videnstab ved udskiftning af medarbejdere. Den største tekniske viden om systemet ligger hos leverandøren, og primært hos to medarbejdere, der som de eneste i Danmark arbejder med den teknologi, systemet er bygget på. Et evt. tab af en medarbejder hos leverandøren udgør derfor en stor risiko for styrelsens systemunderstøttelse af luftfartsområdet. Systemet er desuden dårligt egnet til at tilpasse sig løbende ændringer i krav og standarder fra International Civil Aviation Organisation (ICAO) og European Union Aviation Safety Agency (EASA) på luftfartsområdet. Styrelsen oplever dertil et større behov for dataanalyse og rapporter, som skaber en flaskehals i det nuværende setup, da dette kræver tid hos nøglemedarbejderne fra leverandøren. Behovet for udskiftning af T-systemet har været erkendt i Trafikstyrelsen i en årrække, men styrelsen vurderer, at organisationen ikke tidligere har været moden til at gennemføre opgraderingen for nu.

Programmet har ikke været behandlet af Statens It-råd tidligere, da det oprindelige estimat for den samlede økonomi lå under grænseværdien på 70 mio. kr. for it-anskaffelsesprojekter. Efter udbud og indgået kontrakt er der dog foretaget en gen-vurdering af programmet, som har vist at it-anskaffelsesprojektet nu overstiger grænseværdien.

It-rådet bemærker, at programgrundlaget for implementering af EMPIC-systemet er velskrevet og skaber et godt overblik over programmets centrale processer. Det er positivt, at Trafikstyrelsen har valgt at anskaffe en løsning, som er gennemtestet og implementeret i mange lande. Det er også positivt, at programmet har været i stand til at modulopdele implementering og udrulningen af det nye system. Derigennem kan systemet testes på mindre dele først, og erfaringer kan tages med i den videre proces med at få implementeret de resterende dele af systemet som helhed.

It-rådet støtter op om vigtigheden af udfasningen, idet det nuværende system udgør en markant risiko for styrelsens fortsatte systemunderstøttelse af luftfartsområdets produktion af godkendelser, certifikater og tilladelser, samt planlægning af tilsyn, produktion af tilsynsrapporter og håndtering af findings. Samtidig betragter It-rådet udfasningen som hastende, idet risikoen er stigende over tid med begrænsede muligheder for mitigerende handling.

It-rådet har følgende anbefalinger til Trafikstyrelsen i forbindelse med *EMPIC-programmet*:

1. It-rådet anbefaler, at *EMPIC-programmet* definerer en eksplicit styrende gevinst om afvikling af T-systemet gennem implementering af EMPIC-systemet.

It-rådet observerer, at formålet med implementering af EMPIC-systemet grundlæggende er afvikling af Trafikstyrelsens tekniske gæld, ved udfasning T-systemet. Selve udfasningen af T-systemet er ikke beskrevet som en selvstændig styrende gevinst for programmet. De nuværende styrende gevinster er defineret ved bedre kvalitet og effektivitet i sagsbehandlingen. Dette sætter ikke et tydeligt fokus på risikoen for luftfartsområdet ved fortsat it-understøttelse baseret på et ressourcemæssigt sårbart system. It-rådet vurderer, at der er risiko for, at programmet ikke kan holde momentum og prioritering, og dermed bliver forsinket, hvis afviklingen af teknisk gæld ikke er tydelig angivet som en styrende gevinst.

It-rådet anbefaler derfor, at afvikling af T-systemet gennem implementering af EMPIC-systemet defineres som en eksplicit styrende gevinst, således at Trafikstyrelsen sikrer sig, at nedlukningen bliver gennemført rettidigt, til fulde og som en central leverance for programmets succes.

2. It-rådet anbefaler, at styregruppen for *EMPIC-programmet* præciserer sin prioritering mellem tid, økonomi og kvalitet.

Det fremgik af materialet, at styregruppeaftalen var relativt overordnet formuleret. På dialogmødet gjorde Trafikstyrelsen opmærksomme på, at kvalitet er det styrende parameter for styregruppens gennemførelse af programmet. Dette blev dog ikke italesat som en fasttømret prioritering, men som en vurdering der kan ændre sig over tid. Dette driver en risiko for, at programmets styringsparametre bliver uigenkendskelige for interessenter og deltagere, og dermed at bevæggrunden for programmet fremtidige beslutninger bliver uklar. Dette kan udfordre specielt interessenters forståelse og tilslutning til gennemførelsen af programmet.

It-rådet anbefaler, at styregruppen for *EMPIC-programmet* præciserer sin prioritering mellem tid, økonomi og kvalitet, samt genovervejer prioriteringen i lyset af anbefaling 1.

3. It-rådet anbefaler, at Trafikstyrelsen hurtigst muligt afklarer allokeringen af ressourcer til *EMPIC-programmet* i 2025 og frem.

It-rådet observerer, at programmet mangler at allokere en væsentlig del af de nødvendige ressourcer allerede fra 1. kvartal 2025. Mangel på ressourcer beskrives i øvrigt som en væsentlig risikofaktor i programgrundlaget, som kan føre til forsinkelser. Hvis programmet ikke allokeres de nødvendige ressourcer, må det forventes at den fastlagte tidsplan og økonomi heller ikke kan overholdes. Hvis der ansættes nye medarbejdere, skal der i øvrigt indregnes tid til optræning og indføring i styrelsen og programmets struktur og processer før disse medarbejdere kan arbejde med samme effektivitet som erfarne medarbejdere.

På dialogmødet spurgte It-rådet ind til Trafikstyrelsens udfordringer omkring allokerede ressourcer til programmet. Hertil udtrykte Trafikstyrelsen sig fortrøstningsfulde ved, at de allerede igangsatte initiativer sikrer tilstrækkelig allokering fremadrettet. Dette lægger It-rådet bl.a. til grund for sin vurdering af, at programmet har en **normal risiko**.

It-rådet anbefaler, at Trafikstyrelsen hurtigst muligt afklarer allokeringen af ressourcer til *EMPIC-programmet* i 2025 og frem.

4. It-rådet anbefaler, at Trafikstyrelsen tydeliggør omfanget og afgrænsningen af de underliggendes projekters beslutningsmandat.

Det fremgik på mødet, at programmet endnu ikke har afklaret det specifikke mandat, som de underliggende it-projekter har i forhold til det samlede program. Dette driver en risiko for, at flere beslutninger end nødvendigt træffes af programstyregruppen, og at programstyregruppen som konsekvens kan blive flaskehals. En tydeligere definition af mandatfordelingen mellem program og projekt kan sikre, at Trafikstyrelsen får mere gavn af fordelene ved programstrukturen og holder fokus, tid og beslutningskraft i programstyregruppen til at foretage de vigtigste afgørelser.

It-rådet anbefaler, at Trafikstyrelsen tydeliggør omfanget og afgrænsningen af de underliggendes projekters beslutningsmandat.

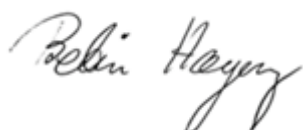
Senest d. 21. november skal Trafikstyrelsen indsende et notat til It-styring i Økonomistyrelsen om, hvordan projektet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde. Efter modtagelse af notatet vil It-rådet tage stilling til eventuel yderligere opfølgning på programmet. It-rådet kan til enhver tid omgøre denne beslutning, hvis programmet væsentligt ændrer karakter.

Hurtigst muligt skal programmet indsende projektoverblik og business case-model til It-styring i Økonomistyrelsen. Desuden vedlægges et notat fra styregruppeformanden, der redegør for eventuelle væsentlige ændringer i projektet siden risikovurderingen. Dette vil danne baseline for *EMPIC-programmet* og være udgangspunkt for programmets statusrapportering til It-rådet.

Programmet slutes formelt ved statusrapportering til It-rådet og ved fremsendelse af et afsluttende statusnotat, som indeholder en evaluering af programmet. Efter afslutning skal Trafikstyrelsen statusrapportere yderligere én gang i forhold til fremdrift i realisering af programmets gevinster.

Ved spørgsmål til anbefalingerne kan I kontakte undertegnede eller Sander Andreas Schwartz, sansch@oes.dk eller telefon 29 64 70 94. Dette brev er også sendt til afdelingschef Thomas R. Jørgensen i Transportministeriet og Trafikstyrelsens direktør Nanna Møller.

Med venlig hilsen



Betina Hagerup
Formand for It-rådet