



Landbrugsstyrelsen
Att.: Vicedirektør Jon Emil Simonsen

26-01-2024

It-rådets anbefalinger til NRM-It, fundamentprojekt

Kære Jon Emil Simonsen

It-rådet takker for et godt og konstruktivt dialogmøde afholdt den 12. januar i forbindelse med risikovurdering af it-projektet NRM-It, fundamentprojekt i Landbrugsstyrelsen (LBST). Mødet var oprindeligt planlagt som et indledende dialogmøde, da finansieringen af projektet på tidspunkt for dialogmødet, endnu ikke var blevet forelagt regeringens Økonomiudvalg. Dermed var der stadig en usikkerhed vedr. projektets økonomi. It-rådet vurderer dog på baggrund af mødet og det indsendte materiale, at det trods usikkerheden vedr. projektets økonomi alligevel er muligt at risikovurdere projektet. Vurderingen beror på, at der i høj grad er tale om et forudsætningskabende initiativ i forbindelse med klargøring af LBST's systemlandskab til håndtering af den kommende nye reguleringsmodel for landbruget, og dermed, at der kun i begrænset omfang er tale om implementering af løsninger, som direkte påvirker interne såvel som eksterne brugere. Ligeledes vurderes det, at udfaldet af finansieringen ikke umiddelbart forventes at påvirke It-rådets vurdering af projektets samlede risikoprofil.

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

Ved risikovurderingen er det blevet lagt til grund, at NRM-It, fundamentprojekt er en del af det overordnede program Ny Reguleringsmodel (NRM), som udspringer af den politiske aftale *Aftale om grøn omstilling af dansk landbrug*. Aftalen løber fra 2021 til 2030. Det følger af landbrugsaftalen, at der skal udvikles en mere omkostnings-effektiv reguleringsmodel for kvælstof *Ny Kvælstofregulering* (NKR), og at den fremtidige regulering af landbrugets udledninger af drivhusgasser og næringsstoffer i højere grad skal baseres på bedriftsnære opgørelser af udledningerne (bedriftsregnskaber). It-understøttelsen af NRM opdeles i hhv. et NRM-It, fundamentprojekt, og et efterfølgende NRM-It, Modelprojekt:

- 1) Fundamentprojektet omhandler videreudvikling af it-fundamentet for NRM, herunder i særlig grad forberedelse til NKR, ved konsolideringer og

opgraderinger i det nuværende systemlandskab, konsekvensanalyser, forarbejde vedrørende brugeroplevelsen (UX) og tekniske afprøvninger af eksempelvis modelberegninger (PoCs).

- 2) Modelprojektet omhandler implementeringen af den vedtagne reguleringsmodel for NRM, herunder nye nødvendige værktøjer. Modelprojektet afhænger af det faglige modelarbejde, som har flere eksterne afhængigheder, navnlig det politiske genbesøg af Landbrugsaftalen i 2024.

It-rådet finder det positivt, at LBST i forbindelse med større forretningsmæssige initiativer indtænker håndtering af teknisk gæld og legacy, således håndteringen heraf ikke alene bliver en teknisk øvelse, men også kan forankres i forretningen. Ligeledes bemærker It-rådet, at den største umiddelbare risiko for gennemførelsen af projektet, er risikoen for tab af kritiske ressourcer i LBSTs udviklingsorganisation, såfremt finansieringen trækker ud.

It-rådet bemærker i den sammenhæng, at LBST, såfremt finansieringen af fundamentprojektet bliver mindre end det forelagte, har foretaget en prioritering, hvor man forventer at udsætte leverancerne ifm. analyser og PoCs til det senere modelprojekt. Det fremgår dog ikke, om der er taget yderligere stilling til, hvad man vil prioritere fra, hvis analyser og PoCs ikke er tilstrækkeligt. Grundet projektets situation ift. finansiering, er det vigtigt, at LBST har en meget skrap prioritering imellem leverancerne for fundamentprojektet, så LBST allerede inden afklaringen af finansieringen har et overblik over, hvad man vil gå i gang med, hvad man kan udsætte, og hvad man kan udelade, hvis man ikke får den fulde finansiering.

Herudover skal LBST have tak for at deltage som pilotprojekt på de forenklede projektmaterialer i Statens it-projektmodel. It-rådet ser frem til at høre projektets feedback.

It-rådet har følgende anbefalinger til Landbrugsstyrelsen i forbindelse med NRM-It, fundamentprojekt:

1. It-rådet anbefaler, at LBST kobler de tekniske leverancer og de planlagte analyser op på målbilledet for det samlede NRM-It, så sammenhængen mellem de forudsætningsskabende tiltag og målbilledet for bedriftsregnskabet fremstår tydeligt.

Det fremgår af det indsendte materiale, at NRM-It som helhed skal sikre it-understøttelsen af det kommende bedriftsregnskab, som består af fire dele: En løsning til markdriftsindberetning, hvor landbrugere kan indberette på markniveau; en udledningsberegner, som giver landbrugeren adgang til et planlægningsværktøj, der leverer et samlet overblik over bedriftens udledning; et udledningsregnskab, der som regelmotor står for beregningerne foretaget på baggrund af landbrugers data og som giver et samlet resultat og regnskab for den enkelte landbrugsbedrift; og et

kontrol- og sagsbehandlersystem til understøttelse af forvaltningen af markdrifts-indberetning og udledningsberegneren. I den sammenhæng er det i det indsendte materiale for NRM-It, fundamentprojektet ikke tydeligt, hvordan enkelte af de forudsætningsskabende leverancer bidrager til understøttelsen af en eller flere af de fire ovenstående dele af it-understøttelsen af bedriftsregnskabet. I forhold til at sikre et godt grundlag til prioritering af sine leverancer, er det vigtigt, at LBST har det fulde overblik over sammenhængen mellem de forudsætningsskabende tiltag og målbilledet for bedriftsregnskabet, således at det sikres, at der ikke igangsættes udvikling, som ikke er relevant for opnåelsen af målbilledet, eller at man overser vigtigheden af enkelte leverancer i forbindelse med den løbende prioritering.

Derfor anbefaler It-rådet, at LBST kobler de tekniske leverancer og de planlagte analyser op på målbilledet for det samlede NRM-It, så sammenhængen mellem de forudsætningsskabende tiltag og målbilledet for bedriftsregnskabet fremstår tydeligt, og man sikrer et bedre grundlag for den løbende prioritering.

2. It-rådet anbefaler, at LBST kortlægger projektets leverancer, der skal håndtere teknisk gæld og legacy, som også har en umiddelbar forretningsmæssig værdi, så det er muligt at styre efter opnåelsen heraf.

Det er It-rådets erfaring, at projekter bedst styres efter dets leverancers forretningsmæssige værdi, så projektet i løbet af gennemførelsesfasen styres i retningen af de gevinster og den værdi, forretningen vil have ud af projektet. Dette gælder særligt for projekter, hvis primære formål er at håndtere teknisk gæld og legacy, da risikoen for, at projektet alene styres på baggrund af de tekniske leverancer, og dermed ikke den gavn, det måtte have for forretningen, er meget høj. Selvom NRM-It, fundamentprojektet i høj grad er et forudsætningsskabende projekt for det efterfølgende modelprojekt fremgik det på mødet, at nogle af de forudsætningsskabende tiltag i sig selv har en forretningsmæssig værdi desuagtet om LBST gennemfører det efterfølgende modelprojekt.

Derfor anbefaler It-rådet, at LBST kortlægger projektets leverancer, der skal håndtere teknisk gæld og legacy, som også har en umiddelbar forretningsmæssig værdi i sig selv, så det er muligt at styre efter opnåelsen heraf.

3. It-rådet anbefaler, at LBST genbesøger projektets tidsplan og tydeliggør leverancerens indbyrdes afhængigheder med henblik på at øge den løbende idriftsættelse og implementering og synliggøre projektets kritiske vej.

NRM-It, fundamentprojekt er præget af en høj grad af samtidighed i udviklingen af projektets leverancer, hvilket øger risikoen for kaskadeforsinkelser. Derfor er det vigtigt at have klarhed over de afhængigheder, der er imellem de forskellige leverancer. Ligeledes er en høj grad af samtidighed i udviklingen ofte en risiko i sig selv, da det øger projektets kompleksitet. Derfor bør LBST så vidt muligt planlægge efter en løbende idriftsættelse og implementering for tidligt at nedbringe den samtidige udvikling og begrænse afhængighederne imellem projektets leverancer.

Derfor anbefaler It-rådet, at LBST genbesøger projektets tidsplan og tydeliggør leverancernes indbyrdes afhængigheder med henblik på at øge den løbende idriftsættelse og implementering og synliggøre projektets kritiske vej.

4. It-rådet anbefaler, at LBST kvantificerer sine gevinster og fastsætter et ambitionsniveau, så gevinsterne bedre kan fungere som styringsparametre.

På tidspunktet for risikovurdering havde LBST ikke kvantificeret sine gevinster. Det er imidlertid It-rådets erfaring, at gevinster bør gøres målbare samt have et tydeligt ambitionsniveau, for at kunne fungere som gode styringsparametre.

Derfor anbefaler It-rådet, at LBST kvantificerer sine gevinster og fastsætter et ambitionsniveau, så gevinsterne bedre kan fungere som styringsparametre.

5. It-rådet anbefaler, at LBST tidligt afklarer behovet for migrering af data ifm. flytningen af sagsbehandling fra systemet VAKS til CAP, og kortlægger opgavens omfang og ressourcetræk.

Det fremgik på mødet, at LBST manglede endelig afklaring om, hvorvidt der er behov for migrering af data i forbindelse med flytningen af sagsbehandling fra systemet VAKS til CAP. Det er It-rådets erfaring, at datamigrering ofte kan være dyrere og mere tidskrævende end forventet. Det udgør derfor en risiko for projektet, at der på et senere tidspunkt kan komme et ønske fra forretningen om, at der skal migreres data.

Derfor anbefaler It-rådet, at LBST tidligt afklarer behovet for og kortlægger en evt. datamigreringsopgaves omfang og ressourcetræk for at danne et fornuftigt beslutningsgrundlag, vurdere gevinsten ved en evt. migrering og skærme projektet mod en evt. scopeudvidelse.

Senest en måned fra dags dato skal LBST indsende et notat til Økonomistyrelsens Kontor for it-styring om, hvordan projektet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde og oplyse, hvornår projektet forventes at overgå til gennemførelsesfasen. Efter modtagelse af notatet vil It-rådet tage stilling til eventuel yderligere opfølgning på projektet. It-rådet kan til enhver tid omgøre denne beslutning, hvis projektet væsentligt ændrer karakter.

Ved projektets faseskift til gennemførelsesfase skal projektet indsende et opdateret projektoverblik, projektgrundlag og business case model. Desuden vedlægges et notat fra styregruppeformanden, der redegør for eventuelle væsentlige ændringer i projektet siden risikovurderingen. Materialet vil danne grundlag for baseline af NRM-It, fundamentprojekt og være udgangspunkt for projektets statusrapportering til It-rådet.

Projektet slutes formelt ved en afsluttende statusrapportering til It-rådet. Efter projektafslutning skal Finanstilsynet statusrapportere yderligere to gange i forhold til fremdrift i realisering af projektets gevinster.

Ved spørgsmål til anbefalingerne kan I kontakte undertegnede eller Jeppe Stenager Fallesen, jestf@oes.dk eller telefon 3050 0973. Dette brev er også sendt til afdelingschef i Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri, Christian Vig Houe, og Landbrugsstyrelsens direktør, Lars Gregersen.

Med venlig hilsen

A handwritten signature in black ink, reading "Betina Hagerup". The signature is written in a cursive, flowing style.

Betina Hagerup
Formand for It-rådet