

Vejledning om risikovurdering af IT-projekter

1. Indledning

Gennemførelsen af IT-projekter er forbundet med risiko. Nogle risici har institutionerne selv indflydelse på. Andre risici er det ikke muligt at påvirke.

IT-projekter kræver ofte ændringer i ansattes kompetencer samt i den måde den offentlige sektor organiserer sig på. Desuden sker der på IT-området en hurtig teknologisk udvikling. Der er dog ikke kun risiko forbundet med *gennemførelse* af IT-projekter. Der vil også være risiko forbundet ved, at den offentlige sektor *ikke* anvender den ny teknologiske muligheder. Derved vil den offentlige sektor ikke i fremtiden være i stand til at opfylde de krav, som stilles af borgere og erhvervsliv. Det er derfor ikke et mål i sig selv at undgå risiko, men derimod at sikre, at der er en fornuftig balance mellem omkostninger, fordele samt den tilhørende risiko.

Igangsætning af et IT-projekt bør først ske efter, at der er gennemført en risikovurdering, der omfatter de væsentligste elementer, der kan have betydning for projektets gennemførelse.

Efter Budgetvejledningen er der *pligt* til at foretage risikovurdering i forbindelse med IT-projekter, der inden igangsætningen skal forelægges for Finansudvalget. Forelæggelsen af risikovurderingen for Finansudvalget er en status for det forarbejde, der sker i forbindelse med igangsættelse af et IT-projekt. Der bør herunder gøres rede for de foranstaltninger, som iværksættes for at minimere risici.

Vejledningen beskriver minimumskravene til gennemførelse og dokumentation af risikovurderinger af IT-projekter, der er omfattet af Budgetvejledningens punkt 2.6.13. Risikovurderingen kan kun anses som en lille del af den samlede risikostyring, der skal gennemføres ved et hvert større IT-projekt. Vejledningen angiver desuden, hvordan resultatet af risikovurderingen skal indarbejdes i aktstykket, jf. Budgetvejledningens punkt 3.5.2.

Uanset at vejledningen kun direkte omfatter de IT-projekter, der er omfattet af Budgetvejledningens 2.6.13., anbefales det, at procedurerne også gennemføres i forbindelse med mindre IT-projekter.

Budgetvejledningen lægger i afsnit 2.6.13.1. op til, at projekter i videst muligt omfang faseopdeles. Risikovurderingen skal i den sammenhæng foretages for den enkelte fase. Opdelingen bør ske i forhold til faser, der har en egen nytteværdi, der i det alt væsentlige modsvarer de afholdte udgifter, uanset at de øvrige faser ikke gennemføres.

Omfanget af risikovurderingen bør i øvrigt afhænge af projektets størrelse samt de ændringer, som følger af projektet.

Det er i øvrigt vigtigt at holde sig for øje, at værdien af en risikovurdering hovedsagelig er tilknyttet den information, som kan erhverves ved at anvende risikovurderingen som et *løbende værktøj* til at følge udviklingen af et IT-projekt. Vejledning i [risikostyring findes på www.e.gov.dk](http://www.e.gov.dk), men for hvert IT-projekt bør der udarbejdes individuelle retningslinier for en løbende risikostyring. Forudsætninger samt løsningsmodeller vil udvikles i løbet af projektperioden, hvilket vil påvirke risikofaktorerne og dermed projektets tidsplan, funktionalitet og omkostninger. Kernen i god projektstyring er at kunne tilpasse et projekt, når disse ændringer bliver kendt.

Det er et *ledelsesmæssigt ansvar* at sikre sig, at risikovurderingen efter forelæggelsen for Finansudvalget anvendes som et konstruktivt værktøj til at fastholde balancen mellem omkostninger, funktionalitet og risiko.

Da en risikovurdering i vidt omfang er erfaringsbaseret, forudsættes den gennemført af en erfaren projektleder, der blandt andet kan trække på erfaringer fra lignende projekter, eventuelt kan projektlederens kvalifikationer styrkes ved brug af ekstern hjælp.

2. Risikovurdering

Til brug ved forelæggelse af et IT-projekt for Finansudvalget skal myndigheden som minimum kunne dokumentere en risikovurdering efter nedenstående retningslinier. Risikovurderingen er opdelt i følgende 4 hovedområder:

- Organisation
- Teknisk løsning
- Leverandører
- Interessenter

For de enkelte hovedområder skal vurderingen omfatte en række specifikke risikofaktorer, der erfaringsmæssigt har vist sig at udgøre risici ved gennemførelse af IT-projekter.

Af bilag 1 fremgår de oftest forekommende risikofaktorer, der skal tages stilling til ved enhver risikovurdering af et større IT-projekt. Myndigheden skal desuden supplere med de risikofaktorer, der vurderes at være

særlige for projektet. Bilaget udgør alene en skabelon for opstilling af risikofaktorerne, men myndigheden kan også anvende egne skabeloner.

Risikoniveau

På de enkelte risikofaktorer, jf. bilag 1, skal myndigheden inden for en skala på 1 (lav risiko) til 5 (høj risiko) angive, hvor i forhold til de 2 yderpunkter IT-projektets risikoniveau ligger. Pointgivningen skal ske uden hensyntagen til, om der allerede er taget højde for risikoen i projektplanen. Skal der for eksempel gennemføres væsentlige organisatoriske ændringer, skal dette angives med en høj score, selv om ændringen er indarbejdet nøje i projektplanen.

Bemærkninger

For de risikofaktorer, hvor risikoniveauet er på 3 eller derover skal myndigheden redegøre for

- sandsynligheden for, at risikoen bliver aktuel, herunder hvilke tiltag der er taget for at minimere risikoen, og
- hvilke afværgeforanstaltninger der er planlagt for at begrænse konsekvenserne i tilfælde af, at risikoen bliver aktuel, herunder konsekvensernes indvirkning på
 - tidsplan
 - funktionalitet samt
 - udviklings- og driftsbudget.

3. Fremstilling af risikovurdering i aktstykke

Resultatet af den i bilag 1 beskrevne risikovurdering skal i komprimeret form indarbejdes i aktstykket, hvori der søges om tilslutning til igangsætning af IT-projektet.

Skemaet nedenfor, der skal fremgå af aktstykket, udfyldes med myndighedens vurdering af risikoniveauet på de enkelte hovedområder, og for projektet som helhed.

Risikoniveauet fastlægges ud fra en samlet vurdering af områdets risikofaktorer. Risikofaktorer med et højt risikoniveau bør veje tungt, da én risikofaktor med et højt risikoniveau i sig selv kan gøre hovedområdet til et højrisikoområde. Ligeledes kan samspillet mellem flere mindre risikofyldte faktorer godt udgøre et samlet højrisikoområde. Der skal derfor *ikke* foretages en gennemsnitsberegning af delrisikovurderingerne.

Risikoområde	Risikoniveau				
	1	2	3	4	5
Organisatoriske forhold					
Teknisk løsning					
Leverandør					
Interessenter					

Samlet vurdering					
------------------	--	--	--	--	--

For hvert af de nævnte hovedområder skal myndigheden redegøre for; hvilke væsentlige risici området indeholder; sandsynligheden for, at risiciene bliver aktuelle og herunder hvilke foranstaltninger, der er gjort for at minimere risiciene. I den forbindelse skal man være opmærksom på, at mangelfuld gennemførelse af selv små IT-projekter kan få væsentlige konsekvenser for borgere og virksomheder. I forelæggelsen bør der derfor også i nødvendigt omfang redegøres for sådanne samfundsmæssige risici.

Derudover skal der redegøres for, hvilke afværgeforanstaltninger der er planlagt for at begrænse konsekvenserne i tilfælde af, at de bliver aktuelle. Der skal herunder redegøres for konsekvensernes indvirkning på tidsplan, funktionalitet og udviklings- og driftsbudget. Endelig skal der gives en afsluttende samlet redegørelse for projektets risikoniveau.

Som modvægt til beskrivelsen af risikofaktorerne bør indstillingen indeholde en beskrivelse af, hvilke konsekvenser der er ved ikke at gennemføre projektet.

Omfatter aktstykket flere selvstændige faser af IT-projektet, skal der udarbejdes et skema og en redegørelse for hver enkelt fase og et skema og en redegørelse for det samlede projekt. Er projektet opdelt i flere faser, hvor aktstykket kun omfatter den ene, skal der redegøres for, hvilken betydning risici kan få for resten af projektet.

Afslutningsvis anbefales det, at der gives en samlet beskrivelse af, hvordan risikostyringen er planlagt gennemført under projektet.

Vejledning om dokumentation for foretaget risikovurdering ved forelæggelse af IT-projekter for Finansudvalget

Organisation	Niveau					Bemærkninger
	1	2	3	4	5	
Risikofaktor						
Ligger projektet uden for (høj) eller inden for (lav) myndighedens IT-strategi.						
Anvendes der en teknisk løsning, som organisationen ikke har kendskab til (høj) eller en kendt teknologi (lav).						
Har organisationen ringe erfaring (høj) eller stor erfaring (lav) med gennemførelse af IT-projekter.						
Har det været nødvendigt at nedsætte en ny og ikke så erfaren projektgruppe (høj) eller gennemføres projektet med en erfaren og velafprøvet projektgruppe (lav).						
Er hele organisationens kompetence inddraget i projektet (høj), eller er det muligt at tilføre yderligere kompetence (lav).						
Er projektet det første af sin art (høj), eller er der tidligere eksternt eller internt udviklet et sammenligneligt projekt (lav), hvorfra der kan hentes erfaringer.						
Skal der gennemføres organisatoriske ændringer (høj), eller kan der tages udgangspunkt i en bestående organisation (lav).						
Er projektet afhængigt af, at brugerne deltager i en omfattende oplæring (høj), eller er ingen oplæring nødvendig (lav).						
Er projektet betinget af, at der gennemføres væsentlige ændringer af forretningsgangene i organisationen (høj), eller bygger projektet på eksisterende forretningsgange (lav).						
<i>(Særlige risikofaktorer for det konkrete projekt)</i>						

Teknisk løsning	Niveau					Bemærkninger
	1	2	3	4	5	
Risikofaktor						
Omfatter projektet udvikling af ny teknologi (høj) eller bygger projektet på anvendelse af standardprodukter/kendt teknologi (lav).						
Omfatter projektet anvendelse af et samspil af mange standardprodukter (høj) eller kun anvendelse af få standardprodukter, hvis samspil er almindeligt anvendt (lav).						
Er der stor risiko for en hurtig forældelse af den tekniske løsning (høj), eller er projektet allerede forberedt på næste teknologispring (lav).						
Er projektet meget komplekst (høj) eller enkelt (lav).						
Forventes anvendt en teknologi, der er attraktiv ved rekruttering af nye medarbejdere (lav) eller en teknologi, hvor det kan blive vanskeligt at rekruttere medarbejdere med tilstrækkelig høj kompetence (høj).						
Skal IT-systemet forvalte et regelsæt, der må forventes ændret væsentligt under projektet gennemførelse (høj), eller er regelsættet stabilt (lav).						
Skal der etableres mange snitflader til andre systemer (høj) eller er systemet et stand-alone (lav).						
Er IT-projektet afhængigt af tilretninger i andre systemer (høj) eller uafhængigt af tilretninger (lav).						
Skal der ske en omfattende konvertering i forbindelse med implementeringen (høj), eller skal der ikke ske nogen konvertering (lav).						
Er der ingen mulighed for, at konverteringen kan køres tilbage (høj), eller kan der etableres procedurer for tilbageløb (lav).						
<i>(Særlige risikofaktorer for det konkrete projekt)</i>						

Leverandør	Niveau					Bemærkninger
Risikofaktor	1	2	3	4	5	
Er det svært at finde en erfaren og velkonsolideret leverandør (høj), eller findes der flere erfarne og velkonsoliderede leverandører på markedet (lav).						
Er det nødvendigt at inddrage flere leverandører i projektet (høj), eller forventes projektet gennemført ved en leverandør (lav).						
Er tidsplanen for gennemførelse af projektet stram og ufravigelig (høj) eller kan tidsplanen strækkes uden væsentlige gener (lav).						
<i>(Særlige risikofaktorer for det konkrete projekt)</i>						

Interessenter*	Niveau					Bemærkninger
Risikofaktor	1	2	3	4	5	
Skal projektet udvikles i samarbejde med mange interessenter (høj), eller skal projektet udvikles uden samarbejde med interessenter (lav).						
Er interessenterne kritisk (høj) eller positivt (lav) indstillet overfor projektet.						
Er der stor offentlig bevågenhed for projektets gennemførelse (høj) eller kan der ikke forventes særlig fokus på projektet (lav).						
Involverer projektet mange interessenter, men hvor det kun er myndigheden selv, der har nytte af IT-projektet (høj), eller ligger nytteværdien af projektet hovedsageligt hos de eksterne interessenter (lav).						
<i>(Særlige risikofaktorer for det konkrete projekt)</i>						

Note: *Interessenterne kan omfatte både interne og eksterne, ligesom de kan omfatte interessenter, som myndigheden har og ikke har ledelsesbeføjelser over for.