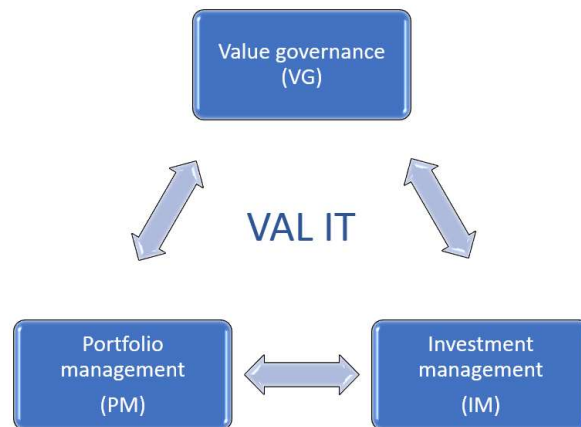


Offentlige it-projekter

"IT is a package of ideas about how people should work differently"

M. Lynne Marcus and Robert I. Benjamin



Cand.merc.aud. studiet ved Aalborg Universitet

Kandidatspeciale udarbejdet af:

Sanna Hansen, studienummer 20180244

Afleveret: 28.05.2021

Antal sider ekskl. bilag: 86

Antal anslag i alt inkl. mellemrum: 208.914

Vejleder: Palle L. Nielsen

Forord

Jo længere man når op ad uddannelsesstigen, jo flere valg har man truffet, der gør, at dét, som man studerer, findes interessant og adskiller sig fra fag, som man føler sig tvunget til at have.

Valgfaget IT-ledelse var for mig helt klart et af de bedste fag på Cand.merc.aud.-studiet. Dette skyldtes den gode underviser Hans Henrik Berthing, statsautoriseret revisor, men også fagets indhold og, ikke mindst, min personlige interesse. Der var flere spændende emner, som blev gennemgået. Men især fandt jeg it-projekter i det offentlige interessant – om hvor galt det kan gå, samt, hvordan man gennem VAL IT kan få hjælp til at øge chancerne for en værdiskabende it-drevet ændring.

Som økonomiansvarlig i en færøsk offentlig virksomhed, 'Tjóðsavnið', som er det færøske Nationalmuseum, falder det meget naturligt for mig at have en interesse i, hvordan det offentliges bevillinger, og dermed borgernes skattekrone anvendes og, at der opnås værdi for skattekrone. Derfor var der ingen tvivl, da jeg skulle vælge specialeemne. Og det har været en fornøjelse at have mulighed for at fordybe mig i emnet.

Men det kunne ikke lade sig gøre uden fleksibiliteten og støtte fra arbejdspladsen og – ikke mindst – fra min kære familie, så dem vil jeg gerne sige tak.

Jeg vil også gerne takke Palle Laust Nielsen for god vejledning, samt Gjaldstovan og Landsrevisionen for deres positive tilgang, og håber, at Landsrevisionen finder afhandlingen interessant.

Specialet er udarbejdet som afslutning på Cand.merc.aud. studiet på Aalborg Universitet.

God læselyst.

Tórshavn, 28.05.2021



Sanna Hansen

Abstract

In Denmark, the National Audit Office points out that the realization of gains in public IT projects is not satisfactory and that Ministries therefore do not achieve the assumed improvements and savings from the projects. Despite this, Denmark is a leader in public digitization and therefore it is considered interesting to take a closer look at how public IT projects have been organized in Denmark.

VAL IT is a pragmatic framework that can be used to create an overview of companies' IT projects and is a tool that at the governance level gives decision-makers a good approach to value creation through IT. Therefore, the tool is described in order to be able to investigate whether the Faroese National Audit Office can use the tool.

The dissertation examines how public IT projects in Denmark are followed up and whether the Danish model can be an inspiration in the Faroe Islands. It also examines how the responsibility for IT projects in the Faroe Islands is distributed and how a public institution in the Faroe Islands works with IT projects, seen in the light of VAL IT. Finally, it is assessed how the National Audit Office in the Faroe Islands can use VAL IT as a framework tool in connection with follow-up of the public sector's IT projects.

The theoretical part is a description of the framework tool VAL IT. In addition, an assessment is made of how the Faroese public institution, Gjaldstovan, implements projects according to VAL IT and how the National Audit Office can use VAL IT in their follow-up of IT projects.

Both primary data and secondary data are used, and both an inductive and deductive approach to answer the questions.

The result of the study is a descriptive part and an analytical part. In the descriptive part, it is seen that the public IT projects are handled in the Danish Digitization Agency under the Ministry of Finance, where advice and tools are provided, in addition to having a controlling role. I assess that the Faroese administration can draw inspiration from this.

In the Faroe Islands, the overall responsibility lies with the Minister of the respective Ministry. I assess that the Ministry of Finance should ensure that there is effective and responsible management of IT projects and systems in the Faroe Islands.

Gjaldstovan does not work according to the principles in VAL IT, but that the National Audit Office can advantageously use VAL IT as a framework, when they follow up on public IT projects, both to have a structured approach, and to follow up on other parameters than just time and cost.

Indhold

1	Indledning.....	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	Problemformulering	3
1.3	Metode	3
1.4	Afgrænsning.....	7
1.5	Kildekritik.....	8
2	Teorigennemgang	9
2.1	Val IT	9
2.2	Overordnet og i forhold til COBIT	10
2.3	Terminologi og principper.....	12
2.3.1	VAL IT's 7 grundprincipper.....	13
2.4	VAL IT-domæner.....	15
2.4.1	Value governance (VG).....	15
2.4.2	Portfolio management (PM).....	16
2.4.3	Investment management (IM).....	18
2.5	VAL IT-processerne	21
2.6	VAL IT's retningslinjer for ledelse	23
2.6.1	Input og output	23
2.6.2	Roller og ansvar	24
2.6.3	Mål og målepunkter	26
2.7	Modenhedsmodel	26
2.8	Sammenfatning	29
3	Det offentlige it-investeringer i Danmark	31
3.1	Digitaliseringsstyrelsen	31
3.1.1	Statens IT-råd.....	32
3.1.2	Projektstyring.....	33
3.1.3	Systemstyring	37
4	Statsrevisorerne	40
5	Rigsrevisionen	40
5.1	Typer af opgaver.....	41
5.2	Større undersøgelser hos Rigsrevisionen	42
5.2.1	Opfølgning på beretninger	43
5.2.2	§18, stk. 4 notat.....	44
5.2.3	Fortsat notat	44
5.2.4	Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter	44
5.3	Sammenfatning og delkonklusion.....	47
6	Den færøske offentlige forvaltning.....	49
6.1	Det politiske system	49

6.2	Den færøske finanslov	50
6.3	Ansvarsfordeling og forvaltning	52
6.4	Landsregnskabet	53
6.5	Landsrevisionen	53
6.6	Det færøske finansministerium (FMR)	56
6.7	Sammenfatning og delkonklusion	58
7	Gjaldstovan	60
7.1	Projektmodel	62
7.2	Journalprojektet	63
7.3	Gjaldstovans it-projekter	66
7.3.1	Strategisk	66
7.3.2	I forhold til VAL IT's grundprincipper	67
7.3.3	Businesscase	68
7.3.4	VAL IT's retningslinjer for ledelse	68
7.3.5	Modenhed	69
7.4	Delkonklusion	69
8	Vurdering af Val IT som ramme for Landsrevisionen	70
8.1	The Four 'ares'	71
8.2	Modenhed	71
8.3	RACI	72
8.4	Value governance (VG)	73
8.5	Portfolio management (PM)	75
8.6	Investment management (IM)	76
8.7	Delkonklusion	78
9	Den danske model som inspiration på Færøerne	79
9.1	FMR ansvaret for it-projekter	79
9.2	Et færøsk IT-råd	80
9.3	Kodeks	80
9.4	Projekt- og programstyring	81
9.5	Revision	81
9.6	Delkonklusion	82
10	Hovedkonklusion	83
10.1	Perspektivering	86
11	Bibliografi	87
11.1	Love, bekendtgørelser og cirkulærer	87
11.2	Bøger:	87
11.3	Artikler, redegørelser og andre publikationer	88
11.4	Hjemmesider	89
11.5	Møder/interviews	92
	Bilagsoversigt	93

Oversigt over figurer

Figur 1 Afhandlingens opbygning (egen tilvirkning)	7
Figur 2 The Four 'ares' med egen tilføjelse af VAL-IT- og COBIT-teksten med rød	11
Figur 3 Eksempel på RACI-diagram for 4 af de 14 aktiviteter for IM1	25
Figur 4 Illustration af, hvem hierarkisk i organisationen stilles til ansvar (egen tilvirkning).....	25
Figur 5 Mål og målepunkter for IM1.....	26
Figur 6 Modenhedsmodel, egen tilvirkning ud fra oplysninger i VG Maturity Model.....	28
Figur 7 Eksempel på placering i modenhedsmodellen.....	29
Figur 8 Programmodellens 4 faser.....	36
Figur 9 Model for porteføljestyring af statslige IT-systemer.....	38
Figur 10 Kortlægningsprocessen.....	38
Figur 11 Sammenhæng mellem aspekter, revisionstyper og hovedtyper.....	42
Figur 12 Faser som store undersøgelser gennemgår.....	43
Figur 13 Undersøgelsens 3 faser.....	46
Figur 14 Cyklus for udarbejdelse af finansloven (egen tilvirkning)	51
Figur 15 FMR's organisation (egen tilvirkning ud fra FMR's hjemmeside)	56
Figur 16 Gjaldstovans organisationsdiagram.....	61
Figur 17 Gjaldstovans bevilling 2021 (egen tilvirkning ud fra finansloven)	62
Figur 18 Projektstjernen (oversat til dansk).....	63
Figur 19 Illustration af de 26 journalløsninger inden journalprojektet.....	64

Ordforklaring

Nedenfor er en kort forklaring til nogle færøske instanser.

Færøsk	Forkortelse	Oversat til dansk	Forklaring
Fíggjarmálaráðið	FMR	Finansministerie	Svarer til det danske finansministerie
Gjaldstovan		(ej oversat)	Svarer til Økonomistyrelsen og States administration i Danmark, men i én institution
Landsgrannskoðanin		Landsrevisionen	Svarer til Rigsrevisionen
Løgmansskrivstovan		Lagmandskontoret	Sekretariatet for Lagtinget

1 Indledning

Opfattelsen af værdi eller overskud i private virksomheder adskiller sig fra opfattelsen af værdi i offentlige virksomheder. Der er ikke nogen entydig definition af begrebet værdi i det private¹, men ord som shareholdervalue og stakeholdervalue er tit anvendte. Shareholdervalue, der tilstræber at fokusere på skabelse af værditilvækst for selskabets ejere, mens stakeholdervalue er lidt bredere defineret til også at omfatte andre interessenter såsom medarbejdere, kreditorer, nærsamfund osv. Derudover er en mere kundefokuseret tilgangsvinkel med fokus på at skabe værdi for kunderne, for på den måde i sidste ende at skabe værdi for selskabet og dermed for aktionærerne². Men uanset hvilken definition der anvendes, er kernen i begrebet at skabe *værdi* for ejerne i form af kroner og ører. Dermed kan der i det private også forventes at være en naturlig kontrol med, at gennemførte investeringer medfører overskud.

Offentlig økonomi og værdien af drift og investeringer i det offentlige har derimod en helt anden karakter. Værdier som forkortelse af køer til kræftoperationer, borgernes helsetilstand, tilfredsstillende infrastruktur, nettotilflytninger osv. karakteriserer de offentliges systemers værdier og målinger. Der er således tale om andre værdier end kun de økonomiske, der skal opfyldes – med bidrag fra det offentliges investeringer og som der måles og følges op på.

I Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2019³ siges, at *”digitalisering er en drivkraft for øget produktivitet og vækst”* og at bl.a. den digitale omstilling er vigtig for innovation, produktivitet og vækst i Danmark. Derfor skal en digital udvikling understøttes, så både virksomheder og det danske samfund er rustet til fremtiden. Digital teknologi er med til at forbedre de offentlige serviceydelser, bl.a. ved at teknologien sikrer hurtigere diagnosticering i sundhedsvæsenet, samt sikrer kortere sagsbehandlingstid. Men det kræver en ekstra indsats at følge med i udviklingen⁴.

I Danmark har Finansministeriet på flere måder påtaget sig en aktiv rolle inden for IT ved at etablere Statens IT i 2009 (statens interne IT-driftsorganisation) og Digitaliseringsstyrelsen i 2011, der arbejder for at *”digitalisere det offentlige Danmark og bidrager på den måde til Finansministeriets mission om at styrke vækst og produktivitet samt at*

¹ Werlauff, Erik, Selskabsledelse s. 30-31

² Ibid

³ Erhvervsministeriet, *Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2019*

⁴ IBID

sikre effektivisering af den offentlige sektor”⁵. Under Digitaliseringsstyrelsen har Finansministeriet desuden etableret Statens IT-projektråd, som arbejder med at professionalisere statens it-projekter samt et Rådgivningssekretariat i 2012⁶.

Også Rigsrevisionen har en aktiv rolle og i september 2020 har Statsrevisorerne udgivet en beretning om ‘Gevinstrealisering i statslige it-projekter’⁷, som Rigsrevisionen har udarbejdet og statsrevisorerne har givet deres bemærkninger til. I beretningens hovedkonklusion påpeger Rigsrevisionen, at ministeriernes gevinstrealiseringer ved it-projekter ikke har været tilfredsstillende og at ministerierne derfor ikke har opnået de forudsatte forbedringer og besparelser ved deres projekter. Der påpeges også, at ministerierne samlet set har haft et utilstrækkeligt grundlag for at forvente de planlagte gevinster – dvs. at forudsætningerne ikke er tilfredsstillende. Statsrevisorerne bemærker bl.a. i beretningen, at ministerierne har realiseret under halvdelen af de ellers planlagt gevinster. Der bliver påvist mange utilfredsstillende forhold og f.eks. hos SKAT bliver der, blandt flere af kritikpunkterne, påpeget, at SKAT kun har fulgt op på målopfyldelsen af ca. halvdelen af de idriftsatte projekter, samt kun har opgjort årsværksbesparelsen i ét af de 5 store projekter⁸.

Selv om ovenstående viser, at it-projekterne ikke altid medfører den gevinstrealisering, som ønsket, er Danmark førende inden for offentlig digitalisering, set i et internationalt perspektiv⁹. Derfor anses den danske måde eller model at følge op på it-investeringer interessant at se nærmere på.

1.1 Problemstilling

Det kan forventes, at der også på Færøerne eksisterer udfordringer inden for det offentlige it-investeringer, og derfor vurderes det interessant at undersøge, hvordan man på Færøerne overvåger og følger op på det offentlige it-investeringer og om man kan få inspiration fra Danmark til dette arbejde. Desuden findes det interessant at se på offentlige it-investeringer i et teoretisk perspektiv.

Værktøjet VAL IT¹⁰ er et pragmatisk framework, som kan anvendes for at skabe overblik over virksomheders it-projekter og er et værktøj, som på governance niveau giver beslutningstagere en god tilgang til værdiskabelse gennem it.

Den færøske ‘Rigsrevision’, som hedder ‘Landsgrannskoðanin’¹¹ og herefter benævnes ‘Landsrevisionen’, har siden 2007 haft en kontinuerlig opfølgning på it-sikkerheden i de offentlige virksomheders it-systemer og har i sommeren 2020 gennemført en analyse

⁵ Digitaliseringsstyrelsen, *Om Digitaliseringsstyrelsen*

⁶ Rigsrevisionen, *Notat om tilrettelæggelsen af en større undersøgelse af udbud af drift og vedligeholdelse af større it-systemer*, s.4

⁷ Statsrevisorerne, *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter*

⁸ Rigsrevisionen, *Beretning til Statsrevisorerne om SKATs systemmodernisering*, s. 19

⁹ Erhvervsministeriet, *Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2019*, s.35-36

¹⁰ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*

¹¹ Landsgrannskoðanin, <https://lg.fo/>

og udarbejdet en offentlig rapport om it-sikkerheden¹². I opfølgningen har Landsrevisionen fået inspiration fra frameworket COBIT¹³, når sikkerheden i de offentlige virksomheder bliver analyseret¹⁴. Begge frameworks, altså både COBIT og VAL IT er udviklet af ISACA¹⁵ og har et tydeligt sammenfald eller overlap, hvor VAL IT er placeret strategisk over COBIT, dvs. et mere overordnet governance værktøj end COBIT. VAL IT og COBIT har således et nært samspil og idet Landsrevisionen allerede anvender dele af COBIT, medvirker det til at holde fast i at undersøge VAL IT nærmere og hvorvidt, Landsrevisionen kunne anvende Val IT som ramme ved revision af it-investeringerne i det offentlige.

1.2 Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående problemstilling vil jeg undersøge, hvordan der følges op på det offentliges it-investeringer i Danmark og på Færøerne på nuværende tidspunkt og hvorvidt den danske model kan være til inspiration på Færøerne. Derudover vil jeg, med udgangspunkt i et konkret projekt, vurdere, hvordan en offentlig institution på Færøerne arbejder med projekter, set i lyset af VAL IT. Jeg vil også vurdere, hvorvidt Landsrevision kan anvende Val IT som et værktøj når offentlige it-projekter og -investeringer gennemføres. Til at få svar på dette vil følgende spørgsmål blive afklaret:

- Hvordan varetages det offentliges it-projekter i Danmark?
- Hvordan forvaltes offentlige it-projekter på Færøerne? Til at besvare dette, undersøges:
 - Hvorledes fordeles ansvaret for det offentliges it-projekter på Færøerne?
 - I hvilket omfang vurderes, at Gjaldstovan¹⁶ arbejder i henhold til VAL IT?
- Hvordan kan den færøske forvaltning hente inspiration fra teori og praksis, når den skal følge op på it-projekter? Til at besvare dette undersøges:
 - Hvorledes kan Landsrevisionen anvende Val IT som et rammeværktøj i forbindelse med opfølgning af det offentliges it-projekter?
 - Hvordan kan den danske organisering og måde at følge op på offentlige it-projekter være til inspiration på Færøerne?

1.3 Metode

I følgende afsnit redegøres for, hvordan problemformuleringens delspørgsmål vil blive operationaliseret og til sidst illustreres afhandlingens opbygning.

¹² Landsgrannskoðanin, *Frágreiðing um kanning av KT-trygdarstöðuni hjá stovnum landsins*

¹³ <https://www.isaca.org/resources/cobit>

¹⁴ Indledende møde med Landsrevisionen

¹⁵ Isaca.org

¹⁶ Det færøske Landsstyes økonomi- og regnskabsforvaltning, som svarer til 'Statens administration' og 'Økonomistyrelsen' i Danmark, i én instans

Foruden at afhandlingen bliver udarbejdet som afslutning på Cand.merc.aud.-studiet, anses modtageren for afhandlingen at være Landsrevisionen – især spørgsmålet omkring, hvordan de kan anvende VAL IT som rammeværktøj. Men hvis man på Færøerne organiserer opfølgningen af it-projekter, stiller værktøjer til rådighed samt bestemmelser, som skal følges, vil det også gøre arbejdet lettere for Landsrevisionen i deres undersøgelser af it-projekter.

Beskrivelsen af VAL IT er den teoretiske del af afhandlingen. For at kunne vurdere, hvorvidt rammeværktøjet VAL-IT, kan være anvendeligt for Landrevisionen, indledes med at beskrive selve det teoretiske rammeværktøj VAL-IT. Hovedårsagen til at værktøjet bliver valgt er, at det har nær sammenhæng til Cobit, som vurderes som et kendt værktøj, og som i løbet af processen også viser sig, at Landsrevisionen har godt kendskab til. Rammeværktøjet beskrives og der gives et overblik over, hvad rammeværktøjet kan tilføre i bestræbelserne på at opnå værdi med de it-baserede investeringer.

Som en opstart på analysedelen bliver Landsrevisionen på Færøerne kontaktet. Landsrevisionen kan sidestilles med Rigsrevisionen i Danmark. Kontakten etableres, først og fremmest for at få et indtryk af, om de finder det påtænkte emne for specialet at være interessant. Derudover bliver det indledende møde også anvendt som en døråbner til at kontakte en offentlig institution, således at der kan henvises til Landsrevisions interesse og støtte til specialet. Sammen med Landsrevisionen besluttet, at den offentlige institution, som skal indgå i analysen, skal være Gjaldstovan, som er den største it-leverandør for de offentlige institutioner, og som kan sammenlignes med Statens administration og Økonomistyrelsen i Danmark, dog i én instans. At anvende Landsrevisionen som reference, vurderer jeg er en god døråbner, til at skabe interesse hos Gjaldstovan og indvillige i at deltage.

Møderne med Landsrevisionen kan beskrives som informantinterviews¹⁷, hvor det første møde er en introduktion af, hvilken problemstilling der er påtænkt at arbejde med, for at få et indtryk af, om de også finder emnet værende interessant. Der gives en kort introduktion til værktøjet VAL IT og en ustruktureret, men faglig interessant dialog fandt sted, hvor Landsrevisionen også indvilligede i, at der blev henvist til deres interesse i emnet, når den offentlige institution Gjaldstovan blev kontaktet. Derefter har der været 3 møder med Landsrevisionen, både over Teams og ved fysiske møder og disse har været i form af informantinterviews, hvor bl.a. forhold omkring den offentlige forvaltning søgtes bekræftet. Der har også været skriftlig kommunikation via mails.

Efter at Landsrevisionen havde vist en tydelig interesse, blev Gjaldstovan kontaktet, for at få afklaret, hvorvidt et af deres projekter kunne anvendes i analysen. Det første møde med Gjaldstovan, var med direktøren og dette var også et informantinterview¹⁸, hvor

¹⁷ Andersen, Ib, *Den skinbarlige virkelighed*, s. 168

¹⁸ IBID

nogle af Gjaldstovans projekter blev drøftet og en kontakt til den respektive projektleder blev etableret.

I beskrivelsen af, hvordan det offentlige it-investeringer i Danmark og på Færøerne varetages, anvendes sekundære data, som primært indhentes i form af de offentlige institutioners egne hjemmesider, samt offentligt tilgængelige rapporter. Der er således tale om empirisk data, idet oplysningerne er indsamlet af undersøgeren selv¹⁹. Analysen af den tilgængelige information vil være i form af kvalitativ analyseteknik, som præsenteres i en beskrivende form. Begrænsningens kunst bliver sat på prøve ved de danske forhold, idet der både er megen og interessant information tilgængelig, og hvor en kvalitativ udvælgelse finder sted for at beskrive omstændighederne så kort, men udførligt som muligt. På Færøerne er det tilgængelige materiale til gengæld begrænset og Landsrevisionen har bidraget med at besvare afklarende spørgsmål. Undersøger selv har en del viden som offentlig ansat og den bidrager også til forståelse – en såkaldt forforståelse²⁰. Ud over at bidrage til en større forståelse, medfører forforståelsen ifølge teorien også måden at se virkeligheden på²¹. Ud over at besøge de offentlige institutioners hjemmeside, for at indhente sekundære data, fremskaffes de også fra love, bekendtgørelser og cirkulærer.

Efter at teorien og den offentlige forvaltning i henholdsvis Danmark og på Færøerne er beskrevet, sker en overgang mod den analyserede del af afhandlingen, hvor der indledes med en beskrivelse af Gjaldstovan og den projektmodel, som Gjaldstovan anvender til projekter. Beskrivelsen af Gjaldstovan er med baggrund i sekundære data, som indhentes fra Gjaldstovans egen hjemmeside, samt love. Projektmodellen beskrives både fra sekundære data, indhentet fra modelejerens hjemmeside, samt ud fra primære data i form af et telefoninterview. Den beskrivende del afsluttes med en beskrivelse af journalprojektet, hvilket dels er beskrevet ud fra primære data indsamlet dels i interviews med Gjaldstovan samt fra et kick-off møde, som blev afholdt for de offentlige institutioner, som deltager i projektet – dette vil blive nærmere beskrevet i det følgende.

Den beskrivende del leder over til analysen af, hvorvidt Gjaldstovan arbejder i henhold til VAL IT. Analysen kan beskrives som en induktiv²² proces, der tager udgangspunkt i de empiriske opdagelser, som er tilegnet i de foregående spørgsmål. Analysen udarbejdes derudover med udgangspunkt i primære data i form af interviews med Gjaldstovan. Der er blevet afholdt et indledende møde med direktøren for Gjaldstovan, som formidlede kontakt til projektleder af journalprojektet. Det indledende møde med direktøren var et informantinterview, mens de to møder, som blev holdt med afdelingsdirektører, samt

¹⁹ Andersen, Ib, *Den skinbarlige virkelighed*, s. 26

²⁰ Thurén, Torsten, *Videnskabsteori for begyndere*, s.66

²¹ Thurén, Torsten, *Videnskabsteori for begyndere*, s. 66

²² Thurén, Torsten, *Videnskabsteori for begyndere*, s. 25

projektleder og -deltager blev afholdt som delvist strukturerede interviews²³. Idet vurderingen af, hvorvidt Gjaldstovan arbejder i henhold til VAL IT ikke forventedes at skulle fylde meget i afhandlingen, besluttede jeg at bruge mindst muligt af deres tid til interviews. Projektlederen tilsendte relevant materiale, som kunne anvendes til forberedelse til interviewene og jeg deltog også på et af kick-off-møderne, som Gjaldstovan arrangerede for de offentlige institutioner.

Inden det første møde med Gjaldstovans projektdeltagere, blev dagsorden for mødet fremsendt, for på den måde at øge muligheden for at styre mødet. En spørgeguide blev også fremsendt inden det første møde, for at give deltagerne mulighed for at forberede sig. Den anvendte spørgeramme bestod i overvejende grad af lukkede spørgsmål, hvilket var et bevidst valg, både af hensyn til den begrænsede tid og fordi det var en meget konkret sammenhæng der skulle afklares. Spørgeguiden blev ikke kronologisk fulgt, men der blev sørget for, at alle spørgsmål blev stillet.

Det blev ikke forventet at gennemgå hele spørgerammen inden for en time, hvilket også var meldt ud til deltagerne fra start og et nyt møde blev aftalt. Det blev vurderet hensigtsmæssigt at holde møderne over to gange á en time, for ikke at have ét langt interview. En anden fordel ved at dele det over to interviews var, at der på den måde blev muligt at foretage tilpasninger til spørgerammen, som blev tilsendt deltagerne på ny. Efter møderne blev referater udarbejdet og en sammenfatning blev tilsendt projektlederen til godkendelse og er vedhæftet.

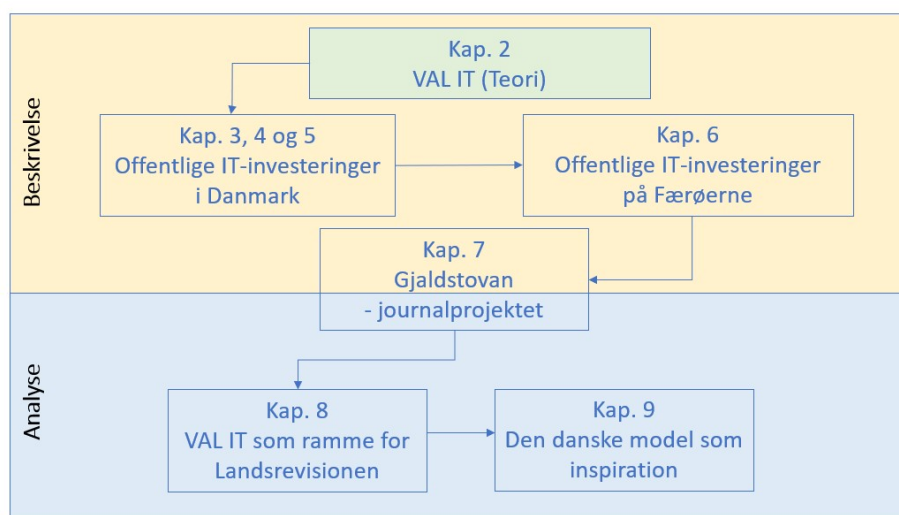
I kapitlerne 8. og 9 er der anvendt en deduktiv tilgang, fordi der heri drages logiske slutninger²⁴ ud fra den indsamlede information fra de foregående kapitler. Der opstilles forslag til, hvordan Landsrevisionen kan anvende VAL IT i deres opfølgning på it-projekter og her søges at bekræfte vurderingerne med henvisninger til bogen *The information paradox*²⁵. Forslagene er begrundet og derefter opstillet som forslag til spørgsmål – disse spørgsmål vises i farvede kasser for hvert afsnit. Til sidst vurderes, hvordan den danske model kan være til inspiration og dette er som sagt også gjort som en deduktiv proces.

²³ Andersen, Ib, *Den skinbarlige virkelighed*, s. 169

²⁴ Thurén, Torsten, *Videnskabsteori for begyndere*, s. 31

²⁵ Thorp, John, *The information paradox*

Efter indholdsfortegnelsen og oversigten over figurer, er en ordforklaring til nogle af de færøske offentlige instanser, som indgår i afhandlingen. Nedenfor opstilles en visuel beskrivelse af afhandlingens opbygning. Den øverste gule del er den beskrivende del, mens den nederste og blå del, er den analyserende del. Den øverste kasse er grøn, idet den foruden at være beskrivende, også udgør teorien. I kapitel 7 starter analysen.



Figur 1 Afhandlingens opbygning (egen tilvirkning)

1.4 Afgrænsning

Rammeværktøjet VAL IT bliver valgt som den teoretiske tilgang, uden at undersøge, hvorvidt der kunne være andre værktøjer, som i stedet eller måske på en mere enkel måde kunne konkretisere og løse udfordringer med it-baserede investeringer.

Det er et subjektivt valg at se på, hvordan man i Danmark følger op på det offentliges it-investeringer, men det kunne eksempelvis også have været et af de andre skandinaviske lande eller et andet land, som i størrelse kunne sammenlignes med Færøerne. Sprogæssigt kan det være en fordel at drage nytte af eller kopiere danske metoder idet alle forstår sproget og idet bl.a. mange lærebøger er på dansk, vil en dansk model – sprogmæssigt – kunne anvendes umiddelbart. Størrelsesmæssigt er Danmark væsentligt større end Færøerne med omkring 5,8 mio. indbyggere i forhold til omkring 53.000 på Færøerne, dvs. 100 gange større. På samme måde kan hele den offentlige sektor forholdsmeæssigt siges at være meget mindre, men trods dette vurderes det interessant at se på, hvordan man i Danmark følger op på de offentlige it-investeringer, især fordi Danmark er førende inden for offentlig digitalisering.

Med *varetagelsen* af det offentlige it-projekter i både Danmark og på Færøerne, anses det som en selvfølge, at det er de enkelte offentlige institutioner, der selv gennemfører projekterne.

Jeg har valgt at se på ét projekt hos Gjaldstovan igennem VAL IT-briller. Valget kunne have været på andre projekter, eller porteføljer hos Gjaldstovan, eller valget kunne være faldet på en anden offentlig institution. Men fordi Gjaldstovan er den største it-leverandør i det offentlige, vurderes det, at Gjaldstovan er et godt valg for at kunne besvare projektets spørgsmål. At ét projekt er blevet valgt fremfor en portefølje er pga. afhandlingens pladmæssige begrænsninger, idet det ville være for omfattende at beskrive en hel projektportefølje.

Journalprojektet bliver ikke analyseret vha. det opstillede forslag til brug af VAL IT til landsrevisionen. Årsagen til dette er dels, at det ikke vurderes som hovedemnet for undersøgelsen og fordi en valid analyse og vurdering af Gjaldstovan ift. VAL IT vil være meget mere ressourcekrævende, samt kræve en bemyndigelse fra undersøgernes side, for at få fyldestgørende svar at analysere ud fra.

1.5 Kildekritik

Den teoretiske beskrivelse danner baggrund i leverandørens eget materiale og vurderes derfor som en valid kilde. I teoribeskrivelsen har jeg oversat teksten til dansk, hvilket kan medføre, at jeg ikke har valgt den helt rigtige eller entydige oversættelse – der for kan oversættelsen være præget af egen opfattelse og oversættelsesevne.

Beskrivelsen af, hvordan det offentlige it-investeringer forvaltes i Danmark og på Færøerne danner udgangspunkt i institutionernes egne hjemmesider. Disse vurderes som valide, idet der er tale om offentlige institutioner. Der kan være beskrivelser og metoder på institutioners hjemmesider, som dog ikke efterleves, men dette tages ikke med i betragtning.

Efter min opfattelse, er det ikke muligt som studerende at forvente at få fyldestgørende svar på alle spørgsmål i de to interviews hos Gjaldstovan, og der er ikke hjemmel til at anmode om dokumentation. Men trods dette, mener jeg, at svarene kan anvendes til det, som de er påtænkt, samt at der kunne henvises til Landsrevisionens som modtager af afhandlingen, vurderes at have positiv indflydelse.

2 Teorigennemgang

Det kan være uoverskueligt at vurdere og se konsekvenserne, når en virksomhed vælger at foretage en investering idet man opererer med flere usikre, men også ukendte faktorer, fordi man sjældent har foretaget samme investering før og dermed ikke har en direkte erfaring at bygge sin planlægning på. Når der er tale om it-investeringer, er disse desuden kendetegnet ved, at det er økonomisk tunge investeringer og med en langsigtet tilbagebetalingstid, samtidig med, at it udvikler sig så hurtigt, at selve valgene og fravalgene man foretager ved f.eks. at vælge en platform frem for en anden kan have uoverskuelige konsekvenser.

Ovenstående er, efter min opfattelse, ikke gyldig begrundelse til at betragte it som en sort boks – tværtimod, og til gengæld årsag til håndtering, og hvor VAL IT er en måde at håndtere udfordringen på.

2.1 Val IT

VAL IT, som på dansk kunne kaldes 'Værdi IT', er et rammeværktøj, som kan anvendes for at øge muligheden for, at virksomheder får værdi ud af de it-investeringer de foretager – at investeringerne bliver rentable. Værktøjet er både omfattende og detaljeret, men det skal pointeres, at værktøjet skal ses som en metode eller et rammeværktøj, som hver enkelt organisation bør tilpasse og anvende som en guide. Hver organisation skal tage hensyn til egne politikker, egen risikoappetit, miljø osv. i forbindelse med at anvende rammeværktøjet²⁶.

Baggrunden for, at ITGI, som er en non-profit og uafhængig forskningsinstitution under ISACA²⁷, gik i gang med at udvikle dette rammeværktøj var, at mange virksomheder havde behov for en bedre it-governance, hvor de har en formaliseret tilgang til investeringerne og at de har brug for et overblik over hele organisationens it-investeringer. Mange virksomheder genkender nedenstående eksempler:

- Virksomheden har foretaget investeringer uden at tage hensyn til selve forretningen, altså hvor investeringen ikke understøtter deres forretning.
- Virksomheden har alt for mange projekter i gang og dermed bliver selve projektstyringen ineffektiv.
- Projekter er forsinkede, overholder ikke budgettet og virksomheden opnår ikke de mål, der blev stillet.
- Der er modvilje imod at stoppe projekter, som burde stoppes.

²⁶ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, s. 27

²⁷ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, s. 2

Konkrete undersøgelser²⁸, som også danner baggrund for at udvikle VAL IT viste også, at 20% af it-investeringer i USA går tabt, og dermed flere milliarder kroner. I de 1000 største virksomheder i USA vurderede it-cheferne, at 40% af it-investeringerne ikke bidrog noget til virksomheden. En anden undersøgelse viste, at ud af alle it-projekter, var det kun 35% der lykkedes.

Ovenstående undersøgelser, som ITGI viser til, er helt tilbage fra 2002-2006 og det kunne være interessant at vide, hvorvidt dette har ændret sig i den rigtige retning eller ej. Uanset hvilken vej udviklingen er gået, så ligger disse undersøgelser til grund for at udvikle VAL-IT som værktøj. Med udgangspunkt i, at der var et stort behov for et værktøj at optimere it-investeringerne, udviklede ITGI derfor dette rammeværktøj sammen med et globalt team af akademikere og praktikere, hvor de både har anvendt kendte og nye metoder²⁹.

2.2 Overordnet og i forhold til COBIT

It-investeringer bør ifølge ITGI ikke være et mål i sig selv, men en metode til at aktivere et større output, som i fleste tilfælde er det samme som et større overskud. Det handler således ikke om at implementere teknologi eller it, men at åbne op for større værdiskabelse gennem it-understøttede organisationsændringer³⁰. Det handler også om at være omhyggelig når man vælger, hvilke it-investeringer man vil sætte penge i og man skal se på dem over hele deres økonomiske livscyklus, dvs. både selve investeringen og afledte hændelser i form af support, service, aktiver og ressourcer.

Værktøjet VAL IT er et omfattende, men pragmatisk værktøj, der skal understøtte værdiskabelse fra it-baserede investeringer. Mange virksomheder anvender allerede elementer fra VAL IT, men værktøjet kan hjælpe til at strukturere arbejdet.

VAL IT anvender praktiske og afprøvede governance principper, processer, praksis samt vejledninger, der kan hjælpe bestyrelse og ledelse med at optimere værdien fra it-investeringer.

Med VAL IT er det muligt at indføre god praksis for fokus på resultater eller output ved at måle, overvåge og optimere værdiskabelse, både finansiell og ikke-finansiell værdiskabelse, som er aktiveret via IT.

I nedenstående figur illustreres figuren The Four 'ares'³¹, hvor der i en virksomhed vedvarende skal blive spurgt om, hvorvidt det rigtige bliver gjort, om man får fordelene ud

²⁸ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, s. 7

²⁹ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, s. 7

³⁰ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 8

³¹ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 9

af det man gør, om man gør det på den rigtige måde og om man gør tingene godt nok. Modellen er baseret på The four 'ares' fra bogen The information paradox³².

De to øverste spørgsmål kan besvares vha. VAL IT:

Are we doing the right things: Et strategisk spørgsmål om, hvorvidt investeringen

- er i overensstemmelse med organisationens vision
- er stringent med forretningsprincipperne
- bidrager til de strategiske mål
- giver en optimal værdi, til rimelige omkostninger og til et acceptabelt risikoniveau

Are we getting the benefits: Et værdi-spørgsmål om, hvorvidt organisationen har

- en klar og enig forståelse af de forventede fordele
- klar ansvarstildeling for at realisere fordelene
- relevante målinger
- en effektiv proces at følge op på realisering af fordelene gennem hele den økonomiske livscyklus



Figur 2 The Four 'ares'³³ med egen tilføjelse af VAL-IT- og COBIT-teksten med rød

³² IBID

³³ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, figur 3, side 9

De to øverste spørgsmål bliver nævnt som governance-spørgsmålene, og som VAL IT understøtter. De to andre spørgsmål bliver understøttet af værktøjet COBIT, men VAL IT er både i overensstemmelse med COBIT, samt komplimenterende, hvor f.eks. hændelser fra VAL IT er input til COBIT og omvendt.

Værdiskabelse

Værdiskabelse er et af nøgleordene i VAL IT, og at den forefindes igennem hele livscyklussen. Værdi er dog ikke noget entydigt begreb og vil f.eks. være meget forskelligt for en kommerciel virksomhed, en offentlig virksomhed eller en velgørende organisation. Men uanset virksomhedsform bygger begrebet 'værdi' på forholdet mellem stakeholders forventninger og ressourcerne til at møde disse³⁴, hvilket medfører, at den enkelte organisation skal finde ud af, hvad har værdi for præcis deres virksomhed.

Stakeholders eller interessenters forventninger er ikke altid entydige eller de samme blandt alle interessenterne og formålet med værdiledelse er at afstemme disse og gøre det muligt for en virksomhed at³⁵:

- Definere og kommunikere, hvad opfattes som værdi og for hvem.
- Udvælge og gennemføre investeringer.
- Håndtere virksomhedens aktiver og optimere værdien med de ressourcer, man har til rådighed og til den risiko man er villig at tage.

VAL IT kan være med til at hjælpe virksomheders sandsynlighed for at vælge at investere i områder med det højeste potentiale for at skabe værdi³⁶ samtidig med, at det sparer virksomheden for omkostninger, idet ledelsen bliver mere fokuseret på, hvad de skal gøre, foruden at kunne udføre korrigerende handlinger tidligere i processen og dermed få vendt projekterne eller stoppet dem. Med et rammeværktøj kan overraskelser begrænses, samtidig med at bestyrelse og ledelse kan få en fortrolighed med it-investeringerne.

2.3 Terminologi og principper

Fra andre ledelsesværktøjer, såsom projektledelse er det en fordel, at deltagere og interessenter anvender den samme terminologi, så der er en entydig opfattelse af begreberne. Det er ikke fordi nogen termer er mere rigtige end andre, men hvis der er forskellig opfattelse af terminologien, kan der opstå misforståelser, med uheldige konsekvenser. Inden for VAL IT er der også en anvendt terminologi, som vil blive gennemgået i dette afsnit.

³⁴ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, figur 3, side 10

³⁵ IBID

³⁶ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, figur 3, side 10

Nedenfor listes definitionen af projekt, program og portefølje ifølge VAL IT³⁷:

- Projekt:** Har den almindelige eller kendte betegnelse af udtrykket, dvs. en række aktiviteter, der skal frembringe et planlagt resultat inden for et aftalt tidsrum, vha. på forhånd fastsatte ressourcer.
- Program:** En struktureret gruppering af indbyrdes afhængige projekter, som både er nødvendige og tilstrækkelige til at opnå et ønsket output og værdiskabelse. Disse projekter kan være – men er ikke begrænset til – at ændre den grundlæggende 'forretning', forretningsprocesserne, arbejdsopgaverne eller kompetencekravene og muliggøre ændringer i teknologi og organisering. Investeringsprogrammet er den primære enhed for investering ifølge VAL IT.
- Portefølje:** En gruppering af 'interessante' programmer (jf. ovenstående), som håndteres og overvåges for at optimere forretningsværdien.

2.3.1 VAL IT's 7 grundprincipper

VAL IT bygger på nogle grundprincipper, som vil blive gennemgået i det følgende:³⁸

It-aktiverede investeringer vil:

1. Blive håndteret som en portefølje af investeringer
2. Indbefatte samtlige nødvendige aktiviteter for at opnå forretningsværdi
3. Blive håndteret gennem hele deres økonomiske livscyklus

Praksis omkring levering af værdi vil:

4. Gøre det tydeligt, at der er forskellige kategorier af investeringer, hvilke vil blive behandlet og evalueret forskelligt
5. Definere og overvåge nøglemål, samt reagere hurtigt ved alle ændringer eller afvigelser
6. Engagere alle interessenter og tildele ansvar for levering af ressourcer og realisering af forretningsfordelene
7. Sørge for kontinuerlig overvågning, evaluering og forbedring

Ad. 1 Portefølje

It-aktiverede investeringer vil blive behandlet som en portefølje af investeringer. For at kunne optimere investeringerne, er det nødvendigt at kunne sammenligne og evaluere

³⁷ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, figur 3, side 11

³⁸ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, s. 11

dem og objektivt kunne udvælge de porteføljer, som har højest potentiale for værdiskabelse og at behandle alle investeringer som værdimaksimering.

Ad. 2 Alle nødvendige aktiviteter

It-baserede investeringer vil involvere alle nødvendige aktiviteter og kan kræve ændringer i nogle eller samtlige af disse: Det grundlæggende virke, forretningsprocesser, kompetencer samt organisering.

Ad. 3 Hele den økonomiske livscyklus

It-baserede investeringer skal følges op gennem hele deres livscyklus. Derfor bør business cases blive opdateret og vurderet lige indtil afvikling. Dette er vigtigt, idet der ved opstart altid vil være nogle usikkerheder. Ændringer vil også forekomme i løbet af perioden, både mht. omkostninger, risiko, fordele, strategi, samt interne og eksterne ændringer. Disse må tages i betragtning, når det skal besluttet, hvorvidt finansieringen skal fortsætte, øges, mindskes eller helt indstilles.

Ad. 4 Kategorisering af investeringer

Værdibaserede investeringer kræver, at investeringerne bliver kategoriseret, idet projekterne både skal behandles og evalueres forskelligt. Kategoriseringen kan f.eks. bygge på en ledelsesvurdering, størrelse af investeringer, risikotyper, vigtighed (f.eks. hvis der er tale om lovændringer, som skal følges), samt type eller omfang af forretningsændringer.

Ad. 5 Nøglemål

Med værdibaserede investeringer vil nøglemål blive defineret og overvåget, og der vil kunne reageres hurtigt på ændringer eller forskelle. Mål skal opstilles og der skal regelmæssigt følges op på dem, for at holde øje med resultaterne af:

- Den overordnede portefølje
- Den enkelte investering, herunder både resultatmålepunkter (lag-indikatorer) og indsatsmålepunkter (lead-indikatorer)
- It-services
- It-aktiver
- Andre ressourcer, afledt af investeringen og som fortsætter resten af investeringens livscyklus

Ad. 6 Engagement og ansvarsfordeling

Den værdibaserede tilgang vil engagere alle interessenter, samt tildele passende ansvar for levering af ressourcer og realisering af det ønskede resultat. Ikke kun It-afdelingen, men også andre dele af organisationen skal engageres og tage ansvar.

Ad. 7 Kontinuerligt kontrol

Leveringen af værdiskabelse skal kontinuerligt overvåges, evalueres og forbedres. Når en virksomhed anvender VAL IT, kan erfaringerne fremover hjælpe dem til at blive bedre til at udvælge de rigtige It-investeringer.

Ovenstående syv punkter er som sagt grundprincipperne, som rammemodellen bygger på.

2.4 VAL IT-domæner

Efter gennemgangen af principperne i VAL IT, vil der i dette afsnit blive forklaret, hvordan principperne bliver konkretiseret – hvordan de kan anvendes. Anvendelsen foregår igennem nogle processer, samt nogle anvendelige metoder, hvilket er meget udspecifiseret i modellen. Men det vigtigste er, at det skal tilpasses den enkelte virksomhed, idet der er tale om et rammeværktøj. Selve processerne bliver gennemgået i afsnit 2.5

Til at forenkle praktiseringen og samle processerne, er modellen opdelt i tre områder, eller tre domæner³⁹, hvorunder processerne er delt op:

- Value governance (VG)
- Portfolio management (PM)
- Investment management (IM)

2.4.1 Value governance (VG)

Formålet med Value governance eller værdiledelse er at sikre, at værditilgangen har en central betydning i hele virksomheden. På den måde at sikres den optimale værdi af de It-aktiverede investeringer, og igennem hele deres økonomiske livscyklus. Ved at praktisere en forpligtelse omkring værdiledelse, har virksomheden mulighed for at etablere et governance værktøj på en måde, hvor det bliver integreret med den overordnede styring af virksomheden, samt vise vej i forbindelse med beslutninger vedrørende investeringer. Det hjælper også med at definere, hvad der skal karakterisere porteføljerne, så de understøtter fornuftige investeringer. Derudover skal det hjælpe til at forbedre værdiledelsen ved at bygge på de erfaringer man får.

I VAL IT defineres relationerne tydeligt mellem it-afdelingen og resten af virksomheden, herunder til dem med governance ansvar, såsom økonomichefen, den administrerende direktør og bestyrelsen.

På næste side ses processerne og aktiviteterne under Value Governance (VG), hvor VG1 er en proces, VG1.1. er en aktivitet under VG1 osv.

³⁹ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, figur 3, side 12 og 13

En nærmere og udførlig gennemgang af aktiviteterne findes i VAL IT-frameworket⁴⁰.

VG1 Etabler informeret og engageret lederskab.

- VG1.1 Udvikl en forståelse for betydningen af it og ledelsesrollen.
- VG1.2 Etabler effektive rapporteringskanaler.
- VG1.3 Etabler et lederskabsforum.
- VG1.4 Definer værdi for virksomheden.
- VG1.5 Sørg for sammenhæng og integration mellem forretningen og it-strategier med nøgleforretningsmål.

VG2 Definer og implementer processer.

- VG2.1 Definer et værdiledelses system.
- VG2.2 Vurder kvaliteten og dækningen af værende processer.
- VG2.3 Identificer og prioriter procesbehov.
- VG2.4 Definer og dokumenter processerne.
- VG2.5 Etabler, implementer og kommuniker roller, ansvar og hvem der stilles til ansvar.
- VG2.6 Etabler organisationsstruktur.

VG3 Definer portefølje karakteristika.

- VG3.1 Definer porteføljetyper.
- VG3.2 Definer kategorier indenfor porteføljerne.
- VG3.3 Udvikl og kommuniker evalueringskriterier for hver kategori.
- VG3.4 Fastsæt vægtning for kriterierne.
- VG3.5 Definer krav til 'stage-gates' og andre vurderinger for hver kategori.

VG4 Overensstem og integrer værdiledelse med forretningens finansielle planlægning.

- VG4.1 Vurder værende budgetteringspraksis.
- VG4.2 Beslut kravene til værdibaseret finansiell planlægning.
- VG4.3 Identificer de nødvendige ændringer.
- VG4.4 Implementer optimal finansiell planlægningspraksis for værdiledelse.

VG5 Etabler effektive governanceovervågning.

- VG5.1 Identificer nøglemål.
- VG5.2 Definer processer for at indhentning af information.
- VG5.3 Definer rapporteringsmetoder og -teknikker.
- VG5.4 Identificer og overvåg præstationsforbedringer.

VG6 Forbedr kontinuerligt den værdiledelsespraksissen

- VG6.1 Implementer det, som man har lært.

2.4.2 Portfolio management (PM)

Med portfolio management eller porteføljestyring er målet at sikre, at virksomheden får den optimale værdi på tværs af de it-aktiverede investeringer og at dette bliver gjort efter en ensartet metode. Ved at praktisere en god porteføljestyring får virksomheden bedre mulighed for at definere investeringerne, grænseværdierne, at evaluere, prioritere, udvælge og afvise nye investeringer. Derudover forbedres virksomheden til at optimere den overordnede investeringsportefølje, samt overvåge og rapportere status på porteføljerne. Herunder ligger også at optimere allokering af ressourcer, risikohåndtering, tidlig identifikation og korrektion, hvis der opstår ændringer ift. planerne, herunder

⁴⁰ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 32-44

også at stoppe projekter, samt at give bestyrelsen overblik over porteføljen af it-aktive-rede investeringer.

Der er behov for en *balanceret* portefølje, forstået på den måde, at der er forskellige kategorier af investeringer med forskelligt niveau af både midler og kompleksitet. Kategorierne kan f.eks. være innovation, risiko, vækst, operationelle forbedringer, operationel vedligeholdelse eller nødvendige investeringer. Evalueringskriterier med passende vægtning bør opstilles for hver enkelt kategori.

Når valget er truffet om at inkludere et program⁴¹ i investeringsporteføljen, er dette ikke en endelig beslutning, men skal genovervejes jævnligt, og skal ikke alene tages op til overvejelse på baggrund af bestyrelsens initiering.

Nedenfor ses processerne og aktiviteterne under Portfolio management (PM), hvor PM1 er en proces, PM1.1. er en aktivitet under PM1 osv.

En nærmere og udførlig gennemgang af aktiviteterne findes i VAL IT-frameworket⁴².

PM1 Etabler strategisk retning og sæt mål for investeringsmix.

- PM1.1 Vurder forretningsstrategien og sørg for klarhed til forretningsstrategi og mål.
- PM1.2 Identificer muligheder for IT at påvirke og understøtte forretningsstrategien.
- PM1.3 Definer et passende investeringsmix.
- PM1.4 Omformuler forretningsstrategien og målene til it-strategi og it-mål.

PM2 Find ud af, hvilke midler er til rådighed.

- PM2.1 Find ud af de overordnede investeringsmidler.

PM3 Håndter de menneskelige ressourcer, som er til rådighed.

- PM3.1 Skab overblik over og vedligehold liste over menneskelige business ressourcer.
- PM3.2 Forstå nuværende og fremtidigt behov for menneskelige business ressourcer.
- PM3.3 Identificer forskellen på nuværende og fremtidigt behov (for menneskelige business ressourcer).
- PM3.4 Udarbejd og vedligehold taktiske planer (for menneskelige business ressourcer).
- PM3.5 Overvåg, overvej og tilpas allokering til businessfunktioner.
- PM3.6 Skab overblik over og vedligehold liste over menneskelige it-ressourcer.
- PM3.7 Forstå nuværende og fremtidigt behov (for menneskelige it-ressourcer).
- PM3.8 Identificer forskellen på nuværende og fremtidigt behov (for menneskelige it-ressourcer).
- PM3.9 Udarbejd og vedligehold taktiske planer (for menneskelige it-ressourcer).
- PM3.10 Overvåg, overvej og tilpas allokering til it-funktioner.

PM4 Evaluer og udvælg programmer, som der skal allokeres ressourcer til.

- PM4.1 Evaluer og tildel relative point til program business cases.
- PM4.2 Udarbejd et overordnet overblik over en investeringsportefølje.
- PM4.3 Beslut og kommuniker investeringsbeslutninger.
- PM4.4 Specificer 'stage-gates' (beslutningsmodel) og alloker midler til de udvalgte programmer.
- PM4.5 Tilpas forretningsmål, forventninger og budgetter.

PM5 Overvåg og rapporter, hvordan investeringsporteføljen lykkes.

⁴¹ Jf. terminologien om projekt-program-portefølje

⁴² ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 47-64

- PM5.1 Overvåg og rapporter, hvordan investeringsporteføljen præsterer.

PM6 Optimer investeringsporteføljens performance.

- PM6.1 Optimer udførelsen for investeringsporteføljen

2.4.3 Investment management (IM)

Målet med Investment management eller investeringsledelse er at sikre, at hver af virksomhedens it-aktiverede investeringer bidrager til den optimale værdi. Når organisationens ledere praktiserer investeringsledelse, forbedrer de deres evne til at identificere organisationens efterspørgsel eller behov, får en bedre forståelse for investeringsprogrammerne, bliver bedre til at finde og analysere alternativer til investeringerne, at definere hvert enkelt program, samt til at dokumentere og vedligeholde en detaljeret business case for programmet igennem hele den økonomiske livscyklus. Derudover bliver et tydeligt ansvars- og ejerskab tildelt, hvert program bliver fulgt tæt helt indtil det bliver afviklet og man bliver bedre til at overvåge og rapportere, hvordan det går for hvert enkelt program⁴³.

Nedenfor ses processerne og aktiviteterne under Investment management (IM), hvor IM1 er en proces, IM1.1. er en aktivitet under IM1 osv.

En nærmere og udførlig gennemgang findes i VAL IT-frameworket⁴⁴.

IM1 Udvikl og evaluer den indledende businesscase for programmet.

- IM1.1 Find ud af investeringsmuligheder.
- IM1.2 Udvikl den indledende businesscase for programmet.
- IM1.3 Evaluer den indledende businesscase for programmet.

IM2 Forstå det udvalgte program og dens implementeringsmuligheder.

- IM2.1 Udvikl en klar og fuldstændig forståelse for det udvalgte program.
- IM2.2 Udfør en analyse af de alternative muligheder.

IM3 Udarbejd programplanen.

- IM3.1 Udvikl programplanen.

IM4 Beregn omkostninger og indtægter for hele livscyklussen.

- IM4.1 Identificer hele livscyklussens omkostninger og fordele.
- IM4.2 Udvikl en realiseringsplan for fordelene.
- IM4.3 Udfør passende reviews og få godkendelser.

IM5 Udvikl en detaljeret businesscase for det udvalgte program.

- IM5.1 Udvikl en detaljeret businesscase for det udvalgte program.
- IM5.2 Tildel klar ansvars- og ejerskabsfordeling.
- IM5.3 Udfør passende reviews og få godkendelser.

IM6 Igangsæt og styr programmet.

- IM6.1 Planlæg projekter og ressourcer og igangsæt programmet.
- IM6.2 Styr programmet.
- IM6.3 Spor og styr fordelene.

⁴³ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 13

⁴⁴ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 67-90

IM7 Opdater den operationelle it-portefølje.

- IM7.1 Opdater den operationelle it-portefølje.

IM8 Opdater businesscasen.

- IM8.1 Opdater businesscasen.

IM9 Overvåg programmet og rapporter.

- IM9.1 Overvåg programmet og rapporter resultater (beslutningslevering).
- IM9.2 Overvåg forretningen og rapporter resultater (fordele/resultater).
- IM9.3 Overvåg og rapporter omkring de operationelle resultater (service levering).

IM10 Afvikl programmet.

- IM10.1 Afslut programmet.

Investment management (IM) eller investeringsledelse har, ifølge VAL IT, tre emner, som der fokuseres på:

- Businesscasen (forklares i afsnit 2.4.3.1)
- Programledelse (forklares i afsnit 2.4.3.2)
- Realisering af fordele (forklares i afsnit 2.4.3.3)

2.4.3.1 Businesscasen

Businesscasen⁴⁵ skal have en strategisk vinkel, med en klar forståelse for det ønskede forretningsmæssige resultat, samt en detaljeret beskrivelse af de kritiske opgaver og milepæle, foruden nøgleroller og -ansvar. Businesscasen er et levende og operationelt dokument og et værktøj, som opdateres og synliggør programmets levedygtighed. En businesscase bygger på antagelser og det er vigtigt, at disse antagelser skal være ordentligt testede, for at sikre at man opnår det forventede output. Businesscasen skal både have kvalitative og kvantitative indikatorer, som underbygger de antagelser, som businesscasen bygger på. En businesscase kan opstilles på flere måder. I følge VAL IT bør den som minimum indeholde følgende:

- Målet for de forventede forretningsfordele, deres overensstemmelse med organisationens forretningsstrategi og hvem i forretningsorganisationen har ansvar for at sikre, at fordelene opnås.
- Hvilke ændringer i forretningen er nødvendige, for at opnå en ekstra værdi.
- Den nødvendige investering for at opnå forretningsændringen.
- Den nødvendige investering for at ændre eller få nye it-serviceringer og ny infrastruktur.
- De vedvarende it- og forretningsomkostninger ved at arbejde på den nye måde.

⁴⁵ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 47-64

- Den iboende risiko i ovenstående, herunder alle begrænsninger og afhængigheder.
- Hvem bliver stillet til ansvar for en succesfuld værdiskabelse.
- Hvordan investeringen og værdiskabelsen vil blive overvåget igennem hele den økonomiske livscyklus, samt hvilke mål vil blive opstillet og anvendt.

2.4.3.2 Programledelse

Programledelse⁴⁶ kræver et resultatorienteret fokus, samt et overblik over, hvad der kræves for at opnå resultaterne. I overblikket ligger både forholdet mellem de enkelte indsatser og hvordan de hver især og sammen, bidrager til at opnå den forventede værdiskabelse. Samtlige antagelser skal være tydelige.

Realisering af forretningsværdi handler ifølge VAL IT ikke om *it-erhvervelse*, men at IT *anvendes* i sammenhæng med forretningsændringer, procesændringer, ændringer i arbejdsgange og kompetencer samt i organisationsstrukturen. Samtlige ændringer og den nødvendige kapacitet, der skal til for at muliggøre ændringerne skal være forstået, defineret, overvåget og håndteret.

Alt dette kræver, at it-afdelingen og resten af organisationen arbejder tæt sammen, hvor hver især har en klar forståelse af deres rolle og ansvar, samt af deres fælles ansvar.

2.4.3.3 Udbytte realisering

Realisering af udbytte eller fordele er vigtig af flere årsager, og udbyttet kan være af forskellig karakter. Ifølge VAL IT kan udbyttet eller fordelene deles op i to⁴⁷, hvor den ene er *forretningsfordele*, hvilke bidrager direkte til værdiskabelse, som tidligere omtalt, og den anden er *øvrige fordele*. De øvrige fordele er ikke nødvendigvis direkte værdiskabende på kort sigt, men kan være gavnlige for en eller flere af interessenterne og bidrage til forretningsfordelene på langt sigt. Derfor er det også vigtigt at fokusere på de øvrige fordele, idet disse kan bidrage til en investerings retfærdiggørelse. Omvendt, så kan manglende fokus på udbytte realisering, ifølge VAL IT, have en negativ påvirkning, idet optimal værdi ikke vil opnås, og i værste fald kan værdi nedbrydes eller helt forsvinde.

2.4.3.4 Karakteristik af organisationer, der realiserer IT-baseret værdi

Der nævnes nogle karakteristiske træk, som er typiske for organisationer, der har succes med værdilevering⁴⁸:

- Programmer bliver udvalgt, ikke kun fordi man ønsker dem, men også pga. organisationens evne, til at kunne levere dem.

⁴⁶ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 14

⁴⁷ IBID

⁴⁸ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 14

- Det er ikke vigtigst at have brugbare metoder tilgængelige i en virksomhed, men at metoderne anvendes.
- Robuste og realistiske businesscases anvendes. Hvor det er muligt, indbefatter businesscasene alle stakeholders interesser.
- Fordele håndteres gennem hele livscyklussen og i form af kontinuerligt anvendte metoder og processer.
- Den integrerede planlægning adresserer både fordelslevering, samt organisatoriske- processuelle- og teknologiske ændringer.
- Forretningens ejerskab og ansvar er tildelt for alle forventede mål og ændringer.
- Investeringer bliver systematisk overvåget og evalueret, for at holde øje med, hvorvidt fordelene bliver realiseret.
- Erfaringer indhentes hele tiden, både fra succesfulde og mindre succesfulde programmer. De danner grundlag for at forbedre den fremtidige planlægning.

2.5 VAL IT-processerne

For hver af de tre førnævnte domæner Value Governance (VG), Portfolio Management (PM) og Investment Management (IM), har VAL IT defineret et antal processer – i alt 22 processer, som ses af tabellen på næste side⁴⁹. Hver proces er nummereret ift. det domæne det tilhører, så f.eks. alle processerne under Value Governance starter med VG og et fortløbende nummer.

De i alt 22 processer ses på næste side og derudover er der i alt 69 aktiviteter:

- Value Governance (VG) har 6 processer og 25 aktiviteter
- Portfolio Management (PM) har 6 processer og 23 aktiviteter
- Investment Management (IM) har 10 processer og 21 aktiviteter

⁴⁹ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, figur 3, side 15

VAL IT-domæner og -processer:

Value Governance (VG)	VG1 Etablér et informeret og engageret lederskab	VG2 Definér og implementér processer	VG3 Definér portefølje karakteristika
	VG4 Overensstem og integrér værdiledelse med organisationens finansielle planlægning	VG5 Etabler effektiv governance overvågning	VG6 Forbedr kontinuerligt værdiledelses praksissen



Portfolio Management (PM)	PM1 Etabler strategiske retning og sæt mål for investeringsmix	PM2 Find ud af, hvilke midler er til rådighed	PM3 Håndter de menneskelige ressourcer, som er til rådighed
	PM4 Evaluer og vælg, hvilke programmer, der skal allokeres ressourcer til	PM5 Overvåg og rapporter, hvordan investeringsporteføljerne lykkes	PM6 Optimer investeringsporteføljens performance



IM1 Udvikl og evaluer den indledende businesscase for programmet	IM2 Forstå det udvalgte program og dens implementeringsmuligheder	IM3 Udarbejd programplanen	IM4 Beregn omkostninger og indtægter for hele livscyklussen
Investment management (IM)	IM5 Udarbejd detaljeret businesscase for det udvalgte program	IM6 Igangsæt og styr programmet	IM7 Opdater den operationelle it-portefølje
	IM8 Opdater businesscasen	IM9 Overvåg programmet og rapporter	IM10 Afvikl programmet

Under hver af processerne er der igen et sæt aktiviteter, så der f.eks. under VG1 ligger 5 aktiviteter fra VG1.1 – VG1.5, under VG2 ligger 6 aktiviteter, nummereret som VG2.1 – VG2.6 osv.

Som tidligere nævnt, er VAL IT et *rammeverktøj*, hvor hver enkelt virksomhed skal overveje, hvilke aktiviteter vil blive aktuelle for præcis deres virksomhed, så det vurderes, at aktiviteterne kan opfattes som en bruttoliste, hvor hver enkelt organisation nøje udvælger de aktiviteter, som giver mening for virksomheden, samt tilpasser aktiviteter, som er mere meningsfulde for organisationen.

2.6 VAL IT's retningslinjer for ledelse

VAL IT har nogle retningslinjer, som organisationer anbefales at anvende, når de skal implementere og lede værdiskabelsen⁵⁰. Disse retningslinjer kan hjælpe ledelsen til at få et overblik over indbyrdes afhængigheder i værdiledelsesprocesser og -aktiviteter, samt at give overblik over, hvilke nøgleaktiviteter skal igangsættes eller forbedres. Derudover kan retningslinjerne hjælpe med at definere, hvilke roller og ansvar er nødvendige at udpege, for at sikre en succesfuld værdiledelsesproces. Der skal tages stilling til, hvilke mål og succesindikatorer opstilles og hvordan de overvåges eller kontrolleres.

Hver enkelt af VAL IT-processerne – som blev vist i foregående afsnit – indeholder disse VAL IT-retningslinjer:

- Input (hvor fås/indhentes data fra)
- Output (hvilke processer/aktiviteter anvender oplysninger fra denne proces)
- Roller og ansvar vha. RACI-diagrammer (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
- Mål og målepunkter (hvilke mål stilles og hvordan måles disse)

2.6.1 Input og output

VAL IT-processerne bliver præsenteret i en bestemt rækkefølge, men er mere komplekse og afhængige end de umiddelbart ser ud til at være. For at give et overblik over dette, anvendes input- og outputbeskrivelser for hver enkelt proces.

Inputbeskrivelserne viser, hvad processen skal anvende fra andre processer, for at kunne fungere. Dette input kan f.eks. være organisationens strategi eller outputtet fra en anden proces i VAL IT, eller f.eks. fra en proces i COBIT, hvilket vil blive vist i det følgende eksempel. Eksemplet er ikke udtømmende, men viser de mest umiddelbare in- og outputs.

Som eksempel vises nogle udvalgte områder fra processen IM1:

⁵⁰ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, S. 19

Input	Fra	Output	Til
Passende investeringsmix	PM1	Foreløbig businesscase	IM2, PO1 (i COBIT)
Foreløbig businesscase	IM1	Godkendt foreløbig businesscase	IM3, IM4, IM6

2.6.2 Roller og ansvar

For hver af processerne opstilles et RACI-diagram og det, der kendetegner RACI-diagrammet er, at 'ansvar' har to betydninger, hvor der differentieres mellem, hvem har ansvaret (responsible) og hvem der bliver stillet til ansvar (accountable). Der vil i mange tilfælde være tale om, at f.eks. en projekt- eller afdelingsleder har ansvaret for et projekt, men vedkommende vil ikke være den, der stilles til ansvar i tilfælde af et mislykket projekt. Det vil til gengæld enten være direktionen eller bestyrelsen, som skal stilles til ansvar. Derfor er der i VAL IT en opdeling af denne ansvarsfordeling, som er defineret for samtlige aktiviteter under hver proces.

Foruden ansvarsfordelingen, skal der også tages stilling til, hvilke interessenter, der skal involveres, enten ved at blive konsulteret eller bare informeret. Ved at opstille et RACI-diagram, bliver ledelsen nødt til at overveje og tage nogen beslutninger vedrørende roller og ansvar, samt at dokumentere disse.

Der kan være flere, som har ansvar og skal konsulteres eller informeres, men for hver aktivitet, er der altid kun én, der kan stilles til ansvar.

For at give et billede af de forskellige roller i RACI-diagrammet, er der på næste side givet et lille udpluk af de i alt 14 aktiviteter og roller for processen IM1⁵¹ ('Udvikl og evaluer den indledende businesscase for programmet'):

Aktivitet 1 (A1): 'Oparbejd et miljø, der lægger op til og tager godt imod nye ideer og anerkender ophavsmanden'

Aktivitet 2 (A2): 'Foreslå nye muligheder'

Aktivitet 4 (A4): 'Beslut, hvilke forslag skal forfølges eller udforskes yderligere, for at identificere og udpege en forretningsansvarlig for hvert forslag'

⁵¹ For at se hele RACI-diagrammet for IM1, se ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, side 70

Aktivitet/rolle	Bestyrelse	CEO	CFO	CIO	Forretningsansvarlig
A1	R	A/R		R	R
A2	R	A/R			
A4		C	C	C	A/R

Figur 3 Eksempel på RACI-diagram for 4 af de 14 aktiviteter for IM1

Som det kan ses af ovenstående, er det bestyrelsen, der stilles til ansvar ved de to første aktiviteter A1 og A2, mens det er den forretningsansvarlige, som har ansvaret og skal stilles til ansvar ved aktivitet 4 (som er: 'Beslut, hvilke forslag skal forfølges eller udforskes yderligere, for at identificere og udpege en forretningsansvarlig for hvert forslag'), mens CEO, CFO og CIO kun skal konsulteres, men bestyrelsen er ikke involveret.

På samme måde skal RACI-diagrammer opstilles for samtlige af de udvalgte og anvendte aktiviteter. På den måde tydeliggøres ansvarsfordelingen, samt hvem der forventes skal konsulteres eller informeres.

Når man ser på RACI-diagrammerne for alle aktiviteterne i VAL IT⁵², er der gennemgående en forskel på ansvarsfordelingen i de tre domæner. I domænet Value governance (VG) er det stort set altid bestyrelsen eller ledelsen, der stilles til ansvar, selv om det er andre der har ansvaret for, at aktiviteterne bliver gennemført. I portefølje-domænet placeres ansvaret i mange tilfælde længere nede i hierarkiet til it- og økonomichefen, mens der for næsten samtlige aktiviteter under domænet investeringsledelse (IM) er den forretningsansvarlige, der stilles til ansvar. Dette er illustreret i nedenstående figur, hvor de, som stilles til ansvar for Value governance (VG) er højest organisatorisk placeret:



Figur 4 Illustration af, hvem hierarkisk i organisationen stilles til ansvar (egen tilvirkning)

⁵² IT Governance Institute, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, fra side 34

2.6.3 Mål og målepunkter

For hver proces skal der ifølge VAL IT defineres mål og målepunkter på tre niveauer, dvs. for hvert domæne (VG, PM og IM) se afsnit 2.5, og dette gøres for hver proces og for hver aktivitet.

Målene bliver defineret og stillet i en top-down proces, altså oppefra og ned, så domænemålene på den måde danner udgangspunkt for de underliggende mål. Målepunkterne bliver defineret som faktiske eller potentielle. De faktiske målepunkter, er såkaldte lag-indikatorer, mens de potentielle målepunkter defineres som lead-indikatorer, dvs. at det er muligt at måle *forinden*, at det er muligt at måle de faktiske eller endelige. På den måde kan lead-indikatorerne dermed give en indikation af, hvorvidt målene på de højere niveauer kan forventes at blive nået.

Som et eksempel gives mål og målepunkter for processen IM1:

Måltype	Mål	Målepunkter
Aktivitetsmål, som bidrager til procesmålet	Et miljø som bidrager og finder nye ideer	Antal forslag
Procesmål, som bidrager til IM-målet	Samtlige medarbejdere i organisationen kommer med forslag	Antal nye ideer per investeringskategori
IM-mål	Sikre, at hver af organisationens it-aktiverede investeringer bidrager til den optimale værdi	Hver enkelt investerings bidrag til den optimale værdi

Figur 5 Mål og målepunkter for IM1⁵³

2.7 Modenhedsmodel

Hvis man f.eks. agter at opstarte en webshop, kan det være nødvendigt at vurdere ens virksomheds modenhed ift. it, idet det medfører for store omkostninger at omstille en virksomhed, som stadig anvender fax til al kommunikation, til at blive en internetforretning. Dette både fordi man teknisk er sakket bagud, men ikke mindst fordi organisationen og dens medarbejdere ikke er gearet eller uddannet til at håndtere en forretning, som pludseligt bliver it-drevet. Dette er måske et dårligt eksempel, men det er nødvendigt at vurdere ens virksomheds it-modenhed i forhold til ens konkurrenter og hvor man ønsker at være i fremtiden. På den måde er det muligt at danne et mere realistisk billede af den nuværende situation og hvor man ser forretningen i fremtiden.

Set ud fra VAL IT, bør bestyrelse og øverste ledelse ikke kun have styr på, hvor moden virksomheden er hvad angår it, men bør overveje og have styr på, hvor effektiv

⁵³ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, S.71

virksomheden er omkring værdiskabelse. Derfor skal de kunne svare på følgende spørgsmål⁵⁴:

- Hvad gør konkurrenterne for at skabe værdi og hvor er virksomheden placeret ift. dem?
- Hvad er bevist god praksis for værdiskabelse og hvor er virksomheden placeret ift. denne praksis?
- Ud fra ovenstående placeringer, gør virksomheden så nok?
- Hvordan identificeres, hvad der skal til for at virksomheden når det værdiniveau, som ønskes? Og især ift. investeringer i it-drevne forretningsændringer.

Det kan være svært at komme med meningsfulde svar på ovenstående og ledelser anvender forskellige værktøjer til at sammenligne med konkurrenterne for at ligge i front. Ét værktøj, som kan anvendes til dette, er en modenhedsmodel.

VAL IT har udarbejdet en modenhedsmodel for hvert af de tre domæner, men også én, som kan anvendes overordnet⁵⁵. Det er den overordnede, som vil blive gennemgået hér. Modenhedsmodellen er en trinvis skala fra 0 til 5, hvor en virksomhed på niveau 0 endnu ikke har implementeret de mest grundlæggende ledelsespraksiser, anbefalet af VAL IT, men jo højere oppe på skalaen virksomheden vurderes at ligge, jo mere moden er den ift. VAL IT. Se modenhedsmodellen på næste side.

⁵⁴ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, S.30

⁵⁵ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, S.19

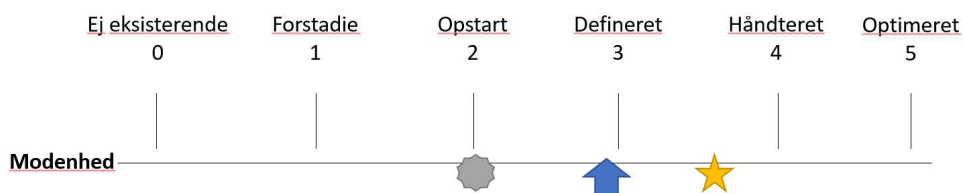
Niveau	Beskrivelse af niveau for modenhed
0 – Ikke eksisterende	It-funktionen opfattes som en omkostning, som bør minimeres og der er begrænset kommunikation mellem It-afdeling og resten af virksomheden.
1 – Forstadie	IT opfattes både som omk. og investering og en stigende kommunikation mellem it-afd. og resten af organisationen. Ansvar er ikke placeret og businesscases opstilles per projekt. Færdigheder og værktøjer er på ad hoc basis.
2 – Opstart	Stigende opmærksomhed mellem forretning og it-ledelse for mere formalisering. Man arbejder mere sammen for at nå målene med it-aktiverede investeringer. Enkeltpersoner tager ejerskab og værktøjer anvendes mere og mere, men er stadig ikke standardiserede.
3 – Defineret	Forretningen og it-funktionen forstår det styringsmæssige behov for at udvælge og gennemføre nye it-aktiverede investeringer. Der bliver udarbejdet businesscases, fordelsanalyser og statusrapporteringer for alle investeringer. Både forretningen og it-afdelingen har fokus på ansvar, men rolle- og ansvarsfordelingen er uklar. Formaliseret uddannelse er endnu ikke på plads og selv om standardværktøjer til opfølgning bliver mere anvendt, er de stadig ikke standardiseret.
4 – Håndteret	Både forretning og it-afdeling er engageret i at optimere it-aktiverede investeringers bidrag for at skabe værdi. Ansvar er tydeligt placeret i forretningen. Businesscases bliver revurderet og evalueret gennem hele livscyklussen. Både processer og færdigheder understøtter investeringerne og standardværktøjer, hvilke er integrerede med øvrige systemer vedtages og formelle træningsplaner gennemføres.
5 – Optimeret	Værdiledelse er en del af den overordnede kultur. Forretningen og it-afdeling samarbejder om kontinuerligt at forbedre og rapportere porteføljerne af it-investeringer og afledte omkostninger. Den som stilles til ansvar for at optimere forretningsværdien er tydelig udpeget og fulgt op. Processer forbedres kontinuerligt. Man foretager eksterne benchmarks og antagelser bliver afprøvet. Værktøjer tilvejebringer både omfattende og kortfattede rapporteringer, performance reviews osv. som forbedrer de analytiske muligheder.

Figur 6 Modenhedsmodel, egen tilvirkning ud fra oplysninger i VG Maturity Model⁵⁶

⁵⁶ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, S.21

En modenhedsmodels skalering kan hjælpe ledelsen til at have styr på, hvor virksomheden trænger til forbedringer, samt at opstille mål for, hvor man ønsker at være. Den placering i modenhedsmodellen, som vil passe bedst til ens virksomhed, vil være under indflydelse af virksomhedens egne forretningsmuligheder, samt det miljø den virker i og hvad er praksis for det erhverv man opererer i. Modenhedsniveauet for værdiledelse ift. it-baserede investeringer er tæt knyttet til virksomhedens it-afhængighed, hvor sofistikeret man er inden for it og ikke mindst, hvilken fremtidig rolle ønskes⁵⁷.

Som det kan ses af nedenstående eksempel, kan en virksomhed vha. modenhedsmodellen identificere, hvor man er i dag og hvor man ønsker at være. Den grå stjerne viser den nuværende situation, den gule stjerne, hvor man ønsker at være placeret, samt den blå pil, som peger på, hvor gennemsnittet i branchen ligger. Dette kan synes at være et ambitiøst ønske, hvor man ønsker at ligge 1,5 højere på modenhedsmodellen og et halvt niveau over branchen, men det som har betydning er, at virksomheden er bevidst om dette og kommunikerer det ud.



Figur 7 Eksempel på placering i modenhedsmodellen⁵⁸

I en virksomhed vil alle processer ikke nødvendigvis være på samme modenhedsniveau og derfor er modellen også sammensat sådan, at virksomheden kan have fokus på de kerneområder, som har behov for forbedringer, heller end at søge at få alle processer op på samme niveau, førend man kan bevæge sig til næste niveau.

2.8 Sammenfatning

Overskriften for rammeværktøjet er *værdiskabelse*, hvilket betegnelsen 'VAL IT' også lægger op til. Ved hjælp af VAL IT kan ledelsen vurdere, hvorvidt virksomheden gør det rigtige og ikke mindst, om man får fordelene ud af det man foretager sig – hvilket illustreres i figuren The Four 'ares'.

⁵⁷ ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, S.31

⁵⁸ Egen tilvirkning med inspiration fra ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, S.31

Den terminologi som VAL IT anvender, er tydelig og går igen gennem hele modellen, hvor der gøres forskel på projekt, program og portefølje. De 7 grundprincipper er også gennemgående, hvor der ikke ses på enkeltprojekter, men udvalgte porteføljer af investeringer, der skal håndteres gennem hele deres livscyklus og ikke mindst, tages der stilling til, hvorvidt en investering skal fortsætte. Man inddrager også alle aktiviteter, for at opnå forretningsværdi, samt kategoriserer investeringerne, så de ikke behandles ens og derudover er der fokus på at involvere og tildele ansvar hos interessenterne. I VAL IT's grundprincipper er der fokus på opstilling og kontinuerlig opfølgning af mål og hurtig reaktion på afvigelser.

Modellens opdeling i tre domæner, med 22 underliggende processer og i alt 69 aktiviteter tydeliggør, at der er tale om en omfattende model. Den har en logisk opbygning med opdeling i de tre domæner og med nummereringer, som tydeliggør, hvilket domæne og hvilken proces, der er tale om.

Der er også defineret retningslinjer for hver af de 22 processer, hvor de får input fra, hvad de er output til, hvilke roller og ansvar er tildelt i form af RACI-diagrammer og derudover stilles der mål og målepunkter for hver proces.

Værktøjet har egen it-modenhedsmodel, hvor det er muligt at vurdere, hvilken modenhedsgrad virksomheden har ift. nogen specifikke kriterier, samt i forhold til, hvor konkurrenterne er og hvilken modenhedsgrad man selv ønsker at opnå. Ifølge VAL IT skal ledelsen ikke kun have fokus på it-modenhed, men også hvor effektiv virksomheden er omkring værdiskabelse.

Dette var en beskrivelse af VAL IT, som senere vil blive vurderet, hvorvidt den kan anvendes når der skal følges op på det offentliges it-investeringer på Færøerne. I næste afsnit vil belyses, hvordan der i Danmark følges op på de offentliges it-investeringer.

3 Det offentliges it-investeringer i Danmark

Danmark er førende inden for offentlig digitalisering set i et internationalt perspektiv⁵⁹ og i en benchmark måling af offentlig digitalisering, som FN har offentliggjort i 2020, topper Danmark⁶⁰. Der blev målt, hvor godt et land er til at anvende digitale offentlige løsninger og hvor godt et land er til at bruge informationsteknologi, til at fremme både tilgængelighed samt inklusion.

En digitalt stærk offentlig sektor kan være en katalysator i digitaliseringen af resten af samfundet, hvilket bl.a. ses ved, at det offentlige stiller krav omkring digital post, samt anvendelse af elektroniske fakturaer, når det handles med det offentlige⁶¹.

I de følgende afsnit vil der belyses, hvordan det offentliges it-projekter varetages i Danmark og hvordan dette er organiseret under Finansministeriet igennem Digitaliseringsstyrelsen. Til sidst vil Rigsrevisionens og Statsrevisorernes rolle ift. det offentliges it-investeringer blive gennemgået.

3.1 Digitaliseringsstyrelsen

Digitaliseringsstyrelsen er en instans under Finansministeriet med 300 medarbejdere⁶². Digitaliseringsstyrelsen skal være med til at sikre, at staten både har en effektiv og ansvarlig styring af it-projekter og it-systemer, for at sikre at gevinsten ved at digitalisere, indfries⁶³. Det gør de, ved at yde de statslige myndigheder rådgivning og stille en række værktøjer til rådighed, for det er ikke nok, at man fra samfundets side søger at foretage de nødvendige samfundsforandringer, som skal til for at anvende it-systemer i et moderne samfund. Der ligger også et stort ansvar i at sikre, at it-systemerne er sikre, brugervenlige, samt at tids- og omkostningsplaner bliver overholdt.

Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside er delt op i områderne styring, it-løsninger, sikkerhed, data, digital service, forenkling samt strategier. Under området styring ligger bl.a. følgende tre punkter, hvilke også vil blive gennemgået i det følgende:

1. Statens IT-råd (se 3.1.1)
2. Projektstyring (se 3.1.2)
3. Systemstyring (se 3.1.3)

Kasseeftersyn bliver ikke forklaret, da de ikke er blevet gennemført siden 2018, fordi kasseeftersynet var en politisk beslutning⁶⁴.

⁵⁹ Erhvervsministeriet, *Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2019*, s.35-36

⁶⁰ Digitaliseringsstyrelsen, Ny FN-måling: *Danmark er fortsat verdensmestre i offentlig digitalisering*

⁶¹ Erhvervsministeriet, *Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2019*, s.35-36

⁶² Digitaliseringsstyrelsen, *Om digitaliseringsstyrelsen*

⁶³ Digitaliseringsstyrelsen, *Styring*

⁶⁴ Se bilag 1

Under 'Styring' ligger desuden standardkontrakter, samt Statens Digitaliseringsakademi, som tilbyder kurser, vejledninger, sparring osv., for at styrke institutionernes kompetencer⁶⁵. Dette gøres for at sikre og styrke statens forudsætninger. For at levere gode og sikre velfærdsløsninger, er det nødvendigt at ledere og medarbejdere får styrket deres digitale kompetencer samt forstår de muligheder, som it og digitalisering kan skabe for deres fagområde.

3.1.1 Statens IT-råd⁶⁶

Statens IT-råd, som organisatorisk ligger under Digitaliseringsstyrelsen, yder rådgivning for it-projekter og it-systemstyring igennem risikovurderinger og gennem reviews. Statens IT-råd er nedsat med baggrund i en rapport, som blev udarbejdet i 2010⁶⁷, der omhandlede professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten.

IT-rådet består af 13 rådsmedlemmer både fra det offentlige og fra det private erhvervsliv. Formanden for rådet er fra Finansministeriet og de øvrige medlemmer er i mange tilfælde it-direktører for store private og offentlige virksomheder, herunder bank og forsikringsselskaber⁶⁸. Rådet har fokus på en tidlig håndtering af risici samt styring af projektporteføljer. Dette gør IT-rådet gennem rådgivning, men også gennem konkrete værktøjer og systematisk risikovurdering af samtlige statslige projekter, som overstiger 15 mio.kr., samt de statslige myndigheders it-systemporteføljestyling⁶⁹.

3.1.1.1 Kodeks⁷⁰

Statens It-råd har oplevet samarbejds- og kommunikationsvanskeligheder mellem kunder og leverandører, og tog derfor initiativ til at udarbejde nogle principper, som kunne hjælpe til et bedre samarbejde mellem it-leverandører og myndigheder i forbindelse med statslige it-projekter. Der blev derfor nedsat en bred arbejdsgruppe med bl.a. leverandører og Dansk IT, som udarbejdede et kodeks for at styrke indsatsen og samarbejdet. Det udmøntede sig i en 24 sider lang publikation⁷¹ omkring følgende 7 principper:

1. Projekt og samarbejde forankres i topledelsen
2. Tidlig og vedvarende dialog dyrkes
3. Problemer, udfordringer og risikoanalyser deles hele vejen gennem projektet
4. Der styres efter de vigtigste forretningsmæssige behov og fælles mål
5. Governance og scope tilpasses projektets karakter og drøftes tidligt
6. Der holdes fokus på transparens og åbenhed
7. De rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet

⁶⁵ Digitaliseringsstyrelsen, *Styring*

⁶⁶ Digitaliseringsstyrelsen, *Statens It-råd*

⁶⁷ Finansministeriet, *Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten – Afrapportering af arbejdsgruppen vedrørende bedre statslige it-projekter*

⁶⁸ Digitaliseringsstyrelsen, *Rådets medlemmer*

⁶⁹ Digitaliseringsstyrelsen, *Rådets opgaver*

⁷⁰ Digitaliseringsstyrelsen, *Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde*

⁷¹ IBID

Formålet med principperne er at være til inspiration, for det gode samarbejde for leverandør og kunde og dette på trods af modsatrettede interesser. Derudover er målet at begge parter holder fokus på fællesmålet, om at få projektet velgennemført indenfor rammer og krav, som er givet, herunder den solide og realistiske businesscase.

3.1.1.2 Vurderingskorpset⁷²

Hos IT-rådet bliver risikovurderingerne og reviewsene gennemført af et team bestående af medlemmer fra Statens IT-råd samt andre kompetente vurderingspersoner, fra staten samt og det private. Personerne har alle solide erfaringer fra store it- og udviklingsprojekter og kompetencer til at forholde sig både til det forretnings- og it-mæssige.

I vurderingskorpset bliver der arbejdet med enkeltstående projekter eller porteføljer, men derudover identificerer de risici på tværs af statens it-projekter og -porteføljer.

3.1.1.3 IT-rådets opgaver

IT-rådets opgaver kan deles op i tre⁷³:

Fokus på risikominimering: IT-rådet indkalder myndighederne til review hvert 3. år, samtidig med at myndighederne selv skal indmelde it-projekter til Digitaliseringsstyrelsen, når analysefasen afsluttes og inden anskaffelsesfasen. Herefter modtager myndigheden nogle konkrete råd og anbefalinger fra IT-rådet. Hvert halve år skal myndigheden sende en statusrapport for it-projektet og har der været tale om review, som der udarbejdes for projekter med høj risiko, er der desuden en årlig opfølgning på styringen af it-systemporteføljen hos myndigheden.

Genbrug og videndeling: Viden deles omkring succesfulde it-projekter og -styring, hvor IT-rådet omsætter erfaringerne til generelle anbefalinger. Desuden arbejder rådet for, at have overblik over it-løsninger, som allerede findes i staten, for på den måde at undgå udvikling af løsninger, som allerede findes i andre statslige virksomheder.

Værktøjskasse: Ud fra risikovurderinger og reviews, som IT-rådet har erfaringer med, giver de generelle anbefalinger til it-projekt- og systemstyring i staten. Derudover kan de pointere, hvis der er behov for nye metoder, vejledninger eller initiativer.

3.1.2 Projektstyring

Projektstyringen stiller en række værktøjer til rådighed, herunder

1. Statens IT-projektmodel
2. Statens programmodel
3. Risikovurdering og rådgivning
4. Dokumenter og vejledninger

⁷² Digitaliseringsstyrelsen, *Vurderingskorps til risikovurderinger og review*

⁷³ Digitaliseringsstyrelsen, *It-rådets opgaver*

3.1.2.1 Statens IT-projektmodel

Statens IT-projektmodel⁷⁴ er obligatorisk og skal anvendes ved alle it-projekter i staten uanset budgetstørrelse. Hvis der er tale om et budget på over 15 mio.kr, eller en it-anskaffelse over 70 mio.kr., skal projektet desuden risikovurderes hos Statens IT-råd. Ved it-projekter over 70 mio.kr. skal et aktstykke forelægges finansstyrelsen.

Projektmodellen skal hjælpe statslige virksomheder at gennemføre projekterne succesfuldt og inden for en fælles styringsramme. Det er en fasemodel med en række styringsdokumenter og vejledninger. Selv om statslige virksomheder er tvunget til at anvende projektmodellen, er det visionen, at de statslige myndigheder ser fordele i at anvende modellen og ikke føler den som en spændetrøje. Modellen bygger på fem principper, hvilke er citeret nedenfor⁷⁵:

- *"Staten skal være ambitiøs i forhold til digitalisering af den offentlige sektor, men skal kun gå forrest i anvendelsen af umodne tekniske løsninger, såfremt der er særlige perspektiver ved at foretage en sådan satsning.*
- *Allerede indkøbte eller udviklede løsninger skal genbruges i videst muligt omfang.*
- *Kun projekter med klart beskrevne omkostninger, gevinster og effekter bør gennemføres.*
- *Projekter skal opdeles og afgrænses ved at minimere omfang og kompleksitet med fokus på de forretningsmæssige mål.*
- *Projekterne skal gennemføres med fælles metoder og kvalificerede ressourcer, således at der i alle projekter er et passende modenhedsniveau."*

I 2018 blev den daværende it-projektmodel revideret og en ny version lanceret⁷⁶. En af ændringerne var øget fokus på gevinster, hvor der blev tilføjet en gevinstrealiseringsplan som grundlag for businesscasen, der blev udarbejdet en drejebog for gevinstrealisering og derudover blev opfølgningen på gevinstrealiseringen styrket bl.a. i form af statusrapportering. Gevinstrealiseringsplanen danner grundlag for både økonomiske og ikke-økonomiske gevinster og dette både i gennemførelses- og realiseringsfasen⁷⁷. I projektperioden er det projektlederen, som har ansvar for opfølgning på tidlige indikatorer og gevinster, mens gevinstrealiseringsplanen efter projektets afslutning forankres i *forretningen* hos personen med rollen som gevinstejer i styregruppen.

3.1.2.1.1 Statens businesscase model

Formålet med statens businesscase model er at have en ensartet model, hvori de samlede projektudgifter beregnes samt effekten, som projektet forventes at få for organisationens økonomi.

⁷⁴ Digitaliseringsstyrelsen, *Statens it-projektmodel*

⁷⁵ IBID

⁷⁶ Digitaliseringsstyrelsen, *Væsentlige ændringer i it-projektmodellen i september 2018*

⁷⁷ Digitaliseringsstyrelsen, *Vejledning til statens it-projektmodel*, s. 18

Den bygger på fem principper⁷⁸:

1. Nedbrydelse i leverancer
2. 0 og 1 scenarier opstilles
3. Vurdering af økonomiske- og ikke økonomiske gevinster
4. Projekt- og driftsudgifter estimeres efter en trepunktsestimering
5. Afsættelse af risikopulje

Ad 1) Nedbrydelse i leverancer: Projektudgifterne skal nedbrydes til leverancer, hvilke udgør byggeklodserne i projektet. Hvis der er tale om agile projekter, kan disse leverancer i stedet være i form af releases.

Ad 2) 0 og 1 scenarier: Der skal opstilles mindst to scenarier, hvor 0-scenariet beskriver den billigst mulige løsning, som er lovlig og som ikke er projektet. Scenarie 1 beskriver derimod den fremtidige situation, hvis projektet gennemføres. Hvis det giver mening, kan flere scenarier opstilles med forskellige løsningsmuligheder. Derefter sammenlignes 0-scenariet med det eller de øvrige scenarier. Forskellen på scenarie 0 og de øvrige scenarier, er den forandring, som forventes af projektet. Et år efter, at projektet er afsluttet, skal ministeriet måle og rapportere i gevinstrealiseringsrapporten, hvorvidt projektet har leveret den forventede gevinst.

Ad 3) Vurdering af økonomiske- og ikke økonomiske gevinster: I Statens it-projektmodel arbejdes der overordnet med både økonomiske og ikke-økonomiske gevinster, og i udregningen af de økonomiske gevinster, baseres der på forskellen mellem 0- og 1-scenariet, hvilke er opdelt i tre forskellige gevinstkategorier:

Budgetgevinst: Som er en besparelse, der kan budgetteres og henføres til en specifik offentlig konto.

Produktivitets-gevinst: Der medfører forøget produktivitet eller effektivitet, men ikke nødvendigvis nedbringer en konkret post på budgettet.

Samfundsøkonomiske gevinster: Gevinster, som realiseres uden for staten, men f.eks. i kommuner, virksomheder eller hos borgere.

Ad 4) Projekt- og driftsudgifter estimeres efter en trepunktsestimering: Trepunktsestimeringen, som anvendes både til at estimere projekt- og driftsudgifterne er

⁷⁸ Digitaliseringsstyrelsen, *Vejledning til statens it-projektmodel*, s. 18 og 19

en statistisk metode, for at nedbringe usikkerheden ved et estimat, hvor der bliver angivet en best case, forventet og en worst case. På baggrund af de tre estimater, beregnes et vægtet gennemsnit, og som bliver det endelige estimat for udgifterne.

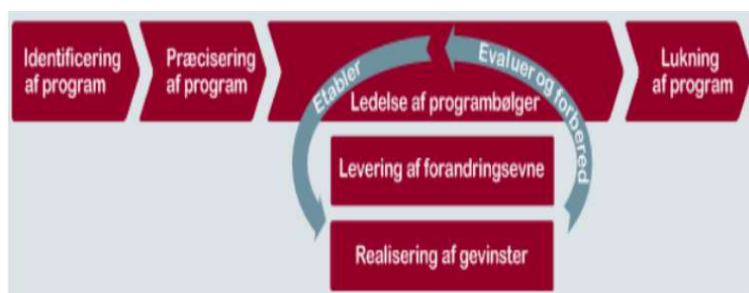
Ad 5) Afsættelse af risikopulje: Ud over at håndtere risici gennem projektplaner og -omkostninger, indregnes omkostninger til aktiviteter, der skal til for at mildne risikoen. Der etableres også en risikopulje i form af midler, der afsættes til at mitigere eller afbøde projektets risici.

Ovenfor er et udpluk af statens projektmodel beskrevet, men herudover er der, efter min opfattelse, meget og operationelt anvendeligt materiale tilgængeligt, både vejledninger, skabeloner til styregruppeaftaler, businesscasen i form af regneark osv.

3.1.2.2 Statens programmodel

Statens programmodel er – modsat projektmodellen – frivillig at anvende⁷⁹. Formålet med den er at styre og koordinere gensidigt afhængige projekter og den er udviklet med inspiration fra en programledelsesmodel, hvor krav og anbefalinger bygger på danske og udenlandske erfaringer. Programmodellen består af:

- **Fire programfaser**, som kan ses af nedenstående model: Identificering af program, præcisering af program, ledelse af programbølger og herunder levering af forandringsevne og realisering af gevinster og den sidste fase, lukning af program.



Figur 8 Programmodellens 4 faser⁸⁰

- **Ni programtemaer:** Programorganisering, vision, lederskab og engagement af interessenter, ledelse af gevinstrealisering, design og leverance af fremtidsmodel, planlægning og kontrol, businesscase, risiko- og emnehåndtering samt kvalitetsplanlægning og -sikring.

⁷⁹ Digitaliseringsstyrelsen, *Statens programmodel*

⁸⁰ Digitaliseringsstyrelsen, *Faser i programmodellen*

- **Syv grundlæggende principper:** Sikre overensstemmelse med strategier, lede forandringer, kommunikere fremtidens fordele, lede proaktiv gevinstrealisering, tjekke programorganiseringens værdi, sikre organisatoriske forandringer og skabe læring i organisationen.

3.1.2.3 Risikovurdering og rådgivning⁸¹

Som nævnt tidligere skal alle statslige projekter over 15 mio.kr. og it-anskaffelser på over 70 mio.kr. risikovurderes af Statens IT-råd og projekter på over 70 mio.kr. forelægges Folketingets Finansudvalg. Fra analysefasen og et år ind i realiseringsfasen følger IT-rådet it-projekter og -anskaffelser og processen differentieres efter risikovurderingen baseret på kompleksitet og risici. For projekter og anskaffelser i før nævnte omkostningsklasser består IT-rådets risikovurderings- og rådgivningsproces følgende obligatoriske trin (citeret) og for hvert trin, findes beskrivelser og dokumenter, som kan hentes fra Digitaliseringsstyrelsen:

1. *"Indmelding af projekt via formular*
2. *Intramøde*
3. *Risikovurdering*
4. *Fastlæggelse af baseline*
5. *Halvårlig statusrapportering*
6. *Projektafslutning*
7. *Opfølgning på gevinstrealisering"*

3.1.2.4 Dokumenter og vejledninger

Her forefindes operationelle dokumenter og vejledninger, klare til statslige virksomheder at udfylde eller anvende, såsom obligatoriske styringsdokumenter, som alle it-projekter skal anvende, uanset om der bliver tale om risikovurdering af projekterne. Der er f.eks. tale om styregruppeaftale og vejledning hertil, businesscase grundlag samt vejledning i den forbindelse, risikotjekliste osv.

Desuden forefindes temavejledninger, som kan understøtte projektlederen, som f.eks. vejledning til interessenthåndtering, projektorganisationens roller og ansvar samt vejledning til risikostyring.

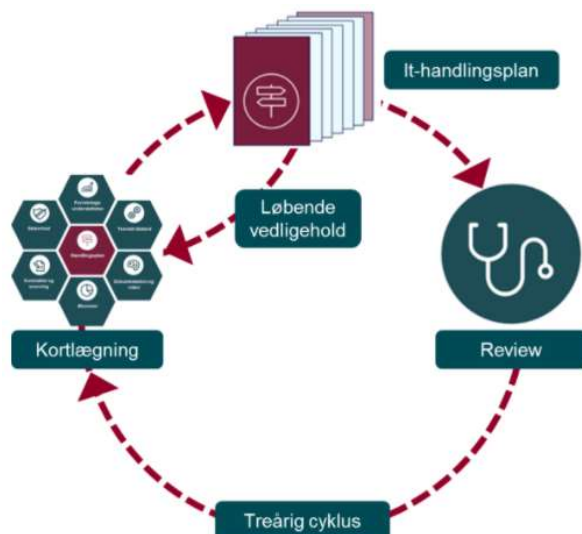
3.1.3 Systemstyring

For at den statslige IT-systemportefølje både er opdateret, vedligeholdt og sikker, kræves en ansvarlig styring af it-systemerne, og fokus fra ledelsens side.⁸² For at understøtte dette arbejde, har statslige myndigheder adgang til en model for porteføljestyling af de statslige it-systemer. Modellen er obligatorisk for samtlige statslige myndigheder og der stilles både obligatoriske samt valgfrie dokumenter til myndighedernes rådighed.

⁸¹ Digitaliseringsstyrelsen, *Risikovurderings- og rådgivningsproces*

⁸² Digitaliseringsstyrelsen, *Systemstyring*

Modellen illustreres nedenfor:



Figur 9 Model for porteføljestyring af statslige IT-systemer⁸³

Modellen består af tre led, hvor myndighederne dels skal kortlægge it -systemporteføljen samt udarbejde en it -handlingsplan. Derudover vil der blive gennemført reviews af handlingsplanerne, hvilket som udgangspunkt er i en treårig cyklus.

Som udgangspunkt får myndighederne seks måneder, hvor de skal have kortlagt systemporteføljen og udarbejdet handlingsplaner. Nedenfor er kortlægningsmodellen fra ovenstående model 'forstørret', og skal munde ud i en it-handlingsplan:



Figur 10 Kortlægningsprocessen⁸⁴

⁸³ IBID

⁸⁴ Digitaliseringsstyrelsen, *Model for porteføljestyring af statslige it-systemer*

Både kortlægningsprocessen og arbejdet med at udarbejde handlingsplanen, er meget mere uddybet på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside til operationel anvendelse.

Handlingsplanen er det centrale baggrundsmateriale for rådgivning og review hos Statens IT-råd⁸⁵. Statslige myndigheder, som har årlige it-omkostninger på over 30 mio.kr. og/eller it-systemer, som anses for at være samfundskritiske i it -systemporteføljen, skal både efterleve modellen for porteføljestyring af statslige it-systemer. Derudover skal de til review hos States IT-råd. Review-processen har en del trin, som bliver udføreligt gennemgået på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside⁸⁶. Først er der en forberedende proces, hvor der afholdes statusmøde med sekretariatet for Statens IT-råd, så er der selve reviewet, herunder et dialogmøde og til sidst følges der op og rapporteres, samt møder og årlig statusrapportering.

⁸⁵ Digitaliseringsstyrelsen, *Review- og rådgivningsprocessen*

⁸⁶ IBID

4 Statsrevisorerne

I det følgende vil først de danske statsrevisorer kort belyses og derefter Rigsrevisionen. Statsrevisorerne udpeges af Folketinget og er politikere, der repræsenterer hver deres parti. På den måde er de en del af Folketingets kontrol med regeringen og forvaltningen⁸⁷. Det står i grundloven, at Statsrevisorenes opgave er at gennemgå statsregnskabet, men det er Rigsrevisionen, der udfører selve arbejdet og derfor vil Statsrevisorerne ikke blive beskrevet yderligere.

5 Rigsrevisionen

Rigsrevisionen er, med sine omkring 300 medarbejdere, en uafhængig institution under Folketinget. I 2019 var Rigsrevisionens samlede omkostninger 225 mio. kr.⁸⁸

Rigsrevisionen er opdelt i 4 afdelinger og herunder i 18 såkaldte kontorer, som bliver omtalt som det 1. kontor til det 18. kontor. Nogle af kontorerne deles om hver deres ministeriers regnskaber, mens andre deles om hver deres ministeriers større undersøgelser. Tre af kontorerne har opgaver på tværs af alle ministerier, herunder it-revisionen og lønrevisionen. Det 15. kontor, som organisatorisk ligger under Afdeling B, har ansvaret af større undersøgelser, herunder bl.a. større anskaffelser og it-projekter⁸⁹. Derudover har nogle af kontorerne ansvaret for de interne opgaver, såsom økonomi, IT, HR osv.

Rigsrevisionen har gennem mange år fastlagt en nærmere faglig fortolkning af, hvad det indebærer, at deres arbejde skal udføres i overensstemmelse med god offentlig revisorskik jf. Rigsrevisorlovens §3, og har med SOR, som er standarderne for offentlig revision, fastlagt de mere tekniske krav til revisor.⁹⁰ Standarderne er samlet og offentliggjort, for på den måde at sikre, at både Rigsrevisionen og den offentlige revision lever op til de internationale faglige principper, fastsat i International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI). De 7 standarder trådte i kraft 1. januar 2017 og kan læses på Rigsrevisionens hjemmeside⁹¹.

Rigsrevisorlovens §3 angiver følgende: *“Ved revisionen efterprøves, om regnskabet er rigtigt, og om de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Endvidere foretages en vurdering af, hvorvidt der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de virksomheder, der er omfattet af regnskabet.”*

⁸⁷ Folketinget Statsrevisorerne, *De 6 statsrevisorer*

⁸⁸ Folketinget Rigsrevisionen, *Årsrapport 2019*

⁸⁹ Folketinget Rigsrevisionen, *Organisation*

⁹⁰ Rigsrevisionen, *Standarderne for offentlig revision*

⁹¹ Rigsrevisionen, *Standarderne for offentlig revision (SOR)*

Ovenstående citering har Rigsrevisionen operationaliseret og delt op i tre aspekter⁹² og som ses øverst i Figur 11:

- Regnskabets oplysninger: *"Ved revisionen efterprøves, om regnskabet er rigtigt....."*
- Dispositionernes retsgrundlag: *.....og om de dispositioner, der omfattes af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgående aftaler og sædvanlig praksis.*
- Økonomiske hensyn: *Endvidere foretages en vurdering af, om der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de virksomheder, der er omfattet af regnskabet."*

5.1 Typer af opgaver

Rigsrevisionens opgaver kan deles op i tre revisionstyper samt to forskellige hovedtyper af opgaver⁹³. Den måde, som SOR-standarderne er opdelt på, er også for at skelne mellem typerne:

De tre forskellige revisionstyper:

- Finansiell revision: Revision af statsregnskabet.
- Juridisk-kritisk revision: Hvorvidt statslige myndigheder overholder gældende love og regler.
- Forvaltningsrevision: Hvor der vurderes om forvaltningen er sparsommelig, produktiv og effektiv.

De to forskellige hovedtyper:

- Større undersøgelser: Hvor Rigsrevisionen giver en beretning til Statsrevisorerne, enten fordi Statsrevisorerne har ønsket forhold belyst, eller forhold, som Rigsrevisionen selv finder at have enten økonomisk eller principiel betydning.
- Erklæringer: Hvor Rigsrevisionen udformer en erklæring om regnskabet i en standardiseret form, der indeholder et afsnit om revisors konklusion om regnskabet og er et resultat af den finansielle revision. Opgaven omfatter også juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision.

I den næste figur fra Rigsrevisionen bliver både de tre aspekter, som tidligere blev belyst, samt de tre revisionstyper og de to hovedtyper samlet. Modellen skal læses sådan, at ved *Revision af offentlige regnskaber*, som er den orange trekant, er der for den *finansielle revision* især aspektet *regnskabets oplysninger* – som ses i den første blå kasse – der indgår i revisionen, mens der i forbindelse med *forvaltningsrevision*, især er aspektet med de *økonomiske hensyn* – illustreret i den sidste blå kasse – der bliver revideret.

⁹² Rigsrevisionen, *Anvendelsen af standarderne for offentlig revision*, s.3

⁹³ IBID, s.4

Omvendt er det ved de større undersøgelser – illustreret med en blå trekant – hvor det hovedsagelig er aspektet omkring de *økonomiske hensyn*, der bliver vurderet.



Figur 11 Sammenhæng mellem aspekter, revisionstyper og hovedtyper⁹⁴

Ved spørgsmålet om, hvordan der følges op på det offentliges it-investeringer i Danmark, kan det forventes, at foruden forvaltningsrevisionen, ligger det under de større undersøgelser.

De større undersøgelser bliver gennemført i det før omtalte 15. kontor i Rigsrevisionen. Når undersøgelser af det offentliges it-investeringer bliver gennemført, kan det forventes, at det i højere grad vil være de *økonomiske hensyn*, som bliver undersøgt, end *regnskabs oplysninger*. Derfor vurderes, at disse undersøgelser vil være placeret yderst til højre i figuren, altså om der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de virksomheder, der er omfattet af regnskabet. Derfor har jeg markeret en grøn ring på Rigsrevisionens figur.

5.2 Større undersøgelser hos Rigsrevisionen

En større undersøgelse starter enten med, at Rigsrevisionen selv beslutter at gennemføre en undersøgelse, jf. rigsrevisorlovens § 17, stk. 2 eller foranlediget af en anmodning fra Statsrevisorerne jf. rigsrevisorlovens § 8, stk. 1. Rigsrevisionen anvender standarden SOR 3⁹⁵, når større undersøgelser foretages. Standarden består af et 23 sider langt og efter min mening meget udførligt dokument, der nøje gennemgår faser og overvejelser. Standarden skal være med til at sikre, at store undersøgelser tilfører størst mulig værdi både for Statsrevisorerne, Folketinget samt offentligheden⁹⁶. SOR 3 bygger på principperne i ISSAI 100: *Grundlæggende principper for offentlig revision*,

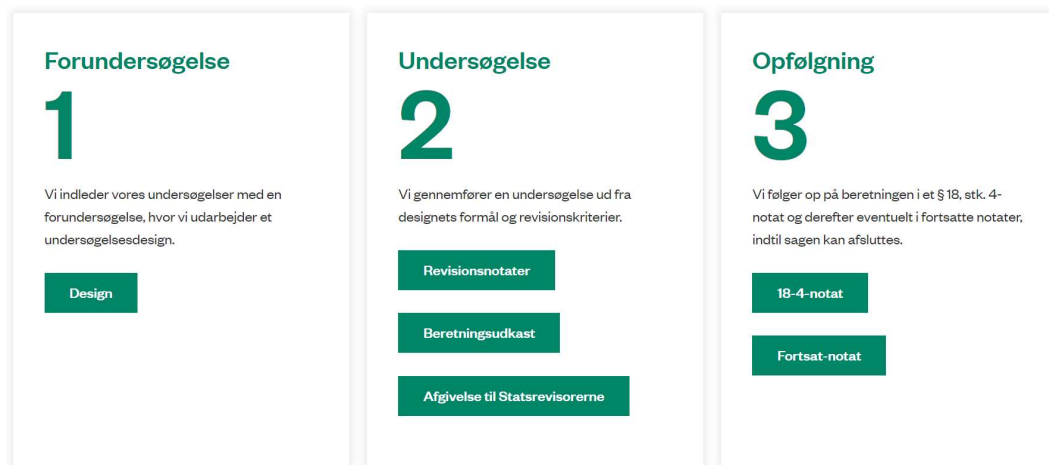
⁹⁴ Rigsrevisionen, *Anvendelsen af standarderne for offentlig revision*, med egen tilføjelse af den grønne cirkel

⁹⁵ Rigsrevisionen, *Standard for offentlig revision nr. 3 Større undersøgelser*

⁹⁶ Rigsrevisionen, *Standard for offentlig revision nr. 3 Større undersøgelser*

ISSAI 300: Grundlæggende principper for forvaltningsrevision samt ISSAI 400: Grundlæggende principper for juridisk-kritisk revision.

De store undersøgelser følger nedenstående tre faser:



Figur 12 Faser som store undersøgelser gennemgår⁹⁷

Forundersøgelsen og selve undersøgelsen vil ikke blive yderligere gennemgået, men opfølgningsfasen vil blive belyst nærmere, idet jeg finder det hensigtsmæssigt at belyse, at undersøgelsen ikke slutter, når opgaven er udført og afleveret, men at der til gengæld er en opfølgningsfase.

Når beretningen er afleveret, følger Rigsrevisionen op i et såkaldt §18, stk. 4-notat, hvori der fremgår, hvilke punkter Rigsrevisionen fortsat vil følge. I notatet bliver der taget stilling til, om resultatet af undersøgelsen er tilfredsstillende og om der er forhold som Rigsrevisionen vil følge op på i et såkaldt *fortsat notat*, eller om sagen afsluttes med et §18, stk. 4 notat.

5.2.1 Opfølgning på beretninger

Hos Rigsrevisionen bliver en beretning fulgt, indtil det respektive ministerium har handlet fyldestgørende på den kritik, som Rigsrevisionen har givet⁹⁸. Proceduren for opfølgning kaldes 'kontradiktorisk', som betyder⁹⁹ at "en modpart har krav på at kende og have lejlighed til at tage stilling til samtlige den anden parts dokumenter og øvrige bevismateriale. Det kontradiktoriske princip gælder i både civilprocessen og straffeprocessen. I civilprocessen betyder det, at en part får udsættelse, hvis en sådan er nødvendig for at forberede sig på og svare på det, der kommer fra modparten". En figur, som giver et godt visuelt billede af proceduren ses på Rigsrevisionens hjemmeside¹⁰⁰, men hovedessensen er, at når Rigsrevisionen har afgivet beretningen til Statsrevisorerne, afgiver

⁹⁷ Rigsrevisionen, *Sådan lave vi større undersøgelser*

⁹⁸ Rigsrevisionen, *Opfølgning på beretninger*

⁹⁹ I følge Den Store Danske

¹⁰⁰ Rigsrevisionen, *Opfølgning på beretninger*

Statsrevisorerne bemærkninger til beretningen til Folketinget og beder samtidig ministeriet om deres bemærkninger til sagen, hvilket de har 2-4 måneder at give i en såkaldt ministerredegørelse, hvori de redegør for, hvordan ministeriet vil imødekomme anbefalingerne.

Både ministerredegørelser og Rigsrevisionens opfølgingsnotater bliver optaget i Statsrevisorerne's endelige beregning over statsregnskabet, hvilket afgives Folketinget en gang om året.

5.2.2 §18, stk. 4 notat

Beretningen, som afleveres til Statsrevisionen (se fase 2 i Figur 12), følges op i et §18, stk. 4 notat. Dette notat baserer sig på ministerredegørelsen, som omtalt i forrige afsnit. Det fremgår af notatet, hvilke punkter, som Rigsrevisionen evt. vil følge op på. Formålet med notatet er, at Rigsrevisionen foretager en opfølgning på ministerredegørelsen, hvori der for Statsrevisorerne gives til kende, hvorvidt foranstaltningerne, som ministeriet vil iværksætte anses for tilfredsstillende eller ej, samt hvorvidt, der er forhold som Rigsrevisionen vil følge op på i et fortsat notat, eller den afsluttes med et §18, stk. 4 notat.

5.2.3 Fortsat notat

Punkter, som er opstillet i §18, stk. 4 notatet følges op i fortsatte notater, lige indtil Rigsrevisionen vurderer, at punkterne i beretningssagen er løst og sagen dermed kan afsluttes¹⁰¹. Som hovedregel er notaterne afsluttende notater, som bliver afgivet, men der kan også være tale om et fortsat notat i tilfælde, hvor Rigsrevisionen vurderer, at Statsrevisorerne f.eks. bør blive orienteret om, at et ministerium kommer til at anvende længere tid at gennemføre de påkrævede tiltag, end forventet.

I det følgende gennemgås én stor rapport, som Rigsrevisionen har udarbejdet. Hovedvægten vil være på processen og ikke ligge på rapporternes resultat.

5.2.4 Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter

Rigsrevisionen tog i oktober 2019 initiativ til en undersøgelse, der skulle vurdere, om ministeriernes gevinstrealisering i forbindelse med it-projekter var tilfredsstillende¹⁰². For at kortlægge dette undersøgte Rigsrevisionen dels om ministerierne har haft en tilstrækkelig opfølgning på gevinstrealiseringen, samt om de har haft et tilstrækkeligt grundlag for de forventninger, som var opstillet for de planlagte gevinster. Først blev undersøgelsen gennemført, hvilket udmøntede sig i en beretning om gevinstrealisering i statslige IT-projekter¹⁰³, dernæst har Statsrevisorerne afgivet bemærkninger til beretningen¹⁰⁴ og det samme har ministrene for de respektive ministerier¹⁰⁵. I januar i år har

¹⁰¹ Rigsrevisionen, *Fortsat(te) notat(er)*

¹⁰² Rigsrevisionen, *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter*

¹⁰³ Rigsrevisionen, *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter*

¹⁰⁴ Rigsrevisionen, *Statsrevisorerne's bemærkning til beretningen*

¹⁰⁵ Rigsrevisionen - link til Ministerredegørelserne

Rigsrevisionen udarbejdet et notat¹⁰⁶, hvori der bl.a. står at Rigsrevisionen vil følge udviklingen i ministeriernes opfølgning på gevinsterne, samt grundlaget for dette, og sagen er derfor endnu ikke afsluttet primo februar 2021¹⁰⁷.

I det følgende vil nogle af hovedkonklusionerne fra det 61 siders lange dokument '*Gevinstrealisering i statslige IT-projekter*'¹⁰⁸ blive nævnt, dog med fokus på den metodiske del af Rigsrevisionens undersøgelse, altså hvilke værktøjer eller metoder Rigsrevisionen har anvendt for at vurdere gevinstrealiseringen i de statslige virksomheder. Den anvendte metode har de i særdeleshed beskrevet i bilag 1 i '*Gevinstrealisering i statslige IT-projekter*',¹⁰⁹, men også i selve rapporten.

Når Rigsrevision har fokus på gevinstrealiseringen, er det som led i forvaltningsrevisionen, se Figur 11, idet baggrunden for igangsætning af mange it-projekter netop er enten effektiviseringer eller kvalitetsforbedringer, hvilke kan udmønte sig i frigivelse af ressourcer i form af færre medarbejdere. Rapporten giver derfor dels et billede af grundlaget for at opstille gevinster, samt en opfølgning på høsten af it-projekternes gevinster i staten¹¹⁰.

I undersøgelsen blev 44 projekter undersøgt i 11 ministerier og da de alle er projekter, som er igangsat efter januar i 2011, har der været krav om, at den fællesstatslige it-projektmodel anvendes. Et vigtigt omdrejningspunkt i it-projektmodellen er gevinstrealisering, hvor ministerierne skal indsende, hvilke gevinster forventes, samt hvorvidt de er realiseret. Som et led i projektmodellen skal ministerierne redegøre for, hvilke forventede forbedringer de ser, samt opstille disse som gevinster. Disse skal kvantificere, hvilke forbedringer forventes, for på den måde at retfærdiggøre projektudgifterne¹¹¹.

5.2.4.1 Metode

Undersøgelsen er baseret på dokumenter, som ministerierne har udarbejdet til IT-rådet, samt til deres eget arbejde med it-projekterne¹¹². Der blev holdt et åbningsmøde, hvor alle ministerier var inviteret og undersøgelsens formål, design, forventninger og tidsplan blev præsenteret. I løbet af undersøgelsen blev møder med ministerierne afholdt, samt flere møder med Digitaliseringsstyrelsen for bl.a. at drøfte kravene, som IT-rådet stiller

¹⁰⁶ Rigsrevisionen, *Rigsrevisionens notat om beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter*

¹⁰⁷ Rigsrevisionen, *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter* (hjemmeside)

¹⁰⁸ Rigsrevisionen, *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter* (beretningen)

¹⁰⁹ IBID

¹¹⁰ IBID, s.1

¹¹¹ IBID

¹¹² IBID, s. 36

til dokumenterne, og som ministerierne skal udarbejde ifm. arbejdet med gevinstrealiseringen og andre forhold¹¹³. Undersøgelsen blev kvalitetssikret jf. Rigsrevisionens interne procedurer for kvalitetssikring.

Undersøgelsen bestod af tre faser:



Figur 13 Undersøgelsens 3 faser¹¹⁴

I fase 1 blev der udarbejdet et undersøgelsesdesign på baggrund af en forundersøgelse med 9 it-projekter i 3 ministerier, hvor hypoteser blev testet og kodebog og analysedesign blev pilottestet. Ud fra dette blev en udvælgelse gennemført ud fra 3 udvælgelseskriterier, hvilket resulterede i de 44 it-projekter, som indgik i undersøgelsen.

I fase 2 blev data indsamlet og dette tog udgangspunkt i 4 nedslagspunkter i projekternes levetid, hvor ministerierne, for hvert projekt afleverede 3 skriftlige produkter til IT-rådet: Projektgrundlag, projektafslutningsrapport og gevinstrealiseringsrapport. Der er tale om 3 standardiserede dokumenter fra før igangsættelse af projektet og indtil det første år efter projektafslutningen. Det sidste er, når projektet har været i drift i mere end 1 år.

For at kunne sammenligne materialet på tværs af ministeriernes it-projekter, er det indsamlede materiale kodet i et regneark. Kodningen af det indsamlede materiale i alle projekter er inddelt i 5 kategorier, for at sikre en systematik og er delt op sådan, at for hvert spørgsmål, der bliver stillet, er der et udfaldsrum, som kan være formuleret som tekst, men også med f.eks. to mulige udfald ja/nej eller andre muligheder f.eks. realiseret/delvist realiseret /ej realiseret. For hvert af spørgsmålene bliver der desuden forklaret hvilken kilde/kriterium, der vurderes ud fra og det gør det for hvert enkelt spørgsmål. På næste side gives en ikke udtømmende gennemgang af kategorierne i den store undersøgelse, men mere nogle eksempler.

¹¹³ Rigsrevisionen, *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter* (beretningen), s.36

¹¹⁴ IBID s.37

Kategori	Indhold
1	Stamoplysninger , herunder f.eks. gevinstens type, om der er tale om en økonomisk, ikke økonomisk gevinst eller en samfundsgevinst. Gevinstens planlagte værdi i det første år efter gevinstrealiseringen, samt for hele realiseringsperioden, hvor forskellen mellem 0- og 1-scenarierne bliver angivet.
2	Grundlaget for at forvente den planlagte gevinst , hvor der bl.a. besvares, hvorvidt ministeriet har anvendt 0- og 1-scenarier eller noget tilsvarende, om der er foretaget en før-måling og om antagelser er tydeliggjort. Der besvares også, om ministeriet kan dokumentere grundlaget for 1-scenariet og om de har data, der ligger til grund for potentialevurderingen, samt om de anvendte data er egnede til at beregne 1-scenariet.
3	Forventninger til gevinster i forbindelse med it-projekternes projektafslutningsrapport , hvor der bl.a. spørges om ministeriet har justeret i forventningerne til gevinsten og hvad gevinstens status er i projektafslutningsrapporten.
4	Vurdering af realisering af gevinster ifm. It-projekternes gevinstrealiseringsrapport . Ministerierne skal vurdere i hvilken grad gevinsten er realiseret og hvorvidt de kan dokumentere grundlaget for vurdering. Om der er foretaget eftermåling og om eftermålingen er baseret på aktuelle og identificerbare data, samt hvilken værdi ministeriet har opgjort gevinsten til.
5	Vurdering af realisering af gevinster i årene efter it-projekternes gevinstrealiseringsrapport . Om der forventes at blive fulgt op på gevinsterne i årene efter gevinstrealiseringsrapporten.

5.3 Sammenfatning og delkonklusion

De offentlige it-investeringer i Danmark er gennemgået i kapitlerne 3,4 og 5 of følgende sammenfatning og delkonklusion indbefatter alle tre kapitler.

Under Finansministeriet ligger Digitaliseringsstyrelsen, der skal sikre at staten har en effektiv og ansvarlig styring af it-projekter og -systemer ved at yde rådgivning og stille værktøjer til rådighed, hvoraf nogle er obligatoriske. De tilbyder Statens Digitaliseringsakademi, hvor ledere og medarbejdere kan tage kurser, få sparring osv. Under Digitaliseringsstyrelsen ligger Statens IT-råd, som yder rådgivning og foretager risikovurderinger og reviews, og hvor it-projekter og -anskaffelser skal risikovurderes, hvis de overstiger hhv. 15 mio.kr. og 70 mio.kr. Statens IT-råd har opstillet et kodeks for at forbedre samarbejdet mellem it-leverandører og myndigheder, trods modsatrettede interesser. Foruden at have fokus på risikominimering og videndeling i IT-rådet, stilles også en række værktøjer til rådighed, hvoraf nogle er obligatoriske at anvende. Værktøjerne er en projekt- og programmodel, risikovurdering og rådgivning, samt dokumenter og vejledninger, som er til rådighed.

Ud fra ovenstående kan ses, at Finansministeriet har en rådgivende rolle ift. it-projekter og -systemer og bidrager til en effektiv og ansvarlig styring ved at stille værktøjer til

rådighed. Men de foretager også direkte vurderinger i form af risikovurderinger og reviews og har dermed også en kontrollerende rolle. Rigsrevisionen har derimod kun den opfølgende rolle.

Rigsrevisionen er, med sine omkring 300 medarbejdere, opdelt i 18 såkaldte kontorer, hvor det 15. kontor har ansvaret for større undersøgelser, herunder større anskaffelser og it-projekter. Rigsrevisionen gennemfører finansiel-, juridisk-kritisk- og forvaltningsrevision og udarbejder erklæringer, samt gennemfører større undersøgelser. Når store undersøgelser gennemføres, er det med udgangspunkt i standard nummer 3 i SOR (standarderne for offentlig revision). De store undersøgelser gennemgår 3 faser, og i den sidste fase som er opfølgning, følger Rigsrevisionen op på den givne kritik, indtil det respektive ministerium har handlet fyldestgørende på den.

Min vurdering er, at varetagelsen af det offentliges it-projekter i Danmark er meget gennemtænkt og -arbejdet, hvilket resulterer i både anvendelige værktøjer, skabeloner osv. som kan være med til at sikre en både ansvarlig og effektiv styring. Derudover sikres dette også ved struktureret opfølgning.

6 Den færøske offentlige forvaltning

Som led i at beskrive Landsrevisionen og dens arbejde, anser jeg det nødvendigt at give en kort beskrivelse af det færøske politiske system, samt forvaltning og bemyndigelse.

6.1 Det politiske system

Færøerne er en del af det danske rigsfællesskab med hjemmestyrelses ordning siden 1948 og er delvis selvstyrende, hvor bl.a. udenrigsanliggender og politi er dansk sagsområde. For de anliggender, som er overtaget af Færøerne, er der et tredelt politisk system med en lovgivende, en udøvende og en dømmende magt i form af henholdsvis Lagting og lagmand, Landsstyre og den færøske Domstol.

Den lovgivende magt, Lagtinget består af 33 parlamentsmedlemmer, hvilke bliver valgt for 4 år ad gangen¹¹⁵. Det er Lagtinget, der vælger Lagmanden som er den øverste myndighed på Færøerne (svarende til Statsministeren i Danmark).

Den udøvende magt – Landsstyret – består af Lagmanden og mindst to landsstyremedlemmer. Lagmanden beslutter, hvor mange landsstyremedlemmer der skal danne regeringen, samt udpeger disse¹¹⁶.

Den nuværende højrevendte regering, som blev udnævnt 13. september i 2019, består foruden lagmanden af 6 landsstyremedlemmer¹¹⁷ for hver deres område: Økonomi, Udenrigs- og kulturanliggender, Fiskeri, Sundhed, Sociale anliggender, samt Miljø og erhverv.

Ifølge §33 i loven om den færøske Styrelsesordning¹¹⁸ står der – oversat til dansk:

”§33. Lagmanden fordeler landsstyrets sagsanliggender mellem landsstyremændene. De sidder for hver deres sagsanliggende.

Stk. 2. Lagmanden organiserer landsstyremændenes stillinger og indkalder i den forbindelse regelmæssigt til landsstyremøder, hvor bl.a. alle landsstyremændenes forslag til love, anbefalinger og ekstrabevillinger bliver fremlagt inden de bliver fremstillet for lagtinget.

Stk. 3. Lagmanden har tilsyn med, at hver enkelt landsstyremand styrer sit sagsområde lovligt og tilfredsstillende.”

Som det kan ses af §33, stk. 3, er det Lagmanden, der har tilsyn med, at landsstyremændenes virke udføres lovligt og tilfredsstillende.

¹¹⁵ Lógasavnið, *Den færøske Styrelsesordning*

¹¹⁶ IBID

¹¹⁷ Føroya Landsstýri, *Samgonguskjalið*

¹¹⁸ Lógasavnið, *Den færøske Styrelsesordning*

6.2 Den færøske finanslov

Landets bevillingssystem, herunder finansloven er reguleret i Lagtingslov. nr. 42 fra 4. maj i 2009¹¹⁹. Oversat til dansk står der i §3, stk.1: *"Finansloven skal omfatte alle landets indtægter og udgifter og bygge på realistiske forventninger og bedst mulige skøn over indtægter og udgifter i finansåret"*¹²⁰. Det er landsstyremanden for finansielle anliggender, der organiserer hele finanslovsarbejdet¹²¹.

Inden den 1. april fremsætter landsstyremanden for finansielle anliggender forslag til lagtingsbeslutning, indeholdende en samlet bevillingsramme for finanslov det kommende finansår, opdelt på paragrafområder. Sammen med lagtingsbeslutningen leveres også en redegørelse, som beskriver og vurderer den færøske økonomiske situation, herunder den offentlige sektor. Hver enkelt landsstyremand udarbejder inden for den tildelte ramme bidrag til finanslovsforslaget¹²².

I juni måned beder de enkelte ministerier deres respektive offentlige institutioner, om forslag til budget det kommende finansår for deres bevilling og fordelt på hovedkonti.

Landsstyret fremlægger jf. Færøernes styrelsesordnings §43 hvert år inden den 1. oktober forslag om finanslov for Lagtinget for det kommende kalenderår¹²³. Ingen udgift må være betalt, uden at hjemmel er tildelt i indeværende finanslov eller anden gældende bevillingslov¹²⁴. Hvis ekstra bevillinger tildeles, må det være godkendt i form af Lagtingslov¹²⁵. Lagtinget har derefter 3 måneder til at behandle og foretage ændringer i lovforslaget, og den endelige lagtingsfinanslov skal vedtages senest 31. december samme år¹²⁶.

Ovenstående beskrivelse af trinene for udarbejdelse af finansloven, er skitseret på næste side.

¹¹⁹ Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 42 frá 4. mai 2009 um landsins játtanarskipan*

¹²⁰ IBID

¹²¹ Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg*

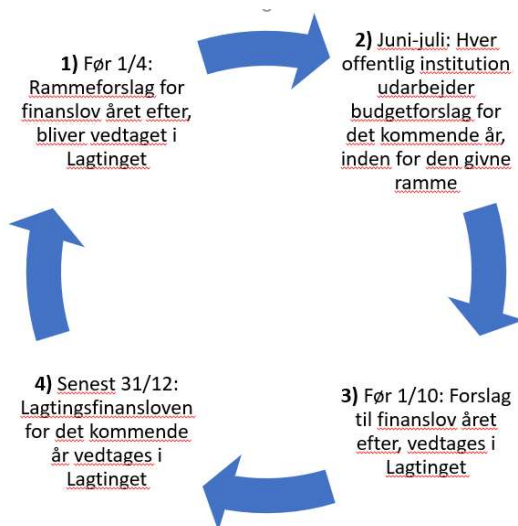
¹²² Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 42 frá 4. mai 2009 um landsins játtanarskipan*, §8, stk.1-3

¹²³ Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 103 frá 26. juli 1994 um stýriskipan Føroya*

¹²⁴ IBID, §43, stk.2

¹²⁵ IBID, §44, stk.1

¹²⁶ Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg*



Figur 14 Cyklus for udarbejdelse af finansloven (egen tilvirkning)

Finansloven er opdelt i fire bevillingstyper¹²⁷:

- a) Driftsbevilling** (rakstrarjáttan), herunder personaleomkostninger, køb af varer og tjenester, indkøb af materialer og drift af bygningerne.
- b) Anlægsbevilling** (løgjuáttan) i forbindelse med bygningsarbejde, køb og salg af bygninger, investeringer og skibe o.a. i forbindelse med større vedligeholdelsesopgaver.
- c) Lovbunden bevilling**, hvor bevillingen anvendes til lovfæstet støtte, hvor modtagerskaren og beløb er stadfæstet ved lov.
- d) Tilskudsbevilling** bliver anvendt til støtte, som ikke er lovfæstet, til lån og til omkostninger ifm. långarantier.

Under punkt a) driftsbevilling, kan en offentlig virksomhed fremstille ønsker til det respektive ministerium, hvis de f.eks. har påtænkt at sætte fokus på et område ved at øge personalestaben eller andet, som ikke kan holdes inden for den værende driftsbevilling. Dette må den offentlige institution gøre forinden rammeforslaget for det kommende år vedtages – se punkt 1 i cyklussen ovenover i forbindelse med udarbejdelse af Lagtingsfinanslov.

Jf. §1, stk. 5 i Bekendtgørelse om driftsbevilling¹²⁸ kan udgifter til it-projekter medtages under driftsbevillingen. Der er dog en begrænsning ifølge §7, idet it-projekter over 5 mio. DKK kræver hjemmel i anlægslov, hvilket betyder, at projektet skal vedtages i

¹²⁷ Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 42 frá 4. mai 2009 um landsins játtanarskipan*, §14

¹²⁸ Løgmannsskrivstovan, *Kunnngerð nr. 84 frá 7. juni 2011*

Lagtinget og at bevilling til projektet afsættes i Lagtingsfinansloven. Ifølge Landsrevisionen kan en offentlig institution ikke vælge at dele projektet op over flere år for at undgå reglen i §7, idet der er tale om at institutionen ved et projekt binder sig over f.eks. 5 år.

6.3 Ansvarsfordeling og forvaltning

Landsstyret er det øverste lag i systemet og landsadministrationen er embedsværket hos Landsstyret¹²⁹, og under Landsstyrets 6 ministerier er de offentlige organisationer organisatorisk placeret. Ifølge Færøernes styrelsesordning har landsstyremændene landsstyremandsansvar, hvilket betyder, at de har ansvaret for det område, som de er landsstyremand/kvinde for. Dette er også stadfæstet i Lagtingslov nr. 90 fra 4. juni 1996¹³⁰, hvori både ansvar og strafferamme er defineret i tilfælde af misligholdelse af ansvaret. Ifølge § 4 i loven står (oversat til dansk):

§4 Når reglerne i den borgerlige straffelov om medvirken til en lovovertrædelse anvendes, skal lagmand eller landsstyremand være vurderet til at have medvirket til hændelse hos en underordnet, når
1)han har været vidende om, at hændelsen ville finde sted, og at han har undladt at hindre, at handlingen blev udført.
2)handlingen har været et nødvendigt eller naturligt middel til at få en beslutning gennemført, som lagmanden eller landsstyremanden har ansvaret for.
3)han har medvirket til, at handlingen er foretaget, ved ikke på rimelig vis at have haft kontrol og fastsat regler.

I cirkulære om kontrol og at have nødvendig økonomisk kontrol¹³¹, står der desuden i §3 (oversat til dansk):

Landsstyremanden har ansvaret for, at alle økonomiske tiltag inden for hans ansvarsområde er lovlige og rigtige. Dette betyder, at det er landsstyremanden, der skal svare Lagtinget og lagtingsrevisorerne omkring forhold, der kræver irrettesættelse, uafhængig af, om landsstyremanden kender til disse forhold, eller burde kende til dem.

¹²⁹ Føroya Landsstýri, Landsfyrisingin

¹³⁰ Lógasavnið, Løgtingslóg nr. 90 frá 4. juni 1996 um ábyrgd landsstýrismanna

¹³¹ Fíggjarmálaráðið, Rundskriv um eftirlit og at taka neyðug búskaparlig atlit

Det ses tydeligt ud fra ovenstående lov og cirkulære, at det er landsstyremanden, der stilles til ansvar for hændelser i deres underliggende institutioner - uanset hvad. Herunder må ansvaret også være placeret, hvis it-projekter ikke overholder tids- og omkostningsestimeringer. De offentlige instanser er organiseret under de nuværende 6 ministerier. Hvert ministerie er den øverste myndighed for de institutioner, som hører til landsstyremandens sagsområde.

Ansvaret hos den enkelte institutionsleder er, ifølge Landsrevisionen, ikke direkte formuleret i lov eller andetsteds, men det opfattes derimod som en grundlæggende forudsætning, at landsstyremanden delegerer inden for sin beføjelse. Det står også i §2 i ovenstående cirkulære, at nødvendige økonomiske hensyn skal tages, når bevillinger anvendes, og det er jo ikke selve landsstyremanden der anvender bevillingerne, men har uddelegeret en bevilling til den enkelte institutionsleder. I kapitlerne 4-7 i før nævnte cirkulære er defineret, hvad begrebet *økonomiske hensyn* indbefatter. Der listes også op, hvordan den enkelte offentlige institution skal forholde sig, for at institutionen kan siges at tage de nødvendige økonomiske hensyn, herunder sparsommelighed, produktivitet, effektivitet og økonomistyring.

6.4 Landsregnskabet

Gjaldstovan¹³² forestår udarbejdelsen af månedsregnskaber for hele landets offentlige institutioner¹³³ og regnskabet udarbejdes i et fælles regnskabssystem, hvor alle regnskabsposter er tilgængelige i et ledelsesinformationssystem. En del af grundlaget under månedsregnskabet er, at det bliver kvalitetssikret i form af et regnskabsgodkendelsessystem (RGS), hvor hver enkelt institutionsleder undersøger og godkender det månedlige regnskab overfor det respektive ministerium. I RGS bekræfter institutionslederen bl.a., at der *"ikke foreligger betydelige beløb, som ikke er bogført og som kan resultere i, at regnskabet ikke giver et retvisende billede"*, samt hvorvidt bevillingen overholdes. Når den enkelte institution har godkendt eget månedsregnskab, godkender det respektive ministerie alle månedsregnskaberne under deres ministerie.

Når regnskabsåret afsluttes, er det også Gjaldstovan, som forestår det endelige landsregnskab, som skal fremlægges for Lagtinget senest 6 måneder efter 31.des¹³⁴.

6.5 Landsrevisionen

Landsrevisionen er den færøske parallel til den danske Rigsrevision og er en uvildig institution under det færøske Lagting¹³⁵. Landsrevisionen påser (oversat til dansk), at: *"regnskabet er rigtigt, og at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter, samt med*

¹³² Det færøske Landsstyres økonomi- og regnskabsforvaltning, som svarer til 'Statens administration' og 'Økonomistyrelsen' i Danmark, i én instans, se nærmere i afsnit 7.

¹³³ Gjaldstovan, *Roknskapur*

¹³⁴ Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 103 frá 26. juli 1994 um stýrisskipan Føroya, §45, stk.*

1

¹³⁵ Landsgrannskoðanin

indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Endvidere vurderes det, hvorvidt forvaltningen af de midler og driften af de institutioner og den virksomhed, der er omfattet af regnskabet, er varetaget på en økonomisk hensigtsmæssig måde¹³⁶. Landsrevisionen støtter også Lagtingsrevisionerne – svarer til Statsrevisorerne i DK – i deres arbejde¹³⁷.

Landsrevisionen reviderer i alt 80 institutioner, som det kan ses af nedenstående tabel. I oversigten listes de 6 ministerier og deres underliggende institutioner – disse er enten oversat til dansk eller i parentes angivet, hvad den danske parallel er/løs oversættelse.

Minisisterium	Instanser under ministeriet
Fíggjarmálaráðið ¹³⁸ (Finansministerie)	I alt 13 ¹³⁹ institutioner, herunder: Gjaldstovan (<i>Statens administration og Økonomistyrelsen</i>) TAKS (SKAT) Hagstova Føroya (<i>Danmarks Statistik</i>) Landsbanki Føroya (<i>Nationalbanken</i>)
Uttanríkis- og mentamálaráðið ¹⁴⁰ (Udenrigs- og kulturministerie)	I alt 38 institutioner ¹⁴¹ , herunder Folkeskolen, de gymnasiale uddannelser, Kringvarp Føroya (DR), Musikskolen, Nordens hus, Folkekirken, museer osv.
Fiskimálaráðið ¹⁴² (Fiskeriministerie)	I alt 3 institutioner ¹⁴³
Heilsumálaráðið ¹⁴⁴ (Sundhedsministerie)	13 institutioner ¹⁴⁵ herunder de 3 sygehuse og apoteket
Almannamálaráðið ¹⁴⁶ (Socialministerie)	5 institutioner ¹⁴⁷ herunder socialstyrelsen
Umhvørvis- og vinnumálaráðið ¹⁴⁸ (Miljø- og erhvervsministerie)	8 institutioner ¹⁴⁹ herunder arbejds- og brandtilsyn og veterinærmyndigheden
I alt: 6 ministerier	I alt: 80 institutioner

Tabel 1 Oversigt over de 6 ministerier og de underliggende institutioner

¹³⁶ Lógasavnið, Løgtingslóg nr. 25 frá 21. apríl 1999 um grannskoðan av landsroknaskapinum, §4, stk. 3

¹³⁷ Landsgrannskoðanin

¹³⁸ Fíggjarmálaráðið

¹³⁹ Fíggjarmálaráðið, Almennar nevndir og ráð

¹⁴⁰ Uttanríkis- og Mentamálaráðið

¹⁴¹ Uttanríkis- og Mentamálaráðið, Stovnar undir Uttanríkis- og mentamálaráðnum

¹⁴² Fiskimálaráðið

¹⁴³ Fiskimálaráðið, Stovnar

¹⁴⁴ Heilsumálaráðið

¹⁴⁵ Heilsumálaráðið, Stovnar, ið vísa til Heilsumálaráðið

¹⁴⁶ Almannamálaráðið

¹⁴⁷ Almannamálaráðið, Stovnar o.l.

¹⁴⁸ Umhvørvis- og Vinnumálaráðið

¹⁴⁹ Umhvørvis- og Vinnumálaráðið, Stovnar undir Umhvørvis- og Vinnumálaráðnum

Landsrevisoren bliver udnævnt af Lagtingets formandskab og ansætter selv sine medarbejdere¹⁵⁰, som tæller 10 ansatte per februar 2021.

Landsrevisionens arbejde er reguleret i:

- **Lov:** *Løgtingslóg nr. 25 frá 21. apríl 1999: Løgtingslóg um grannskoðan av Landsroknskapinum v.m., sum broytt við løgtingslóg nr. 33 frá 30. apríl 2015*¹⁵¹.

Landsrevisionen udarbejder to årlige beretninger: En årsberetning og en bevillingskontrol. Årsberetningen bliver lagt for Lagtinget som beslutningsforslag sammen med præsentationen af landsregnskabet, og indeholder lagtingsrevisorernes bemærkninger, der bygger på revisionens konklusioner. Der forefindes ingen formkrav til beretningens struktur. Beretningen er bygget op omkring generelle bemærkninger og en gennemgang af revisionen af hver paragraf i finansloven. Bevillingskontrollen forelægges lagtinget som beslutningsforslag med lagtingsrevisorernes kommentarer og bemærkninger. Ifølge §14, kan Lagtingsrevisorerne pålægge Landsrevisionen at udarbejde redegørelser omkring forhold, som de ønsker belyst, herunder redegørelser og udvidet forvaltningsrevision inden for alle regnskabsområder.

Foruden den årlige revision og beretning til Lagtingsrevisorerne, udarbejder Landsrevisionen andre rapporter. Som eksempel på rapporter omkring it kan nævnes, at i 2020 blev en rapport omkring it-sikkerheden i landets offentlige institutioner leveret (*Frágreiðing um kanning av KT-trygdarstöðuni hjá stovnum landsins*¹⁵²) og i 2014 blev et notat skrevet med baggrund i en tværgående undersøgelse af it-forhold (*Notat um tvørgangandi kanning av KT-viðurskiftum*¹⁵³).

Selv om Landsrevisionen ikke har mulighed for at have samme specialiseringsgrad som Rigsrevisionen må forventes at have, har Landsrevisionen de senere år sat stor fokus på it i det offentlige og især omkring it-sikkerheden. Som del af den årlige revision har Landsrevisionen frem til 2019 foretaget it-revision, der bygger på ISO 27001 standarden af samtlige revidender.

Siden 2010 har Landsrevisionen offentliggjort 15 notater og rapporter foruden årsrapporterne¹⁵⁴.

Som nævnt ovenover, kan Landsrevisionen siges at være en parallel til den danske Rigsrevision. Det er ikke hensigten at foretage en egentlig sammenligning af Færøernes

¹⁵⁰ Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 25 frá 21. apríl 1999 um grannskoðan av landsroknskapinum v.m.*, § 5, stk. 2 og 4

¹⁵¹ Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 25 frá 21. apríl 1999 um grannskoðan av landsroknskapinum v.m.*

¹⁵² Landsgrannskoðanin, *Frágreiðing um kanning av KT-trygdarstöðuni hjá stovnum landsins*.2021

¹⁵³ IBID

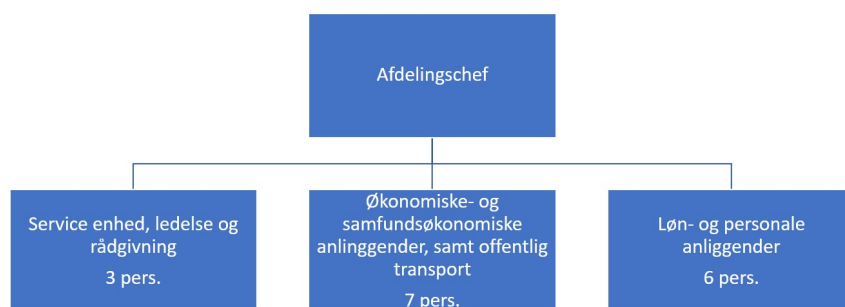
¹⁵⁴ Landsgrannskoðanin, *Aðrar frágreiðingar*

Landsrevision og den danske Rigsrevision, men det er øjensynligt, ud fra ovenstående, at der er tale om en meget lille instans, med 11 medarbejdere inkl. direktøren ift. cirka 300 i Rigsrevisionen.

6.6 Det færøske finansministerium (FMR)

Hovedformålet for det færøske Finansministerium (FMR) er at give landsstyremanden i finansielle anliggender de værktøjer og oplysninger, som er nødvendige for, at han kan tage velbegrundede beslutninger. Dette gør FMR ved at rådgive landsstyremanden omkring finanspolitik, samfundsøkonomi, skatte- og afgiftsforhold, penge- og kreditmarkedspolitik samt det lønpolitiske område. FMR organiserer alle de tværgående opgaver inden for det finans- og samfundsøkonomiske område. FMR forestår landets økonomistyring og giver landsadministrationen det grundlag, som er nødvendigt for, at de kan udføre deres økonomiske opgaver tilfredsstillende¹⁵⁵.

Finansministeriet (FMR) er organiseret i tre afdelinger og har i alt 17 ansatte¹⁵⁶.



Figur 15 FMR's organisation (egen tilvirkning ud fra FMR's hjemmeside¹⁵⁷)

FMR har ikke eksplicit opfølgning på it-projekter i det offentlige, men idet projekter over 5 mio.kr., som sagt kræver hjemmel i anlægslov, vil disse projekter have eget regnskab, som der kan følges op på. Regnskabssystemet, som alle offentlige institutioner anvender, er arts- og formålsopdelt og det er muligt at bogføre og følge op på projekter internt i de offentlige institutioner.

¹⁵⁵ Fíggjarmálaráðið, *Fíggjarmálaráðið*

¹⁵⁶ Fíggjarmálaráðið, *Starvsfólk*

¹⁵⁷ IBID

Ifølge meddelelse i 2019 fra Lagmanden omkring resortfordeling¹⁵⁸, har landsstyremanden i finansielle anliggender hjemmel, til at give alle ministerier og offentlige institutioner tjenestebefaling om bl.a. it-anvendelse og -sikkerhed.

I 2006 igangsatte FMR en 'Mål- og resultatstyring', efter at dette var besluttet på møde i Landsstyret i 2005¹⁵⁹. Formålet med 'Mål- og resultatstyring' var at effektivisere den offentlige administration, ved at styringen i landets offentlige institutioner skulle være mere målrettet¹⁶⁰. For at opnå dette, skulle resultataftaler udarbejdes, hvor hvert ministerie skulle sætte overordnede mål, for hver deres ansvarsområde og som de offentlige institutioner skulle arbejde frem imod. Ved at implementere 'Mål og resultatstyring' forventedes, at

- der blev skabt forudsætninger for effektiv offentlig forvaltning
- kommunikationen med brugeren blev bedre
- der ville opnås en forbedret indsigt i de offentlige institutioner
- forbedret kommunikation mellem ministerierne og deres underliggende institutioner

I regnskabsbekendtgørelsens §7¹⁶¹ stod der (oversat til dansk):

” Ministerierne og de offentlige institutioner under dem, skal senest den 14. januar 2010 have implementeret principperne omkring mål, opnåede resultater osv.

stk. 2. Ministerierne skal årligt opstille overordnede mål for deres institutioner

stk. 3. De offentlige institutioner skal:

1) Opstille mål og krav til resultat for det de disponible ressourcer og de overordnede mål, som ministeriet har stillet.

2) Sikre, at opstillede mål og krav til resultat bliver opnået og

3 Herunder sikre, at de nødvendige oplysninger at styre efter bliver tilvejebragt, for at forebygge afvigelser mellem planer og resultater, så afvigelser bliver synlige og kan tilrettes om nødvendigt.”

Løgmansskrivstovan (Lagmandskontoret)¹⁶² og FMR var de første, der gik i gang med implementeringen, samt institutionerne TAKS og Gjaldstovan. Flere andre institutioner udarbejdede aftaler med deres respektive ministerier, men Mål- og resultatstyringen fik ikke noget rigtigt gennemslag og blev afskaffet igen. I følge Landsrevisionen skyldtes

¹⁵⁸ Lógasavnið, Fráboðan nr. 128 frá 16. september 2019 um býti av málsøkjum landsstýrisins millum landsstýrismenninar, §13, stk.2

¹⁵⁹ Fíggjarmálaráðið, Mál- og avriksstýring

¹⁶⁰ Fíggjarmálaráðið, Munadyggari fyrisiting við mál- og avriksstýring

¹⁶¹ Fíggjarmálaráðið, Mál- og avriksstýring, side 6

¹⁶² Lagmandskonteret er lagmandens administration, se Løgmansskrivstovan

det, at det administrativt var for tungt og omfattende for ministerier og offentlige institutioner at implementere og gennemføre. Gjaldstovan anvender stadig 'Mål- og resultatstyring' som et internt styringsværktøj¹⁶³.

Som det kan ses i Tabel 1 på side 54, ligger i alt 13 offentlige institutioner, råd og fonde organisatorisk placeret under finansministeriet. Herunder ligger bl.a. Gjaldstovan, som kort vil blive forklaret i det følgende afsnit, herunder også projektet at samle alle de offentlige instansers journal under én hat.

6.7 Sammenfatning og delkonklusion

It-projekter kan enten være en del af en driftsbevilling eller investeringsbevilling, og it-projekter over 5 mio.kr. kræver hjemmel i anlægslov, dvs. at de skal vedtages i Lagtinget og bevillingen afsættes i Finansloven. Det offentlige regnskabssystem muliggør økonomisk opfølgning på projektniveau.

De 6 færøske landsstyremænd, som er det øverste lag i systemet, har landsstyremandsansvar, dvs. at de stilles til ansvar for hændelser i de underliggende institutioner – uanset hvad. Dette betyder, at det også er dem, der kan stilles til ansvar hvis it-projekter ikke overholder tids- og omkostningsestimeringer i de underliggende institutioner. Det er muligt i den enkelte institution at følge op på projektreghnskaber i det offentlige regnskabssystem.

Det færøske Finansministerium (FMR) skal give finansministeren de nødvendige værktøjer og oplysninger, for at han kan tage velbegrundede beslutninger. FMR organiserer de tværgående opgaver inden for det finans- og samfundsøkonomiske område og forestår landets økonomistyring og giver landsadministrationen det nødvendige grundlag, så de kan udføre de økonomiske opgaver tilfredsstillende. Derudover har finansministeren hjemmel til at give tjenestebefalinger omkring it-anliggender.

FMR følger ikke op på offentlige it-projekter men idet de forestår landets økonomistyring og skal give landsadministrationen de nødvendige værktøjer, resonerer jeg, at FMR har ansvaret for, at der på Færøerne er en effektiv og ansvarlig styring af it-projekter og -investeringer.

FMR igangsatte i 2006 en Mål- og resultatstyring, hvilket var en politisk beslutning. Formålet var at effektivisere den offentlige administration gennem resultataftaler mellem ministerierne og de offentlige institutioner, men blev administrativt for tungt og omfattende at implementere og gennemføre. Jeg anser, at dette er vigtigt at tage med i betragtning, i drøftelserne om, hvordan man skal følge op på it-projekter på Færøerne, samt hvordan man skal organisere arbejdet, idet der er tale om et lille samfund og dermed meget vigtigt at have fokus på nytteværdien af en kontrolforanstaltning.

¹⁶³ Interview med Gjaldstovan – se bilag 3

Landsrevisionen har med sine 11 ansatte den opfølgende rolle og påser både at dispositionerne er i overensstemmelse med bevillinger, love og forskrifter, samt at forvaltningen varetages økonomisk hensigtsmæssigt i de 80 offentlige institutioner.

7 Gjaldstovan

Gjaldstovan kan sammenlignes med Økonomistyrelsen¹⁶⁴ og States administration¹⁶⁵ i Danmark, dog i én og samme institution og med under 70 medarbejder i forhold til hhv. 300 og 250 medarbejdere i de to instanser i Danmark.

Gjaldstovan¹⁶⁶ forestår landets regnskabsførelse samt selve årsregnskabet. Alle offentlige ind- og udbetalinger gennemføres gennem Gjaldstovan, som også udarbejder regelmæssige vurderinger af landskassens likviditet. Foruden regnskabet er it en stor del af Gjaldstovans virksomhed og bl.a. har de ansvaret for det offentlige økonomisystem 'Búskaparskipan Landsins' og det offentliges net 'Landsnet'. Dermed har Gjaldstovan samtidig ansvaret for drift, udvikling og vedligeholdelse af disse systemer, samt undervisning. Gjaldstovan forestår desuden projektet 'Talgildu Føroyar', som betyder 'Færøerne digitaliseret'¹⁶⁷.

Gjaldstovans vision er at bane vejen for, at Færøerne findes blandt verdens mest effektive og kompetente offentlige forvaltninger. Missionen er, at Gjaldstovan supporterer og udvikler effektive og gode løsninger både hvad angår it og regnskab, for at styre det offentlige Færøerne¹⁶⁸. Gjaldstovan er en gammel instans, men har formålet at digitalisere deres løsninger, og ved højtideligheden i forbindelse med 75 års dagen i 2014, var budskabet klart i direktørens tale, hvor han bl.a. sagde¹⁶⁹ at (oversat til dansk):

- *"I dag ligger oplysninger om borgerne i omkring 50 offentlige systemer, men en borger skal kunne finde informationer om sig selv og kunne vedligeholde oplysninger ét sted og skal hurtigt kunne ekspedere alle sine forhold med det offentlige.*
- *De kommende år skal 5-10% af alle serviceopgaver i det offentlige digitaliseres.*
- *Når Gjaldstovan fylder 100 år, skal al økonomistyring i det offentlige være personaleløs.*
- *Digitaliseringen er et led i at få flere til at flytte tilbage til Færøerne, idet Færøerne bliver et innovativt og spændende samfund."*

Gjaldstovan har 68 ansatte per marts i 2021¹⁷⁰, og som det kan ses i organisationsdiagrammet – se Figur 16, er største delen af de ansatte i afdelingen 'det offentlige løn og

¹⁶⁴ Økonomistyrelsen, *Om styrelsen*

¹⁶⁵ Statens Administration, *Om Statens Administration*

¹⁶⁶ www.gjaldstovan.fo

¹⁶⁷ Fíggjarmálaráðið, *Almennar nevndir og ráð*

¹⁶⁸ Gjaldstovan, *Misión og visión*,

¹⁶⁹ Gjaldstovan, *Gjaldstovan 75 ár*

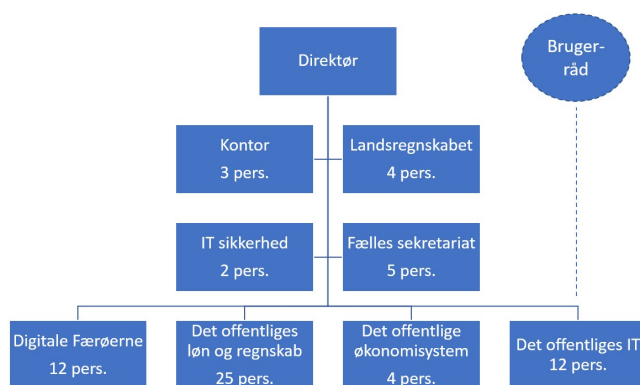
¹⁷⁰ Gjaldstovan, *Starvsfólk*

regnskab', som forestår det offentlige lønadministration til omkring 15.000 lønmodtagere, samt kreditor- og debitorregnskabet for det offentlige.

Afdelingen 'Digitale Færøerne' er et projekt at implementere en digital platform¹⁷¹, hvor velfærd og serviceydelser for borgeren moderniseres og skal være med til skabe rammerne for konkurrencedygtighed, vækst og kapacitet. Projektet, som startede i 2015, er Færøernes største it-projekt¹⁷² og er organiseret under Gjaldstovan. Projektet har en anlægslov på 145 mio.DDK, hvoraf 60 mio.DKK skal finansieres af andre end ministeren¹⁷³. Når projektet er færdig implementeret, kommer det på finansloven¹⁷⁴.

Afdelingen 'Det offentlige IT' har til opgave at levere it-services til alle offentlige instanser og at forestå den it-mæssige organisering. Dette indebærer bl.a. hosting af servere og net, samt opsætning, brugeradministration og it-support. I dag er omkring 50 offentlige institutioner og 2.500 brugere¹⁷⁵ en del af det offentlige it.

Brugerrådet, som ses i organisationsdiagrammet nedenfor, har til opgave at rådgive ledelsen for 'Det offentlige IT' omkring organisering og styring af Landsnettet, herunder omfanget af services, prisfastsættelse, organisatoriske forhold, udlicitering og it-sikkerhed. I brugerrådet sidder 16 repræsentanter fra ministerierne, Landsstyret, Lagtingsadministrationen og kommuneforeningen¹⁷⁶.



Figur 16 Gjaldstovans organisationsdiagram¹⁷⁷

¹⁷¹ Gjaldstovan, *Talgildu Føroyar*

¹⁷² Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg 2021*, s.76/415

¹⁷³ Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 77 frá 29. mai 2017 um Talgildu Føroyar*,

¹⁷⁴ Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg 2021*, s.70/415

¹⁷⁵ Gjaldstovan, *KT landsins*

¹⁷⁶ Gjaldstovan, *Brúkararáðið hjá Landsneti*

¹⁷⁷ Gjaldstovan, *Bygnaður*, (+tilføjet antal personer fra oversigt over ansatte)

Gjaldstovans bevilling er opdelt i tre, hvor der udover den almindelige drift er en særlig bevilling til afdelingerne 'Digitale Færøerne' og 'Det offentlige IT'. Bevillingen for 2021 ses i nedenstående tabel, hvor det ses, at de samlede udgifter er 81 mio.kr.:

1.000 kr.	Finanslovspost	Udgifter	Indtægter	Nettoudgiftsbevilling
Gjaldstovan (a)	3.15.1.07	35.389	4.885	30.504
Det offentlige IT	3.38.3.19	27.839	23.300	4.539
Digitale Færøerne (drift)	3.15.1.09	17.750	2.000	15.750
Ialt		80.978	30.185	50.793

(a) ekskl. 'Det offentlige it' og 'Digitale Færøerne'

*Figur 17 Gjaldstovans bevilling 2021
(egen tilvirkning ud fra finansloven)¹⁷⁸*

7.1 Projektmodel

Når Gjaldstovan gennemfører projekter¹⁷⁹, anvender de en færøsk projektmodel, som er udarbejdet i 2014 af Løgmannsskrivstovan (Lagmandskontoret).

Baggrunden for udarbejdelsen af projektmodellen er, at omkring 30 afdelingsledere og fuldmægtige i centraladministrationen blev uddannede projektledere i 2010. Som et resultat af dette, opstod et behov for fælles modeller for offentlige projekter og en færøsk terminologi¹⁸⁰. En arbejdsgruppe blev nedsat, som udarbejdede de to hæfter (oversat til dansk):

- 1) Projektledelse i landsadministrationen – en introduktion til projektledelse og råd til den øverste ledelse¹⁸¹.
- 2) Projektledelse i landsadministrationen – model og vejledning¹⁸².

Hæfterne blev præsenteret på en fælles personaledag, som blev afholdt for landsadministrationen, hvor 130-140 afdelingschefer, afdelingsledere, medarbejdere og direktører for offentlige institutioner deltog og der blev også etableret en projektledelsesuddannelse. Der er ikke stillet krav om, at projektmodellen anvendes, men Lagmandskontoret er bekendt med, at den bliver anvendt af flere fuldmægtige i ministerier og offentlige institutioner¹⁸³.

Projektmodellen vil kort blive gennemgået i det følgende.

Det første hæfte er overordnet og er udarbejdet til den øverste ledelse, hvor den beskriver formål og fordele med at arbejde struktureret med projekter. Her bliver der lagt

¹⁷⁸ Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg 2021*

¹⁷⁹ Interview med Gjaldstovan – se bilag 3

¹⁸⁰ Telefonmøde med Løgmannsskrivstovan – se bilag 2

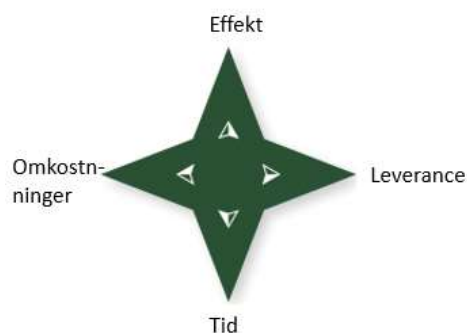
¹⁸¹ Løgmannsskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í landsfyrisingini – Innleiðsla til verkætlanarleiðslu og ráð til ovastu leiðslu (hefti 1)*

¹⁸² Løgmannsskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í landsfyrisingini – leistur og vegleiðing (hefti 2)*

¹⁸³ Telefonmøde med Løgmannsskrivstovan – se bilag 2

vægt på, at der må arbejdes på flere fronter, og at det er nødvendigt både med projektledelseskompetencer, men også at den øverste ledelse skal tilpasse det interne miljø til gennemførelse af projekter. Der anbefales i modellen, at landsadministrationen bliver projektorienteret, men erkendes, at dette er noget, som tager tid.

Det udarbejdede materiale tager udgangspunkt i projektstjernen, som er illustreret nedenfor og denne skal der være bevidsthed om gennem hele projektførelsen.



Figur 18 Projektstjernen (oversat til dansk)¹⁸⁴

Det andet hæfte indeholder en projektledelsesmodel og er udarbejdet til projektledelsen. Modellen indeholder hovedelementerne for alle projekter og hvilke opgaver ligger hos henholdsvis projektejer- og leder. Projektmodellen er bygget op i 5 faser og belyser projektlederens opgaver, samt målsætning, risikovurdering, interessentanalyse, evaluering osv.

7.2 Journalprojektet

I 2019 opstartede Gjaldestovan projektet 'Skjalhald' (herefter: Journalprojektet), hvis formål er at samle 41 offentlige institutioners journalsystem Public 360°, til én samlet løsning. Baggrunden for projektet er bl.a. et ønske fra brugerrådet, som ses i Gjaldestovans organisationsdiagram på side 61. Gjaldestovan, som også selv var bruger af journalsystemet, var ikke tilfreds med sikkerheden i den nuværende løsning¹⁸⁵. Dette var også en af bevæggrundene for igangsætning af projektet. Når 41 institutioner har hver deres installation, har det høje omkostninger for installationer, vedligehold og opdateringer, samt support; men især journalafleveringen, som gennemføres hvert. 5. år er omkostningstung, idet der vil der være tale om 41 afhændelser¹⁸⁶, hvor institutionerne har egen journalnøgle. Udgifterne for hver afhændelse ligger mellem 100.000 og 200.000 kr. per institution, mens der fremover kan foretages én journalaflevering.

¹⁸⁴ Løgmansskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í landsfyrisingini – Innleiðsla til verkætlanarleiðslu og ráð til ovastu leiðslu (hefti 1)*, side 10

¹⁸⁵ Interview med Gjaldestovan – se bilag 3

¹⁸⁶ Interview med Gjaldestovan – se bilag 3

Idet alle institutionerne i forvejen anvendte samme journalsystem Public 360^o, var det ikke med i betragtningen evt. at vælge et andet journalsystem. Dette vurderede Gjaldstovan ikke var nødvendigt at undersøge nærmere, idet valget af et helt nyt journalsystem derfor skulle stå mål med, at alle institutionerne hermed skulle vænne sig til et helt nyt system¹⁸⁷.

Journalprojektet er organiseret under afdelingen 'Det offentlige IT' – se organisationsdiagrammet for Gjaldstovan. Formålet med løsningen er både at få mere for mindre, men også at få organiseret sikkerheden omkring de offentlige institutioners journalsystem, efter at Lagtinget har øget sikkerhedskravene til it-systemer som disse¹⁸⁸. Foruden kravet fra Lagtinget, kan journalerne indeholde følsomme oplysninger, hvor nuværende sikkerhed ikke lever op til GDPR-kravene. Hvis hver enkelt institution skulle have levet op til sikkerhedskravene, ville det være en stor og dyr opgave for den enkelte institution. Foruden de lovmæssige krav, som ligger til baggrund for projektet, lå også følgende til grund¹⁸⁹:

- Manglende og ustruktureret brugerhjælp.
- Manglende vidensdeling og best practice for offentlig journalisering.
- Forventning om billigere drift.
- For omkostningstungt at sammenlægge eller opdele journaler, når offentlige virksomheder lægges sammen eller opdeles.
- Ustruktureret afhændelse af journaler til Tjóðskjalasavnið (Landsarkivet).

Ved at samle alle de offentlige virksomheders journaler under én paraply, følger man princippet, som det færøske Udenrigs- og kulturministerie allerede anvender, hvor de 15 institutioner under ministeriet har én løsning og er illustreret til højre i den næste figur. Ved at gennemføre projektet, bliver der tale om at gå fra 26 løsninger i Public 360^o, som kan ses nedenfor, til én løsning:



Figur 19 Illustration af de 26 journalløsninger inden journalprojektet¹⁹⁰

¹⁸⁷ Interview med Gjaldstovan – se bilag 4

¹⁸⁸ Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg 2021*, side 108/415

¹⁸⁹ Se bilag 4

¹⁹⁰ Se bilag 4 Gjaldstovans præsentation

Når projektet er gennemført, vil der være én løsning og én service, med fælles journalnøgle, samt mulighed for tilføjelse af nøgler for de respektive instanser indeholdende¹⁹¹:

- Standardservice
- Betaling/licenser
- Opdateringer
- Drift og SLA
- Support
- Sikkerhedsattest
- GDPR-krav
- Afhændelse til Landsarkivet
- Brugerstyring
- Vidensdeling

Projektet er organiseret med Gjaldstovans direktør som projektejer, en styregruppe med repræsentanter på chefniveau hos Gjaldstovan, Landsarkivet, Lagmandsadministrationen, leverandøren, samt to offentlige institutioner. Under projektlederen er 5 projektteams inden for infrastruktur, journal, implementering, udvikling og administration¹⁹².

Projektet bliver gennemført efter projektmodellen, som kort er beskrevet på side 62, hvilket er den som anvendes generelt, når it-projekter gennemføres i Gjaldstovan¹⁹³.

Der har været nogle udfordringer med projektet, herunder bl.a. at systemet blev opgraderet samtidig med, at institutioner kom ind i den nye løsning. Dette har udløst frustrationer hos brugerne, der oplever at de har fået et dårligere system end tidligere, men dette ville de have oplevet uafhængigt af journalprojektet. Systemopgraderingen var ikke medtaget i risikovurderingen, men har fået stor betydning for brugertilfredsigheden¹⁹⁴.

En anden udfordring er, at ansvarsfordelingen burde have været defineret anderledes, hvor det er Gjaldstovan, som stilles til ansvar for de systemmæssige udfordringer, både i løbet af projektperioden og efter at projektet bliver afsluttet. Ifølge Gjaldstovan kunne nogle udfordringer være undgået, hvis leverandøren havde været systemansvarlig, indtil leveringen var afsluttet. Dette foruden, at der ikke har været tydeligere aftaler fra starten af, er udfordrende for projektet¹⁹⁵.

Når projektet er færdigimplementeret, er prismodellen, at hver institution betaler et grundbeløb + et beløb per bruger af systemet til Gjaldstovan. Dette vil være billigere

¹⁹¹ IBID

¹⁹² IBID

¹⁹³ Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

¹⁹⁴ Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

¹⁹⁵ IBID

for hver enkelt instans, ift. hvis de selv skulle have opfyldt sikkerhedskravene. I følge projektplanen skulle projektet afsluttes i maj i år og Gjaldstovan kommer til at indkræve 2,1 mio. DKK årligt fra de offentlige institutioner for at drifte den nye samlede løsning.

Projektet bliver ikke færdig implementeret i maj, som oprindeligt planlagt. Forsinkelsen er ifølge Gjaldstovan inden for en acceptabel tidshorisont og de vurderer ikke, at den overskygger den samlede gevinst, som gennemførslen af projektet indbringer på sigt¹⁹⁶.

7.3 Gjaldstovans it-projekter

Her starter analysedelen af afhandlingen – jf. Figur 1 på side 7.

I det følgende afsnit vil jeg vurdere, hvordan Gjaldstovan arbejder med it-projekter ift. principperne i VAL IT. Dette vil blive gjort med udgangspunkt i journalprojektet.

7.3.1 Strategisk

I VAL IT ses der overordnet på de to strategiske spørgsmål om, hvorvidt virksomheden gør de rigtige ting og hvorvidt den får fordelene, hvilket er illustreret vha. de to øverste spørgsmål i The Four 'ares' modellen på side 11.

Ud fra de givne oplysninger, vurderer jeg, at det er strategisk rigtigt at gennemføre journalprojektet, idet det både hænger sammen med Gjaldstovans vision og mission, som på dansk er henholdsvis *'Vi baner vej for, at det offentlige Færøerne er blandt de mest effektive og kompetente administrationer i verden'* og *'Gjaldstovan støtter og udvikler effektive og gode løsninger indenfor it og regnskab til at lede det offentlige Færøerne'*. En fælles journalløsning kan forventes at bidrage til, at den offentlige administration bliver mere effektiv, især pga. afhændelsen, som kommer til at være en stor besparelse for den offentlige administration både i tid og penge.

Gjaldstovans kompetencer kommer også til at styrkes, idet supporten bliver internt hos Gjaldstovan, som dermed får en større viden og forståelse for systemet, samtidig med, at dette vil være meget omkostningsbesparende. At Gjaldstovan også har udarbejdet en brugervejledning, som ikke kun er teknisk, kan også medføre en mere kompetent journalføring i det offentlige¹⁹⁷.

Jeg vurderer også, at Gjaldstovan med journalprojektet støtter en mere effektiv løsning inden for it. Hvorvidt det er en *god* løsning, er svært at vurdere, idet dette ville kræve en sammenligning med andre systemer. Gjaldstovan har ikke undersøgt¹⁹⁸, hvorvidt andre journalsystemer med fordel kunne implementeres i stedet for i journalprojektet Public 360° – men måske kunne det have været være at undersøge inden valget af Public 360°.

¹⁹⁶ IBID

¹⁹⁷ Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

¹⁹⁸ IBID

Ses der nærmere på de strategiske spørgsmål og værdispørgsmålene i The Four 'ares' modellen, finder jeg ikke, at der er klar nok ansvarstildeling for at realisere fordelene og der kræves en nærmere analyse, for at kunne sige om det er på et acceptabelt risikoniveau.

Selv om Gjaldstovan, med journalprojektet, delvist kan siges at gennemføre projektet i overensstemmelse med The Four 'ares' modellen, har jeg ikke indtryk af, at dette er sket i en struktureret proces, som kunne ligne PM1.1 i VAL IT (se fra side 16), hvor forretningsstrategien og målene er omformuleret til it-strategi og it-mål.

7.3.2 I forhold til VAL IT's grundprincipper

Journalprojektet er ikke en del af et program¹⁹⁹ sammen med andre indbyrdes afhængige projekter og indgår derfor heller ikke i udvælgelsen af interessante programmer, så ud fra dette arbejder Gjaldstovan ikke i overensstemmelse med det første af VAL IT's grundprincipper²⁰⁰. Til gengæld tilstræbes dette og bliver mere og mere anvendt hos Gjaldstovan – især i afdelingen 'Digitale Færøerne'²⁰¹.

En del af Journalprojektet indbefatter driften af systemet i fem år (journalperioden) efter implementering²⁰², hvilket jeg opfatter som, at projektet ikke ses som afsluttet efter at selve projektet er afsluttet og projektorganisationen opløst. Der er dog ikke tale om at indregne hele den økonomisk livscyklus – kun 5 år. Netop for dette projekt, vurderer jeg, at det har været nødvendigt og meget øjensynligt at indregne support, opdateringer, vedligeholdelse og afhændelse for en femårig periode. Trods dette, vurderer jeg ikke, at dette kan danne baggrund for en vurdering om, at andre projekter bliver håndteret gennem hele deres livscyklus.

Journalprojektet er ikke kategoriseret i forbindelse med udvælgelsen. Gjaldstovan har tidligere anvendt kategoriseringer af projekter i forbindelse med udvælgelse, men dette blev for omstændigt og krævende²⁰³. Dog har Gjaldstovan, som én af de få offentlige institutioner bevaret 'Mål- resultatstyring'²⁰⁴. Mål- og resultatstyring er nærmere beskrevet i afsnit 6.6, som starter på side 56. At anvende 'Mål- og resultatstyring', vurderer jeg kan bidrage til at sikre investeringerne værdi.

Ud fra interviewene, er det ikke min opfattelse, at nøglemål bliver defineret og overvåget hele tiden for at kunne reagere hurtigt ved ændringer og afvigelser. Til at foretage en valid vurdering, ville det kræve en anden bemyndigelse som f.eks. revisor, for at kunne anmode om tilstrækkeligt og egnet bevis.

¹⁹⁹ IBID

²⁰⁰ Se VAL IT's 7 grundprincipper på side 13

²⁰¹ Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

²⁰² IBID

²⁰³ Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

²⁰⁴ IBID

Engagementet af alle interessenter vurderes ikke at være opfyldt pga. de førnævnte udfordringer med leverandørens engagement og leveringer. Med et større fokus på dette grundprincip i VAL IT, vurderer jeg, at der ville have været gennemført en udførlig interessentanalyse fra den anvendte projektmodel²⁰⁵.

Efter min opfattelse bliver projektet kontinuerligt overvåget gennem styregruppemøder, evaluering og forbedret, men det er på projektledelsesplan, hvilket er gennemførligt idet projektet ikke er så omfattende, og derfor lettere at tilpasse.

7.3.3 Businesscase

Et element i Investment Management er businesscasen, og Gjaldstovan har også opstillet en businesscase²⁰⁶ om end ikke efter principperne i VAL IT's businesscase.

Businesscasen tager ikke udgangspunkt i hele livscyklussen, men er opstillet for fem år, som er en journalperiode og både projektdeltageres løn samt drift, videre udvikling og afhændelse er indregnet. Gjaldstovan følger ikke op på de opstillede forudsætninger²⁰⁷, og selv om businesscasen indeholder både økonomiske og ikke økonomiske mål, vurderer jeg, at Gjaldstovan ikke følger tilstrækkeligt op på businesscasen – ud fra de givne oplysninger. Der bliver ikke afsat økonomiske midler mod eventuelle meromkostninger²⁰⁸.

Idet der på møderne med Gjaldstovan ikke er blevet anmodet om at se den oprindelige businesscase og opfølgningen af den, er det vanskeligt at vurdere, hvorvidt den lever op til principperne for businesscases i VAL IT, hvor den skal være *"et levende og operationelt værktøj, som opdateres, så det synliggør programmets levedygtighed"*. Omvendt kunne det forventes, at hvis der var tale om en opdateret og operationel businesscase, så var den blevet præsenteret på et af møderne med Gjaldstovan, hvilket der ikke blev²⁰⁹. Selv om tidsplanen ikke bliver overholdt vurderer Gjaldstovan, at projektets fordele overskygger dette og kan måske være et eksempel på, at selv om tids- og omkostningsplaner ikke overholdes, kan projektet have høj nok værdi ifølge VAL IT.

7.3.4 VAL IT's retningslinjer for ledelse

Retningslinjerne, som VAL IT anbefaler at følge, er møntet på organisationer, som har implementeret VAL IT og kan hjælpe ledelsen til at få et overblik over indbyrdes afhængigheder i tilstræbelsen efter værdiskabelse. Derudover kan retningslinjerne være behjælpelige med at definere roller og ansvar. Gjaldstovan har ikke implementeret VAL IT og følger derfor ingen af disse principper, selv om der via organisationsdiagrammet

²⁰⁵ Løgmannsskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í landsfyrisingini – leistur og vegleiðing (hefti 2)*, side 22

²⁰⁶ Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

²⁰⁷ IBID

²⁰⁸ IBID

²⁰⁹ IBID

er klarhed omkring, hvem der har ansvaret og hvem der stilles til ansvar i journalprojektet (RACI)²¹⁰. I projektmodellen, som er beskrevet fra side 62, er *effekt*, en del af projektstjernen, hvilket jeg vurderer kan være med til at understøtte værdiledelse.

7.3.5 Modenhed

Selv om Gjaldstovan ikke anvender en model for modenhedsvurdering, er det noget Gjaldstovan har fokus på og vurderer selv, at de endnu ikke ligger på et ønskværdigt niveau²¹¹. Spørgsmålet er, om Journalprojektet kan ses som et led i at nå højere på modenhedsskalaen. Det vurderer jeg, at projektet kan, idet der med journalprojektet oparbejdes interne kompetencer hos Gjaldstovan. Dette kan også medføre, at institutionen bliver tættere knyttet til de øvrige offentlige institutioner, og til andre personer i den offentlige forvaltning end hidtil, hvor det udelukkende har været økonomiske systemer, som har været stillet til rådighed fra Gjaldstovans side. Ifølge VAL IT bør der ikke kun være fokus på it-modenhed, men også hvor effektiv virksomheden er omkring værdiskabelse. Efter min vurdering kan Gjaldstovans vision og mission være fordrende for it-modenheden og selv om der implicit står 'værdi' i dem, så vurderer jeg, at i forhold til VAL IT kunne Gjaldstovan være mere tydelig og fokuseret i deres vision, omkring værdiskabelse.

7.4 Delkonklusion

Med udgangspunkt i Journalprojektet mener jeg, at Gjaldstovan ikke arbejder efter principperne i VAL IT, bl.a. fordi it-projekter ikke bliver kategoriseret eller set over hele deres livscyklus, der sikres ikke engagement fra alle interessenter og businesscasen er ikke et levende og operationelt værktøj. På den anden side tilstræbes der at arbejde med program- og porteføljetankegangen, hvilket vurderes at være et væsentligt skridt på vejen. Selv om der kan svares ja, til det første strategiske spørgsmål i The Four 'ares' og delvis til det andet, så vurderer jeg, at det ikke er sket som en struktureret handling i stil med en af VAL IT's aktiviteter.

²¹⁰ Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

²¹¹ IBID

8 Vurdering af Val IT som ramme for Landsrevisionen

I det følgende afsnit vil jeg vurdere, hvorvidt VAL IT kan være en anvendelig ramme, når Landsrevisionen følger op på offentlige virksomheders it-projekter.

I afsnittet VAL IT gennemgås rammeværktøjet VAL IT og der bliver bl.a. påpeget, at hver organisation nøje skal overveje, hvilke aktiviteter fra VAL IT-værktøjet anvendes, idet der ikke er tale om en *metode*, som skal følges, men derimod nogle retningslinjer, der kan anvendes, samt nogle aktiviteter, som bør udvælges i forhold til den enkelte virksomhed.

I en virksomheds bestræbelser på at gennemføre værdiskabende projekter, vurderer jeg, at det er bedre at anvende en metodik, hellere end at overlade arbejdet til tilfældigheder, idet det på denne måde kan være lettere at holde sig på rette spor.

VAL IT kan siges at være et omfattende rammeværktøj, som er bygget ud fra en noget større skala, end den færøske og måske endda danske forhold. Dette kan bl.a. ses ud fra den organisationsstruktur, som RACI-diagrammerne anvender²¹². For en offentlig institution eller en privat virksomhed på Færøerne, ville opstillingen af RACI-diagrammer være meget simplificeret, men ikke desto mindre ville RACI-diagrammet kunne synliggøre, hvem der har ansvaret, hvem der skal stilles til ansvar osv.

Landsrevision anvender i forvejen elementer fra COBIT i forbindelse med vurdering og opfølgning af det offentlige it-sikkerhed. COBIT er, som tidligere nævnt, tæt forbundet med VAL IT. Udgangspunktet for at anvende VAL IT som en pragmatisk indgangsvinkel ved revision af it-investeringer, synes ikke umiddelbart fjern og Landsrevisionen finder det også interessant at få indblik i værktøjet²¹³.

Landsrevisionen skal naturligvis følge op på, hvorvidt it-projekter overholder de opstillede tids- og omkostningsplaner, men ud fra teorien i VAL IT, vurderes jeg også, at det er meget vigtigt, at Landsrevisionen ikke begrænser opfølgningen til, hvorvidt projektplanerne holder. Ifølge John Thorp²¹⁴ er det også et problem, at ledelsers måde at se på og håndtere it, ikke har udviklet sig i samme grad som it har udviklet sig. Tilgangsvinklen er stadig på samme måde, som da it-ændringer primært indebar at udvikle eller købe et it-system, sætte stikket i og sørge for at det kørte som det skulle – i stil med en ny maskine i produktionsanlægget²¹⁵. Derfor er det også vigtigt, at Landsrevisionen vurderer andre forhold end tids- og omkostningsplaner og dette kan VAL IT bidrage til.

²¹² ITGI, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT*, f.eks. side 34

²¹³ Indledende møde med Landsrevisionen 29.09.2020

²¹⁴ Thorp, John, *The information paradox*

²¹⁵ IBID, s. 20

8.1 The Four 'ares'

Det overordnede governance spørgsmål, som VAL IT søger at besvare, hvilket er illustreret i modellen The Four 'ares' på side 11, mener jeg har stor betydning for en virksomheds it-drevne investeringer, idet virksomheden skal tage stilling til, om de gør de rigtige ting og om de får udbyttet eller fordelene ud af investeringerne. For at kunne besvare ordentligt på disse meget overordnede spørgsmål, skal en virksomhed have meget godt styr på sin forretning. Derfor kan modellen være en god overskrift eller indgangsvinkel for Landsrevisionen, når de skal undersøge de offentlige institutioners it-projekter.

At sætte *værdi* på dagsordenen, kan være nyt for flere offentlige institutioner, idet det måske ikke er for at forøge *værdien*, at it-projekter gennemføres, men at årsagen mere findes i lovændringer, samfundsmæssige forventninger eller udgående systemer, der tvinger virksomheder til at foretage it-drevne investeringer. Hvis Landsrevisionen sætter *værdi* på dagsordenen og sætter spørgsmålstegn ved de offentlige institutioners opfattelse af værdi og værdiforøgelse, kan dette måske samtidig ændre organisationernes opfattelse af, hvilke it-drevne ændringer vil være nødvendige fremover.

Med udgangspunkt i de strategiske spørgsmål i 'the 4 ares' kan Landsrevisionen derfor spørge de offentlige institutioner:

om de gør de rigtige ting, dvs. om investeringen:

- er i overensstemmelse med organisationens vision
- er stringent med forretningsprincipperne
- bidrager til de strategiske mål
- giver en optimal værdi, til rimelige omkostninger og til et acceptabelt risikoniveau

og om de opnår fordelene, ved at organisationen har:

- en klar og enig forståelse af de forventede fordele
- klar ansvarstildeling for at realisere fordelene
- relevante målinger
- en effektiv proces at følge op på realisering af fordelene gennem hele den økonomiske livscyklus

8.2 Modenhed

Som der blev gennemgået i IT-modenhedsmodellen fra side 26, skal en virksomhed vurdere, hvor it-moden den er i forhold til it, hvor moden den ønsker at være og hvor der trænger til forbedringer. Skalaen i modellen er fra 0 til 5, hvor der på niveau 0 er tale om, at it-funktionen opfattes som en omkostning, som bør minimeres. På niveau 5 arbejder forretningen tæt sammen med it-afdelingen om kontinuerligt at forbedre porteføljerne osv. og niveauerne ind imellem, er en trinvis vej til niveau 5. Det kunne se ud som, at niveau 5 er den ideelle placering og dér, hvor alle ønsker at placere sig; men

den placering, som vil passe virksomheden bedst, er ikke uafhængig af det miljø den arbejder i, hvad der er praksis i erhvervet, samt virksomhedens egne forretningsmuligheder. Derfor skal mange forhold tages i betragtning.

Som det blev vist i modenhedsmodellen, kan den give en virksomhed et godt overblik ved at se på virksomhedens placering og mål ift., hvor gennemsnittet i branchen er placeret. Arbejdet i at få dette overblik, mener jeg kan kopieres til offentlige institutioner, hvor de skal vurdere, hvor de er placeret og hvor de ønsker at være, så de både bliver bevidste om og ikke mindst realistiske omkring eget modenhedsniveau.

I følge VAL IT skal den øverste ledelse ikke kun fokusere på, hvor moden virksomheden er ift. *it*, men også ift. værdiskabelse. Der er defineret nogle spørgsmål, som kan siges at være møntet på en privat virksomhed, hvor virksomheden skal se på hvad konkurrenterne gør, for at skabe værdi. Offentlige institutioner kan ikke siges at have direkte konkurrenter, men derfor kan de alligevel sammenligne sig med andre, f.eks. i andre lande, eller andre offentlige sammenlignelige institutioner. Så med udgangspunkt i de spørgsmål, som skal stilles bestyrelse og øverste ledelse, kan Landsrevisionen stille følgende spørgsmål:

- Hvad gør institutioner, som I kan sammenligne jer med, for at skabe værdi?
- Hvor er I placeret ift. dem?
- Hvad er bevist god praksis for værdiskabelse?
- Hvor er I placeret ift. denne praksis?
- Ud fra ovenstående placeringer, gør I så nok?
- Hvordan identificerer I, hvad der skal til for at nå det værdiniveau, som I ønsker ift. it-drevne forretningsændringer?

8.3 RACI

Fra side 23, blev der gennemgået, at der ifølge VAL IT skal tildeles roller og ansvar for hver proces vha. RACI-diagrammer. Selv om det, som nævnt, ikke bliver aktuelt at anvende VAL IT's processer og aktiviteter i forbindelse med Landsrevisionens opfølgning på offentlige institutioners it-investeringer, så vurderer jeg, at RACI-principperne kan være meget anvendelige for Landsrevisionen.

At gennemføre et it-projekt, er ikke som at trykke på en knap, hvor det er nok at fokusere på selve projektet og så forvente, at alle andre nødvendige ændringer falder på plads af sig selv²¹⁶. Det er derimod ifølge VAL IT meget vigtigt, at de it-drevne investeringer hænger sammen med forretningen og at ansvar også tildeles i forretningen.

²¹⁶ Thorp, John, *The information paradox*, s.22

Det kan forventes at være nyt for mange virksomheder at skulle se på en it-projekt gennem hele dens livscyklus og at investeringen ikke ses som gennemført, når projektet er 'afleveret' og projektlederens opgave afsluttet. Derfor kan det også være nyt at skulle tildele ansvar *efter*, at et projekt ellers vurderes som afsluttet. Ifølge VAL IT er det meget vigtigt at se på it-projekter igennem *hele* dets livscyklus og det bør Landsrevisionen også have med i deres undersøgelser.

Når Landsrevisionen vurderer en offentlig institutions it-projekter, kan de derfor søge at få afklaret:

Hvilke roller og ansvar er tildelt for projektets faser og aktiviteter gennem *hele* livscyklus, dvs. hvem:

- har ansvaret
- stilles til ansvar
- skal konsulteres
- skal informeres

8.4 Value governance (VG)

En introduktion til begrebsforståelsen af henholdsvis projekt, program og portefølje kan give virksomheder, som endnu ikke tænker overordnet i forhold til it-projekter, en mere nuanceret opfattelse og udvælgelse af investeringer. I form af VAL IT's 7 principper kan kompetencen øges i forhold til at kunne sammenligne og evaluere investeringer, samt udvælge dem med det højeste potentiale for værdiskabelse og at se investeringer som værdimaksimering.

Ifølge John Thorp gør den industrielle tankegang det vanskeligt for virksomheder at vurdere og udvælge de rigtige projekter, fordi vurderingen omhandler enkeltstående projekter, ofte initieret for uovervejede og skubbet frem af en højtstående sponsor. Derfor bliver alt for mange it-beslutninger taget med lige så lille chance for succes, som for en gennemsnitlig casino-spiller. Derfor er det ifølge ham vigtigt, at ledelser får en ny tilgangsvinkel, der markant øger oddsene for succes for it-projekter²¹⁷. På trods af, at der for de fleste færøske offentlige institutioner ikke er et spørgsmål om at udvælge ét it-projekt blandt flere, da de er så små, så vil dette være aktuelt for Gjaldstovan, som er en stor it-leverandør, samt for større offentlige institutioner som det færøske SKAT, Folkeskolen og andre store institutioner.

²¹⁷ Thorp, John, *The information paradox*, s.30

Landsrevisionen kan derfor spørge, hvorvidt projekt, program og portefølje-begreberne anvendes

Selv om de 69 aktiviteter i VAL IT ikke vurderes at skulle introduceres for de offentlige institutioner, så vil elementer fra de tre domæner kunne give god inspiration, hvor *værdi* under det første domæne værdiledelse (VG), er en af hjørnestenene og kan være med til at definere, hvad der skal karakterisere porteføljerne, for dermed at understøtte fornuftige investeringer. Ifølge VAL IT bygger begrebet 'værdi' på forholdet mellem stakeholders forventninger og ressourcerne til at møde disse – uanset virksomhedsform, og derfor mener jeg også, at værdispørgsmålet er aktuelt at spørge ind til.

Landsrevisionen kan derfor spørge om institutionen har defineret, hvad er *værdi* for virksomheden og hvordan it-strategien hænger sammen med 'forretningen'

For mange af de offentlige institutioner, vil det som sagt ikke være aktuelt at *udvælge* én it-dreven investering blandt flere mulige, idet de sjældent foretages. Derimod vil dette kunne have stor betydning for Gjaldstovan, som stort set konstant gennemfører it-projekter. Derfor mener jeg også, at terminologierne omkring projekt, program og portefølje er vigtige at spørge ind til i de større offentlige institutioner.

Derfor kan Landsrevisionen spørge, hvilke kriterier anvendes, når porteføljer eller projekter bliver valgt ud blandt andre porteføljer eller projekter

Under domænet værdiledelse (VG) defineres også relationerne mellem it-afdeling, forretning, ledelse og bestyrelse, hvilket jeg anser for at have stor betydning uanset virksomhedens størrelse. På den måde kan det sikres, at det er en forretningsdrevet investering, som udvælges og ikke én, som f.eks. it-afdelingen finder interessant, fordi den teknisk er spændende. Denne udfordring kan afspejles i organiseringen af projektet. Som tidligere nævnt, ligger det øverste ansvar hos landsstyremanden, når vi taler om færøske offentlige institutioner.

Landsrevisionen kan derfor spørge ind til RACI, dvs. hvem har ansvaret, hvem stilles til ansvar, hvem skal konsulteres og hvem skal orienteres gennem hele investeringens livscyklus

8.5 Portfolio management (PM)

Domænet porteføljestyring (PM) går spadestikket dybere end i Value Governance (VG). Her søges at sikre, at virksomheden får den optimale værdi på tværs af de it-aktiverede investeringer og at dette gøres efter en ensartet metode.

Der skal være en balanceret portefølje, med forskellige niveauer af kompleksitet og midler. Investeringerne bør derfor kategoriseres efter f.eks. innovation, risiko, vækst, vedligeholdelse eller udefra kommende krav.

Derfor kan Landsrevisionen spørge ind til balancen i investeringerne og om de bliver kategoriseret

Under porteføljestyring ligger også ressourcehåndtering og der kan hentes inspiration fra PM3 'håndter de menneskelige ressourcer som er til rådighed'.

Derfor kan Landsrevisionen spørge

- Hvordan institutionen opfatter det nuværende og fremtidige behov for menneskelige ressourcer, både business- og it-ressourcer
- Om institutionen har en opdateret liste over menneskelige ressourcer, både business- og it-ressourcer
- Om institutionen har overblik over det fremtidige behov for business- og it-ressourcer

Med en god porteføljestyring forbedres mulighederne for at definere, udvælge og afvise nye investeringer, herunder at optimere, overvåge og rapportere status. Under porteføljestyringen ligger også risikohåndtering, samt tidlig korrektion, herunder at stoppe projekter, om nødvendigt. At vælge at stoppe et it-projekt kan være en stor og drastisk beslutning at tage, men kan også være den rigtige. Landsrevisionen påpeger også i

deres hovedkonklusion i redegørelsen omkring større byggeprojekter²¹⁸, at når et byggeprojekt er startet, har Lagtinget ikke andet valg, end at øge bevillingen.

Derfor kan Landsrevisionen stille spørgsmål omkring overvågning, tidlig identifikation af problemer og om de indstiller projekter, som kører af sporet, samt hvorvidt investeringsporteføljen jævnlige genovervejes.

8.6 Investment management (IM)

Målet med investeringsledelse er ifølge VAL IT at sikre, at de it-drevne investeringer bidrager til en optimal værdi. Med investeringsledelse forbedres ledelsens evne til at identificere organisationens efterspørgsel eller behov og blive bedre til at finde alternativer til investeringer. Investeringsledelsen har tre overordnede emner: businesscase, programledelse og udbytterealisering.

Ifølge VAL IT handler realisering af forretningsværdi ikke om IT-*erhvervelse*, men at it anvendes i sammenhæng med andre ændringsprocesser. Dette understøttes også af John Thorp, som mener, at betegnelsen 'it-investering' er misvisende, men at tilgangsvinklen i stedet bør være 'investering i ændringer', dvs. at der er tale om en ændringsproces i det overordnede forretningssystem²¹⁹.

Derfor skal alle ændringer, samt den nødvendige kapacitet for at gennemføre ændringerne både være defineret, overvåget og håndteret. For at kunne gøre dette, skal it-afdelingen og resten af organisationen arbejde tæt sammen.

At de offentlige institutioner ser på it-investeringer gennem hele livscyklussen, er et af VAL IT's 7 grundprincipper, og ifølge John Thorp er dette også vigtigt, idet det først er *efter*, at projektet opfattes som afsluttet og projektteamet fejrer succesen, at implementeringen starter²²⁰. For selv om både tids- og omkostningsplanerne holder, er det ikke sikkert, at fordelene kan høstes som forventet.

²¹⁸ Landsgrannskoðanin, *Frágreiðing um byggiverkætlanir seinnu árin*

²¹⁹ Thorp, John, *The information paradox*, s. 21

²²⁰ Thorp, John, *The information paradox*, s. 22

Derfor kan Landsrevisionen spørge ind til og vurdere hele livscyklussen for it-drevne projekter og ikke kun selve projektfasen

Der er mange opskrifter til og meninger om en god businesscase og ifølge VAL IT er det vigtigt, at den har en strategisk vinkel, hvor der er en klar forståelse for det forretningsmæssige resultat.

Businesscasen skal være et levende og operationelt værktøj, som skal opdateres for at synliggøre programmets levedygtighed.

Derfor kan Landsrevisionen spørge ind til businesscasen og om de oplistede forhold er taget i betragtning, eller er med i businesscasen:

- At antagelser er ordentlig testede
- At businesscasen både har kvalitative og kvantitative indikatorer, som underbygger antagelserne
- Mål for de forventede forretningsfordele
- Hvordan målene er i overensstemmelse med forretningsstrategien
- Hvem i forretningen har ansvaret for, at fordelene opnås
- Hvilke ændringer i forretningen er nødvendige for at opnå værdi
- Den nødvendige investering for at opnå forretningsændringen
- Den nødvendige investering for at ændre eller få ny it-servicering eller -struktur
- De vedvarende it- og forretningsomkostninger, som investeringen medfører
- Iboende risiko, herunder begrænsninger og afhængigheder
- Hvem bliver stillet til ansvar for en succesfuld værdiskabelse
- Hvordan investeringen og værdiskabelsen overvåges gennem hele livscyklussen, samt hvilke mål bliver opstillet

8.7 Delkonklusion

Når Landsrevisionen følger op på de offentlige institutioners it-projekter, er det vigtigt også at følge op på andre forhold end, hvorvidt tids- og omkostningsplanerne holder. Derfor vil jeg anbefale, at man anvender en metode til opfølgningen og vurderer, at VAL IT kan anvendes som ramme til dette arbejde. Landsrevisionen anvender i forvejen elementer fra COBIT, hvilket er tæt forbundet med VAL IT. I VAL IT bliver 'forretning' meget anvendt og det kan diskuteres, om offentlige institutioner kan siges at have en 'forretning'. I min optik er der tale om kerneydelser eller eksistensberettigelse og det bør derfor ikke være afskrækkende for den offentlige sektor. For at en offentlig institution kan besvare spørgsmålene i The Four 'ares' skal den have godt styr på sin 'forretning' og derfor er dette et godt udgangspunkt for Landsrevisionens undersøgelser. Med VAL IT sættes også *værdi* på dagsordenen, hvilket også er hensigtsmæssigt, at de offentlige institutioner har fokus på. Landsrevisionen kan også tage udgangspunkt i modenhedsmodellen, samt RACI med udgangspunkt i it-projekternes hele livscyklus. Der er også elementer fra alle tre domæner, som Landsrevisionen kan anvende. Ud fra VAL IT, har jeg opstillet forslag til spørgsmål, som ses i de lyseblå kasser, som Landsrevisionen kan vælge at spørge nærmere ind til, når de undersøger offentlige it-projekter.

9 Den danske model som inspiration på Færøerne

At Danmark er internationalt førende inden for offentlig digitalisering ved anvendelse af informationsteknologi, tror jeg helt klart kan kanaliseres til den organisering som praktiseres, de krav som stilles og den rådgivning og værktøjer, som stilles til rådighed, samt Rigsrevisionens opfølgning. På grund af den førende position indenfor offentlig digitalisering, vurderer jeg, at Danmark er et godt forbillede for best practice og som der på Færøerne kan drages nytte af.

Min opfattelse er, at der er flere paralleller og samme overordnede holdning for de danske krav omkring offentlige it-projekter og rammeværktøjet VAL IT. Som et eksempel kan nævnes, at man i Danmark anvender 'systemer' som en terminologi og at systemstyringen (porteføljestylingen) er obligatorisk for alle statslige myndigheder.

Selv om Færøerne er så meget mindre end Danmark på alle områder og man derfor ikke kan stille op med så store organisationer som Digitaliseringsstyrelsen med sine 300 medarbejdere osv., så mener jeg godt, at man kan lade sig inspirere og nedskalere nogle af organisationerne og procedurerne. På den måde, kan man på Færøerne, høste nogle af de allerede implementerede erfaringer i Danmark – men nytteværdien er vigtig at have med i betragtning.

I forrige afsnit vurderes, at VAL IT metodisk kan bidrage til Landsrevisionens opfølgning på it-projekter. Udover, at Landsrevisionens følger op på it-projekter, er det også vigtigt, at ministerierne og de offentlige institutioner har nogle retningslinjer at følge, ved gennemførsel af it-projekter og som Landsrevisionen kan følge op på bliver fulgt.

9.1 FMR ansvaret for it-projekter

Ansaret for at den danske stat har en effektiv og ansvarlig styring af it-projekter og it-systemer ligger hos Digitaliseringsstyrelsen, som organisatorisk er placeret under Finansministeriet. På Færøerne vil det også være i eller under det færøske Finansministerium (FMR), at ansvaret skal placeres, idet FMR *"forestår landets økonomistyring og giver landsadministrationen det grundlag, som er nødvendigt for at de kan udføre deres økonomiske opgaver tilfredsstillende"* (se side 56). Som det kan ses af organisationsdiagrammet på side 56, kunne ansvaret internt i det færøske finansministerium eksempelvis være organisatorisk placeret i afdelingen 'Finansielle- og samfundsøkonomiske anliggender og offentlig transport'.

At have en effektiv og ansvarlig styring af it-projekter indbefatter i Danmark, også at styrke forudsætningerne ved at styrke medarbejderes digitale kompetencer og se de digitale muligheder, som er for deres fagområde. Der bør på Færøerne også tilbydes kurser, vejledninger og sparring. Digitaliseringsstyrelsen har Statens Digitaliseringsakademi og på Færøerne kunne man f.eks. genoptage Projektledelsesuddannelsen, som Lagmandskontoret forestod, se side 62, men jeg vurderer, at uddannelsen med fordel

kunne ligge under FMR, som forestår de tværgående opgaver inden for det finansielle område.

9.2 Et færøsk IT-råd

Under Digitaliseringsstyrelsen i Danmark ligger Statens IT-råd, som yder rådgivning for it-projekter og it-systemstyring, og rådet består af 13 medlemmer både fra det offentlige og private erhvervsliv. En rådgivende instans som denne vurderer jeg, kunne have stor betydning, også på Færøerne. Vi så, at Gjaldstovan gør brug af en rådgivende enhed for afdelingen 'Det offentlige IT'²²¹, men hvor det private ikke er repræsenteret. I et færøsk it-råd vurderer jeg, at der foruden medlemmer fra det offentlige, samt fra det private erhvervsliv også med fordel kunne søges at få rådsmedlemmer uden for landets grænser, idet der også i det private er tale om virksomheder i meget mindre målestok end i f.eks. Danmark.

Det danske IT-råds opgaver består, som nævnt, både af risikominimering, genbrug og videndeling, samt en værktøjskasse. På Færøerne kunne de samme opgaver ligge hos det færøske IT-råd. Dog ville procedurer for reviews osv. skulle tilpasses færøske forhold.

I Danmark skal alle projekter, som overstiger 15 mio.kr. eller anskaffelser over 70 mio.kr. risikovurderes ved Statens IT-råd. Der bør på Færøerne også opstilles nogle økonomiske grænser for, hvornår en risikovurdering skal foreligge. Niveauet for grænserne for henholdsvis projekter og anskaffelser skal nøje vurderes og besluttet ud fra en betragtning om, at en offentlig anskaffelse på 70 mio.kr. på Færøerne, vil have en meget større effekt på den offentlige økonomi, hvis den ikke er værdiskabende ift. samme investering i Danmark. Det kan derfor forventes, at der vil blive tale om noget lavere grænser for færøske offentlige projekter og anskaffelser.

9.3 Kodeks

Sandsynligvis er der på Færøerne som i Danmark, også udfordringer med samarbejds- og kommunikationsvanskeligheder mellem kunder og leverandører. Det var også opfattelsen med journalprojektet, hvor netop dette har været en udfordring ved projektet²²². Det udarbejdede Kodeks, som er en publikation på 24 sider og nærmere beskrevet på side 32, vurderer jeg kan anvendes som inspiration på Færøerne uden større tilpasning, idet formålet med principperne er, *"at de benyttes som inspiration til at etablere et godt samarbejde mellem kunde og leverandør, – også selvom der i it-projekter kan være modsatrettede interesser mellem kunder og leverandører"*²²³.

²²¹ Se afsnit Gjaldstovan

²²² Se bilag 3 Interview hos Gjaldstovan

²²³ Digitaliseringsstyrelsen, *Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde*, side 3

9.4 Projekt- og programstyring

I Danmark foregår både projekt- og programstyringen for de offentlige it-projekter inden for meget præcist definerede rammer, hvor nogle af værktøjerne er obligatoriske at anvende, f.eks. statens it-projektmodel, mens andre værktøjer såsom statens programmodel er frivillig at anvende.

Hvilke projekt- og programstyringsmodeller skal anvendes, vurderer jeg ikke har lige så stor betydning som, at der anvendes projekt- og programstyringsmodeller på Færøerne og at der, på samme måde som i Danmark, er helt klare betingelser for, hvornår et projekt skal gennemføres efter en nærmere defineret projektmodel. Et bud kan være, at man ser nærmere på den færøske projektmodel, som blev udarbejdet i 2014 og er nærmere beskrevet fra side 62, at denne bliver præsenteret for ministerierne og at der stilles krav til, at den anvendes for alle projekter over en vis størrelse. Der er gået 7 år siden den færøske projektmodel blev udarbejdet og det kan være, at en ny version skal overvejes og at ledere og medarbejdere i landsadministrationen skal kompetenceudvikles og 'School of governance' kan genoptages²²⁴. I forbindelse med en opdatering af den færøske projektmodel, kan der også overvejes at hente inspiration fra den danske projektmodel, samt få inspiration fra elementer i VAL IT, for at sikre, at værdiskabelse og gevinstrealisering opnås.

Jeg vurderer også, at Statens businesscase kan være til inspiration, hvor bl.a. 0- og 1-scenarierne vurderes interessante og en måde at 'tvinge' beslutningstagere til både at tænke ambitiøst og visionært, men også at kunne nedskalere udvikling til ikke nødvendigvis at skulle være en Rolls-Royce, hvis en mindre model kan gøre det.

Ved at have en færøsk programmodel, inspireret af Statens programmodel, bliver det muligt at styre og koordinere gensidigt afhængige projekter i landsadministrationen, hvilket også vil være vigtigt på Færøerne. På den måde kan de forskellige ministerier og deres offentlige institutioner sikre, at de ikke gennemfører it-projekter, som ikke er i overensstemmelse med projekter i andre ministerier. I Danmark er man gået skridtet videre med porteføljestyring, hvor en obligatorisk model er opstillet til formålet. Ser vi på it-modenhedsmodellen som blev gennemgået under VAL IT, er det måske for ambitiøst at sige, at man også skal have systemstyring på Færøerne, selv om det kan være interessant på længere sigt.

9.5 Revision

I forvaltningsrevisionen vurderer jeg, at den danske Rigsrevision forholdsvis let kan følge op på, hvorvidt de offentlige institutioner anvender de værktøjer, som Digitaliseringsstyrelsen stiller til rådighed, herunder Statens it-projekt- og programmodel, Statens businesscase model osv. og hvorvidt regler omkring obligatoriske modeller og dokumenter bliver fulgt. På Færøerne er der ingen krav til offentlige it-projekter, andet end at it-

²²⁴ Se bilag 2 Sammenfatning fra telefonmøde med Løgmannsskrivstovan

projekter over 5 mio. DKK kræver hjemmel i anlægslov, dvs. skal vedtages i Lagtinget og at bevilling til projektet afsættes i Lagtingsfinansloven.

Når Rigsrevisionen gennemfører store undersøgelser af de offentlige institutioner, anvendes en opstillet standard (SOR 3), for at sikre at de store undersøgelser tilfører størst mulig værdi. Den opstillede standard vurderer jeg kan være til inspiration for Landsrevisionen, idet den er opstillet i faser, som bliver nøje gennemgået. Store undersøgelser er tids- og omkostningskrævende ikke kun for Landsrevisionen, men også for den undersøgte enhed og derfor er det vigtigt, at undersøgelsens resultat står mål med de anvendte ressourcer. At Rigsrevisionens undersøgelser ikke slutter når undersøgelsen er gennemført, men at Rigsrevisionen følger op på den givne kritik, indtil det respektive ministerium har handlet, finder jeg også værd at efterligne. I afsnit 5.2.4 på side 44, bliver metoden for en af Rigsrevisionens undersøgelser kort forklaret og jeg vurderer også, at Landsrevisionen med fordel kan drage nytte af denne metode, hvis den nedskaleres til færøske forhold.

9.6 Delkonklusion

I første omgang vurderer jeg, at det er et stort skridt på vejen at få organiseret en rådgivende rolle under FMR, men som også udstikker rammer og stiller krav omkring de offentlige it-projekter. Derudover bør FMR også stille værktøjer til rådighed såsom en projektmodel, samt relevante operationelle dokumenter og vejledninger, som de offentlige institutioner kan anvende, herunder styregruppeaftaler, vejledning til businesscase, interessenthåndtering, risikotjekliste osv. Der anbefales at etablere et færøsk IT-råd og der bør opstilles økonomiske grænser for, hvornår projekter og investeringer skal risikovurderes i IT-rådet. Der er megen inspiration at hente fra både organisering, Kodeks, konkrete værktøjer samt dokumenter fra Digitaliseringsstyrelsen og idet jeg vurderer, at de ikke kan siges at være modsatrettede ift. VAL IT bør der søges inspiration herfra. Nytteværdien er dog vigtig at have med i betragtning, så der ikke oparbejdes unødigt administration. Ved at have klare retningslinjer for it-drevne projekter i det offentlige og have krav omkring projektmodel osv. vil dette også være gavnligt for Landsrevisionen i deres arbejde i at undersøge og følge op på de offentlige institutioners it-projekter. Landsrevisionen kan også hente inspiration fra standarden, som Rigsrevisionen anvender, når de gennemfører store undersøgelser.

10 Hovedkonklusion

I det følgende besvares de opstillede spørgsmål i problemformuleringen.

Hvordan varetages det offentlige it-projekter i Danmark?

I Danmark varetages de offentlige it-projekter af Finansministeriet og følges op af Rigsrevisionen.

Finansministeriet har organiseret sig med en Digitaliseringsstyrelse, som skal sikre, at staten har en effektiv og ansvarlig styring af it-projekter og -systemer.

I Digitaliseringsstyrelsen ydes rådgivning og der stilles værktøjer til rådighed. Statens IT-råd, som ligger under Digitaliseringsstyrelsen, yder også rådgivning samt foretager risikovurderinger og reviews. It-projekter og -anskaffelser skal risikovurderes i Statens IT-råd, hvis de overstiger hhv. 15 mio.kr. og 70 mio.kr. Statens IT-råd har også fokus på at forbedre samarbejdet mellem it-leverandører og myndigheder, trods modsatrettede interesser, og har til dette opstillet et kodeks. Ud over at fokusere på risikominimering og videndeling i IT-rådet, stiller Digitaliseringsstyrelsen en række værktøjer til rådighed, hvoraf nogle er obligatoriske at anvende. Det, som Digitaliseringsstyrelsen stiller til rådighed, er en projekt- og programmodel, risikovurdering og rådgivning, samt dokumenter og vejledninger. Digitaliseringsstyrelsen tilbyder ledere og medarbejdere i det offentlige kurser, sparring osv. i Statens Digitaliseringsakademi.

Finansministeriet har gennem Digitaliseringsstyrelsen en rådgivende rolle ift. it-projekter, ved at bidrage til en effektiv og ansvarlig styring. Digitaliseringsstyrelsen foretager også risikovurderinger og reviews og dermed er rollen også kontrollerende. Rigsrevisionen har derimod kun den kontrollerende eller opfølgende rolle.

Rigsrevisionen gennemfører større undersøgelser, herunder af større anskaffelser og it-projekter. Rigsrevisionen gennemfører finansiell-, juridisk-kritisk- og forvaltningsrevision, foruden at udarbejde erklæringer, samt gennemføre større undersøgelser. Når store undersøgelser gennemføres, er det med udgangspunkt i en af standarderne for offentlig revision. Store undersøgelser gennemgår 3 faser, hvor den sidste fase er opfølgning. I denne fase følger Rigsrevisionen op på den givne kritik, lige indtil det respektive ministerium har handlet fyldestgørende på kritikken.

Hvorledes fordeles ansvaret for det offentlige it-projekter på Færøerne?

Landsstyremændene har landsstyremandsansvar og stilles til ansvar for hændelser i de underliggende institutioner – uanset hvad, og kan dermed også stilles til ansvar, hvis it-projekter ikke overholder tids- og omkostningsestimeringer i de underliggende institutioner.

Det færøske Finansministerium giver finansministeren de nødvendige værktøjer og oplysninger, samt organiserer de tværgående opgaver inden for det finans- og samfundsøkonomiske område. Det færøske Finansministerium forestår landets økonomistyring og giver landsadministrationen det nødvendige grundlag, så de kan udføre de økonomiske opgaver tilfredsstillende og har desuden hjemmel til at give tjenestebefalinger omkring it-anliggender. Det færøske Finansministerium følger ikke op på it-projekter, men idet de forestår landets økonomistyring og skal give landsadministrationen de nødvendige værktøjer og forestår landets økonomistyring, ligger ansvaret, efter min opfattelse, hos det færøske Finansministerium for, at Færøerne har en effektiv og ansvarlig styring af it-projekter og investeringer.

Landsrevisionen har den opfølgende rolle og påser at dispositionerne er i overensstemmelse med bevillinger, love og forskrifter, samt at forvaltningen varetages økonomisk hensigtsmæssigt i de 80 offentlige institutioner. Foruden den årlige revision udarbejder Landsrevisionen også andre rapporter.

I hvilket omfang vurderes, at Gjaldstovan arbejder i henhold til VAL IT?

Det er min vurdering, at Gjaldstovan ikke arbejder efter principperne i VAL IT, bl.a. fordi it-projekter ikke kategoriseres eller bliver set over hele deres livscyklus. Til gengæld tilstræber Gjaldstovan at arbejde med program- og porteføljetankegangen. Der sikres ikke engagement fra alle interessenter og businesscasen er ikke et levende og operationelt værktøj. Selv om der delvis kan svares ja til et af spørgsmålene i The Four 'ares', så vurderer jeg, at dette ikke er sket som en struktureret handling i stil med en af VAL IT's aktiviteter.

Hvorledes kan Landsrevisionen anvende VAL IT som et rammeværktøj i forbindelse med opfølgning af det offentlige it-projekter?

Når Landsrevisionen følger op på de offentlige institutioners it-investeringer, er det vigtigt at følge op på andre forhold, end kun hvorvidt tids- og omkostningsplanerne overholdes. VAL IT er et rammeværktøj, som kan anvendes til at sikre dette og jeg vil anbefale at Landsrevisionen anvender elementer fra VAL IT i dette arbejde.

For at en offentlig institution kan besvare spørgsmålene i The Four 'ares' skal den have godt styr på sin 'forretning' og derfor er spørgsmålene et godt udgangspunkt for Landsrevisionen. Med VAL IT sættes også *værdi* på dagsordenen, hvilket også er hensigtsmæssigt, at de offentlige institutioner har fokus på. Landsrevisionen kan også tage udgangspunkt i modenhedsmodellen, samt RACI med udgangspunkt i it-projekternes hele livscyklus. Der er også elementer fra alle tre domæner, som Landsrevisionen kan anvende. Derfor har jeg, med udgangspunkt i VAL IT, i afhandlingen opstillet forslag til spørgsmål, som Landsrevisionen kan vælge at spørge ind til, når de undersøger offentlige it-projekter.

Hvordan kan den danske organisering og måde at følge op på offentlige it-projekter være til inspiration på Færøerne?

Danmark er internationalt førende inden for offentlig digitalisering og efter min opfattelse har organiseringen, kravene, rådgivningen og værktøjerne, samt Rigsrevisionens opfølgning medvirket til dette og er derfor et godt forbillede for Færøerne.

Jeg vurderer, at en rådgivende enhed bør organiseres under det færøske Finansministeriet, som også udstikker rammer og stiller krav omkring it-projekter og -investeringer i det offentlige. Derudover bør enheden også stille værktøjer til rådighed såsom en projektmodel, samt relevante operationelle dokumenter og vejledninger, som de offentlige institutioner kan anvende, herunder styregruppeaftaler, vejledning til businesscase, interessenthåndtering risikotjekliste osv., samt uddannelse. Der er megen inspiration at hente fra både organisering, kodeks, konkrete værktøjer samt dokumenter fra Digitaliseringsstyrelsen og idet jeg vurderer, at de ikke kan siges at være modsatrettede ift. VAL IT, vil jeg anbefale at søge inspiration herfra. Det anbefales også at etablere et færøsk IT-råd der bl.a. skal risikovurdere it-projekter og -investeringer efter nærmere bestemte grænser.

Ved at have klare retningslinjer for it-projekter i det offentlige og have krav omkring projektmodel osv., vil dette også være gavnligt for Landsrevisionen i deres arbejde i at undersøge og følge op på de offentlige institutioners it-projekter. Landsrevisionen kan også hente inspiration fra SOR3, som Rigsrevisionen anvender ved større undersøgelser.

Mål- og resultatstyringen, som det færøske Finansministerium igangsatte i 2006, for at effektivisere den offentlige administration, viste sig at være for tung og omfattende at implementere og gennemføre. Den offentlige forvaltning på Færøerne er meget mindre end i Danmark, med henholdsvis 17 og 11 ansatte i det færøske Finansministerium og Landsrevisionen. For at sikre nytteværdien, vurderer jeg derfor, at erfaringerne fra Mål- og resultatstyringen også er vigtige at have med i betragtning i drøftelserne om, hvor og hvordan man skal følge op på it-projekter på Færøerne.

10.1 Perspektivering

Jeg gik med stor interesse i gang med specialet. Det har også været en rigtig spændende og givtig proces med til- og fravalg, frustrationer, aha-oplevelser og tilegnelse af ny viden. Derudover har det også været en god følelse at blive mødt så positivt hos de offentlige institutioner, som jeg har været i kontakt med og som også fandt emnet interessant.

Set i bakspejlet, kunne jeg have valgt at hente inspiration fra bogen *The information paradox*, i stedet for VAL IT, til Landsrevisionens opfølgning af it-projekter. Men det ville nok ikke udmønte sig i så konkrete forslag, som jeg er kommet frem til vha. VAL IT. Derfor anser jeg, at VAL IT var et godt valg af teori. *The information paradox* ville dog kunne give Landsrevisionen en anden opfattelse af betegnelsen 'it-projekter' og, at denne betegnelse er misvisende. Den er ifølge teorien misvisende, fordi det handler ikke om, at de offentlige institutioner køber hardware eller software, men derimod er der tale om investeringer i *ændringsprocessen* for 'forretningen' i de offentlige institutioner. Efter min opfattelse komplementerer teorien i VAL IT og *The information paradox* hinanden og bogen er absolut anbefalelsesværdig at læse.

Jeg anser, at VAL IT med fordel kan anvendes til meget mere end kun it-projekter, for er det ikke altid vigtigt at få tilført værdi, når en investering foretages? Derfor tror jeg, at grundtankerne i VAL IT sagtens kan anvendes i forbindelse med andre projekter end it-projekter.

En anden betragtning er, at it-investeringer måske kan siges at være uundgåelige, og alternativet til at gennemføre it-drevne projekter kan være, at de offentlige institutioner ender i stor teknisk gæld. En teknisk gæld, hvor man ikke har fulgt med tiden og ikke har opdateret sine it-løsninger; men til gengæld har valgt lappeløsninger og ikke forholdt sig til et langsigtet perspektiv, eller har fulgt den teknologiske udvikling.

Der er vigtigt, at den offentlige sektor har fokus på den tekniske gæld. Dette blev også tydeligt, da Corona brød ud i 2020, og hvor mange lande trods isolationer stadig kunne fungere, fordi børn og unge kunne undervises hjemmefra og mange hverv kunne udføres fra hjemmearbejdspladser, fordi landene var teknisk velfungerende. Derimod havde andre lande store vanskeligheder, fordi deres infrastruktur ikke fungerede og hverken børn eller voksne havde udstyr til at arbejde hjemmefra. Derfor er det også vigtigt at have den tekniske gæld med i betragtning, når projekter til- eller fravælges, for det er som med al anden gæld – der løber renter på og jo længere der ventes, dyrere bliver det at afvikle gælden.

Men uanset VAL IT eller andre modeller, der kan være behjælpelige i forbindelse med it-drevne projekter, handler det måske allermest om mennesker – mennesker, som skal træffe de store beslutninger og mennesker, som skal gennemføre ændringerne, fordi *"IT is a package of ideas about how people should work differently"*.

11 Bibliografi

I det følgende listes den anvendte litteratur, artikler og publikationer, samt de hjemmesider, som der henvises til, foruden kilder til inspiration og interviews.

11.1 Love, bekendtgørelser og cirkulærer

Fíggjarmálaráðið, *Rundskriv um eftirlit og at taka neyðug búskaparlig atlit*, læst 11.03.2021

https://lms.cdn.fo/media/3921/rundskriv-um-efirlit-og-at-taka-ney%C3%B0ug-b%C3%BAskaparlig-atlit-2011.pdf?s=_t0bnM_I_ENbXusfyeUVfnWmx-k

Lógasavnið, *Den færøske Styrelsesordning*, Løgtingslóg nr. 103 frá 26. juli 1994, læst 11.03.2021

<https://logir.fo/Logtingslog/103-fra-26-07-1994-um-styrissskipan-Foroya--om-Faeroernes-styrelsesordning>

Lógasavnið, *Fráboðan nr. 128 frá 16. september 2019 um býti av málsøkjum landsstýrisins millum landsstýrismenninar*, læst 01.05.2021

<https://logir.fo/Frabodan/128-fra-16-09-2019-um-byti-av-malsokjum-landsstyrisins-millum-landsstyrismenninar>

Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 25 frá 21. apríl 1999 um grannskoðan av landsrokskapinum*, §4, stk. 3, læst 20.02.2021

<https://logir.fo/Logtingslog/25-fra-21-04-1999-um-grannskodan-av-landsrokskapinum-vm>

Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 42 frá 4. mai 2009 um landsins játtanarskipan*, læst 11.03.2021

<https://logir.fo/Logtingslog/42-fra-04-05-2009-um-landsins-jattanarskipan>

Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 77 frá 29. mai 2017 um Talgildu Føroyar*, læst 22.04.2021

<https://logir.fo/Logtingslog/77-fra-29-05-2017-um-Talgildu-Foroyar>

Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 90 frá 4. juni 1996 um ábyrgd landsstýrismanna*, læst 23.03.2021

<https://logir.fo/Logtingslog/90-fra-04-06-1996-um-abyrgd-landsstyrisins-sum-broytt-vid-logtingslog-nr-131-fra-3>

Lógasavnið, *Løgtingslóg nr. 103 frá 26. juli 1994 um stýriskipan Føroya*, læst 11.03.2021

<https://logir.fo/Logtingslog/103-fra-26-07-1994-um-styrissskipan-Foroya--om-Faeroernes-styrelsesordning>

Løgmansskrivstovan, *Kunngerð nr. 84 frá 7. juni 2011*, læst 28.03.2021

<https://lms.cdn.fo/media/3490/kunnger%C3%B0-nr-84-fr%C3%A1-7-juni-2011-um-rakstrarj%C3%A1ttan.pdf?s=XvMOXU5YP2GY9D4Aj4HnhEJZcgg>

11.2 Bøger:

Andersen, Ib, *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* (2009), 4. udgave, 2. oplag, ISBN-13: 978-87-593-1380-0, Forlaget Samfundslitteratur

IT Governance Institute, *Enterprise Value: Governance of IT Investments, The Val IT Framework 2.0*, (2008), ISBN 978-1-60420-066-9, ISACA

Thorp, John, and Fujitsu Consulting's Center for Strategic Leadership, *The information paradox*, Revised edition (2003), ISBN:0-07-092698-0, Julia Woods

Thurén, Torsten, *Videnskabsteori for begyndere*, 2. udgave, 3. oplag (2010), ISBN 978-87-638-0837-8, forlaget Rosiante

Werlauff, Erik, *Selskabsledelse*, 10. udgave (2016), 1. oplag ISBN 978-87-619-3835-0
Karnow Group Denmark A/S

11.3 Artikler, redegørelser og andre publikationer

Digitaliseringsstyrelsen, *Kodeks for det gode kunde-leverandørsamarbejde* (2016),
ISBN: 978-87-93073-19-7, læst 02.02.2021
<https://digst.dk/media/12625/kodeks-for-godt-kundeleverandorsamarbejde-i-sta-ten.pdf>

Erhvervsministeriet, *Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2019*, (2019), læst
13.05.2021
<https://em.dk/media/13011/redegoerelse-om-danmarks-digitale-vaekst-2019.pdf>

Finansministeriet, *Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten – Afrap-
portering af arbejdsgruppen vedrørende bedre statslige it-projekter* (2010), ISBN elektro-
nisk publikation 978-87-7856-938-7, læst 02.02.2021
<https://fm.dk/media/14265/9788778569387.pdf.pdf>

Landsgrannskoðanin, *Frágreiðing um byggiverkætlanir seinnu árinu*, (2013), læst
17.05.2021
<https://lg.fo/upload/tinymce/6ac3872552ea6d3fe548b0e0c927ee8e4cefb6e3.pdf>
Landsgrannskoðanin, *Frágreiðing um kanning av KT-trygdarstöðuni hjá stovnum
landsins* (2020), læst 20.10.2020,
<https://lg.fo/upload/tinymce/74851101f3ed3d5b07ccff92e26b03767144d625.pdf>

Løgmannsskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í landsfyrisingini – Innleiðsla til
verkætlanarleiðslu og ráð til ovastu leiðslu (hefti 1)*, (2014), læst 24.04.2021
<https://lms.cdn.fo/media/3681/104328-verk-c3-a6tlanarlei-c3-b0sla-innlei-c3-b0sla-hefti-1.pdf?s=fe1CYilbyjN0xFP8fc904D9zLis>

Løgmannsskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í landsfyrisingini – leistur og vegleiðing (hefti
2)*, (2014), læst 24.04.2021
<https://lms.cdn.fo/media/3682/104394-verk-c3-a6tlanarlei-c3-b0sla-veglei-c3-b0ing-hefti-2.pdf?s=0AHb6nZElzFCIMKchp6XSd5W2j4>

Rigsrevisionen:

Anvendelsen af standarderne for offentlig revision, læst 02.05.2021
<https://rigsrevisionen.dk/Media/A/8/sor-introduktion.pdf>

Beretning til Statsrevisorerne om SKATs systemmodernisering, læst 20.10.2020
<https://www.rigsrevisionen.dk/media/2050790/1405-15.pdf>

Rigsrevisionens notat om beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter,
(2021), læst 02.02.2021
<https://rigsrevisionen.dk/Media/8/B/1501-21.pdf>

*Notat om tilrettelæggelsen af en større undersøgelse af udbud af drift og vedlige-
holdelse af større IT-systemer*, læst 01.10.2020,
<https://www.rigsrevisionen.dk/media/2104261/1102-16.pdf>

Standarderne for offentlig revision, læst 02.02.2021
<https://rigsrevisionen.dk/Media/F/D/sor-forord.pdf>

Standard for offentlig revision nr. 3 Større undersøgelser, læst 02.05.2021
<https://rigsrevisionen.dk/Media/6/9/sor-3.pdf>

Årsrapport 2019, læst 02.02.2021

<https://rigsrevisionen.dk/Media/6/8/aarsrapport-2019.pdf>

Statsrevisorerne, *Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter*, (2020), ISBN

online 978-87-7434-677-7, læst 02.10.2020

<https://rigsrevisionen.dk/Media/6/4/sr2119.pdf>

11.4 Hjemmesider

Almannamálaráðið, læst 20.02.2021

<https://www.amr.fo/>

Almannamálaráðið, *Stovnar o.l.*, læst 20.02.2021

<https://www.amr.fo/fo/um-radid/stovnar/>

Den store danske

https://denstoredanske.lex.dk/kontradiktorisk_princip

Digitaliseringsstyrelsen:

Faser i programmodellen, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/styring/projektstyring/statens-programmodel/faser-i-programmodellen/>

Model for porteføljestyring af statslige it-systemer, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/styring/systemstyring/model-for-portefoljestyring-af-statslige-it-systemer/>

Ny FN-måling: Danmark er fortsat verdensmestre i offentlig digitalisering, læst 21.04.2021

<https://digst.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2020/juli/ny-fn-maaling-danmark-er-fortsat-verdensmestre-i-offentlig-digitalisering/>

Om Digitaliseringsstyrelsen, læst 15.10.2020

<https://digst.dk/om-os/om-digitaliseringsstyrelsen/>

It-rådets opgaver, læst 01.02.2021

<https://digst.dk/styring/statens-it-raad/raadets-opgaver/>

Review- og rådgivningsprocessen, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/styring/systemstyring/model-for-portefoljestyring-af-statslige-it-systemer/processen-for-review/>

Risikovurderings- og rådgivningsproces, læst 22.04.2021

<https://digst.dk/styring/projektstyring/risikovurdering-og-raadgivningsproces/>

Rådets opgaver, læst 22.04.2021

<https://digst.dk/styring/statens-it-raad/raadets-opgaver/>

Rådets medlemmer, læst 22.04.2021

<https://digst.dk/styring/statens-it-raad/raadets-medlemmer/>

Statens programmodel, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/styring/projektstyring/statens-programmodel/>

Statens it-projektmodel, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/styring/projektstyring/statens-it-projektmodel/>

Statens It-råd, læst 02.02.2021

<https://digst.dk/styring/statens-it-raad/>

Styring, læst 15.04.2020

<https://digst.dk/styring/>

Systemstyring, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/styring/systemstyring/om-systemstyring/>

Vejledning i statens it-projektmodel, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/media/18236/01-vejledning-til-statens-it-projektmodel-v-11.pdf>

Vurderingskorps til risikovurderinger og review, læst 01.02.2021

<https://digst.dk/styring/statens-it-raad/vurderingskorps-til-risikovurderinger/>

Væsentlige ændringer i it-projektmodellen i september 2018, læst 02.05.2021

<https://digst.dk/styring/projektstyring/vaesentlige-aendringer-i-it-projektmodellen-i-september-2018/>

Fiskimálaráðið, læst 20.02.2021

<https://www.fisk.fo/>

Fiskimálaráðið, *Stovnar*, læst 20.02.2021

<https://www.fisk.fo/fo/um-radid/stovnar/>

Fíggjarmálaráðið, læst 20.02.2021

<https://www.fmr.fo/>

Fíggjarmálaráðið, *Almennar nevndir og ráð*, læst 20.02.2021

<https://www.fmr.fo/fo/um-radid/stovnar-nevndir-og-rad/>

Fíggjarmálaráðið, *Fíggjarmálaráðið*, læst 14.03.2021

<https://www.fmr.fo/fo/um-radid/>

Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg*, læst 11.03.2021

<https://www.fmr.fo/fo/logir-og-reglur/figgjarlog/>

Fíggjarmálaráðið, *Løgtingsfíggjarlóg 2021*, læst 20.03.2021

<https://lms.cdn.fo/media/15094/samla%C3%B0-dagf%C3%B8rd-f%C3%AD-ggjarl%C3%B3g-2021.pdf?s=qa2afgVqj5BAJU0z6r8RdK5-5eI>

Fíggjarmálaráðið, *Mál- og avriksstýring*, læst 30.04.2021

https://lms.cdn.fo/media/5409/framl%C3%B8ga-um-m%C3%A1l-og-arvrik-atli-suni-leo.pdf?s=JZEG_YD1M3IHj84N_gl3k2ugSr0

Fíggjarmálaráðið, *Munadyggari fyrisiting við mál- og avriksstýring*, læst 28.04.2021

<https://www.fmr.fo/fo/kunning/tidindi/munadyggari-fyrisiting-vid-mal-og-avriksstyring/>

Fíggjarmálaráðið, *Starvsfólk*, læst 21.04.2021

<https://www.fmr.fo/fo/um-radid/starvsfolk/>

Føroya Landsstýri, *Landsfyrisitingin*, læst 11.03.2021

<https://www.foroyalandsstyri.fo/fo/landsstyrid/landsfyrisitingin/>

Føroya Landsstýri, *Samgonguskjalið*, læst 11.03.2021

<https://www.foroyalandsstyri.fo/fo/landsstyrid/landsstyrid/>

Gjaldstovan, www.gjaldstovan.fo

Gjaldstovan, *Brúkararáðið hjá Landsneti*, læst 22.04.2021 <https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan/vit/bygnadur/brukararadid-hja-landsneti/>

Gjaldstovan, *Bygnaður*, læst 14.03.2021

<https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan/vit/bygnadur/>

Gjaldstovan, *KT landsins*, læst 20.03.2021
<https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan//info-sida-kt-landsins/>

Gjaldstovan, *Mission og vision*, læst 14.03.2021
<https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan/vit/mission-og-vision/>

Gjaldstovan, *Gjaldstovan 75 ár*, læst 14.03.2021
<https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan/media/1122/gjaldstovan-75-kjarnin-i-buskarparstyring-landsins-vision-tala.pdf>

Gjaldstovan, *Roknskapur*, læst 20.02.2021
<https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan/taenastur/roknaskapur/>

Gjaldstovan, *Starvsfólk*, læst 14.03.2021
<https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan/vit/starvsfolk-deildir/>

Gjaldstovan, *Talgildu Føroyar*, læst 20.03.2021
<https://gjaldstovan.fo/Gjaldstovan/vit/talgildu-foroyar/>

Heilsumálaráðið, læst 20.02.2021
<https://www.hmr.fo/>

Heilsumálaráðið, *Stovnar, ið vísa til Heilsumálaráðið*, læst 20.02.2021
<https://www.hmr.fo/fo/um-radid/stovnar-nevndir-og-rad/stovnar/>

ISACA, [Isaca.org](https://www.isaca.org)

ISACA, *COBIT*, læst 15.10.2020
<https://www.isaca.org/resources/cobit>

Landsgrannskoðanin, læst 20.02.2021
<https://lg.fo/>

Landsgrannskoðanin, *Aðrar frágreiðingar*, læst 13.03.2021
<https://lg.fo/adrar-fragreidingar>

Løgmansskrivstovan
<https://www.lms.fo/>

Rigsrevisionen, læst 02.02-07.02.2021

Beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter:

Hjemmesiden: <https://rigsrevisionen.dk/revisionssager-arkiv/2020/sep/beretning-om-gevinstrealisering-i-statslige-it-projekter>

Beretningen: <https://rigsrevisionen.dk/Media/6/4/sr2119.pdf>

Fortsat(te) notat(er)

<https://rigsrevisionen.dk/saadan-arbejder-vi/saadan-laver-vi-stoerre-undersogelser/fortsat-notat>

Linket til Ministerredegørelserne:

<https://rigsrevisionen.dk/revisionssager-arkiv/2020/sep/beretning-om-gevinstrealisering-i-statslige-it-projekter#heading3>

Opfølgning på beretninger

<https://rigsrevisionen.dk/saadan-arbejder-vi/opfoelgning-paa-beretninger>

Organisation

<https://rigsrevisionen.dk/om-os/organisation>

Statsrevisorernes bemærkning til beretningen

<https://rigsrevisionen.dk/revisionssager-arkiv/2020/sep/beretning-om-gevinstrealisering-i-statslige-it-projekter#heading2>

Standarderne for offentlig revision (SOR)

<https://rigsrevisionen.dk/saadan-arbejder-vi/standarderne-for-offentlig-revision>

Sådan lave vi større undersøgelser

<https://rigsrevisionen.dk/saadan-arbejder-vi/saadan-laver-vi-stoerre-undersoegelser>

Statens Administration, *Om Statens Administration*, læst 13.05.2021

<https://statens-adm.dk/om-os/om-statens-administration/>

Statsrevisorerne, De 6 statsrevisorer

<https://www.ft.dk/da/statsrevisorerne>

Umhvørvis- og Vinnumálaráðið, læst 20.02.2021

<https://www.uvmr.fo/>

Umhvørvis- og Vinnumálaráðið, *Stovnar undir Umhvørvis- og Vinnumálaráðnum*, læst 20.02.2021

<https://www.uvmr.fo/fo/um-radid/stovnar/>

Uttanríkis- og Mentamálaráðið, læst 20.02.2021

<https://www.ummr.fo/>

Uttanríkis- og Mentamálaráðið, *Stovnar undir Uttanríkis- og mentamálaráðnum*, læst 20.02.2021

<https://www.ummr.fo/fo/um-radid/stovnar-nevndir-og-rad/stovnar/>

Youtoube, Simon Sinek, *Start with why – how great leaders inspire action*, hørt 18.04.2021

https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA

Økonomistyrelsen, *Om styrelsen*, læst 13.05.2021

<https://oes.dk/om-os/om-styrelsen/>

11.5 Møder/interviews

Møder med Landsrevisionen: Beinta Dam, Landsgrannskoðari (den færøske 'rigsrevisor') og Jens Johan Dam, medarbejder i Landsrevisionen. Første møde den 29.09.2020

Møde med Gjaldstovans direktør, Leif Abrahamsen 02.10.2020

Interviews med Gjaldstovan 26.03.2021 og 23.04.2021, se bilag 3

Telefonmøde med Løgmannsskrivstovan 26.04.2021, se bilag 2

Bilagsoversigt

Bilag 1: Mailkommunikation med Digitaliseringsstyrelsen	side 93
Bilag 2: Sammenfatning fra telefonmøde med Løgmansskrivstovan	side 94
Bilag 3: Sammenfatning fra interviews hos Gjaldstovan	side 96
Bilag 4: Gjaldstovans præsentation ved kick-off møde	side 102

Bilag 1 – Mailkommunikation med Digitaliseringsstyrelsen

Fra: Sanna Hansen <shans18@student.aau.dk>
Sendt: 7. februar 2021 10:12
Til: Martin Riis Illum <mriil@digst.dk>
Emne: Bliver der ikke gennemført kasseeftersyn, som der blev i 2017 og 2018?

Til Martin Riis Illum

Jeg sidder med store interesse og læser på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside i forbindelse med mit speciale på cand.merc.aud-studiet.

Under 'Kasseeftersyn af det statslige it-område' (<https://digst.dk/styring/kasseeftersyn-af-det-statslige-it-omraade/>) ligger to rapporter fra regeringens eftersyn i 2017 og i 2018.

Findes der ikke nyere kasseeftersyn, eller er dette eftersyn stoppet? Var det kun under den daværende regering, som det kan se ud af hjemmesiden?

På forhånd tak for hjælpen.
Hilsen Sanna Hansen

Kære Sanna

Kasseeftersynet er en politisk bestilling og derfor ikke en årlig rapport. Der er ikke blevet gennemført kasseeftersyn siden 2018. Kasseeftersynet har givet indspark til den nye model for systemporteføljestyling som du kan læse om her: <https://digst.dk/styring/systemstyring/model-for-portefoljestyling-af-statslige-it-systemer/>

Bedste hilsner
Martin



Martin Riis Illum
Projektleder
Ministeriernes Kontor for It-styring

M +45 4178 6081
E mriil@digst.dk

www.digst.dk - fordi hverdagen er digital

Bilag 2 Sammenfatning fra telefonmøde med Løgmannsskrivstovan

Sammenfatning fra telefonmøde med Rúni Rasmussen, afdelingsdirektør hos Løgmannsskrivstovan (Sekretariatet for Lagtinget), den 26.04.2021.

Baggrund

På Løgmannsskrivstovan's hjemmeside ligger 2 hæfter omkring projektledelse i den offentlige administration, oversat til dansk:

- "Projektledelse i landsadministrationen – en introduktion til projektledelse og råd til den øverste ledelse"²²⁵
- "Projektledelse i landsadministrationen – model og vejledning"²²⁶

Der foreligger ikke andre oplysninger på hjemmesiden omkring dem. Jeg kontaktede derfor Marjun Hanusardóttir, direktør for Løgmannsskrivstovan via mail og stillede følgende spørgsmål:

- Hvordan var projektledeshæfterne præsenteret i 2014 og for hvem?
- Findes der en præsentation eller andet, som jeg kunne få tilsendt?
- Er ministerier og offentlige institutioner under dem blevet præsenteret for projektledelses-’metoden’?
- Anvender de offentlige institutioner metoden til projektledelse?

Rúni Rasmussen, afdelingsdirektør hos Løgmannsskrivstovan og deltager i projektet at udarbejde hæfterne, kontaktede mig omkring de stillede spørgsmål og dette er en sammenfatning fra telefonmødet.

Sammenfatning

Oprindelsen til udarbejdelsen af "Projektledelse i landsadministrationen" er tilbage i 2010, hvor en uddannelse indenfor projektledelse blev lanceret for omkring 30 medarbejdere i cantraladministrationen (fuldmægtige, afdelingsledere) og offentlige institutioner. Disse blev uddannede projektledere gennem et modulbaseret forløb og der var stor enighed om, at der var behov for en fælles opfattelse af samt fælles modeller for offentlige projekter og terminologi på færøsk. Det blev anbefalet at udarbejde en fælles model for projektledelse og at forbedre projektledelseskvalifikationerne i landsadministrationen. Der blev også anbefalet, at projekter blev styret centralt i

²²⁵ Løgmannsskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í Landsfyrisingini, Innleiðsla til verkætlanarleiðslu og ráð til ovastu leiðslu, (hefti 1)*

²²⁶ Løgmannsskrivstovan, *Verkætlanarleiðsla í Landsfyrisingini, Leistur og vegleiðing (hefti 2)*

landsadministrationen for at styrke rammerne for projekter og for at sikre bedre indsigt og kontrol.

En arbejdsgruppe blev nedsat med deltagere fra bl.a. Gjaldstovan, TAKS og Løgmannsskrivstovan. Resultat blev de to hæfter "Projektledelse i landsadministrationen – en introduktion til projektledelse og råd til den øverste ledelse" og "Projektledelse i landsadministrationen – model og vejledning".

I mai 2014, da projektet med at udarbejde de to hæfter var færdigt, arrangerede Løgmannsskrivstovan en fælles personaledag for alle i landsadministrationen, dvs. for de ansatte i alle ministerier, hvilket var omkring 130-140 afdelingschefer, afdelingsledere, medarbejdere og direktører for offentlige virksomheder. Her blev de to udarbejdede hæfter "Projektledelse i landsadministrationen" præsenteret og flere deltog i en workshop, der tog udgangspunkt i "Projektledelse i landsadministrationen".

I 2014 blev en stjórnaarskúli (school of government) etableret. Denne kompetenceudviklingsenhed blev etableret med det formål at kompetenceudvikle alle inden for landsadministrationen i bl.a. projektledelse. Der blev taget udgangspunkt i deltagernes egne projekter og blev holdt inden for 3-5 moduler, der blev afholdt inden for en fastsat periode. Deltagerne fik et deltagerbevis og uddannelsen svarede til c-niveau inden for IPMA (International Project Management Association).

Rúni er ikke klar over, i hvor høj grad værktøjet bliver anvendt af landsadministrationen i dag, men han er bekendt med, at flere fuldmægtige i både ministerier og i offentlige institutioner anvender hæfterne omkring projektledelse i landsadministrationen.

Bilag 3 – Sammenfatning fra interviews hos Gjaldstovan om journalprojektet 'Skjalhald'

Den anvendte spørgeramme, som blev tilsendt deltagerne forinden ses i de punktopstillede spørgsmål, og en sammenfatning fra interviewene er skrevet nedenfor spørgsmålene, typograferet med fed og kursiv.

Første møde – den 26.03.2021

Dato og tidspunkt: 26.03.2021 kl. 09.30-10.30

Mødedeltagere: Birgir av Steinum, afdelingsleder for Gjaldstovans afdeling 'Det offentlige IT', Aslaug Christina Gísladóttir, projektleder for journalprojektet 'Skjalhald' og Randi Áslaksdóttir Jakobsen, projektmedarbejder, samt undertegnede.

Mødested: Gjaldstovan.

Dagsorden:

1. Sanna redegør kort for det igangværende speciale, samt hvad allerede er bekendt omkring journalprojektet forinden mødet.
2. De tilsendte spørgsmål bliver gennemgået, så langt tiden strækker på det første møde.

Journalprojektet

- Kan I fortælle lidt mere om journalprojektet?

Oprindelsen til projektet er bl.a. et ønske fra Gjaldstovan's brugerråd (se organisationsdiagram for Gjaldstovan), samt et ønske fra Landsstyret om at øge sikkerhed i de offentlige organisationers journalsystemer. Gjaldstovan selv, som forinden var bruger af journalsystemet Public 360°, var også bevidst om, at sikkerheden omkring brugergrupper ikke var på plads, sådan som systemet kørte forinden.

Udgangspunktet eller forbilledet for journalprojektet er løsningen som Udenrigs- og Kulturministeriet (UMMR) allerede har, hvor de 15 institutioner har samme journalnøgle, kontakter osv.

Den væsentligste besparelse med gennemførelse af projektet, er journalafleveringen hvert 5. år til Landsarkivet, som ellers koster hver af institutionerne mellem 100 og 200.000 kr. Fremover vil der kun være tale om én samlet aflevering og dermed en væsentlig besparelse.

Landsarkivet er en vigtig samarbejdspartner i forbindelse med projektet.

I december 2018 var det første møde med brugerrådet om projektet.

Idet afhændelsen af institutionernes værende journaler 'hænger' og ikke bliver afhændet med det samme, kræver det serverplads, hvilket medfører ekstra omkostninger for institutionerne, som ikke var indregnet fra starten af.

- Anvender GS en projektmodel til projekter som dette?
Projektmodellen hos Lagmandskontoret anvendes ved projekter som dette²²⁷ og anvendes generelt for Gjaldstovan's projekter.
- Hvordan bliver projektplanen fulgt op?
Der har været møder i styregruppen i maj, aug. og des. i 2020, samt i april 2021. De næste møder er planlagt til maj 2021. Den første institution kom ind i den nye Public 360° i juli 2020 og det oprindelige mål var, at alle institutionerne skulle være inde i maj 2021. Den nye deadline er rykket til primo juli 2021.
- Kan I forklare projektorganisationen, som jeg har fået på kickoff-mødet?
Gjaldstovans direktør er projektejer. I styregruppen er repræsentanter på chefniveau hos Gjaldstovan, Landsarkivet, Lagmandsadministrationen, leverandøren og fra to offentlige institutioner. Der er 5 projekteam inde i infrastruktur, journal, implementering, udvikling og administration.
- Er ansvarsopdelingen defineret, hvor det er tydeligt hvem der har ansvar, hvem kan stilles til ansvar, hvem skal konsulteres og hvem skal informeres?
RACI: R=projektleder A=direktøren for Gjaldstovan C=IT-chefen og Landsarkivet, I=Leverandøren, samt interne aktører
- Har der været hindringer på vejen?

De udfordringer, som Gjaldstovan har oplevet er vedrørende leverandøren, og der er stor leverandørafhængighed.

Leverandøren har leveret standardjournalssystemet Public 360° i over 12 år til mange offentlige institutioner og derfor havde Gjaldstovan både nogen forventninger, samt stor tillid til leverandøren, som de ikke helt oplever, at leverandøren lever op til, men som giver store udfordringer. Problemer som dette kunne måske være undgået, hvis der fra start af var en mere klar aftale om, hvad det leverede program skal indeholde og kunne, siger Gjaldstovan. På den måde havde de undgået ekstra regninger for tilførsel af muligheder og funktionaliteter, som Gjaldstovan forventede var inkluderet i løsningen.

Et eksempel er, at i december, da de to første institutioner var kommet i drift, skulle leverandøren foretage nogen ændringer, som de dog ikke gjorde. Dette medførte at kunderne oplevede Gjaldstovan som utroværdig, selv om det var leverandøren, der ikke udførte det aftalte.

Gjaldstovans har 2 projektdeltagere, én teknisk og én, som skal være superbruger og fortsætte at arbejde med projektet, efter at det er kommet i drift. Efter at den tekniske medarbejder har fået adgang til at oprette profiler osv., erkendes, at mange af de udfordringer, som har været med at leverandøren ikke gennemfører ønsker og ændringer, ikke er problematiske, men at de nemt løses internt hos Gjaldstovan.

Når kunder sender fejlmeldinger, har det været vanskeligt at identificere, om der er tale om tekniske problemer eller bruger udfordringer

²²⁷ Løgmannsskrivstovan, Verkætlanarleiðsla í landsfyriritingini – leistur og vegleiðing (hefti 2), <https://lms.cdn.fo/media/3682/104394-verk-c3-a6tlanar-lei-c3-b0sla-veglei-c3-b0ing-hefti-2.pdf?s=0AHb6nZEIzFCIMKchp6XSd5W2j4>

og dermed svært at visitere problemerne. Når fejlmeldinger sendes til leverandøren, er der lang svartid.

At systemet blev opgraderet samtidig med, at institutionerne skulle skifte til den nye ordning, påvirker brugertilfredsheden negativt og er det en konsekvens, som er blevet undervurderet. Kunderne oplever, at de mister adgange de har haft før, men dette skyldes ikke projektet, men at de har haft ret vide adgange inden. En konsekvens er, at projektgruppen bruger rigtig meget tid på et problem som dette.

Det kan give nogle uforudsete udfordringer, når Udenrigs- og Kulturministeriet skal over på systemet med alle deres 15 institutioner, idet alle skal være klar samtidigt. En eventuel udsættelse kan betyde, at eksamensperioden rammes, hvilket ikke er hensigtsmæssigt, idet det kan give vanskeligheder for skoler og ministeriet over skolerne, hvis journalen bliver omlagt midt i eksamensperioden. Dvs. hvis ikke det nås inden, kan det være nødvendigt at udsætte implementeringen til efter sommerferien.

- Ifølge VAL IT skal projekter have sammenhæng med 'forretningen, kan dette siges at være gældende for journalprojektet?
Ja, det gør det idet Gjaldstovan er den største it-leverandør for de offentlige virksomheder. Når projekter udvælges, lægger GS sig efter at vælge systemer, som mange anvender og her er journalsystemet ét. Samfundsøkonomisk er der tale om en god businesscase både mht. sikkerhed, billigere support og viden.
- Hvordan er dette projekt udvalgt blandt andre projekter, som kunne være igangsat?
Der har længe været et ønske om at 'overtage' journalsystemet, men først efter 2017, hvor de fleste offentlige institutioner var kommet ind i Landsnettet, blev der ressourcer til at gå i gang med dette projekt.
- Var det med i betragtningen at vælge et andet journalsystem?
Der blev ikke overvejet at vælge et nyt journalsystem, heller end Public 360°, som alle institutionerne i forvejen anvendte og kendte til.

Andet møde – den 23.04.2021

Dato og tidspunkt: 23.04.2021 kl. 11.30-12.30

Mødedeltagere: Nikolai Mohr Balle, projektdirektør for Gjaldstovans afdeling 'Digitale Færøerne', Aslaug Christina Gísladóttir, projektleder for journalprojektet 'Skjalhald' og Randi Áslaksdóttir Jakobsen, projektmedarbejder, samt undertegnede.

Mødested: Gjaldstovan.

Dagsorden: Fortsættelse fra sidste møde, hvor spørgsmålene omkring selve journalprojektet var gennemgået og spørgsmålene omkring programstyring, Businesscase, risiko, modenhed og andet manglede og dermed indgik i det næste møde.

Programstyring

- Anvender Gjaldstovan terminologien omkring projekt-program-portefølje?
Man er så småt startet på det og det bliver mere og mere almindeligt. For projektet 'Digitale Færøerne' anvender man denne terminologi og Gjaldstovan har en fast konsulent, der hjælper med at implementere den tankegang.
- Har Gjaldstovan nogen procedure, der sikrer, at problemer kan identificeres tidligt i et projekt?
Ja, det har man i form af de opstillede milepæle.
- Kunne det tænkes, at man stoppede et projekt som Journalprojektet og har Gjaldstovan stoppet noget igangværende projekt?
Nej, Gjaldstovan har ikke stoppet nogen igangværende projekter, men har fravalgt nyligt implementerede løsninger.
- Har Gjaldstovan overblik over de menneskelige ressourcer, både it- og forretningsressourcer, samt hvilket behovet er?
Man har fokus på at have gode interne projektkompetencer.
- Bliver investeringer kategoriseret, f.eks. i form af størrelse af investeringer, risikotyper, vigtighed (f.eks. lovændringer)?
Det blev gjort på et tidspunkt, men det blev for krævende eller for ambitiøst. I dag bliver 'Mål og resultatstyring' praktiseret som et internt værktøj, hvor der bliver brainstormet, projekter udvalgt osv.
- Er værdiskabelse en del af overvejelserne, når projekter bliver igangsat?
Ja, men det bliver ikke fulgt nok op på værdiskabelsen i løbet af projektet

Businesscase

- Bliver der udarbejdet en businesscase for et projekt som dette? Og for hele livscyklussen?
Ja, det gør der især i form af besparelsen for den almene sektor. Den bliver ikke udarbejdet for hele livscyklussen men for fem år efter implementering (som er en journalperiode), herunder opdateringer og afhændelse. Fem år er perioden inden første afhændelse. Alle projektdeltageres løn er indregnet, samt drift og den videre udvikling. Gjaldstovan vil, efter implementeringen holde øje med, hvor mange licenser de enkelte organisationer har, for at sikre, at de betaler efter forbrug. Afdelingen 'Det offentlige IT' er altid bemanded og det er medregnet i businesscasen, at der fremover vil være en samfunds-mæssig besparelse med, at hver enkelt institution ikke skal ringe til leverandøren, hvilket er omkostningstungt for den enkelte institution. Gjaldstovan's hotline er altid bemanded og kan benyttes uden ekstra omkostninger for organisationerne. Gjaldstovan har ansatte på vagt alligevel. Dvs. høj nytteværdi.
- Bliver forudsætninger kontrolleret og fulgt op?
Ikke i høj nok grad ifølge dem.
- Hvordan bliver der fulgt op på businesscasen – bliver den opdateret og vurderet gennem hele processen?
Gjaldstovan mener ikke, at de er gode nok til at følge op på businesscases, og effekten af gennemførte projekter bliver ikke målt i tilstrækkelig grad. Der er forskel på, hvor nemt det er at måle, men det bliver

ikke gjort i høj nok grad. Der bliver nøje fulgt op på Journalprojektet.

- Bliver der afsat mod eventuelle meromkostninger?
Det mener de, at de burde være bedre til. Et af projekterne som går i gang nu, vil der blive afsat til. Gjaldstovan er mere og mindre bevidst om dette og for nogen af projekterne er det en indbegrebet del. Der er også forskel på internt drevne projekter og projekter, hvor eksterne leverandører er inde.
- I businesscasen, bliver projektomkostningerne brudt ned i leverancer?
Ja, det gør de som en del af projektmodellen.
- Bliver både økonomiske- og ikke økonomiske mål opstillet (direkte besparelse /produktivitetsgevinst/samfundsøkonomisk gevinst)
Ja, det gør der.
- Er det en del af businesscasen, hvem der stilles til ansvar gennem hele livscyklussen, for at projektet lykkes?
I projektforsløbet for journalprojektet er det Gjaldstovan som stilles til ansvar. Når projektet er afsluttet, vil dette blive gjort gennem SLA'er mellem leverandør og Gjaldstovan og mellem Gjaldstovan og kunden. Gjaldstovan vil blive stillet til ansvar både efter implementeringen og i løbet af projektet. Gjaldstovan er systemansvarlig og institutionerne er dataansvarlige. Gjaldstovan mener, at leverandøren burde have været den systemansvarlig, dvs. den som blev stillet til ansvar, indtil leveringen var afsluttet. Dette kunne have affærdiget udfordringen med, at leverandørens leveringer ikke har været tilfredsstillende, hverken hvad angår selve produktet eller tidsmæssigt.
- Hvilke ændringer er nødvendige at foretage hos Gjaldstovan, for at Journalprojektet lykkes?
Organisatoriske ændringer, samt opgaver for hotline-personale. I forbindelse med projektet har Gjaldstovan udarbejdet en vejledning, som ikke udelukkende er teknisk, men også skal være med til at hjælpe de offentlige institutioner med at forbedre de interne procedurer i forbindelse med journalisering.

Risiko

- Er risiko en del af businesscasen, herunder begrænsninger og afhængigheder?
Ja risici er altid en del af businesscasen
- Hvilke risici er der med journalprojektet? Herunder hvilke begrænsninger og hvilke afhængigheder?
En væsentlig risiko, som både er begrænsende og skaber afhængighed er leverandøren. Dét, at leverandøren pga. gennemførslen af journalprojektet mister en væsentlig indtægtskilde, er måske ikke det bedste udgangspunkt for samarbejdet. Denne afhængighed kunne der med fordel have været større fokus på fra starten af.

It-modenhed

- Er der fokus op, hvor IT-moden Gjaldstovan er og hvor man ønsker at være placeret eksempelvis ift. andre lande?
Ja, det er man.
- Er Gjaldstovan på et tilfredsstillende niveau
Nei, det vurderer de ikke.

Andet

- Er journalprojektet i overensstemmelse med Gjaldstovans vision? (oversat til dansk: *'Vi baner vej for, at det offentlige Færøerne er blandt de mest effektive og kompetente administrationer i verden'*).
Ja, det vurderer de helt klart at være, herunder også at øge IT-sikkerheden, GDPR- og revisionskrav.
- Er journalprojektet i overensstemmelse med Gjaldstovans mission? (oversat til dansk: *'Gjaldstovan støtter og udvikler effektive og gode løsninger indenfor it og regnskab til at lede det offentlige Færøerne'*).
Ja, det vurderer de, at det er.
- Forventer I, at projektet vil give en optimal værdi, til rimelige omkostninger og på et risikoniveau, som I kan acceptere?
Ja, det gør de, og der er sat stor fokus på at udrede de udfordringer, som hidtil har været. Projektet er lidt forsinket og bliver ikke færdig implementeret i maj, som ellers planlagt. Forsinkelsen er dog inden for en acceptabel grænse og forsinkelsen overskygger ikke gevinsten som gennemførelsen på sigt indbringer.

GJALDSTOVAN



SKJALHALD

So er tað Kick off!

26.01.2021

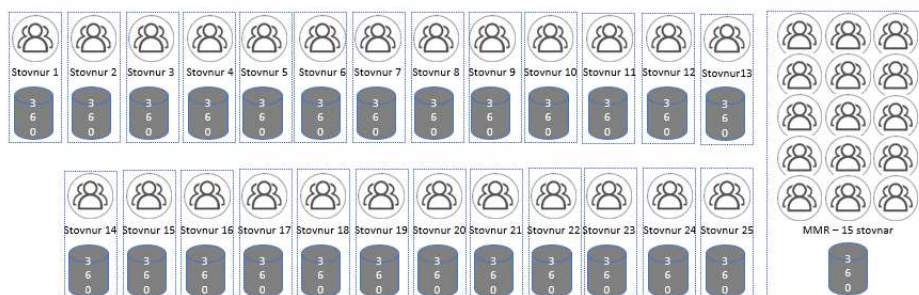
v/ Aslaug Gísladóttir

Verkætlanarleiðara, AGConsult

Bakgrund

- Vantandi, **formlig trygðarviðurskipti** viðv. Public 360
- Lutfalsliga **stór og dýr uppgáva** at seta í verk fullgóða trygd fyrir allar stovnar
- **Viðkvæmar persónsdátur** í skipanini, har óviðkomandi atgongd kann hava avleiðingar fyrir borgara, starvsfólk ella leiðslu – eisini tá ið talan er um komandi **GDPR–krøv**
- Vantandi og óskipað viðurskipti viðv. brúkarahjálp
- Vantandi vitanarútlutan og “Best practice” fyrir alment skjalhald
- Ber til at hava skynsamari rakstur?
- Dýrt at stovna, leggja saman og sundurskilja skjalhaldsskipanir
- Óskipað avhending til Tjóðskjalasavnið (TSS)

Fara frá...



26 loysnum á Public 360 (40 stovnar)

...til felags Skjalhald

Ein loysn – Ein tænasta



Verkætlanarbygnaður

