



**FOLKETINGET  
RIGSREVISIONEN**

**Januar 2021**

**Rigsrevisionens notat om  
beretning om**

# **gevinstrealisering i statslige it-projekter**

**Vedrører:****Statsrevisorernes beretning nr. 21/2019 om gevinstrealisering i statslige it-projekter**

6. januar 2021

RN 1501/21

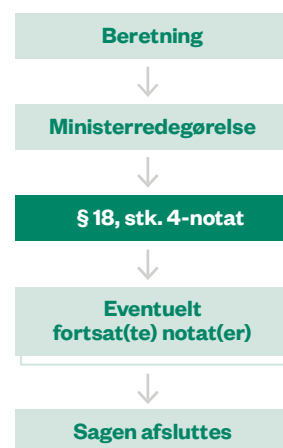
Skatteministerens redegørelse af 17. november 2020  
Erhvervsministerens redegørelse af 18. november 2020  
Forsvarsministerens redegørelse af 24. november 2020  
Uddannelses- og forskningsministerens redegørelse af 25. november 2020  
Ministeren for fødevarer, landbrug og fiskeris redegørelse af 25. november 2020  
Miljøministerens redegørelse af 26. november 2020  
Beskæftigelsesministerens redegørelse af 27. november 2020  
Børne- og undervisningsministerens redegørelse af 27. november 2020  
Finansministerens redegørelse af 1. december 2020  
Udenrigsministerens redegørelse af 7. december 2020  
Sundheds- og ældreministerens redegørelse af 8. december 2020  
Justitsministerens redegørelse af 10. december 2020

1. Rigsrevisionen vurderer i dette notat de initiativer, som ministerierne har iværksat og vil iværksætte som følge af Statsrevisorernes bemærkninger og beretningens konklusioner.

 **Konklusion**

Ministrene oplyser generelt, at undersøgelsens resultater berører et vigtigt emne og tages til efterretning. Ministrene oplyser, at der er eller vil blive taget en række initiativer til at forbedre gevinstrealiseringen i it-projekter. Det fremgår bl.a., at Justitsministeriet vil styrke opfølgningen på gevinster i halvårslige statusrapporter til Statens It-råd, og at Børne- og Undervisningsministeriet vil øge kravene til it-projekternes opfølgning.

Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at ministerierne vil igangsætte initiativer, der skal forbedre gevinstrealiseringen. Flere af initiativerne er endnu ikke blevet implementeret eller er implementeret for nylig.

**Sagsforløb for en større undersøgelse**

Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)

Rigsrevisionen vil fortsat følge udviklingen og orientere Statsrevisorerne om:

- ministeriernes opfølgning på, om gevinsterne ved deres it-projekter bliver realiseret eller ej
- ministeriernes realisering af gevinsterne ved deres it-projekter
- ministeriernes grundlag for at forvente gevinster
- Finansministeriets initiativer til at forbedre ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster - også efter idriftsættelse.

## I. Baggrund

2. Rigsrevisionen afgav i september 2020 en beretning om gevinstrealisering i statslige it-projekter. Beretningen handlede om, hvorvidt ministeriernes gevinstrealisering ved deres it-projekter har været tilfredsstillende, herunder om ministerierne har haft en tilstrækkelig opfølgning på gevinstrealiseringen ved projekterne, og om ministerierne har haft et tilstrækkeligt grundlag for at forvente de planlagte gevinster ved projekterne. Beretningen omfattede 44 it-projekter, der er gennemført i 11 ministerier. Projekterne er alle igangsat efter januar 2011, hvor det blev et krav, at alle ministerier skal bruge den fællesstatslige it-projektmodel og derfor skal opstille de forventede forbedringer ved deres it-projekter som gevinster. Gevinsterne skal kvantificere de forventede forbedringer og retfærdiggøre udgifterne til it-projektet. Gevinsterne gør det endvidere muligt at måle, om projektet har leveret forbedringer på det forventede niveau.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, fandt de det meget utilfredsstillende, at gevinsterne ved statslige it-projekter ikke er blevet realiseret i tilstrækkeligt omfang. Statsrevisorerne fandt endvidere, at ministerierne bør styrke indsatsen for gevinstrealisering i forbindelse med statslige it-projekter, da dette vil styrke effektiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen i den offentlige sektor. Statsrevisorerne påpegede også, at der er potentiale for at øge gevinstrealiseringen, hvis ministerierne forbedrer opstilling af og opfølgning på gevinster ved it-projekter. Endelig tilsluttede Statsrevisorerne sig Rigsrevisionens anbefaling af, at Statens It-råd på baggrund af undersøgelsens resultater vurderer, hvordan ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse – kan forbedres.

Det fremgik også af beretningen, at for de gevinster, som ministerierne vurderede blev realiseret, har opfølgningen været mangelfuld, bl.a. fordi vurderingen for 23 % er sket uden en eftermåling.

4. Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

## II. Gennemgang af ministrenes redegørelser

### Ministeriernes opfølgning på gevinster

5. Statsrevisorerne bemærkede, at ministerierne for ca. 1/3 af de forventede gevinster ikke har fulgt op på, om gevinsterne er realiseret eller ej. Statsrevisorerne bemærkede ligeledes, at særligt Forsvarsministeriet, Justitsministeriet og Skatteministeriet ikke i tilstrækkelig grad har fulgt op på, om de planlagte gevinster blev realiseret.

Det fremgik også af beretningen, at ministerierne i de efterfølgende år kun fulgte op på hver 10. gevinst, selv om ministerierne forventede, at gevinsterne ville blive realiseret, efter gevinstrealiseringsrapporten var afleveret til Statens It-råd.

6. Ministrene oplyser, at ministerierne har igangsat eller vil igangsætte initiativer til at forbedre opfølgningen på gevinster i it-projekter. Tabel 1 viser ministeriernes initiativer.

**Tabel 1**  
**Ministeriernes initiativer til opfølgning på gevinster**

Ministerium	Initiativer
Beskæftigelsesministeriet	Initiativer, der skal sikre fortsat opfølgning på gevinstrealisering.
Børne- og Undervisningsministeriet	Krav om opfølgning på opstillede gevinster.
Justitsministeriet	Styrket opfølgning på de forudsatte gevinster i forbindelse med de halvårslige statusrapporteringer til Statens It-råd og fast dagsordenspunkt, bl.a. på kvartalsvise it-porteføljemøder vedrørende systemer, der er overgået til drift inden for de sidste 2-4 år.
Miljøministeriet og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Krav om opfølgning og tværgående videns- og erfaringsudveksling, bl.a. om struktureret opfølgning på økonomiske og ikke-økonomiske gevinster.
Skatteministeriet	Udarbejdelse af et gevinstrealiseringskoncept til at sikre ensartet opfølgning på gevinstrealisering.

**Kilde:** Redegørelser fra beskæftigelsesministeren, børne- og undervisningsministeren, justitsministeren, miljøministeren og ministeren for fødevarer, landbrug og fiskeri.

Det fremgår af tabel 1, hvilke initiativer 6 af ministerierne vil implementere for at forbedre opfølgningen på gevinster i deres it-projekter. For de øvrige 6 ministerier er der tale om mere generelle initiativer, der bl.a. skal bidrage til forbedret opfølgning på gevinstrealisering.

7. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at ministerierne vil igangsætte initiativer, der skal forbedre opfølgningen på gevinster. Da flere af initiativerne endnu ikke er blevet implementeret eller er implementeret for nylig, vil Rigsrevisionen fortsat følge denne del af sagen for alle ministerier.

### Ministeriernes realisering af planlagte gevinster

8. Statsrevisorerne bemærkede, at ministeriernes egen opfølgning viser, at de kun har realiseret under halvdelen af de planlagte gevinster, selv om ministerierne har mulighed for at justere gevinsterne helt frem til, at it-projekterne er klar til drift.

Det fremgik også af beretningen, at den manglende gevinstrealisering fordeler sig på tværs af flere ministerier, da  $\frac{2}{3}$  af ministerierne vurderer, at de har realiseret mindre end 70 % af de planlagte gevinster.

9. Ministrene oplyser, at ministerierne har igangsat eller vil igangsætte initiativer til øget realisering af planlagte gevinster. Tabel 2 viser ministeriernes initiativer.

**Tabel 2**  
**Ministeriernes initiativer til øget realisering af gevinster**

Ministerium	Initiativer
Beskæftigelsesministeriet	Udarbejde et gevinstdiagram før opstart af it-projektet, gøre gevinster målbare og sikre fyldestgørende dokumentation.
Erhvervsministeriet	Arbejde med effektmålinger for, om projekterne fungerer efter hensigten.
Finansministeriet	Fokus på gevinstrealisering tidligere i processen.
Justitsministerie	Opdatere vejledninger til alle budgetområder vedrørende styring af større it-projekter inkl. et selvstændigt afsnit om gevinstrealisering, som afspejler initiativerne.
Miljøministeriet	Interne krav til afdækning og konkretisering af gevinstpotentialer.

**Kilde:** Redegørelser fra beskæftigelsesministeren, erhvervsministeren, finansministeren, justitsministeren og miljøministeren.

Det fremgår af tabel 2, hvilke initiativer 5 af ministerierne vil implementere for at øge realiseringen af gevinster i deres it-projekter. For de øvrige 7 ministerier er der tale om mere generelle initiativer, der bl.a. skal bidrage til øget gevinstrealisering.

10. Finansministeren oplyser, at Rigsrevisionen i beretningen vægter alle gevinster ens, og at Rigsrevisionen ikke har forholdt sig til, om it-projekterne har indfriet deres formål og succeskriterier, og om brugerne er tilfredse med projekterne.

Rigsrevisionen bemærker, at beretningen er baseret på de gevinster, som ministerierne selv har opstillet, og som ifølge it-projektmodellen er udtryk for de forventede forbedringer ved it-projekterne. Rigsrevisionen bemærker endvidere, at gevinsterne ifølge projektmodellen skal gøre det muligt at måle, om projektet har leveret de forventede forbedringer. Rigsrevisionen finder derfor, at det er vigtigt, at opstillede gevinster er relevante at følge op på for ministerierne.

11. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at ministerierne vil igangsætte initiativer, der skal øge realiseringen af gevinster. Da flere af initiativerne endnu ikke er blevet implementeret eller er implementeret for nylig, vil Rigsrevisionen fortsat følge denne del af sagen for alle ministerier.

### Ministeriernes grundlag for de planlagte gevinster

12. Statsrevisorerne bemærkede, at ministerierne samlet set har haft et utilstrækkeligt grundlag for at forvente de planlagte gevinster ved deres it-projekter, og at særligt Skatteministeriet har et utilstrækkeligt dokumenteret grundlag for at opstille de planlagte gevinster. Statsrevisorernes bemærkede desuden, at ministerierne bl.a. har opstillet økonomiske gevinster svarende til ca. 446,4 mio. kr. uden tilstrækkelig dokumentation og sikkerhed for, at de planlagte gevinster rent faktisk kan opnås.

Det fremgik også af beretningen, at hver 3. gevinst er opstillet, uden at det fremgår, at ministerierne har foretaget en førmåling eller haft dokumentation for deres vurdering af gevinstpotentialer. Endelig fremgik det, at alle ministerier i en eller anden grad har utilstrækkelig dokumentation for at forvente de planlagte gevinster.

13. Ministrene oplyser, at ministerierne har igangsat eller vil igangsætte initiativer til at forbedre grundlaget for de planlagte gevinster. Tabel 3 viser ministeriernes initiativer.

**Tabel 3**

### Ministeriernes initiativer til at forbedre grundlaget for de planlagte gevinster

Ministerium	Initiativer
Beskæftigelsesministeriet	Evaluere ændringer i gevinstbilledet løbende, så ændringer bliver dokumenteret, rapporteret og ledelsesgodkendt.
Børne- og Undervisningsministeriet	Krav om, at der systematisk tages stilling til forventede gevinster (kvalitative eller kvantitative) i forbindelse med udarbejdelse af beslutningsgrundlaget for større it-anskaffelser.
Finansministeriet	Metoden for måling og dokumentation skal allerede fra begyndelse af et it-projekt indgå med henblik på at skabe et godt fundament for gevinstrealisering.
Justitsministeriet	Reducere antallet af gevinster og konsekvent anvende 0- og 1-scenarier.
Miljøministeriet og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Lægge vægt på tværgående videns- og erfaringsudveksling, bl.a. om etablering af baseline og måleparametre.
Uddannelses- og Forskningsministeriet	Fokusere på, at it-projekterne fra start tilrettelægges, så de forventede gevinster realiseres.

**Kilde:** Redegørelser fra beskæftigelsesministeren, børne- og undervisningsministeren, finansministeren, justitsministeren, miljøministeren, ministeren for fødevarer, landbrug og fiskeri og uddannelses- og forskningsministeren.

Det fremgår af tabel 3, hvilke initiativer 7 af ministerierne vil implementere for at forbedre grundlaget for de planlagte gevinster. For de øvrige 5 ministerier er der tale om mere generelle initiativer, der bl.a. skal bidrage til et forbedret grundlag for de planlagte gevinster.

14. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at ministerierne vil igangsætte initiativer, der skal forbedre grundlaget for de planlagte gevinster. Da flere af initiativerne endnu ikke er blevet implementeret eller er implementeret for nylig, vil Rigsrevisionen fortsat følge denne del af sagen for alle ministerier.

**Finansministeriets initiativer til at forbedre ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse**

15. Statsrevisorerne tilsluttede sig Rigsrevisionens anbefaling af, at Statens It-råd på baggrund af undersøgelsens resultater vurderer, hvordan ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse – kan forbedres.

16. Finansministeren oplyser, at ministeren tager anbefalingen til efterretning, og understreger, at opstilling af og opfølgning på gevinster er afgørende for realisering af potentialerne ved gennemførelse af statslige it-projekter.

Finansministeren oplyser endvidere, at Finansministeriet bl.a. vil drøfte anbefalingen med Statens It-råd og vurdere, hvilke initiativer der skal iværksættes.

Beskæftigelsesministeren, erhvervsministeren, justitsministeren, miljøministeren, ministeren for fødevarer, landbrug og fiskeri, skatteministeren, sundheds- og ældreministeren og uddannelses- og forskningsministeren tilslutter sig ligeledes anbefalingen og fremhæver bl.a., at der kan være behov for en præcisering af it-projektmodellen.

17. Rigsrevisionen vil fortsat følge Finansministeriets initiativer til at forbedre ministeriernes opstilling af og opfølgning på gevinster – også efter idriftsættelse.

Lone Strøm