

Den offentlige sektor i forandring

Sådan lykkes statens it-projekter - indblik fra Statens It-råd

Velkommen



Mads Jacobsen
Partner og markedsleder for den offentlige sektor, PwC



Martin Illum
Manager, PwC

Agenda

1 Sådan lykkes statens it-projekter -
indblik fra Statens It-råd

v. Betina Hagerup, forperson for Statens It-råd

2 Åben dialog om statslige it-projekter

v. Betina Hagerup, Mads Jacobsen og Martin Illum

3 Q&A

4 Tak for i dag

Sådan lykkes statens it- projekter - indblik fra Statens It-råd

v. Betina Hagerup, forperson for
Statens It-råd





Sådan lykkes statens it-projekter – indblik fra Statens It-råd

Oplæg ved Betina Hagerup, formand for Statens It-råd

24. april 2026

Centrale pointer

Der er gennem årene sket en forbedring i myndighedernes evne til at styre deres projekter og porteføljer, herunder:

Topledelsesforankring

Øget fokus på at undgå meget store projekter

Bedre overblik over den samlede systemportefølje

De udfordringer, It-rådet forventer at fokusere på i den kommende tid, er:

Sikkerhed, herunder digital suverænitet

Muligheder og greb til at mindske kompleksitet i det statslige it-landskab

En rådgivning tilpasset den enkelte myndighed

Nedbringelse af kompleksitet er formentlig den vigtigste forudsætning for at sikre højere succesrate for it-projekter.

Hvem er jeg?

Formand for Statens It-råd fra 2022

2019 – 2022: Direktør for markeder, Dansk Erhverv

2017 – 2019: Direktør, KMD

2011 – 2017: Direktør, Erhvervsstyrelsen



IT-RÅDETS MEDLEMMER



Formand
Betina Hagerup
Bestyrelsesmedlem



Næstformand
Birgit W. Nørgaard
Bestyrelsesmedlem



Næstformand
Michael Moesgaard
IT-direktør, DSB



Aino Olsen
Underdirektør
DR Teknologi



Anne Marie Jess Hansen
CEO
CBS Executive Fonden



Anne Nørklit Lønberg
CIO
Ecco



Charlotte Bang Arnvig Hersdorf
Head of IT
Nordea Finance



Christian Poulsen
CEO
Københavns Lufthavn



Jesper Riis
Group CIO
DSV



Kristina Skovdal
Direktør
Koncern IT, Københavns
Kommune



Kristine Stenhuus
Bestyrelsesmedlem



Marianne Søgaard
Bestyrelsesformand
Evaxion-Biotech A/S



Peter Trier Schleidt
Bankdirektør
Jyske Bank



Torben Ruberg
CIO
Satair

Statens It-råds rolle og mandat

Uafhængigt råd etableret i 2011

Mandat i Budgetvejledningen

Medlemmer udpeges af finansministeren

Tidligere og nuværende (it-)direktører fra det private og (halv-)offentlige – med erfaring fra store it-porteføljer

Yder rådgivning og sparring til statslige ledelser gennem risikovurderinger af statslige it-projekter og reviews af myndighedernes it-systemporteføljestyring

”

Det har fra starten af været vigtigt for rådet ikke at blive opfattet som en kontrolinstans. Rådet har konsekvent i ord og handlinger signaleret, at man kommer for at hjælpe og ikke for at kontrollere.



ØKONOMISTYRELSEN

Mandat for Statens It-råd

Budgetvejledningen 2021

- **It-projekter med budget på mere end 50 mio. kr. skal:**

Anvende statens it-projektmodel og statens business case model,

Indsendes til risikovurdering i Statens It-råd,

Statusrapportere halvårligt til It-rådet og ØU.

- Myndigheder omfattet af review skal:

Gennemgå review af it-systemporteføljen v. Statens It-råd

Udarbejde it-handlingsplan mv.

Kriterier for review:

- Årlige it-omkostninger på 70 mio. kr. eller derover
- Et eller flere samfundskritiske it-systemer
- Et eller flere projekter, der er tiltrådt af Folketingets Finansudvalg

Statens It-råd

Risikovurdering
af it-projekter

Review
af it-systemporteføljer

Tilgang til samarbejdet med myndigheder

Vi hjælper projekterne

Sparringspartnere

'En hånd i ryggen'

Tilgængelige

It-rådet giver anbefalinger og rådgiver. Ansvar ligger fortsat hos myndighederne ift. implementering

Projektmodellen og statusrapportering

Løbende fokus på forenklinger og forbedringer

- Myndighederne skal også kunne anvende materialet til den interne styring

Evaluering af risikovurderingsforløb

Facilitering af videndeling blandt myndighederne



Udvikling i den statslige it-styring

It-projektrådet etableres

It-projektrådet får sit mandat i budgetvejledningen 2011

It-rådet får udvidet sit mandat

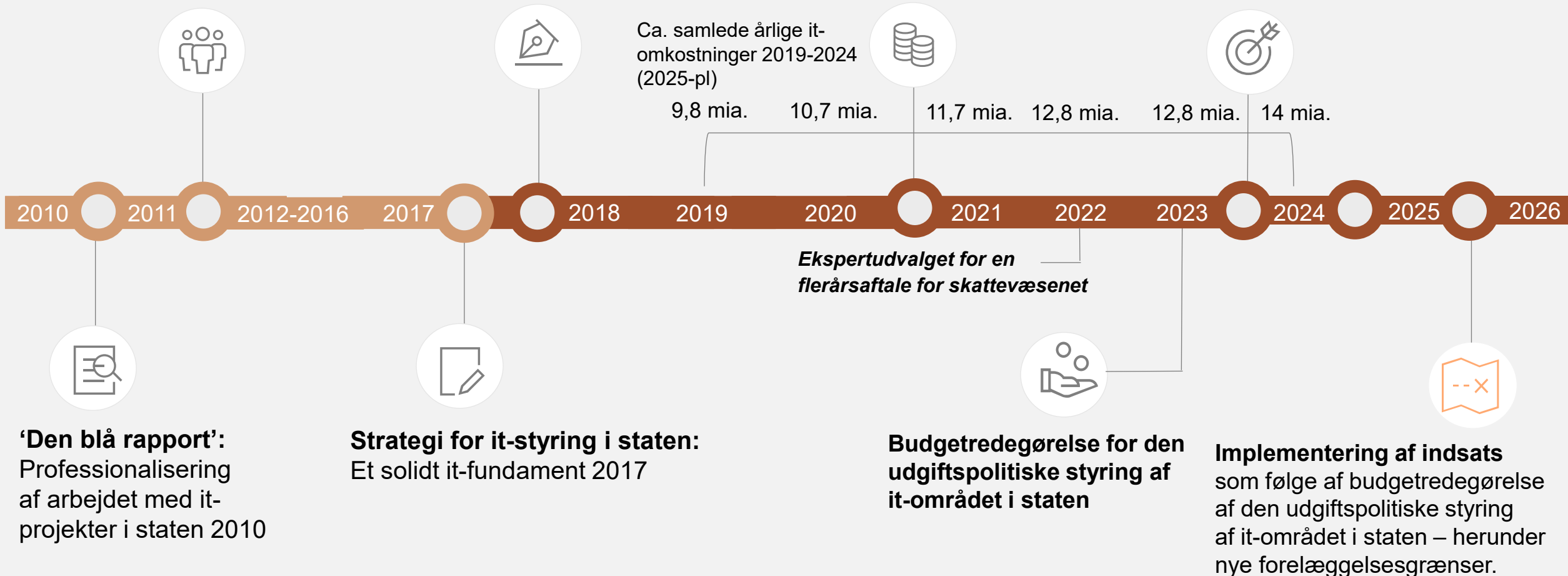
Rådgivning og reviews af statslige myndigheders it-systemporteføljestyling

Ny budgetvejledning

Forelæggelsesgrænsen for it-projekter for Statens It-råd hæves fra 10 til 15 mio. kr. og fra 60 til 70 millioner for FiU.

Nye sigtelinjer for it-styring

It-rådets rådgivning justeres med nyt koncept for dialog mellem rådet og myndighederne



Budgetredegørelse for udgiftspolitisk styring af it-området

Med budgetredegørelsen etablerede man et samlet grundlag for at drøfte behovet for at justere styringen af it-området

Analyse af statens it-omkostninger, -aktiviteter og -styringsrammer

Hensigt med redegørelsen:

- at skabe øget transparens om omkostningerne til it
- give status på arbejdet med it-projekter og -systemporteføljen i staten
- såvel som styringsrammerne og deres betydning for tilrettelæggelse og eksekvering af netop it-projekter og –systemporteføljestyling

Budgetredegørelse for udgiftspolitisk styring af it-området

Oktober 2023

Hovedkonklusioner og indsatsområder

Hovedkonklusioner

1 Stigende omkostninger og væsentlige begrænsninger i data

2 Potentielt store konsekvenser ved meget store it-projekter

3 Potentiale for at øge fokus på investeringsrationaler

4 Utilstrækkeligheder i it-systemer og nedprioritering af vedligehold

5 Kapacitetsbegrænsning på efterspurgte kompetencer til it

PwC

Indsatsområder



Bedre og mere ensartet data om statens it-økonomi

Det vurderes hensigtsmæssigt at skabe bedre forudsætninger for at forudsige og styre de statslige it-omkostninger effektivt samt at øge synligheden om det faktiske aktivitetsniveau i året.



Fokus på projektstørrelse og realiserbarhed

Det vurderes hensigtsmæssigt at begrænse antallet af meget store it-projekter og at øge fokus på pilottest for at mindske kompleksiteten og størrelsen på budgetoverskridelserne.



Mere strategisk fokus på gevinster og gevinststyring

Det vurderes hensigtsmæssigt at igangsætte et arbejde for at skabe en øget fælles forståelse af gevinster, og hvordan gevinster kan anvendes mere styrende i it-projekter.



Bedre balance mellem opgaver og ressourcer

Det vurderes, at et øget fokus på balance og kapacitetsstyring mellem opgaver og ressourcer kan frigøre kapacitet til at gennemføre en nødvendig modernisering af it-porteføljen og undgå ny moderniseringspukkel.

Aktuelle udfordringer med it-styringen i staten og It-rådets bidrag til løsning

Identificerede problemstillinger



Højt aktivitetsniveau

Det samlede aktivitetsniveau på it-området hos flere myndigheder er højt i forhold til myndighedernes kapacitet.



Lange og dyre projekter

Mange statslige it-projekter kommer ikke i mål inden for den planlagte tid og økonomi.



Udfordringer med systemtilstand

28 pct. af statens samfunds- eller forretningskritiske systemer har udfordringer med teknisk tilstand, og 18 pct. har udfordringer med sikkerhed

It-rådets tre sigtelinjer i rådgivningen på baggrund af problemstillinger

1. Myndighedernes ledelser skal tage større ansvar for at sikre den rette balance mellem aktiviteter og kapacitet i it-styringen.

2. Myndighederne skal blive dygtigere til at bringe deres it-projekter succesfuldt i mål ved at have større opmærksomhed på at slanke nye it-projekter mest muligt

3. Myndighederne skal nedbringe deres tekniske gæld ved at bruge en større del af deres it-budget på at vedligeholde og udvikle den eksisterende systemportefølje gennem mindre delprojekter.

Hvordan implementeres sigtelinjerne?

1. It-handlingsplansskabelonen revideret og mere ledelsesorienteret. Dialogpapirerne er justeret inkl. kapacitet og balancer.

2. Projekter skal om muligt nedbrydes, hvis de er større end 300 mio. kr. Meget store it-projekter skal gennemgå et udvidet risikovurderings- og opfølgingsforløb ved Statens It-råd. Dette indebærer en række go/no go beslutningspunkter

3. Øget opfølgning ved it-porteføljestyling, så der kommer øget ledelsesbevågenhed på behovet for vedligehold af den eksisterende it-systemportefølje.

Målbillede for dataunderstøttelse af it-økonomistyring og opfyldelsen heraf

Målbilledet for bedre dataunderstøttelse kan nedbrydes til to fokusområder:

1. *Større transparens*

- ❖ Statslige institutioner opgør sine it-udgifter ensartet inden for én central fælles begrebsramme.
- ❖ Indblik i statslige institutioners årlige aktiviteter og afskrivninger til it.

2. *Bedre forudsætninger for at forudsige og styre de statslige it-omkostninger*

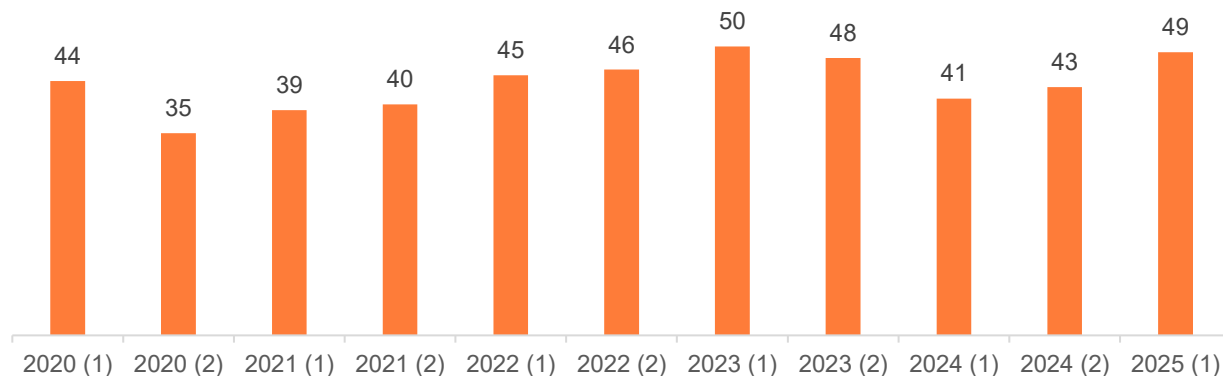
Tiltag

- Ny standardkonto
 - Der oprettes en standardkonto med regnskabskonto til hhv. drift, vedligehold og udvikling
- Andre tiltag
 - Der genindføres en regnskabskonto til afskrivninger af it
 - Der oprettes nye indkøbskategorier til bl.a. it-vedligehold

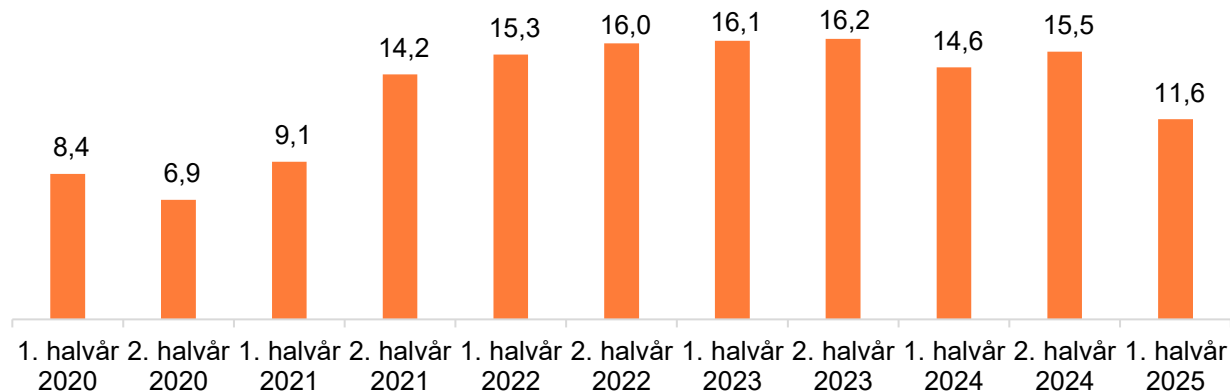
Status på de statslige it-projekter for 1. halvår 2025

Den samlede porteføljes forventede udgifter er faldet

Antal igangværende projekter i It-rådets portefølje



Projekternes samlede forventede udgifter (mia. kr., 2025-pl)



Status på de statslige it-projekter 1. halvår 2025

Fortsat mange meget store projekter.

9 over 300 mio. kr.

4 over 1 mia. kr. (3 var fra Skatteministeriet)

Ud af de 9 meget store projekter over 300 mio. kr. får relativt flere røde og gule trafiklys.

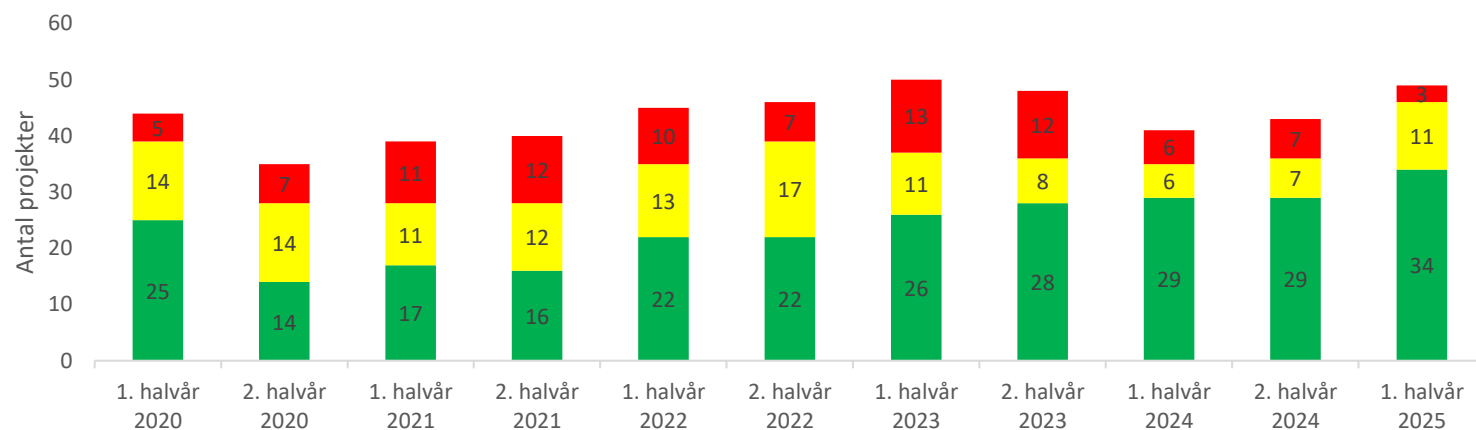
2 røde (22% - mod 6% for alle projekter)

4 gule (44% - mod 22% for alle projekter)

3 grønne (33% - mod 71% for alle projekter)

Der blev givet i alt 3 røde, 11 gule og 35 grønne trafiklys ved statusrapporteringen fra 1. halvår 2025.

Fordeling af trafiklys 2020-2025



It-styring i staten - hvad går godt?

Styringen af systemporteføljerne og projekterne er forbedret markant

Ledelserne har i højere grad fået øjnene op for, at it er afgørende også fra et forretningsmæssigt perspektiv og involverer sig derfor mere

Myndighederne har større opmærksomhed på at afgrænse projekterne for at mindske kompleksitet og for at kunne føre projekterne godt i mål

Der er skabt et bedre overblik over udfordringerne i it-systemporteføljerne og etableret planer for at håndtere dem

Der er øget interesse for at dele erfaringer på tværs af staten

Der arbejdes med nye dagsordener, herunder kunstig intelligens og sikkerhed/digital suverænitet



Risikostyring – udfordringer og tip til forbedringer

For store projekter

- Myndighederne har ikke nok erfaring med meget store projekter
- Der går for lang tid, før man finder ud af, om løsningen virker som tiltrængt
- Man risikerer, at virkeligheden er ændret undervejs

Gode råd

- Store projekter skal om muligt nedbrydes til mindre projekter
- Start småt, få hurtigt tingene ud at leve og afprøvet og opsaml erfaringer

Tidspres i analysefasen

- Man risikerer fordyrende og forsinkende tilbageløb senere som følge af manglende afklaring af krav, manglende forretningsinddragelse m.v.

Gode råd

- Kom i gang med processen så tidligt som muligt – gerne før projektet er endeligt defineret
- Brug den nødvendige tid på afklaring med forretningen og afklaring af krav
- 'Think slow, act fast'

Manglende justering ved ændringer

- Manglende reel vurdering af fremdrift fører til fortsat urealistisk forventninger til fremdrift
- Man styrer efter en plan, der ikke er realistisk

Gode råd

- Etablér retvisende og løbende opdateret fremdriftsrapportering
- Fastlæg tidspunkter til revurdering af projektplan på baggrund af leveret fremdrift og justér projektplanen på baggrund heraf (både indhold)

Rammevilkår og metoder til at komme bedst igennem

Rammevilkår

Budgetvejledningen indrammer processen for finansiering

Udbudsreglerne sætter de juridiske rammer for processen omkring valg af leverandør

Der er ofte politisk forventning om hurtig og synlig implementering

Offentlig bevågenhed, især hvis projektet møder udfordringer undervejs

Hvordan agerer man?

Topledelesforankring

Afstemte forventninger og roller i styregruppen

Både forretning og it skal deltage aktivt og forpligte sig på projektet

Veldefinerede og målbare gevinster, der kan anvendes som styringsgrundlag

Planlæg projektet omhyggeligt og med fokus på tidlig leverance af forretningsværdi

Start småt og opbyg en læringskultur i organisationen, før der skaleres op til den fulde løsning

Reager hurtigt på faresignaler og justér den samlede plan, når der er behov for det

Bedre leverandørsamarbejde

Gode råd til det gode kunde- og leverandørsamarbejde

- Samarbejdet mellem kunde og leverandør forankres i topledelsen hos parterne, f.eks. i en fælles styregruppe
- Begge parter skal forpligte sig på og arbejde på at opnå de aftalte mål og gevinster
- De rette kompetencer matches og er til stede gennem hele projektet
- Governance og scope tilpasses projektets karakter og drøftes tidligt
- Problemer, udfordringer og risikoanalyser deles hele vejen gennem projektet
- Der holdes fokus på transparens og åbenhed
- Tidlig og vedvarende dialog dyrkes
- **Det er vigtigt, at der etableres en aftalt proces for sikre, at koden leveres i god kvalitet**
- Disse råd kan anvendes uanset udviklingsmetode



Temaer It-rådet vil drøfte den kommende tid



Sikkerhed

Den aktuelle geopolitiske situation stiller større krav til de statslige myndigheders it-sikkerhedsniveau og et fokus på digital suverænitet.

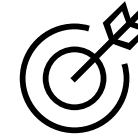
Hvordan kan It-rådet arbejde for at støtte myndighederne ift. sikkerhed?



Kompleksitet

Det statslige it-landskab er komplekst og en vej til overblik og lettere vedligehold for myndighederne, kan være gennem forenkling.

Hvilken rolle kan It-rådet spille ift. at understøtte en forenkling af statens it-portefølje?



It-styring i fremtiden

Myndighederne rykker sig, har forskellige modenhedsniveauer og efterspørger mere tilpasset rådgivning – samtidig er porteføljerne fortsat udfordrede.

Hvordan sikrer It-rådet, at den enkelte myndighed fortsat får det optimale udbytte ud af rådets rådgivning?

Større fokus på sikkerhed og digital suverænitæt

Truslerne mod danske myndigheder er mange og alvorlige.

Digital suverænitæt er kommet til som selvstændigt emne.

Sikkerheden bør tænkes ind fra start – både i form af platformvalg, valg af leverandør, og krav til det kommende system og til den efterfølgende drift.

Tilgangen skal være risikobaseret: Jo vigtigere system og jo mere kritiske data, jo vigtigere er det, at der i dialogen med myndigheden er fokus på de sikkerhedsmæssige aspekter.

Myndighedens modenhedsniveau ift. digital suverænitæt og sikkerhed kan også tages i betragtning.

Formålet er at få myndigheden til aktivt at forholde sig til overordnede valg vedr. sikkerhed og digital suverænitæt tidligt i projektførløbet.



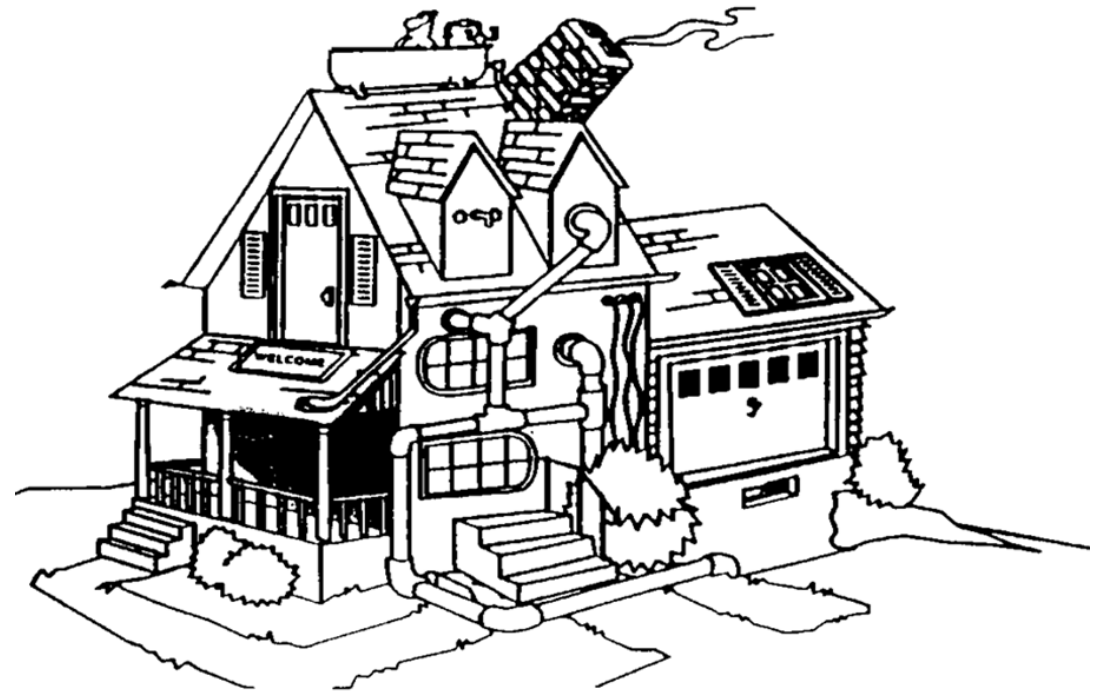
Fokus på at mindske kompleksiteten

Udfordringer

- Staten har mange systemer i drift
- Løbende udbygninger og tilpasninger uden der tilsvarende skæres noget fra
- Systemerne sander gradvist til (legacy)
- Jo højere kompleksitet, jo større er risikoen for udfordringer undervejs i projektet
- Uklar organisering og ansvarsplacering

Bidrag til løsninger

- Digitaliseringsklar lovgivning
- Forventningsafstemning ift. lovgivere og forretningssiden
- Fokus på, hvad der kan digitaliseres, og hvad der må ud til manuel sagsbehandling (motorveje vs. skovstier)
- Start småt, opbyg en læringskultur og skalér derefter
- Fastlæg en samlet målarkitektur og hav fokus på afvikling af it-systemer og teknologier



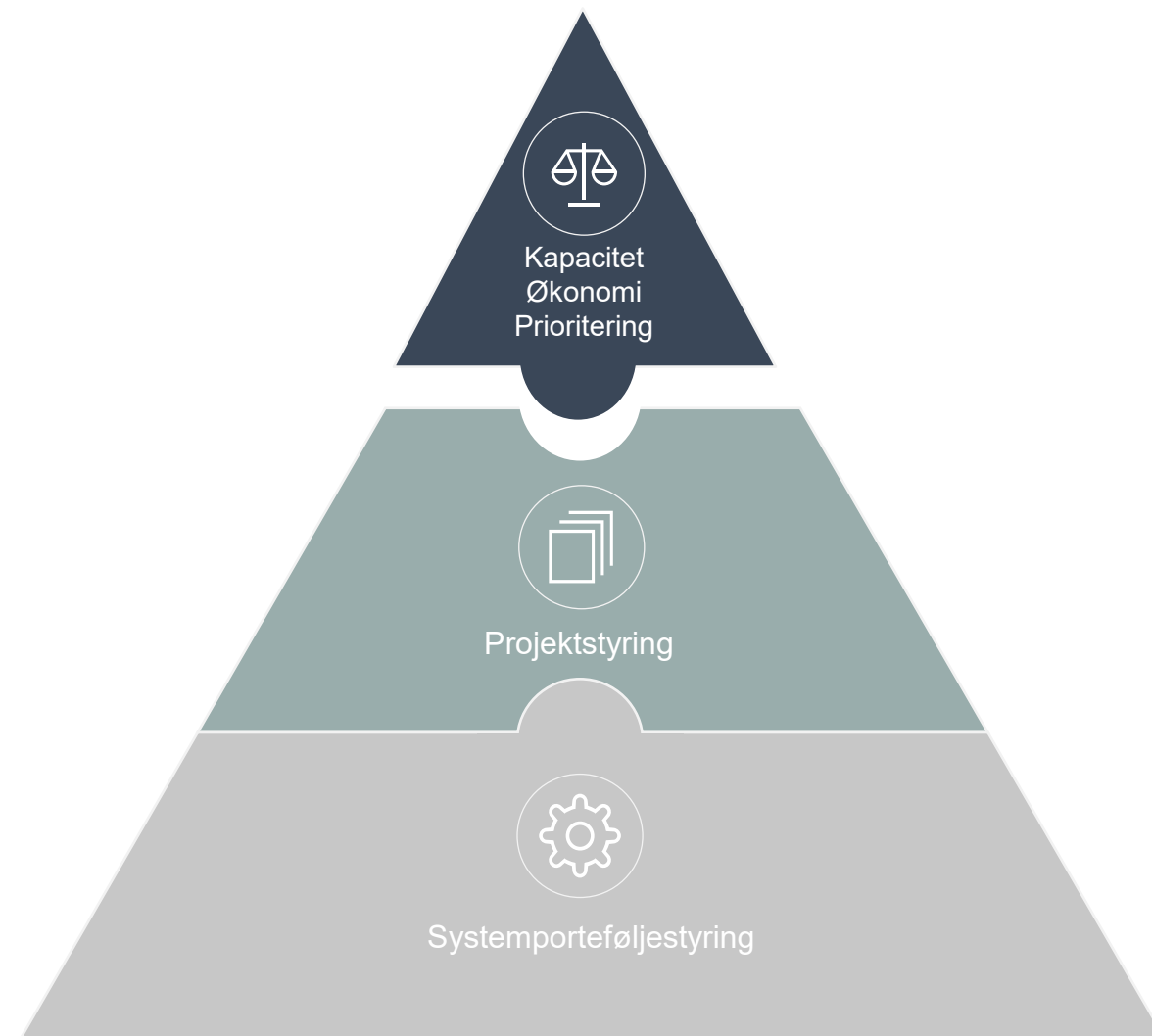
It-styring i fremtiden

It-rådet har tidligere fokuseret rådgivningen primært på it-projekter og it-systemporteføljer.

To koncepter, der fungerer godt – risikovurderinger og reviews. Behov for mere opmærksomhed på:

- Kapacitet – et samlet overblik over balancerne i myndighedernes samlede it-portefølje
- Økonomi – et overblik over, hvad myndigheden bruger pengene på
- Scoping – et ryk mod et større fokus på tilrettelæggelsen af projekterne

It-rådet vil arbejde for, at myndighederne fortsat får stort udbytte af It-rådets rådgivning.



Hovedbudskab

**Mit bedste råd til at få flere projekter succesfuldt
i mål er nedbringelse af kompleksitet**

Størrelse

Tænk digitaliseringsparathed ind fra start

Start småt og udbyg gradvist



Læs mere om Statens It-råd

<https://oes.dk/it-og-oekonomistyring/>

Statens It-råd, herunder

☞ It-rådets årlige og halvårslige statusrapporter

It-projektstyring, herunder

☞ Vejledning til statens it-projektmodel

☞ Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd

It-systemstyring, herunder

☞ Vejledning til model for porteføljestyring af statslige it-systemer

☞ Vejledning til review og rådgivning ved Statens It-råd





Spørgsmål

2

Åben dialog om statslige it-projekter

v. Betina Hagerup, Mads Jacobsen
og Martin Illum

3

Q&A

Vi glæder os til at se dig
til vores næste webinar i
**Den offentlige sektor
i forandring**

Webinar: Hvordan skaleres AI i den offentlige sektor?

Torsdag den 7. maj 2026

Kl. 15:00-16:00

Læs mere og tilmeld dig via QR koden

