

Økonomistyrelsen
Att: Vicedirektør Simon Schulian

1. marts 2024

Statens It-råds anbefalingsbrev til it-projektet *Statens Løn- og Pensionsløsning (SLP)*

Kære Simon Schulian,

Statens It-råd kvitterer for et godt dialogmøde afholdt onsdag den 21. februar 2024 i forbindelse med risikovurderingen af it-projektet *Statens Løn- og Pensionsløsning (SLP)* i Økonomistyrelsen.

Projektet skal udskifte det eksisterende lønsystem (SLS), der leverer løn og tjenestemandspension til ca. 300.000 personer hver måned. Hoveddelen af det eksisterende system er fra 2003, mens enkelte dele er helt tilbage fra det originale lønsystem fra 1970. Udskiftningen skal løse udfordringer med den store nøgleressource- og leverandørafhængighed, som driften af det eksisterende system er forbundet med. Samtidig skal det nye system sikre en omkostningseffektiv og stabil drift.

Projektet *Statens Løn- og Pensionsløsning (SLP)* vurderes at have **høj risiko**. Dette begrundes i følgende forhold:

- Projektet skal udskifte et samfundskritisk system.
- Den nye løsning skal bruges af over 400 institutioner, og har dermed et stort og komplekst interessentbillede.
- Økonomistyrelsen skal opbygge en stor projektorganisation sammen med leverandørerne.
- Det nye system skal understøtte over 3000 forskellige løndele på et komplekst forretningsområde, hvor reglerne er overenskomstbestemte.
- Der udestår fortsat et Proof of Concept på standardudbetalingsplatformens egenskaber i en løn- og pensionskontekst.

Projektet anbefales ikke et eksternt review.

Det er It-rådets vurdering, at Økonomistyrelsen har arbejdet meget professionelt med den forudgående analyse og den fremadrettede plan for gennemførelsen. Specielt Økonomistyrelsens vertikale tilgang til udviklingen imødekommer risikobilledet, da man tidligt kan teste om den egentlige forretningsværdi kan leveres.

Udskiftningen af løsningen accelereres gennem brug af en standard udbetalingsplatform (Amplio), som selve lønkernen bygges ovenpå. Konkret finder It-rådet det risikomitigerende, at projektet allerede ca. 6 mdr. inde i udviklingsforløbet kan generere bruttolønsedler i det nye system, og efter yderligere ca. 6 mdr. vil kunne generere nettolønsedler for 90 pct. af volumen. Dette gør Økonomistyrelsen i stand til tidligt at mindske usikkerheds- og risikobilledet, da man tidligt og løbende foretager komparative test imod output fra det eksisterende løn- og pensionsystem.

Denne tilgang er yderligere styrket af Økonomistyrelsens plan, hvor der er indarbejdet stop/go-beslutninger mellem de kvartalsvise product increments (PIs). De løbende stop/go-beslutninger styrkes ved, at Økonomistyrelsen har mulighed for midlertidigt at videreføre det eksisterende system, hvis det planlagte projekt - mod forventning - ikke viser sig at være en gennemførbar vej til udskiftning af det eksisterende system.

Det er også positivt, at Økonomistyrelsen er gået i dialog med de største af de mange institutioner, som skal overgå til det nye system, og har samlet en tilsyneladende stærk styregruppe. Dertil er det risikomitigerende, at Økonomistyrelsen sikrer allokeringen af egne medarbejdere med dyb forretningsforståelse til projektet ved allerede nu at frigøre dem fra driften.

It-rådet har følgende anbefalinger til Økonomistyrelsen i forbindelse med projektet:

1. It-rådet anbefaler, at projektet så tidligt som muligt gennemfører et Proof of Concept (POC) af Amplios egenskaber som udbetalingsplatform i en løn- og pensionskontekst.

Projektet har generelt tilrettelagt en risikomitigerende projektplan igennem den vertikale tilgang til leveranceopbygningen, der muliggør tidlig generering af lønsedler igennem det nye system.

Standardudbetalingsplatformen Amplio's egenskaber i en løn- og pensionskontekst er dog en central risiko i projektet, som bør afklares hurtigt. Hvis Amplio ikke har de forventede egenskaber vil det skabe væsentlige udfordringer for projektets fremdrift. Derfor anbefaler It-rådet, at projektet så tidligt som muligt gennemfører et Proof of Concept (POC) af Amplio som udbetalingsplatform i konteksten. Håndtering af ressortændringer er en af de mest risikofyldte funktionelle dele, og derfor er det It-rådets anbefaling, at man som en del af POC'en gennemfører en simulering af denne proces.

2. It-rådet anbefaler, at projektets kendte risici beskrives i styringsmaterialet, og at store risici forankres hos de relevante medlemmer af styregruppen.

På dialogmødet var det It-rådets forståelse, at projektet havde en god og konkret forståelse af projektets risikobillede. I det fremsendte styringsmateriale var der dog flere risici, der var relativt generisk formulerede. Det afleder en risiko for, at de mitigerende aktiviteter heller ikke bliver operationelle nok til at eksekvere god risikostyring. Projekter af denne længde har en naturlig risiko for udskiftninger i projektgruppen i løbet af gennemførelsen. Denne udskiftning vil betyde, at konkret viden om risici forlader projektet, hvis den ikke er afspejlet i styringsmaterialet. Derudover fremgik det af projektets styringsgrundlag, at ansvaret for de fleste risici er placeret hos projektlederen. It-rådet er ikke uenige i, at det er projektlederen, som i første omgang har ansvaret for at identificere, rapportere og mitigere risici. For de største risici vil projektlederen dog ikke have mandatet til reelt at kunne realisere de mitigerende handlinger.

Derfor anbefaler Statens It-råd, at projektets kendte risici beskrives i styringsmaterialet, og at risiciene forankres hos de ansvarlige medlemmer af styregruppen, som har reelt mandat til at foretage risikomitigerende tiltag.

3. It-rådet anbefaler, at projektet løbende sikrer meget stor tydelighed i ansvarsfordelingen mellem Økonomistyrelsen og leverandørerne.

Økonomistyrelsen vil opbygge sin projektorganisation sammen med leverandørerne med udgangspunkt i det såkaldte ”two in a box” princip. Dermed vil Økonomistyrelsen og leverandøren matche hinandens ressourcer på de centrale roller i projektet. Princippet sikrer, at viden om det nye system også opbygges i Økonomistyrelsen, samtidig med at konsekvensen ved afgang af nøgleressourcer i løbet af projektets gennemførelse mitigeres. Statens It-råd finder tilgangen overordnet fornuftig.

”Two in a box” princippet afleder dog en risiko for, at ansvarsfordelingen mellem Økonomistyrelsens roller og leverandørernes roller ikke er entydig. Hvis ansvaret ikke er entydigt placeret er der en risiko for, at fremdriften udfordres. It-rådet anbefaler derfor, at projektet snarest tydeliggør ansvarsfordelingen i projektorganisationen, herunder særligt hvordan det er fordelt mellem leverandørerne og Økonomistyrelsen.

Senest 30 dage fra dags dato skal Økonomistyrelsen indsende et notat til Kontor for it-styring om, hvordan projektet vil inddrage It-rådets anbefalinger i det videre arbejde. Efter modtagelse af notatet vil It-rådet tage stilling til eventuel yderligere opfølgning på projektet. It-rådet kan til enhver tid omgøre denne beslutning, hvis projektet væsentligt ændrer karakter.

Projektet skal dertil indsende et business case grundlag og den tilhørende business case model inden overgangen til gennemførelsesfasen. Desuden vedlægges et notat fra styregruppeformanden, der redegør for eventuelle væsentlige ændringer i projektet siden risikovurderingen. Grundlaget vil danne baseline for *Statens Løn- og Pensionsløsning (SLP)* og være udgangspunkt for projektets statusrapportering til It-rådet.

Projektet afsluttes formelt ved statusrapportering til It-trådet og ved fremsendelse af et opdateret projektgrundlag, som indeholder projektevaluering. Efter projektafslutning skal Økonomistyrelsen statusrapportere yderligere to gange i forhold til fremdrift i realisering af projektets gevinster.

Ved spørgsmål til anbefalingerne kan I kontakte undertegnede eller Simone Laurssen, simlau@oes.dk eller telefon 30 58 11 31. Dette brev er også sendt til afdelingschef i Finansministeriet Line Nørbæk og direktør i Økonomistyrelsen Maria Schack Vindum.

Med venlig hilsen



Betina Hagerup
Formand for It-rådet