

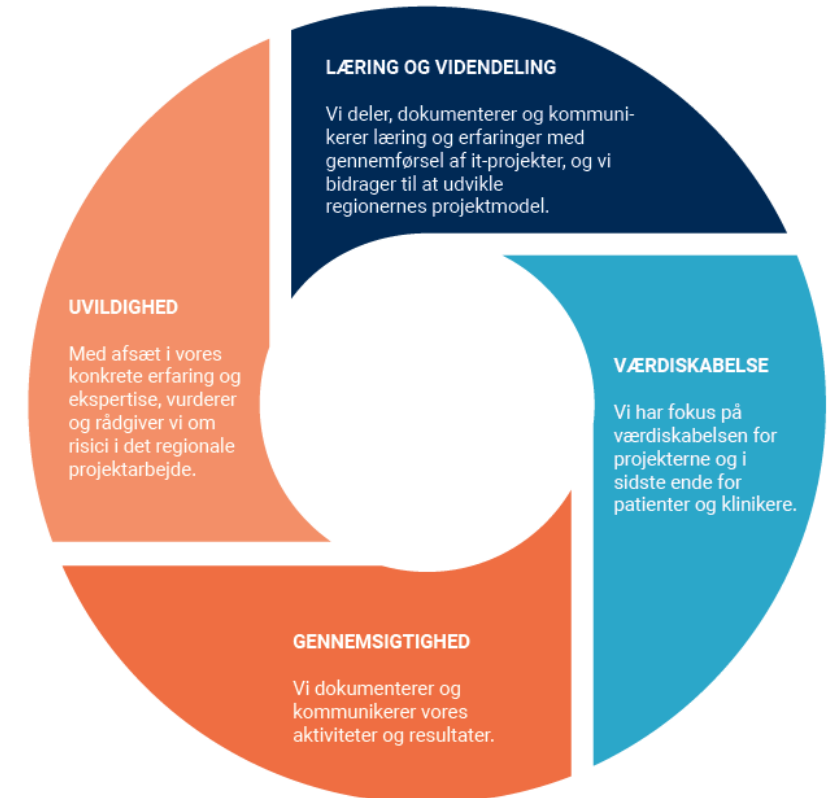
Introduktion til risikovurdering

Juni 2023

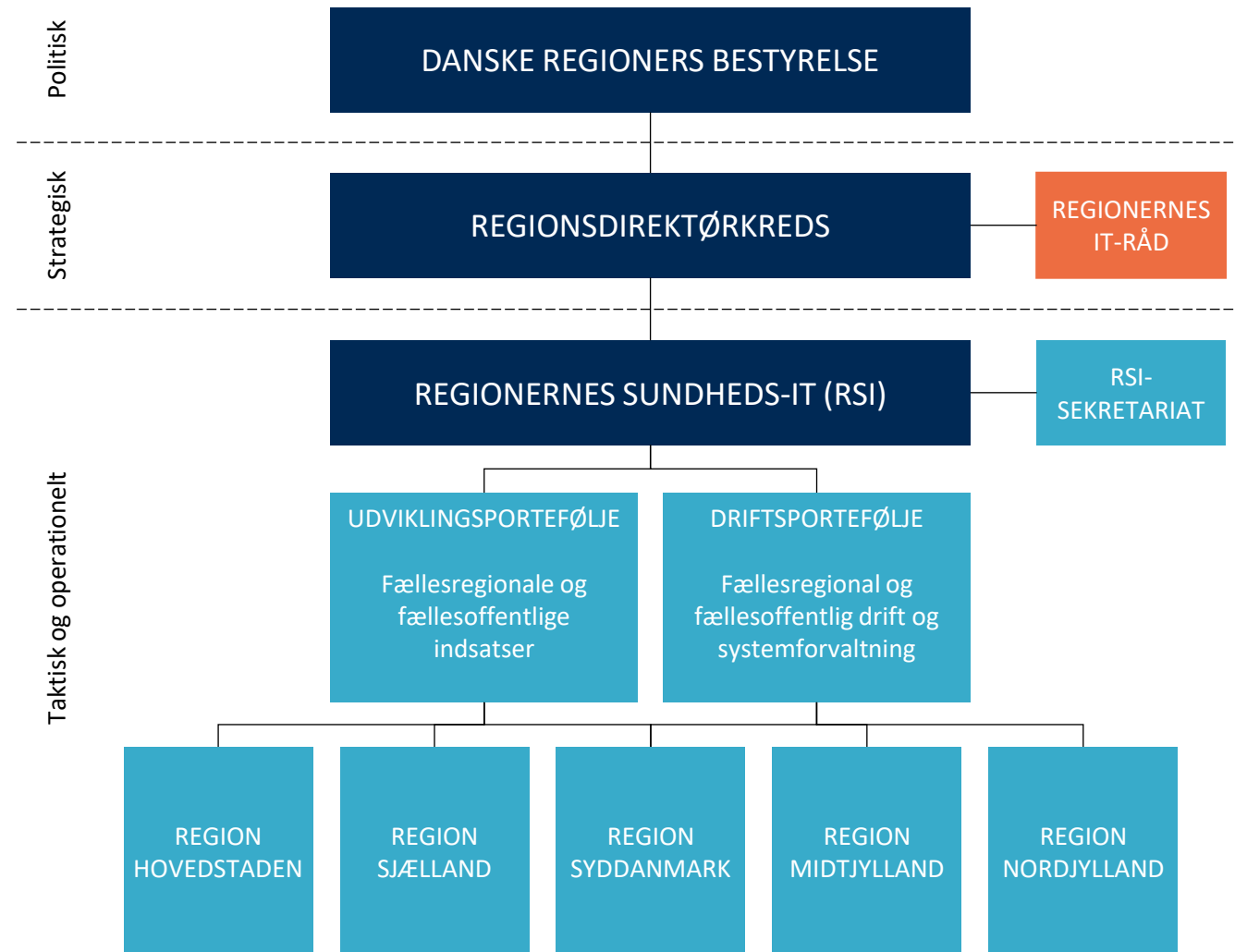
It-rådets baggrund og formål

- Regionerne sætter hvert år store fælles it- og digitaliseringsprojekter i værk, og det kan have store konsekvenser ift. borgere, sundhedspersoner, økonomi mv., hvis disse projekter bliver udfordrede eller forsinkede.
- Derfor etablerede Danske Regioners bestyrelse i 2019 et fællesregionalt it-råd samt en model for risikovurderinger.
- It-rådets hovedformål er at hjælpe regionernes projekter med at identificere og tage hånd om risici, så de kan indfri de forventede mål samt afsluttes til tiden og inden for budgettet.
- It-rådet er et uafhængigt, rådgivende ekspertorgan, som refererer til Regionsdirektørkredsen.

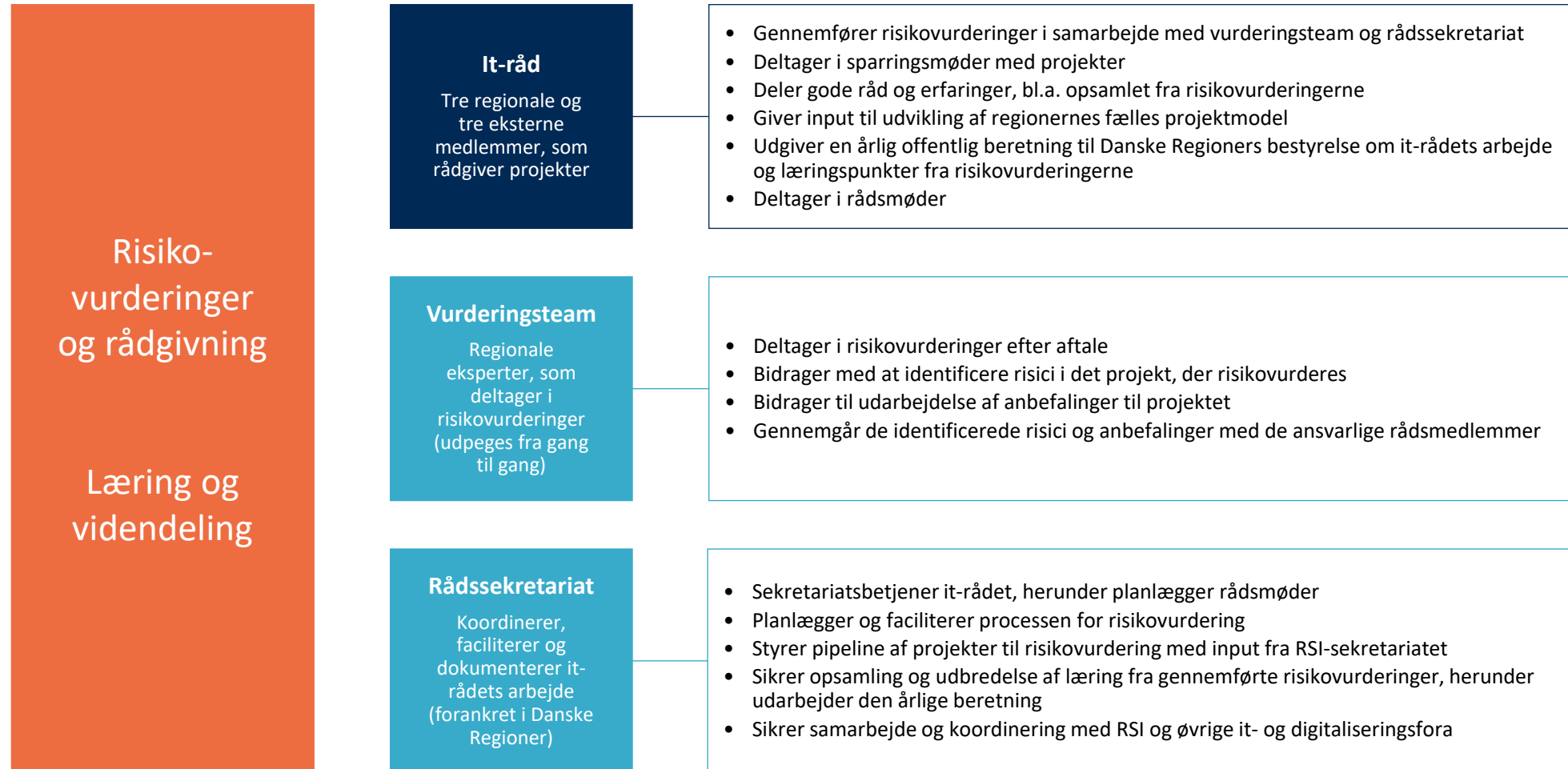
Principper for it-rådet



Samarbejdet om it og digitalisering i Danske Regioner



It-rådets struktur og ansvar



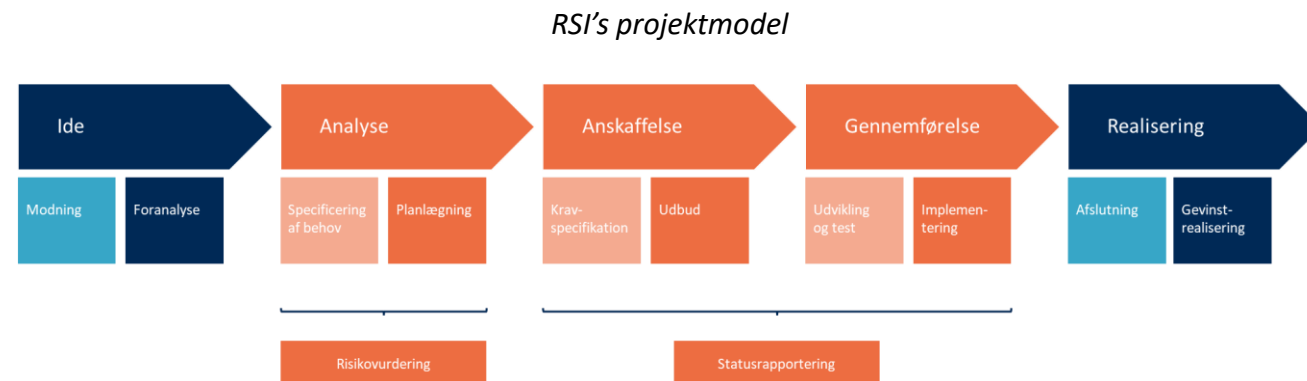
Hvilke projekter skal risikovurderes?

- It- og digitaliseringsprojekter, der omfatter nyudvikling eller væsentlig tilpasning af standard it-løsninger eller eksisterende it-løsninger
- Alle fællesregionale it- og digitaliseringsprojekter med budget over 10 mio. kr. og fællesoffentlige it-projekter, hvor den regionale del udgør mere end 10 mio. kr.*
- It- og digitaliseringsprojekter, hvis udgifter først vurderes at udgøre 10 mio. kr. eller mindre, men som senere udvikler sig til at udgøre over 10 mio. kr.
- It- og digitaliseringsprojekter i de enkelte regioner efter ønske fra regionerne eller regionsdirektørerne

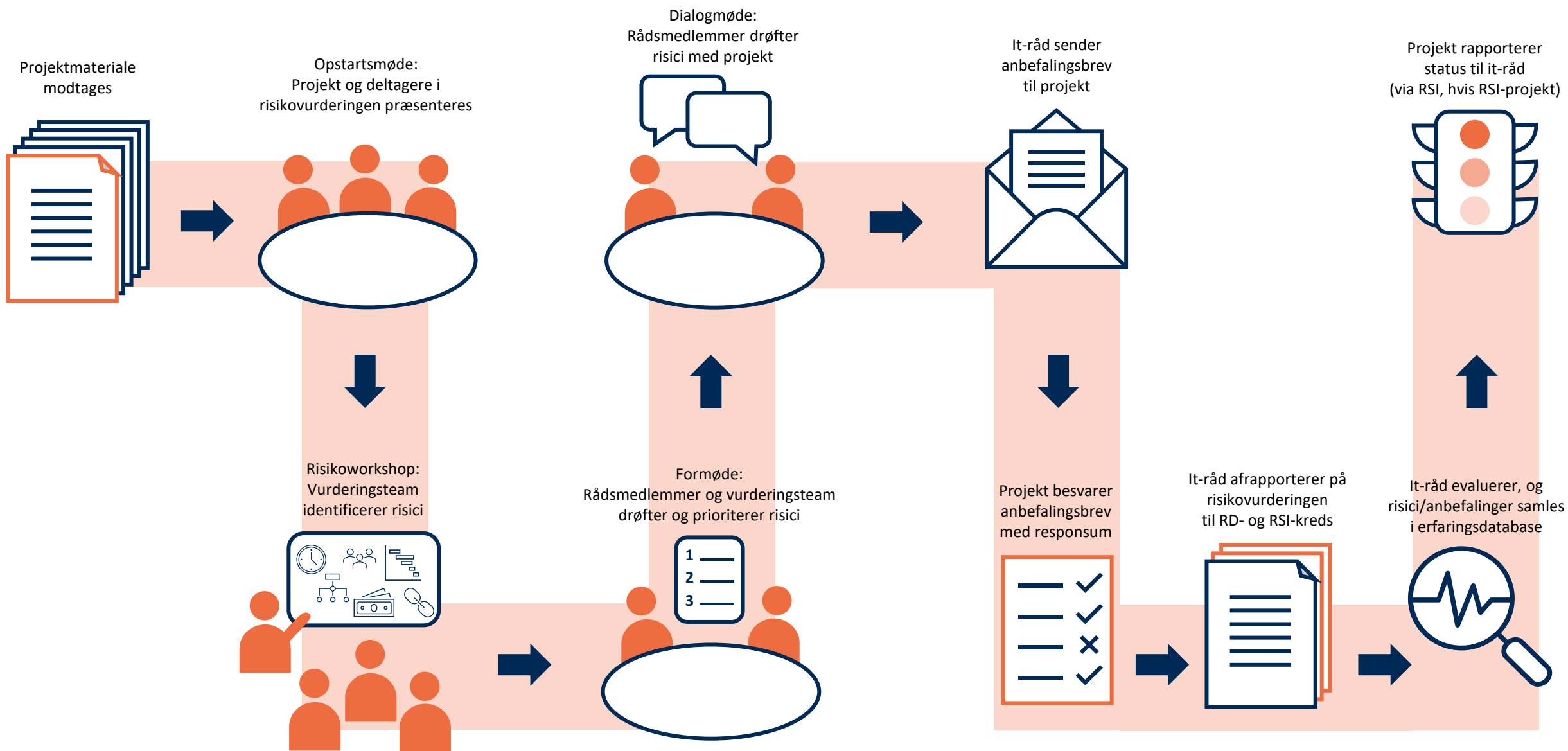
** Et projekts samlede investeringer defineres som de samlede budgetterede udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt udgifter til interne fællesregionale ressourcer. Der medregnes alle fællesregionale så vel som regionale udgifter frem til nedlæggelse af projektorganisationen ved afslutning af gennemførelsesfasen.*

Hvornår skal et projekt risikovurderes?

- Planlægning af en risikovurdering sker i tæt samarbejde med rådssekretariatet og afstemt ift. RSI's projektmodel for fællesregionale digitaliseringsprojekter, jf. figuren nedenfor. Hvis projektet ikke følger RSI's projektmodel, foretages en konkret vurdering af timingen og det nødvendige materiale.
- Risikovurderingen vil som hovedregel finde sted i projekternes analysefase. It-rådet har erfaret, at velovervejet timing er helt central for projektets udbytte af it-rådets rådgivning og anbefalinger, da der skal være mulighed for at indarbejde anbefalingerne, inden projektets rammer er endeligt etableret.
- Der kan gennemføres risikovurdering senere end analysefasen, hvis Regionsdirektørkredsen eller RSI-kredsen vurderer, at projektet bør (gen-)vurderes, eller hvis udgifterne viser sig til at stige til over 10. mio. kr.



Hvordan foregår en risikovurdering?



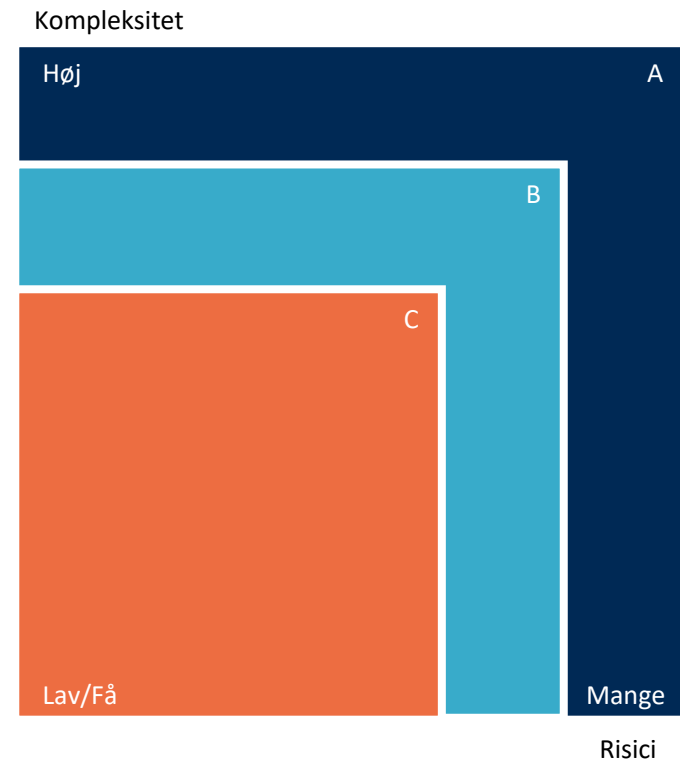
Anbefalingsbrev og risikoprofil

Som afslutning på en risikovurdering udarbejder it-rådet et anbefalingsbrev til projektet bestående af tre elementer: En generel udtalelse, en risikoprofil og en række konkrete anbefalinger til, hvordan projektet kan nedbringe risici.

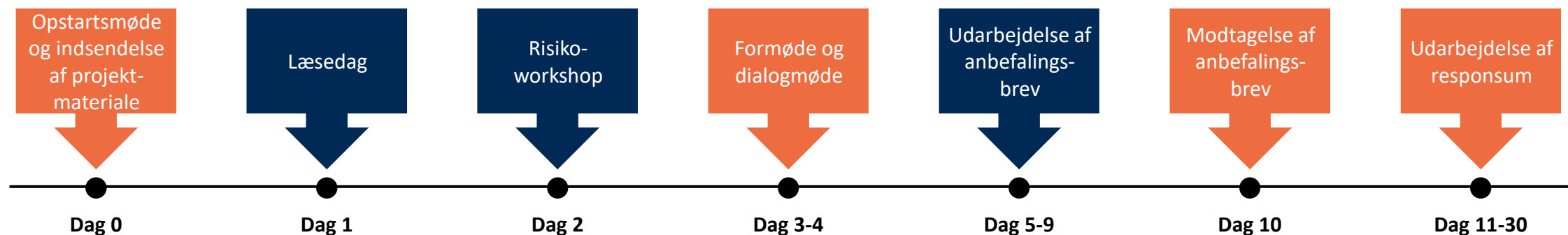
Risikoprofilen bygger på følgende kriterier:

1. Hvorvidt projektet har en høj kompleksitet
 - Ny eller kompleks teknologi
 - Mange interessenter
 - Omfattende projektorganisation
2. Hvorvidt der er kritiske risici forbundet med projektet
 - Høj grad af forretningsrisici
 - Omfattende sikkerhedsrisici
 - Afhængighed til eksterne parter
3. It-rådets konkrete vurdering ud fra det modtagne materiale og drøftelserne på dialogmødet

Risikoprofil

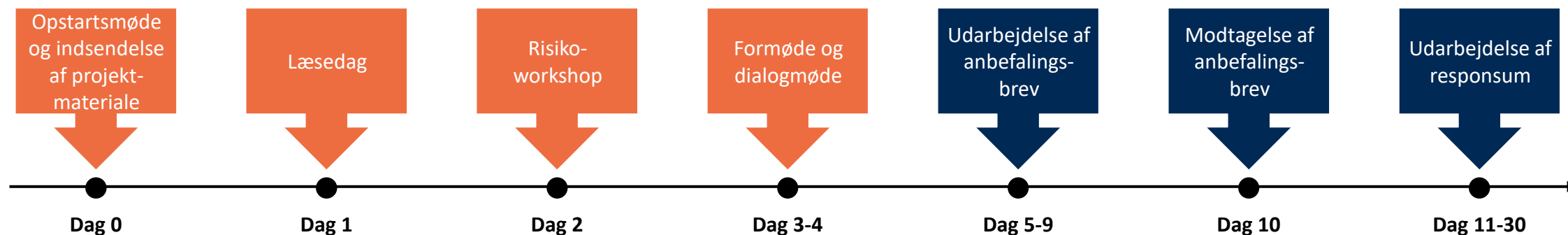


Risikovurdering: Projektets rolle



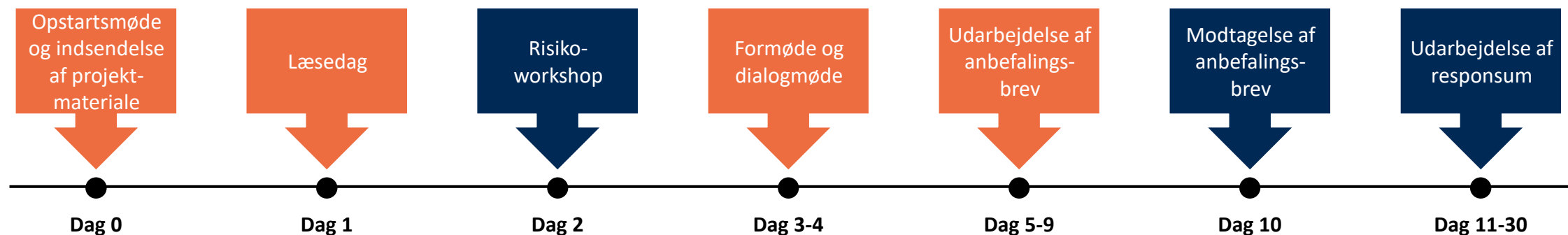
| | Dag 0 | Dag 1 | Dag 2 | Dag 3-4 | Dag 5-9 | Dag 10 | Dag 11-30 |
|------------------------------|--|--|--|--|---|---|--|
| Aktører | Projektet, rådssekretariatet og evt. de to rådsmedlemmer | To rådsmedlemmer, vurderingsteamet og rådssekretariatet | Vurderingsteamet og rådssekretariatet | To rådsmedlemmer, vurderingsteamet, projektet og rådssekretariatet | Rådsmedlemmerne og rådssekretariatet | Projektet og rådssekretariatet | Projektet |
| Indhold | <ul style="list-style-type: none"> Der afholdes et opstartsmøde mellem projekt, vurderingsteam og rådsmedlemmer, hvor projektet introduceres, og der kan stilles spørgsmål. Projektet indsender projektmateriale bestående af PID og tilknyttede styringsdokumenter til rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Rådsmedlemmerne og vurderingsteamet læser og analyserer projektmateriale som forberedelse til risikoworkshop og udarbejdelse af anbefalinger til risikominimerende tiltag. | <ul style="list-style-type: none"> Vurderingsteamet drøfter de væsentligste risici i projektet pba. de enkelte medlemmers analyser af projektmateriale og formulerer anbefalinger til risikominimerende tiltag i projektet. Risikoworkshoppen dokumenteres af rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Vurderingsteamet og rådsmedlemmerne afholder formøde, hvor de identificerede risici, forslag til risikominimerende tiltag og samlet risikoprofil for projektet drøftes. Umiddelbart efter formødet afholder rådsmedlemmerne og projektet dialogmøde, hvor de i fællesskab drøfter de identificerede risici og risikominimerende tiltag for projektet. Rådssekretariatet dokumenterer både formøde og dialogmøde. | <ul style="list-style-type: none"> Pba. dialogmødet udarbejder rådssekretariatet og de to tilknyttede rådsmedlemmer et anbefalingsbrev, som beskriver projektets risikoprofil, de identificerede risici og forslag til tiltag for at minimere disse. Anbefalingsbrevet sendes i høring hos de resterende medlemmer af it-rådet. | <ul style="list-style-type: none"> Projektet modtager anbefalingsbrevet fra rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Projektet udarbejder et responsum, der kommenterer de identificerede risici og risikominimerende tiltag, herunder hvordan projektet forholder sig til anbefalingerne, og hvilke anbefalinger der indarbejdes i det videre forløb. Projektet kan med fordel planlægge et styregruppemøde efter udarbejdelsen af responsum for at sikre den nødvendige ledelsesopbakning. |
| Projektets leverancer | <ul style="list-style-type: none"> PID og tilknyttede styringsdokumenter Deltagelse i og introduktion af projektet på opstartsmøde | | | <ul style="list-style-type: none"> Deltagelse i dialogmøde | | <ul style="list-style-type: none"> Læsning af anbefalingsbrev | <ul style="list-style-type: none"> Responsum Evt. tilpasning af projektdokumenter |

Risikovurdering: **Vurderingsteamets rolle**



| | Dag 0 | Dag 1 | Dag 2 | Dag 3-4 | Dag 5-9 | Dag 10 | Dag 11-30 |
|-------------------------------------|--|---|---|--|---|---|--|
| Aktører | Projektet, rådssekretariatet og evt. de to rådsmedlemmer | To rådsmedlemmer, vurderingsteamet og rådssekretariatet | Vurderingsteamet og rådssekretariatet | To rådsmedlemmer, vurderingsteamet, projektet og rådssekretariatet | Rådsmedlemmerne og rådssekretariatet | Projektet og rådssekretariatet | Projektet |
| Indhold | <ul style="list-style-type: none"> Der afholdes et opstartsmøde mellem projekt, vurderingsteam og rådsmedlemmer, hvor projektet introduceres, og der kan stilles spørgsmål. Projektet indsender projektmateriale bestående af PID og tilknyttede styringsdokumenter til rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Rådsmedlemmerne og vurderingsteamet læser og analyserer projektet som forberedelse til risikoworkshop og udarbejdelse af anbefalinger til risikominimerende tiltag. | <ul style="list-style-type: none"> Vurderingsteamet drøfter de væsentligste risici i projektet pba. de enkelte medlemmers analyser af projektet og formulerer anbefalinger til risikominimerende tiltag i projektet. Risikoworkshoppen dokumenteres af rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Vurderingsteamet og rådsmedlemmerne afholder formøde, hvor de identificerede risici, forslag til risikominimerende tiltag og samlet risikoprofil for projektet drøftes. Umiddelbart efter formødet afholder rådsmedlemmerne og projektet dialogmøde, hvor de i fællesskab drøfter de identificerede risici og risikominimerende tiltag for projektet. Rådssekretariatet dokumenterer både formøde og dialogmøde. | <ul style="list-style-type: none"> Pba. dialogmødet udarbejder rådssekretariatet og de to tilknyttede rådsmedlemmer et anbefalingsbrev, som beskriver projektets risikoprofil, de identificerede risici og forslag til tiltag for at minimere disse. Anbefalingsbrevet sendes i høring hos de resterende medlemmer af it-rådet. | <ul style="list-style-type: none"> Projektet modtager anbefalingsbrevet fra rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Projektet udarbejder et responsum, der kommenterer de identificerede risici og risikominimerende tiltag, herunder hvordan projektet forholder sig til anbefalingerne, og hvilke anbefalinger der indarbejdes i det videre forløb. Projektet kan med fordel planlægge et styregruppemøde efter udarbejdelsen af responsum for at sikre den nødvendige ledelsesopbakning. |
| Vurderingsteamets leverancer | <ul style="list-style-type: none"> Deltagelse i opstartsmøde | <ul style="list-style-type: none"> Læsning og forberedelse | <ul style="list-style-type: none"> Identificering af risici og anbefalinger til risikominimerende tiltag (rådssekretariatet faciliterer) | <ul style="list-style-type: none"> Dagsorden og materiale til formøde (rådssekretariatet udarbejder udkast) Deltagelse i formøde | | | |

Risikovurdering: Rådsmedlemmernes rolle



| | Dag 0 | Dag 1 | Dag 2 | Dag 3-4 | Dag 5-9 | Dag 10 | Dag 11-30 |
|-------------------------------------|--|---|---|--|---|---|--|
| Aktører | Projektet, rådssekretariatet og evt. de to rådsmedlemmer | To rådsmedlemmer, vurderingsteamet og rådssekretariatet | Vurderingsteamet og rådssekretariatet | To rådsmedlemmer, vurderingsteamet, projektet og rådssekretariatet | Rådsmedlemmerne og rådssekretariatet | Projektet og rådssekretariatet | Projektet |
| Indhold | <ul style="list-style-type: none"> Der afholdes et opstartsmøde mellem projekt, vurderingsteam og rådsmedlemmer, hvor projektet introduceres, og der kan stilles spørgsmål. Projektet indsender projektmateriale bestående af PID og tilknyttede styringsdokumenter til rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Rådsmedlemmerne og vurderingsteamet læser og analyserer projektet som forberedelse til risikoworkshop og udarbejdelse af anbefalinger til risikominimerende tiltag. | <ul style="list-style-type: none"> Vurderingsteamet drøfter de væsentligste risici i projektet pba. de enkelte medlemmers analyser af projektet og formulerer anbefalinger til risikominimerende tiltag i projektet. Risikoworkshoppen dokumenteres af rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Vurderingsteamet og rådsmedlemmerne afholder formøde, hvor de identificerede risici, forslag til risikominimerende tiltag og samlet risikoprofil for projektet drøftes. Umiddelbart efter formødet afholder rådsmedlemmerne og projektet dialogmøde, hvor de i fællesskab drøfter de identificerede risici og risikominimerende tiltag for projektet. Rådssekretariatet dokumenterer både formøde og dialogmøde. | <ul style="list-style-type: none"> Pba. dialogmødet udarbejder rådssekretariatet og de to tilknyttede rådsmedlemmer et anbefalingsbrev, som beskriver projektets risikoprofil, de identificerede risici og forslag til tiltag for at minimere disse. Anbefalingsbrevet sendes i høring hos de resterende medlemmer af it-rådet. | <ul style="list-style-type: none"> Projektet modtager anbefalingsbrevet fra rådssekretariatet. | <ul style="list-style-type: none"> Projektet udarbejder et responsum, der kommenterer de identificerede risici og risikominimerende tiltag, herunder hvordan projektet forholder sig til anbefalingerne, og hvilke anbefalinger der indarbejdes i det videre forløb. Projektet kan med fordel planlægge et styregruppemøde efter udarbejdelsen af responsum for at sikre den nødvendige ledelsesopbakning. |
| Vurderingsteamets leverancer | <ul style="list-style-type: none"> Deltagelse i opstartsmøde | <ul style="list-style-type: none"> Læsning og forberedelse | | <ul style="list-style-type: none"> Deltagelse i formøde Dagsorden og materiale til dialogmøde (rådssekretariatet udarbejder talepapir) Deltagelse i dialogmøde | <ul style="list-style-type: none"> Anbefalingsbrev inkl. risikoprofil (rådssekretariatet udarbejder udkast) | | |

Finansiering af udgifter ifm. risikovurdering

- Udgifterne til risikovurderinger afholdes af de enkelte projekter.
- En risikovurdering forventes samlet at koste 60.000-80.000 kr. og udgøres af en række aktiviteter med et fastsat timeforbrug, som er baseret på konkret vurdering fra rådssekretariatet.
 - Som udgangspunkt aflønnes eksterne rådsmedlemmer med en timesats på 500 kr. (PL-reguleres årligt med basis i 2019), jf. RSI-projektmodellen. De regionale rådsmedlemmers tidsforbrug aflønnes ikke.
 - For medlemmer af vurderingsteamet kompenseres den region, som medlemmet er ansat i, ligeledes med en timepris på 500 kr. (PL-reguleres årligt med basis i 2019) for tidsforbrug ifm. risikovurderinger.
 - Rådssekretariatet aflønnes ikke for deltagelse i risikovurderinger, idet dette regnes som værende en del af driften af sekretariatet.
- Rådssekretariatet er ansvarlig for igangsættelse af afregningsprocessen samt beregning af tidsforbrug, men projektet faktureres af de enkelte regioner (for vurderingspersonernes tidsforbrug) samt af Danske Regioner (for eksterne rådsmedlemmers tidsforbrug).

Sparringsmøder

- Timing: Enten før eller efter en risikovurdering
- Formål: At rådgive projekterne ift. konkrete udfordringer, hjælpe med at kvalificere beslutninger el.lign.
- Indhold/praktik:
 - To rådsmedlemmer deltager i en dialog med projektet
 - Planlægges og dokumenteres af rådssekretariatet
 - Udmunder i et referat med rådsmedlemmernes bemærkninger og umiddelbare anbefalinger
 - Inden sparringsmødet fremsender projektet baggrundsmateriale samt overvejelser vedr. udfordringer
- Projekter, der ønsker et sparringsmøde, er velkomne til at kontakte rådssekretariatet



It-rådets overordnede anbefalinger til projekter

1. Stor ledelsesbevågenhed

- Nødvendige rammevilkår og rettidige beslutninger ift. gennemførelse og idriftsættelse
- Effektiv håndtering af uforudsete problemer og ændringer

2. Klar governance og beslutningskraft

- Dedikeret og erfaren styregruppe, hvor forretningen sidder for bordenden
- Klart, effektivt og velbeskrevet beslutningsmandat
- Nødvendige mandater fra linjeorganisationen
- Organisering, som sikrer, at forretningen er den drivende kraft, så planer/løsninger understøtter regionernes kerneopgave

3. Kompetencer samt tydelig rolle- og ansvarsfordeling

- Styrkelse af det grundlæggende projekthåndværk
- Allokering af rette kompetencer til rette tid
- Forventningsafstemning ift. roller og ansvar hos de enkelte aktører i projektet (både interne og eksterne)
- Fokus på klare aftaler med og tæt styring af underleverandører

4. Projekttilrettelæggelse og –styring

- Realistiske og opdaterede tidsplaner samt business cases med tilstrækkelige risikobuffere
- Plan for kritiske leverancer, som projektet kan styre efter
- Tydeligt beskrevet formål og scope samt målbare gevinster
- Tidlig identifikation af interessenter for at sikre rettidig inddragelse og kommunikation om projektet
- Klart defineret og ansvarsafstemt implementeringsstrategi med fokus på både teknisk og organisatorisk implementering



[Læs mere i it-rådets årsrapport her.](#)

Yderligere information

Vejledninger, skabeloner mv. relateret til it-rådet og risikovurdering kan findes på it-rådets hjemmeside:

[RSI - Regionernes it-råd](#)

Regionernes It-råd kan kontaktes via:

itraad@regioner.dk