



MISSIV

DATUM

2003-06-03

Ert DATUM

2003-02-06

DIARIENR

2003/70-5

Ert DIARIENR

Fi2001/1577

Regeringen
Finansdepartementet
103 33 STOCKHOLM

Granskning av VESTA/IT-projektet - Status i juni 2003

Statskontoret skall på regeringens uppdrag (Fi2001/1577, delvis) granska det utvecklingsarbete som bedrivs inom projektet VESTA/IT med tillhörande delprojekt. Syftet med projektet är att utveckla systemstödet för den statliga budgetprocessen. Arbetet bedrivs gemensamt av Finansdepartementet och Ekonomistyrningsverket (ESV).

Statskontorets granskning skall redovisas skriftligen till regeringen senast den 1 juli 2003. Efter överenskommelse med Finansdepartementet har redovisningen av uppdraget tidigare lagts.

Underlag för granskningsarbetet har utgjorts av tillgänglig projektdokumentation samt genomförda intervjuer med företrädare för Finansdepartementet, ESV och projektdeltagare. Finansdepartementet har i egenskap av uppdragsgivare tagit del av ett utkast till denna rapport och har också lämnat synpunkter på densamma. Även ESV har tagit del av samma utkast och inkommit med synpunkter.

Generaldirektör Knut Rexed har beslutat i detta ärende. Direktör Anna Karlgren, chef för Utvärderingsenheten och avdelningsdirektör Anders Dager, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Enligt Statskontorets beslut

Anders Dager



1 Sammanfattande bedömning

Sedan Statskontorets senaste granskning av VESTA/IT i december 2001 (PM 2001/0190-5) kan den aktuella utvecklingssituationen bedömas enligt följande:

- Det operativa utvecklingsarbetet inom VESTA/IT-projektet har fullföljts med utgångspunkt i dagens budgeterings- och redovisningsprinciper. Genom hittills genomförda leveranser har målsättningen att ersätta tidigare statsbudgetsystem och statsredovisningssystem uppnåtts.
- De nya systemen E-budget och E-brev (stöd för Regeringskansliets utfärdande av regleringsbrev) har i tillämpliga delar introducerats vid Finansdepartementet och samtliga fackdepartement. W-riks (till stöd för bl.a. myndigheternas rapportering till ESV) har tagits i produktion inom ESV och vid samtliga myndigheter. Antalet användare av de nya systemen uppgår för närvarande till cirka 1800 st.
- Det förefaller som om den i huvudsak avslutade ersättningsutvecklingen har glidit över i ett fortsatt utvecklingsarbete trots viss osäkerhet rörande förutsättningarna och riktlinjerna för ett sådant arbete.
- Projektorganisationen har sedan föregående granskning stärkts i olika avseenden. Det gäller bl.a. projektets beställarfunktion inom Finansdepartementet, huvudprojektledarens roll, liksom ledningen av delprojekten. En särskild beredningsgrupp har inrättats med den huvudsakliga uppgiften att koordinera arbetet med utgångspunkt i utvecklingen av nya budgeterings- och redovisningsprinciper.
- Osäkerhet råder alltjämt beträffande de nya principernas utformning, införandetakt och genomslag. Det hittillsvarande utvecklingsarbetet i dessa delar har under vintern/våren 2003 varit föremål för särskild uppföljning (Arbetsgruppen för prövning av konsekvenserna av ett eventuellt genomförande av en budget enligt nya principer). Samtidigt pågår arbete med att ta fram reviderade principförslag, vars resultat kommer att presenteras i en departementspromemoria under sommaren med sikte på att en proposition skall kunna lämnas till riksdagen efter det kommande årsskiftet.
- Den ekonomiska uppföljningen har förbättrats trots viss bristande enhetlighet i Finansdepartementets och ESV:s redovisning av kostnader och utgifter. Utvecklingsarbetet har under 2002 bedrivits inom fastställda budgetramar.



- Riskerna inför fortsättningen rör främst osäkerheten om projektets fortsatta inriktning, vissa oklarheter i den övergripande styrningen, vissa förankringsproblem samt oklarheter rörande den framtida förvaltningen. Därtill råder ett starkt beroende till vissa nyckelfunktioner inom projektet.
- Uppgiften att organisera en effektiv förvaltningsorganisation med en långsiktigt hållbar finansiering tillhör ett av projektets mest angelägna frågor om projektet som planerat skall kunna upphöra den 1 juli 2004.
- Inriktningen för en ny förvaltningsorganisation bör, för Finansdepartementets vidkommande, ta sin utgångspunkt i departementet som "ägare" av budgetprocessen och systemägare för delsystemen E-budget och E-brev. Åtgärder bör snarast vidtas i syfte att inrätta en permanent och linjebaserad beställarorganisation samt att vidareutveckla samverkan och formerna för främst fackdepartementens medverkan som kravställare på IT-stödet. På motsvarande sätt förefaller det vara naturligt att ESV, som systemägare till W-riks, fullföljer arbetet med att utveckla en förvaltningsorganisation i dessa delar. För delsystemet E-brev kan det finnas skäl att pröva alternativa förvaltningsorganisatoriska lösningars för- och nackdelar innan slutlig ställning tas. När det gäller själva driften av systemen synes det vara naturligt att ESV även fortsättningsvis svarar för denna. Något realistiskt alternativ till en sådan lösning förefaller med hänsyn tagen till bl.a. kompetens och kostnader tills vidare inte föreligga.

De introducerade systemen bör bli föremål för beslut om leveransgodkännande samt överlämnas till en ordinarie förvaltningsorganisation. Först när de nya budgeteringsprinciperna har kunnat läggas fast finns förutsättningar för att i detalj planera och organisera det fortsatta arbetet.

2 Uppdraget

Statskontoret skall på regeringens uppdrag utvärdera det utvecklingsarbete som bedrivs inom projektet VESTA/IT med tillhörande delprojekt. Arbetet bedrivs gemensamt av Finansdepartementets budgetavdelning och Ekonomistyrningsverket (ESV).

Uppdraget, som kan ses som ett följduppdrag till Statskontorets tidigare genomförda granskningar av VESTA/IT under år 2001, skall omfatta en granskning av projektets resultat i förhållande till uppställda mål och insatta resurser. I uppdraget ingår också att belysa arbetsformer samt frågor rörande styrning och uppföljning av utvecklingsarbetet.

Uppdraget skall redovisas skriftligen till regeringen (Finansdepartementet) senast den 1 juli 2003.

Uppdraget är inte påkallat av någon specifik beslutssituationen utan syftar mer allmänt till att belysa utvecklingssituationen och kunna utgöra ett underlag för ytterligare förbättringar av utvecklingsarbetet.

Finansdepartementet har lämnats tillfälle och också redovisat sina synpunkter på ett utkast till denna promemoria. Även företrädare för ESV har inkommit med synpunkter.

3 Olika perspektiv och olika mål

I föregående rapport pekade Statskontoret på behovet av att upprätta en tydlig distinktion mellan å ena sidan utveckling av nya system som ersättning för det tidigare statsbudgetsystemet (SBS) och statsredovisningssystemet (L-riks) inom ramen för projektets FAS I-III och, å andra sidan, den mer långsiktiga utvecklingen till stöd för nya principer för budgetering och redovisning (nuvarande Fas IV-V). Denna bedömning kvarstår i allt väsentligt i dagsläget.

Statskontoret konstaterar att den inledande ersättningsutvecklingen till väsentliga delar har slutförts i och med att nya system och rutiner tagits i drift under 2002 och 2003 och att kvarvarande insatser i dessa delar främst har inneburit en konsolidering av systemen, inklusive vissa förbättringar, rättningar och korrigeringar. Enligt Statskontoret förefaller det som om den avslutade ersättningsutvecklingen endast har varit föremål för en övergripande diskussion samtidigt som de nya systemen inte har varit föremål för ett överlämnande från utvecklingsprojekten till en ordinarie förvaltningsorganisation. Frågan om den fortsatta utvecklingen på grundval av de nya principerna har varit föremål för beslut inom projektets ledningsgrupp (HUM-gruppen). Ett stort problem är dock att dessa beslut har ändrats under projektets gång. Exempel på ändrade beslut rör frågor om budgetering i verksamhetsstrukturer, anslagstyper och tidsplanen för den nya budgeten. Vidare råder osäkerhet kring huruvida vissa delar av systemet kommer att kunna användas i framtiden beroende på avsaknaden av faktiska beslut.

Trots dessa oklarheter har utvecklingsarbetet drivits vidare med sikte på att förbereda och vidareutveckla systemet med utgångspunkt i de nya principerna för budgetering och redovisning som för närvarande är föremål för diskussioner och utveckling. Särskilt tydligt visar sig detta i att det tidigare utvecklingsarbetet inom delprojektet E-budget nu drivs vidare under benämningen E-budget XP, bl.a. med inriktningen att möjliggöra presenta-

tionen av en s.k. "skuggbudget" baserad på de förväntat nya principerna inför budgeten för år 2004. Ingångsvärden och förutsättningar för detta arbete har i vissa delar utvecklats inom Finansdepartementet medan andra viktiga förutsättningar har skapats, utvecklats och dokumenterats inom IT-projektet. Detta förhållande ger, enligt Statskontorets mening, ett intryck av att de verksamhetsmässiga aspekterna inte fullt ut integrerats med IT-utvecklingen.

I avvaktan på formella ställningstaganden rörande de nya principernas innebörd och omfattning saknas tillräckliga förutsättningar för en mer långsiktig syftande utveckling av systemen. En rimlig bedömning är dock att huvuddelen av den funktionalitet som utvecklats kommer att kunna användas oavsett besluten om de nya principerna.

4 Aktuell utvecklingsituation

Sedan Statskontorets granskningsrapport i december 2001 har, som nämnts, samtliga system (E-budget, W-riks och E-brev) tagits i drift. Efter den första introduktionen har arbetet inriktats på att konsolidera lösningarna och genomföra de korrigeringar och förbättringar som erfordrats. Systemen är i berörda delar introducerade – vid sidan av Finansdepartementet och ESV – vid samtliga fackdepartement och myndigheter. I och med detta har det tidigare statsbudgetsystemet och statsredovisningssystemet ersatts med nya och effektivare rutiner (dvs. E-budget respektive W-riks). Antalet användare av E-budget uppgår för närvarande till 495, W-riks 747 och E-brev till 532 användare. Antalet användare växer också i takt med att systemet utvecklas och når nya kategorier av användare.

Parallellt med introduktionen av det nya IT-stödet har arbetet med att utveckla och formulera de nya budgeterings- och redovisningsprinciperna drivits vidare. Därmed kan hävdas att VESTA/IT har gått in i en ny fas med inriktningen att komplettera ersättningssystemen med den funktionalitet som krävs för att också ge stöd åt budgetprocessen på grundval av nya principer. IT-stödet är en förutsättning för att man ska kunna genomföra de nya principerna.

Det aktuella arbetsläget i projektet kan i korthet beskrivas som följer:

Delprojektet *E-budget* har inom fastställda tids- och resursramar uppnått målet att ersätta tidigare statsbudgetsystem (SBS) med nya och effektivare rutiner (E-budget). Sedan det nya systemet tagits i drift i början av 2002 och åtgärder vidtagits i form av korrigeringar och rättningar m.m. har projektet i huvudsak arbetat med att vidareutveckla och förbereda systemet med utgångspunkt i de nya budgeteringsprinciper som är under utveckling. En

första version av ett vidareutvecklat system (E-budget XP) introducerades så sent som den 20 maj 2003. Vidare förbättras integreringen mellan delsystemen. Underlaget för denna vidareutveckling utgörs av de förslag som utarbetats inom Finansdepartementet. Projektets målsättning är nu att utveckla de funktioner som krävs för att en s.k. skuggbudget skall kunna redovisas inför budgetåret 2004 (och inte en skarp budget för 2004 som tidigare varit riktmärket).

Arbetet med *W-riks* har resulterat i att ett nytt system varit i drift sedan början av 2003. Systemet har beställts och utvecklats av ESV. W-riks uppdaterar databasen Hermes som är gemensam för övriga system (E-budget och E-brev). W-riks ersätter sedan driftstart det tidigare statsredovisningssystemet.

Arbetet inom projektet *E-brev* förefaller i allt väsentligt löpa enligt uppgjorda planer. I och med att systemet driftsattes hösten 2002 har utfärdandet av samtliga regleringsbrev kunnat ske med stöd av systemet. Ytterligare leveranser har skett under våren 2003. Parallellt med IT-projektet stramas reglerna för E-regleringsbrevens utformning och innehåll upp i syfte att uppnå en större enhetlighet och ökad kvalitet inom Regeringskansliet. Samtidigt skapar det nya systemet förutsättningar för ökad kvalitet vid hanteringen av regleringsbrev. De genomförda åtgärderna har föranlett viss kritik från användarna i termer av att systemet bedöms vara allt för styrande för verksamheten. En ny version av systemet skall enligt gällande planer tas i drift den kommande hösten.

Diskussioner pågår för närvarande beträffande behovet av att föra samman delprojekten E-budget XP och E-brev i ett sammanhållet projekt.

Till *Informations- och Rapportprojektets* uppgifter hör att utifrån verksamhetens krav ensa de informationsmängder som hanteras i den gemensamma databasen Hermes samt att integrera ESV:s egna applikationer med samma databas. Ett syfte med det senare är att inom ramen för Hermes kunna hantera de data som ligger till grund för bl.a. stöd för budgetanalysen. Därmed kan den tidigare DataWarehouse-lösning som utvecklats inom Finansdepartementet ersättas med avsedd funktionalitet inom ramen för Hermes.

Delprojektet *Teknik* inriktas efter driftsättningen av ersättningssystemen på att säkerställa kvaliteten, öka stabiliteten och förbättra prestandan i de system som tagits i drift. Därtill pågår arbete med att utveckla samverkan och integration mellan delsystemen samt med att förbättra säkerheten. Till detta skall läggas utveckling av stödfunktioner för systemens förvaltning.

Delprojektet svarar i avvaktan på att en förvaltningsorganisation har byggts upp för den löpande förvaltningen av systemen.

När väl VESTA/IT- projektet har avslutats med den inriktning som för närvarande gäller återstår frågor om vilken ytterligare funktionalitet som bör tillföras. Det kan bl.a. röra möjligheterna att föra in mål- och resultatindikatorer, särskilda stödfunktioner för departementens interna processer, framtagandet av budgetproposition och vårproposition i Hermes, samt att ge riksdagen tillgång till systemet. Till detta kommer ännu inte genomförda förändringar i regelverket i syfte att bl.a. klargöra de berörda aktörernas ansvar och uppgifter vad gäller bl.a. uppdateringar, hantering av behörigheter samt kvalitetssäkring. Behovet av en euroanpassning av systemen kan komma att aktualiseras efter höstens folkomröstning rörande ett svenskt deltagande i valutasamarbetet.

5 Projektets arbetsformer och styrning m.m.

Sedan Statskontorets tidigare granskningar har projektet genomgått förändringar i flera avseenden. Bl.a. har Finansdepartementets mer operativa beställarfunktion förstärkts samtidigt som huvudprojektledarens roll har klargjorts vilket sammantaget har medfört en stabilisering och därmed även förbättrad styrning och uppföljning av det löpande projektarbetet. Dessutom kan konstateras att samtliga delprojekt leds av personal med betydande erfarenhet av projektledning vilket naturligtvis har bidragit till att delprojekten i allt väsentligt har förmått leverera enligt fastställda planer och inom ramen för tilldelade resurser. Även i övrigt bedöms delprojekten vara väl bemannade kompetensmässigt.

Inom Finansdepartementet leds arbetet av tre grupperingar (HUM-gruppen, VU-gruppen och en särskild funktion för beställningssamordning inom Fi/Ba). Till detta skall läggas de olika funktioner inom departementet som arbetar med utveckling av nya budgetprinciper och metodfrågor i anslutning till budgetprocessen. Inom ESV leds arbetet av en styrgrupp (W-riks) medan de gemensamma delarna av utvecklingsarbetet leds av två olika avstämningsgrupper med företrädare för såväl Finansdepartementet som ESV.

Enligt Statskontorets bedömning råder ännu vissa oklarheter i den övergripande styrningen av projektet, bl.a. vad gäller faktiskt fattade beslut och leveransgodkännanden samt beträffande de mer preciserade riktlinjerna för det fortsatta utvecklingsarbetet. Det förefaller som om delprojekten (främst E-budget) glidit över från ersättningsutveckling till att allt mer fokusera på lösningar utgående från förväntade nya budgeteringsprinciper. Beställningen för denna ersättningsutveckling är ett regeringsbeslut där det fastslås att en skuggbudget enligt de nya principerna skall tas fram. I övrigt har ingen mer detaljerad och formell beställning gjorts beträffande det fortsatta utvecklingsarbetet. Utan att riktigt kunna bedöma de eventuella risker detta



för med sig pekar förhållandet som sådant på att utvecklingsarbetet i vart fall i detta avseende vilar på en beslutsmässigt något instabil grund.

Mot bakgrund av projektets komplexitet och behovet av snabbt kunna fatta beslut bör framför allt den övergripande styrningen och uppföljningen av utvecklingsarbetet förstärkas ytterligare. Behovet grundar sig på att nya system nu har tagits i drift parallellt med att utvecklingen fortsätter. Det ställer krav på bl.a. beslut om och uppföljning av genomförda leveranser, beslut om riktlinjer för uppbyggnaden av en framtida förvaltningsorganisation, formerna för den långsiktiga finansieringen samt preciserade krav vad gäller den s.k. fortsättningsutvecklingen. För att stärka styrningen av projektet förefaller det vara lämpligt att som en prioriterad åtgärd överväga inrättandet av en styrgrupp med befogenheter att löpande fatta beslut i projektets samtliga angelägenheter med utgångspunkt i de riktlinjer som läggs fast av HUM-gruppen.

6 Kostnader och finansiering

VESTA/IT-projektets utfall för 2002 uppgår till totalt 31,7 miljoner kronor varav 18,8 miljoner kronor utgörs av kostnader för externa konsulter. Det procentuella utfallet jämfört med projektets budget uppgår för samma år till 116% (inklusive Finansdepartementets budgeterade kostnader motsvarande 1,5 miljoner kronor).

Finansieringen av W-riks har skett genom anslagssparande inom ESV samt genom sedvanliga lån hos Riksgälden. Kostnaderna för W-riks belastar således inte utvecklingsanslaget inom RK.

Den totala budgeten för år 2003 uppgår till 27 miljoner kronor och omfattar såväl slutförandet av ersättningsutvecklingen som det nu fortsatta utvecklingsarbetet grundad på nya budget- och redovisningsprinciper. För 2003 har 6 miljoner kronor avsatts för Fi/Ba:s förvaltning av systemet.

Kostnaderna för framtida drift- och förvaltning i ESV:s regi bedöms av ESV uppgå till 12 miljoner kronor årligen.

Av de totala budgeterade kostnaderna för 2003 utgör personalkostnader ca. 8 miljoner kronor och konsultkostnader ca. 16 miljoner kronor. Resterande kostnader avser främst ränteutgifter, utbildning samt datorhyra. Enligt Statskontorets mening bör budgeten betraktas som preliminär i avvaktan på att förutsättningarna för det fortsatta utvecklingsarbetet kan klargöras.

För de kostnader som rör Finansdepartementets del bedöms 9,8 miljoner kronor belasta det s.k. utvecklingsanslaget under år 2003. För perioden

2004-2005 belastas anslaget med ytterligare 19 miljoner kronor per år vilket innebär att hela utvecklingsanslaget är in-tecknat fram till samma tidpunkt. Lånestocken 2003 bedöms vara som högst under november månad och uppgår då till 63,5 miljoner kronor. År 2004 beräknas lånestocken uppgå till cirka 70 mkr.

Projektets resurser via utvecklingsanslaget upphör enligt gällande planer fr.o.m. juli 2004, vilket är den senaste tidpunkten då Hermes skall ha över-förts till en ordinarie förvaltningsorganisation.

Statskontoret konstaterar att förutsättningarna för en god ekonomisk upp-följning av utvecklingsarbetet har förbättrats jämfört med tidigare gransk-ningstillfällen trots att Finansdepartementets och ESV:s redovisningar delvis skiljer sig åt. I huvudsak ger dock kostnadsredovisningen en god bild av projektets resursanvändning. Kostnaderna redovisas numera dels per del-projekt, dels pers kostnadsslag.

7 Förvaltning

Trots att samtliga ersättningssystem tagits i drift sker förvaltningen ännu inom ramen för utvecklingsprojekten. Arbetet med att utforma en ny för-valtningsorganisation har ännu inte slutförts och några beslut om den fram-tida förvaltningen av de nya systemen är ännu inte fattade. Den lösning som tills vidare valts innebär att ESV svarar för löpande drift och förvaltning grundad på en samordning av kraven från Fi/Ba som beställare (E-brev och E-budget XP) och ESV (W-riks).

Kraven på en effektiv förvaltningsorganisation måste vara högt ställda med tanke på att det här rör sig om tekniska lösningar till stöd för hela budget-processen hos samtliga departement och myndigheter. Enligt Statskontorets mening är det av stor vikt att en permanent förvaltningsorganisation snarast inrättas, bl.a. i syfte att klargöra ansvarsfördelningen mellan Finansdeparte-mentet och ESV samt att utveckla och bredda kompetensen hos de anställda, bl.a. som ett led i att minska nuvarande beroende av nyckelpersoner i form av konsulter. Även kompetensen hos ickekonsulter måste överföras till en bredare krets inom såväl ESV som Regeringskansliet. Därmed skapas förutsättningar att föra projektets nuvarande och resurskrävande användarsupport till den ordinarie linjeorganisationen.

Inriktningen för en ny beställarorganisation inom Finansdepartementet bör vara att en särskild systemförvaltningsfunktion inrättas. Inom ramen för en ny organisation bör även kontaktpersoner på fackdepartementen utses med ansvar för att fånga upp och förmedla förändringsbehoven hos användarna. Gruppens övergripande uppgift bör vara att samla in, prioritera och speci-

ficera förändringskrav från verksamheten. Inom projektet har ett antal alternativa lösningar till förvaltningsorganisation inom Finansdepartementet utarbetats. Förvaltningsansvaret inom Finansdepartementet avser i första hand E-budget XP medan motsvarande ansvar för W-riks naturligen ligger på ESV. Beträffande E-brev övervägs alternativ till Finansdepartementet, t.ex. genom att förlägga systemägandet av detta system på Förvaltningsavdelningen. Det är dock viktigt systemen E-brev och E-budget XP hänger ihop och att systemen befinner sig nära den verksamheten den ska stödja, vilket i sig talar för att Budgetavdelningen bör ansvara för båda systemen. Viktigt i detta sammanhang är dock att förtydliga fackdepartementens roll i arbetet med att vidareutveckla databasen Hermes. Systemens gemensamma delar – i första hand Hermes – kan i detta sammanhang betraktas som en konstruktions- och driftmässig lösning som naturligen ägs och förvaltas av ESV.

Inom ESV är avsikten att hantera den framtida förvaltningen inom ramen för en ny IT-avdelning med särskilda enheter för support och utbildning, teknisk drift och förvaltning samt för utveckling. Till varje förvaltningsobjekt knyts kompetens från såväl användar-/beställarsidan som systemsidan på alla beslutsnivåer. Vidare bör samarbetet mellan Finansdepartementet och ESV utvecklas vad gäller kommande beställningar från systemägaren. Detta är av gemensamt intresse för Finansdepartementet och ESV.

För att öka tempot i arbetet med den framtida förvaltningen bör en tidplan upprättas för samtliga aktiviteter och beslut i dessa frågor.

Då erfarenheter kan dras från den förvaltningsorganisation som ovan skisserats kan det finnas skäl att göra en utvärdering av erfarenheter av formerna för drift- och förvaltning m.m. Som ägare av budgetprocessen är det oavsett framtida förvaltningsform – dvs. oavsett vem som svarar för den faktiska förvaltningen – en självklarhet att Finansdepartementet även framgent organiserar sig som en professionell beställare av förvaltningstjänster.

Som ett led i uppbyggandet av en effektiv drift- och förvaltningsorganisation är det av stor vikt att finansieringen kan ordnas i god tid. Dimensioneringen av förvaltningsorganisationen kan för att undvika allt för stor sårbarhet och för att säkerställa den kompetensmässiga kontinuiteten uppskattas till ett par heltidsanställda personer per delsystem.

8 Risker

Efter den i huvudsak avslutade ersättningsutvecklingen råder för närvarande osäkerhet om tidpunkten för beslut beträffande de nya redovisnings- och budgeteringsprinciperna samt deras omfattning och framtida genomslag. I



avvaktan på att de nya principerna kan fastställas och läggas till grund för vidareutveckling av de system som nu tagits i drift föreligger i viss utsträckning risk för att den vidareutveckling som trots allt skett kan komma att kräva omarbetningar och därmed fördyringar i projektarbetet. Därtill är det, som nämnts, av stor vikt att finansieringen och formerna för den framtida förvaltningen av de system som nu tagits i drift säkerställs innan ytterligare investeringar i utvecklingsaktiviteter genomförs.

Riskerna kan sammanfattas i följande punkter:

- Oklar övergång mellan ersättningsutveckling och ”XP-aktiviteter” grundade på nya principer ökar risken för bristande kontroll och styrproblem. Detta förhållande förstärks genom att det ännu saknas mer detaljerade riktlinjer (inriktning och avgränsningar) och beslut rörande den fortsatta utvecklingen.
- Viss instabilitet i det övergripande beslutsfattandet (Fi) skapar osäkerhet i projektarbetet. Problemet gör sig särskilt påmint vid snabba förändringar i kravbilden och genom den nuvarande projektorganisationens komplexitet.
- Oklarheter vad gäller framtida organisation, ansvarsfördelning (mellan Finansdepartementet och ESV) och resurser för systemens fortsatta drift och förvaltning utgör sannolikt en av de mest betydande riskerna. Det huvudsakliga skälet till detta är att samtliga myndigheter och departement redan i dagsläget är beroende av systemen för inrapportering, för själva budgetarbetet samt för utfärdandet av regleringsbrev för hela den statliga förvaltningen.
- Starkt beroende av nyckelpersoner/funktioner (och konsulter) – inte minst i projektorganisationen - för utveckling, drift och förvaltning.
- Oklar konsekvens- och riskanalys samt avsaknad av fastställda planer med avseende på fortsatta utvecklingsaktiviteter (inklusive finansieringen av dessa).