

IT-projektrådets årsrapport 2020



Indhold

Forord	3
IT-projektrådets arbejde i 2020	6
Status på Københavns Kommunes it-projekter	15
Risici og anbefalinger	24
Tilfredshed med risikovurderinger	39
Kommende projekter og arrangementer	42
Om IT-projektrådet	44
Risikovurdering som metode	47
IT-projektrådets portefølje	50

Forord

Året 2020 har budt på mange udfordringer på grund af coronapandemien, men på trods af nedlukning og hjemmearbejde har der fortsat været stor aktivitet med mange risikovurderinger.

IT-projektrådet har i det forgange år gennemført risikovurderinger af hele 11 it-projekter – det højeste antal siden rådets etablering i 2014. Der har i 2020 været stor interesse og efterspørgsel i forhold til at gennemgå den læringsproces, som en risikovurdering er, og IT-projektrådet ser frem til endnu et travlt år i 2021. Resultaterne af de risikovurderede it-projekter i 2020 kan du læse mere om i afsnittet *Risici og anbefalinger*.

Det kan særligt fremhæves, at risikovurderingerne i årets løb har været præget af stor imødekommenhed fra kommunens enheder. Der er også en stigende interesse i at få foretaget flere vurderinger undervejs i et projektforsløb, og det sker i høj grad på foranledning af projekterne selv.

Det tyder på en stigende modenhed i projekternes tilgang til risikovurderinger og til det udbytte, de giver. Det kommer til udtryk i en forståelse af, at risikovurderingerne er en mulighed for faglig kvalificering, sparring og ikke mindst en hjælp og støtte til projektet. Det kan også ses af de evalueringer, IT-projektrådet foretager med blandt andet projektledere og projektejere. Her angiver 100%, at de enten er meget enige (75%) eller enige (25%) i, at IT-projektrådets rådgivning har bidraget positivt til projektet. Forhåbentlig vil denne positive indstilling til risikovurderinger fortsætte, så endnu flere it-projekter kan få gavn af den sparring, som IT-projektrådet kan bidrage med.

IT-projektrådet ser generelt, at nogle it-projekter fortsat ikke bliver opfattet som et bidrag til at understøtte kerneopgaven på lige fod med øvrige forretningsprojekter. I relation hertil, og på baggrund af årets risikovurderinger samt de anbefalinger, der er givet til projekterne, tegner der sig fem overordnede læringspunkter:

1. It-projekter kræver den samme forankring og fokus i den ansvarlige ledelse som øvrige forretningsprojekter i kommunen.
2. Der er behov for en mere kvalificeret vurdering af, hvilke kompetencer der er brug for i de enkelte projekter.
3. Generelt er der potentiale for at videreudvikle det grundlæggende projektledeshåndværk for at styrke kommunens it-projekter.
4. Implementeringen af it-projekter, navnlig den organisatoriske implementering, har fortsat behov for mere fokus, da det er en afgørende faktor for gevinstrealiseringen.
5. Der er fortsat behov for at styrke og videreudvikle arbejdet med gevinstrealisering i kommunens it-projekter.

Du kan læse mere om baggrunden for disse punkter i afsnittet *Læringspunkter fra IT-projektrådets arbejde*.

2020 har også budt på udskiftninger i rådsmedlemmer i IT-projektrådet. Tanja Franck er stoppet

som formand for IT-projektrådet, da hun er blevet direktør for Digitaliseringsstyrelsen. Hun er blevet afløst af Mikkel Boje, administrerende direktør i Socialforvaltningen. Lars Frelle-Petersen har ligeledes forladt posten som eksternt rådsmedlem, og han medio 2021 blevet afløst af Aino Olsen, vicedirektør i Styrelsen for It og Læring. Endeligt har Søren Skydsgaard valgt at udtræde af rådet og er blevet afløst af Jeppe Bøgh Andersen, direktør i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Du kan finde en oversigt over rådets sammensætning i afsnittet *Om IT-projektrådet*.

I 2021 ser IT-projektrådet frem til en række aktiviteter i form af flere faglige gå hjem-møder, en projektlederdag og til indsatserne i arbejdsprogrammet, så rådet fortsat kan understøtte it-projekter i hele Københavns Kommune. Du kan få et overblik over IT-projektrådets gennemførte aktiviteter i 2020 i afsnittet *Aktiviteter i det forgangne år*.

God læselyst!

Formålet med IT-projektrådets årsrapport er at dele viden om de udfordringer, it-projekter i Københavns Kommune oplever.

IT-projektrådet mener, at øget vidensdeling kan bidrage til at styrke igangværende og kommende it-projekter i kommunen.

Rapporten deler viden fra rådets generelle arbejde og aktiviteter i 2020. Hensigten er at formidle vigtige erfaringer og læringspunkter til projektledere og andre medarbejdere på tværs af forvaltningerne, som arbejder med digitalisering og it-projekter i Københavns Kommune.

IT-projektrådets arbejde i 2020

I dette afsnit kan du læse om IT-projektrådets arbejde i det forgangne år, herunder læringspunkter fra 2020 og gennemførte aktiviteter.

Læringspunkter fra IT-projektrådets arbejde

De fem læringspunkter knytter sig til en grundlæggende forudsætning, som er nødvendig for, at de resterende punkter kan videreudvikles og forbedres.

Det kalder på, at kommunens it-direktører fortsat rykker tæt på de vigtigste it-projekter, og at den øvrige ledelse klædes på til at håndtere digitalisering som en del af kerneopgaven, så it-projekterne kan komme i mål med implementeringen og realisering af gevinsterne.

IT-projektrådet ønsker derfor at etablere en tættere dialog og samarbejde med It-kredsen, der består af de it-ansvarlige direktører på tværs af kommunens forvaltninger. Det er for at understøtte den nødvendige forandringsproces, så kommunen kan indfri udviklingspotentialerne i de fem læringspunkter, der gennemgås på de kommende sider.

“De fem læringspunkters grundlæggende forudsætning er, at dét forhold, at digitalisering i stigende grad bruges til at udvikle kerneforretningen, betyder, at it-projekter bør være lige så vigtige som øvrige forretningsprojekter og en del af forretningens kerneopgave.”

Læringspunkter

1. Digitaliseringens forankring i den ansvarlige ledelse

8 ud af 11 projekter har fået anbefalinger vedrørende ansvarsfordelingen mellem projekt og forvaltninger i projektorganisationen. 5 ud af 11 projekter har fået anbefalinger til ansvarsfordelingen mellem projekt- og driftsorganisation.

Det har i nogle tilfælde haft en sammenhæng til, at ledelseslaget og styregruppemedlemmer ikke har været afstemt på ansvarsopgaver relateret til fx forandringsledelse og kommunikation. Det er væsentligt, at styregruppemedlemmer kender sin respektive rolle og individuelle ansvar. Det er altafgørende for en forandringsproces' gennemslagskraft, at både topledelse og mellemledere er bannerførere for den adfærdsændring, projektet måtte kræve.

LÆS MERE: Læs om flere detaljer i afsnittene *Projektets tilrettelæggelse* og *Governance*.

2. Vurdering af matchet mellem kompetencer og projekter

8 ud af 11 projekter har fået anbefalinger til udarbejdelsen af projektdokumentation og styringsdokumenter.

Der er på tværs af forvaltninger og projekter forskelle i kompetence- og modenhedsniveauet inden for digitalisering og projektledelse, herunder gevinstrealisering og agil udvikling. Det skaber nogle udviklingspotentialer i forhold til processen med at matche de relevante kompetencer med det givne projekt.

LÆS MERE: Du kan finde flere detaljer om fordelingen af anbefalinger relateret hertil i afsnittet *Projektets tilrettelæggelse*.

IT-projektrådets understøttelse

Ledelse af it-projekter er et tema i IT-projektrådets arbejdsprogram, hvor der igangsættes indsatser, som skal øge vidensniveauet hos ledelsen, styrke styregruppens forståelse af egen rolle samt styrke ledelsens fokus på udvikling og allokering af de rette digitaliseringskompetencer i forvaltningerne. Læs mere i arbejdsprogrammets tema 3.

IT-projektrådet har fokus på indsatser, der kan styrke både tekniske og organisatoriske digitaliseringskompetencer hos ledere og medarbejdere.

Derudover har rådet fokus på, hvordan projekterne bedre kan understøttes i fx at udarbejde projektmateriale. Læs mere i arbejdsprogrammets tema 1-3.



Læringspunkter

3. Det grundlæggende projekthåndværk

Dette læringspunkt hænger sammen med de to foregående, fordi det omhandler det grundlæggende håndværk og fagligheden i at planlægge og styre store it-projekter eller programmer.

Når der i 2020 har været flere projekter med udfordringer i forhold til det, som IT-projektrådet kalder projekthåndværket, så er det elementer som en uklar projektmetode, urealistiske tidsplaner, udetaljerede implementerings- og aktivitetsplaner, uklare ansvarsområder for de involverede aktører, optimistiske risikologs mv. Generelt set handler det om dokumentation, som i nogle tilfælde ikke bliver formidlet i tilstrækkelig grad til de aktører i projektet, som har en aktiv rolle.

Det er et læringspunkt i 2020, fordi der har været mange projekter, der har fået anbefalinger relateret til projektfagligheden. Særligt i forhold til de grundlæggende styringsdokumenter som tidsplan, gevinstrealiseringsplan og interessentanalyse. Det skal dog ses i sammenhæng med IT-projektrådets overordnede vurdering af, at niveauet af fx projektmateriale og styringsdokumenter generelt er blevet højere gennem årene.

LÆS MERE: Disse elementer strækker sig over flere typer af anbefalinger, så for flere detaljer kan du læse afsnittene *Projektets tilrettelæggelse*, *Governance* og *Forretningsmæssige forhold*.

IT-projektrådets understøttelse

IT-projektrådet har et særskilt tema i sit arbejdsprogram, der fokuserer på at styrke professionaliseringen af kommunens it-projekter, som adresserer de nævnte udfordringer med det grundlæggende projekthåndværk.

IT-projektrådet støtter beslutningen om at udarbejde en fælles it-projektmodel i Københavns Kommune, som også kunne være et godt værktøj til at styrke det generelle projekthåndværk. Læs mere i arbejdsprogrammets tema 1.



Læringspunkter

4. Implementering – organisatorisk såvel som teknisk

10 ud af 11 projekter har i 2020 fået anbefalinger om implementerings- og forandringsledelsesstrategier.

Det er væsentligt for projekters realisering af den forretningsmæssige værdi, at projektet følges helt til dørs med en implementeringsfase, hvor det tekniske og det organisatoriske smelter sammen.

LÆS MERE: Du kan finde flere detaljer om de hyppigste anbefalinger inden for dette emne i afsnittet *Projektets tilrettelæggelse*.

5. Gevinstrealisering og styring af projekter efter business casen

8 ud af 11 projekter har fået anbefalinger til gevinster og 9 ud af 11 til business casen.

Udviklingspotentialerne for projekterne på dette punkt handler om at arbejde med gevinstrealisering og at holde fokus på at planlægge og styre projekter efter den forretningsmæssige værdi.

LÆS MERE: Du kan finde flere detaljer om anbefalinger i den kategori i afsnittet *Forretningsmæssige forhold*.

IT-projektrådets understøttelse

IT-projektrådet vil fastholde fokus på organisatorisk implementering i risikovurderingerne ved bl.a. at henvise til konceptet for organisatorisk implementering.

IT-projektrådet vil øge fokus på at tilbyde særligt risikofyldte projekter flere risikovurderinger, fx i forbindelse med både udbud og implementering. Læs mere i arbejdsprogrammets tema 2.

For IT-projektrådet er det et vigtigt fokusområde og rådet ønsker at bidrage til at gøre arbejdet med gevinster mere tilgængeligt for projektledere i kommunen.

Det kan fx være at tilbyde konkrete skabeloner og værktøjer til projekternes arbejde og fortsætte med at vidensdele på området via fx gå hjem-møder. Disse indsatsområder er også afspejlet i IT-projektrådets arbejdsprogram, der indeholder indsats målrettet både gevinstrealisering og ledelseslaget. Læs mere i arbejdsprogrammets tema 1 og 3.

Aktiviteter i det forgangne år

Risikovurderinger

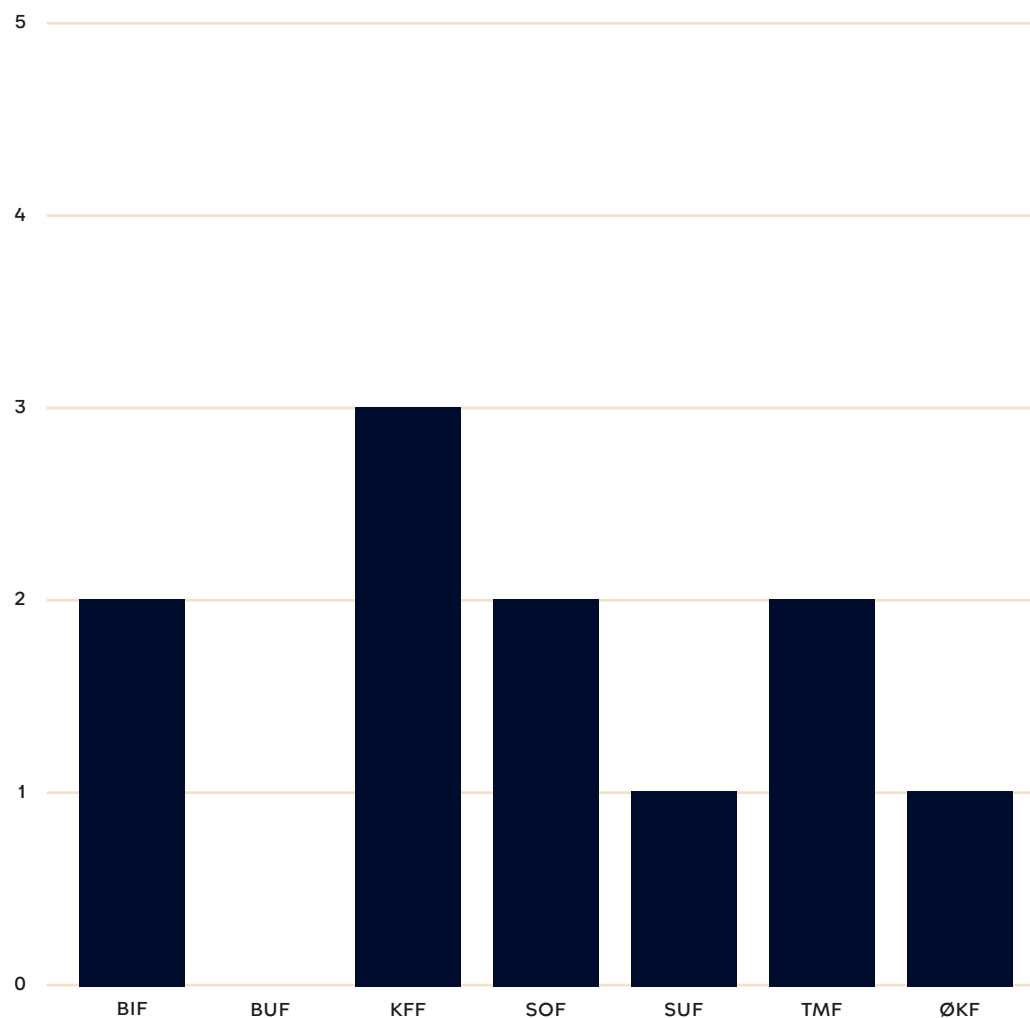
De rekordmange risikovurderinger i 2020 er et udtryk for, at kommunens enheder har formået at fortsætte sine projekter på trods af de meget anderledes arbejdsvilkår, som året har båret præg af. I 2020 er der også fire tværgående, fællesprojekter/-programmer, der er blevet vurderet.

Der har været en stor søgning fra kommunens enheder i forhold til at tage imod IT-projektrådets rådgivning på deres projekter, og der har været en nogenlunde ligelig fordeling mellem de forvaltninger, der har fået vurderet it-projekter.

Tilbagevendende risikovurderinger

Siden 2019 har det været muligt for projekter at blive risikovurderet flere gange i løbet af projektperioden. Det er sket som følge af i IT-projektrådets skærpede kommissorium og som del af en risikobaseret tilgang til risikovurderingsprocessen. Det opstod som et ønske fra kommunens enheder, der identificerede et behov for rådgivning ved relevante overgange i løbet af et projekts levetid. To projekter er siden 2019 blevet vurderet to gange undervejs og et tredje projekt er blevet vurderet tre gange. IT-projektrådet oplever en stigende opmærksomhed på

Figur 1: Risikovurderinger fordelt på forvaltninger i 2020



værdien af tilbagevendende risikovurderinger hos især de større eller tværgående projekter. Det forventes derfor, at der vil være flere projekter i 2021, der benytter sig af den mulighed.

Gå hjem-møder

I 2020 har IT-projektrådet afholdt et enkelt gå hjem-møde i juni, som på grund af corona-epidemien blev afholdt som et virtuelt morgenmøde. Temaet var gevinstrealisering med oplæg af Rasmus Rytter, konsulent ved Implement, og Frederikke Nielsen, projektleder i Koncern IT og ansvarlig for gevinstrealiseringssporet i ES-DH-programmet.

Deltagernes besvarelser til morgenmøde om gevinstrealisering

56% følte sig efter mødet bedre klædt på til at arbejde med gevinstrealisering og 40% svarede "ja, men jeg mangler konkrete værktøjer".

46% svarede nej til, om styregruppen er involveret i gevinstrealiseringsarbejdet og 36% "ja, men ikke nok".

77% svarede, at der kun i mindre grad følges op på gevinster i Københavns Kommune efter projektafslutning og 18% svarede "slet ikke".

Undervejs i gå hjem-mødet blev der stillet spørgsmål til deltagernes erfaringer med gevinstrealisering. Der tegner sig et billede af, at projektledere i Københavns Kommune har et ønske om at blive understøttet i gevinstrealiseringsarbejdet med konkrete værktøjer og med større opbakning og fokus fra styregruppe og ledelseslag.

Det ønske vil IT-projektrådet gerne imødekomme og vil fortsætte arbejdet med at bidrage til at styrke og vidensdele om Københavns Kommunes indsats på gevinstrealiseringsområdet.

Projektlederdagen

I november 2020 afholdte IT-projektrådet den årlige konference, *Projektlederdagen*. Godt hjulpet på vej af erfaringerne fra gå hjem-mødet blev også den afholdt virtuelt over to halve dage.

Temaerne på konferencen var projektledelseskompetencer – både de mere menneskelige egenskaber og virtuelle færdigheder – agil udvikling og organisatorisk implementering.

Projektleder i Koncern IT, Brian Herrestrup, og konsulent i PA Consulting Group, Oliver Valsgaard, delte deres foreløbige erfaringer med at afprøve og tilpasse det agile rammeværk, SAFe, i Københavns Kommune. De fremhævede det centrale i, at man ved at arbejde agilt kan opnå

effekter såsom hurtigere leverancer, motiverede medarbejdere, reducerede risici, et tættere samarbejde mellem kunde og leverandør, bedre kvalitet i leverancerne og et tværfagligt samarbejde. Planen for projektet er, at afprøvningen blandt andet skal resultere i, at der etableres en pipeline for den videre udbredelse af SAFe i Københavns Kommune, som kan igangsættes i 2021. IT-projektrådet ser det som en positiv udvikling, at der i kommunen er igangsat dette pilotprojekt, der kan styrke kommunens kompetencer inden for agil udvikling.

Dertil kan fremhæves oplægget ved Lise Dahl Arvedsen, ph.d.-stipendiat ved CBS og partner i Augmenti, der gav sine bud på den gode praksis, når vi i stigende grad skal samarbejde i det virtuelle rum. En af pointerne var, at man skal sikre, at man har tre grundlæggende elementer på plads:

- Sine tekniske kompetencer
- En klar struktur for mødet/samarbejdet i form af fx en virtuel *code of conduct* og forventningsafstemning
- Evnen til at skabe psykologisk tryghed i samarbejdet fx ved tydeligt at kommunikere, at der er plads til at begå fejl.

Tilslutningen til *Projektlederdagen* var igen i år stor, og tilfredsheden med arrangementet var høj. 97% af deltagerne angav i evalueringen, at de ønsker at deltage i *Projektlederdagen* næste

år, og 88% svarede, at det virtuelle setup fungerede godt eller meget godt. IT-projektrådet vil derfor se frem til at kunne byde Københavns Kommunes projektledere, ledere og øvrige digitaliseringsmedarbejdere velkommen til endnu en projektlederdag i efteråret 2021 – uanset om det bliver virtuelt eller fysisk.

Nyt statusrapporteringsformat og gevinstrapportering

Når projekter har været risikovurderet i IT-projektrådet, indgår de efterfølgende i IT-projektrådets portefølje. Det betyder blandt andet, at projekter skal rapportere på status i forhold til tid, omkostninger og gevinster. Det skal blandt andet give et bedre grundlag for en vurdering af, hvorvidt et projekt kan drage fordel af yderligere rådgivning fra IT-projektrådet.

I 2020 blev det besluttet, at projekter fremover skal rapportere halvårligt frem for at rapportere hvert kvartal. Projekterne skal nu også indsende flere detaljer, der kan være med til at nuancere billedet af projektets status. Den første indhentning af statusrapporter i det nye format skete i december 2020, og resultaterne heraf findes i afsnittet *Statusrapportering 2. halvår 2020*. Det har været vanskeligt at indhente statusrapporterne fra projekterne, muligvis på grund af den dokumentation, der skal medsendes. Statusrapporter, der afspejler projekternes aktuelle status, bidrager til et

nuanceret billede af projekternes aktuelle status og eventuelle udfordringer. Det kan give mulighed for at modtage yderligere sparring fra det ansvarlige rådsmedlem.

Gevinstrapportering er i løbet af 2020 blevet et format, der har fået et særligt fokus i IT-projektrådet, fordi mange af de første risikovurderede projekter er afsluttet og derfor nu har kunne rapportere på deres økonomiske og ikke-økonomiske gevinster. Når et projekts gevinstmålinger er afsluttet eller senest et år efter projektafslutning, indhenter IT-projektrådet rapportering på realiseringen af gevinster. Den første indhentning af gevinstrapporter skete i midten af 2020, og resultaterne heraf findes i afsnittet *Gevinstrapportering*.

IT-projektrådets arbejdsprogram

I maj 2020 vedtog IT-projektrådet et nyt 2-årigt arbejdsprogram, hvis indsatser igangsættes løbende. Arbejdsprogrammet har til formål at styrke arbejdet med professionalisering af Københavns Kommunes store digitaliseringsprojekter. Arbejdsprogrammet skal derudover understøtte en læringskultur om it-projekter på tværs af forvaltninger samt professionalisere

projektledelsesopgaven og brugen af projektmetode i Københavns Kommune. De gennemførte aktiviteter i 2020, som er fremført ovenfor, er eksempler på, hvordan arbejdsprogrammets indsatser bliver omsat. Der er tre temaer defineret i arbejdsprogrammet på følgende side.

Tema 1: Styrket professionalisering af projekter

Temaet understøtter IT-projektrådets formål om at professionalisere Københavns Kommunes arbejde med projektledelse af digitaliseringsprojekter. Temaet indeholder følgende indsatsområder:

- **Projektmetode og best practice:** IT-projektrådet bakker op om anbefalingen fra Københavns Kommunes digitaliseringsredegørelse om en fælles projektmodel i kommunen og vil arbejde på at understøtte en yderligere professionalisering på projektområdet.
- **Gevinstrealisering:** IT-projektrådet ønsker at øge forvaltningernes fokus på at opnå projekternes forventede gevinster.
- **Agil metode:** Flere forvaltninger ønsker at arbejde agilt, men savner viden om metodetilgange, og hvilke kompetencer det kræver. IT-projektrådet ønsker at støtte kommunens projekter i at forkorte perioden fra projekter starter, til der skabes værdi for brugeren.
- **Leverandørsamarbejde:** IT-projektrådet vil skabe opmærksomhed om samarbejdsformer og mindske de risici i leverandørsamarbejde, der ses af slutevalueringer med afsluttede projekter.

Tema 2: Styrkelse af risikovurderinger

Risikovurderinger er en af IT-projektrådets vigtigste kerneopgaver og en styrkelse heraf er væsentlig i forhold til at kunne yde den bedste vejledning til det enkelte projekts behov. Ikke mindst ved store komplekse projekter/programmer og agile projektformer. Temaet indeholder disse indsatsområder:

- **Modeller for differentierede risikovurderinger (programmer, agile projekter):** Der er behov for at undersøge, hvordan de forskellige projekttyper understøttes bedst muligt ved risikovurderinger, så det enkelte projekt oplever en proces, der understøtter projektet i forhold til dets kompleksitet og type.
- **Materiale til risikovurderinger:** Der er behov for fortsat fokus på skabeloner og materialekrav til risikovurderinger, som vil understøtte projekterne i at udarbejde professionelt projektmateriale og dermed danne bedre grundlag både for vurderingen og for projektets daglige ledelse.

Tema 3: Ledelse af digitaliseringsprojekter

IT-projektrådet vil med dette tema øge ledelsens bevågenhed om egen rolle både i forhold til den ændrede ledelsesrolle ved digitaliseringen af kerneopgaven og som aktør i at sikre det enkelte projekts succes. Ledelsens engagement i forvaltningernes projekter ses netop som en afgørende faktor for projekternes succesfulde gennemførelse og risikominimering. Temaet indeholder følgende indsatsområder:

- **Digital ledelse:** IT-projektrådet vil øge viden om digital ledelse hos især ledelsen og topledelsen i Københavns Kommune og skabe forståelse for, hvordan digitalisering påvirker ledelsesopgaven og kan transformere kerneopgaven.
- **Styregruppearbejde:** IT-projektrådet vil styrke styregruppens forståelse for det enkelte medlems rolle og ansvar i et projekt og hvordan disse udfyldes bedst muligt.
- **Kompetencefokus:** Digitaliseringsprojekters kompleksitet medfører, at der er behov for at styrke både medarbejderes og lederes digitaliseringskompetencer – tekniske og organisatoriske. Indsatsen skal styrke ledelsens fokus på udvikling og allokering af de rette digitaliseringskompetencer i forvaltningerne.

Status på Københavns Kommunes it-projekter

Siden IT-projektrådet
blev etableret i 2014,
er der gennemført
43 risikovurderinger.

Statusrapportering

IT-projektrådets portefølje tæller 19 aktive projekter/programmer. I løbet af projekternes levetid følger IT-projektrådet dem gennem følgende:

- Halvårlige statusrapporter, så længe projektet er aktivt
- Evalueringsinterview efter projektets afslutning
- Gevinstrapport, når gevinstmålinger er foretaget

Der er 18 af hele porteføljens projekter, der er afsluttet siden 2014, og to projekter er lukket. Læs om *Risikovurdering som metode*.

I *IT-projektrådets portefølje* kan du se en liste over de 19 aktive projekter og alle 43 vurderinger foretaget i IT-projektrådets levetid.

Risikoprofil

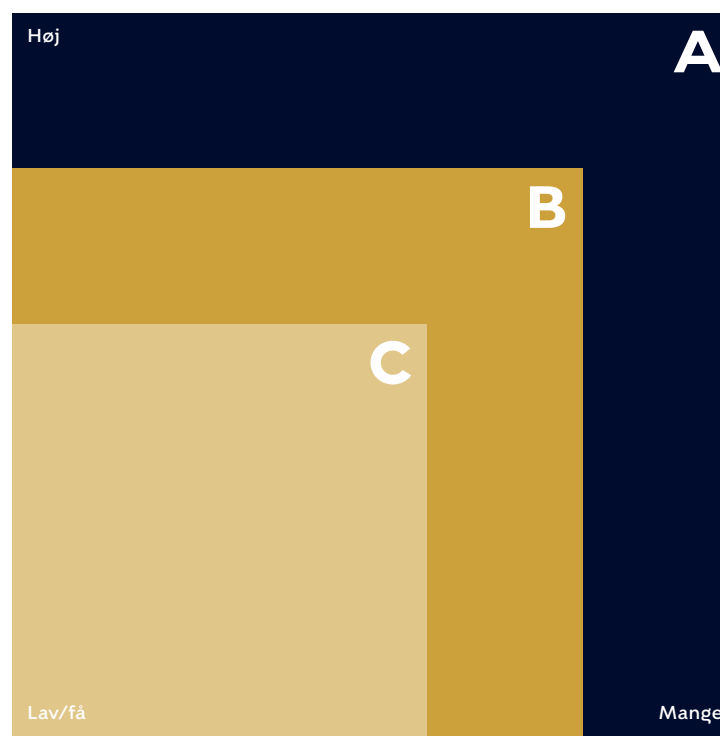
Alle risikovurderede projekter kategoriseres med en risikoprofil som del af vurderingen. Risikoprofilen giver et samlet overblik over vurderingen af projektets kompleksitet og risikobillede for organisationen. IT-projektrådet arbejder med tre risikoprofiler, som er beskrevet i *figur 2*.

Fordelingen af risikoprofiler for alle risikovurderede projekter kan ses af *figur 3A*. Der er flest projekter med en høj risikoprofil (fleste som B og dernæst A) og færrest med en normal risikoprofil (kategori C). Det er naturligt, at de fleste

Figur 2: Kriterierne for tildeling af risikoprofil

På baggrund af den faglige og kvalitative analyse tildeles projekterne en risikoprofil, som enten er normal (kategori C) eller høj (kategori A eller B). Kategori A forbeholdes projekter med særlig kritisk karakter.

Kompleksitet



Risikoprofilen bygger på følgende kriterier.

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

Risici

projekter har en høj risikoprofil, da de projekter, der skal risikovurderes, i forvejen lever op til nogle kriterier, som gør dem relativt kritiske.

Risikoprofilerne for de vurderede projekter i 2020, som fremgår af *figur 3B*, viser dog et lidt andet mønster end for den samlede portefølje. Her er det den normale risikoprofil, kategori C, der er givet til næstflest projekter. En forklaring på det kan være, at der i løbet af året har været flere projekter, som alene på baggrund af deres projektmateriale ville have fået en høj risikoprofil. Men som på baggrund af en samlet vurdering, herunder særligt projekternes tilgang til risikohåndtering ved dialogmødet, er endt med at få en normal risikoprofil. Det leder tilbage til den førnævnte ændrede tilgang til at indgå i en risikovurdering hos kommunens enheder, som er blevet mere konstruktiv og imødekommende.

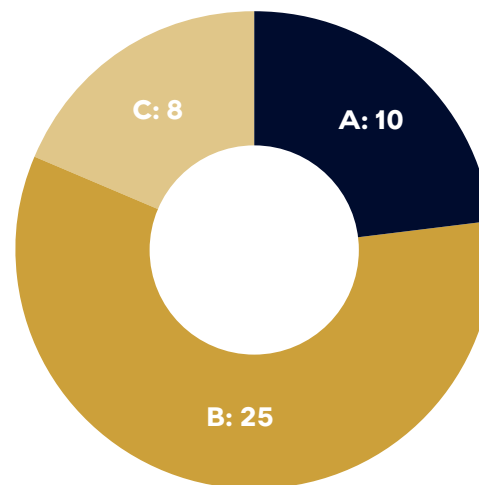
Hvilke projekter skal risikovurderes?

Når et projekt bliver vurdereret til at skulle risikovurderes i IT-projektrådet, er det fordi, det lever op til minimum ét ud af fem kriterier, herunder eksempelvis at det har høj politisk prioritet eller har særligt borgerrettede leverancer.

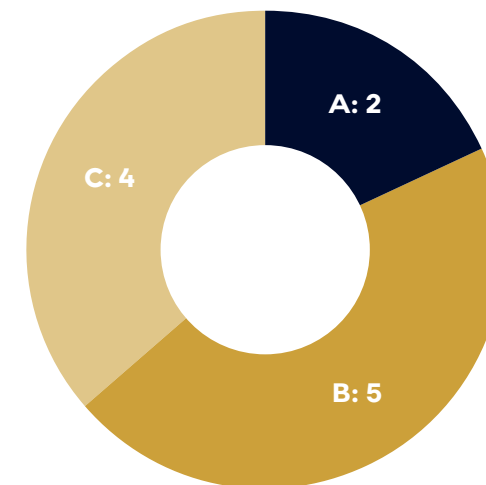
Læs mere om *Risikovurdering som metode*.

Figur 3A og 3B: Fordeling af risikoprofiler

3A: Fordeling af risikoprofiler fra 2014-2020



3B: Fordeling af risikoprofiler 2020



Statusrapportering 2. halvår 2020

Når et it-projekt er blevet risikovurderet, følger IT-projektrådet det, indtil det afslutter. Sammen med statusrapporten skal projekterne vedhæfte dokumentation (blandt andet styregruppereferater, risikobillede og plan for mitigerende handlinger) for den status, de angiver. Ud fra statusrapporterne kan IT-projektrådet følge med i projekternes fremdrift og få indblik i deres status inden for tre parametre; samlede omkostninger, tidsplan og gevinster.

Parametrene skal statusangives til at være enten rød, gul eller grøn. De tre farver beskriver, hvor projektet befinder sig i forhold til projektets seneste styregruppegodkendte baseline – og projekterne angiver, hvilken farve der bedst beskriver deres aktuelle status ud fra rådets kriterier, som kan ses i figur 5.

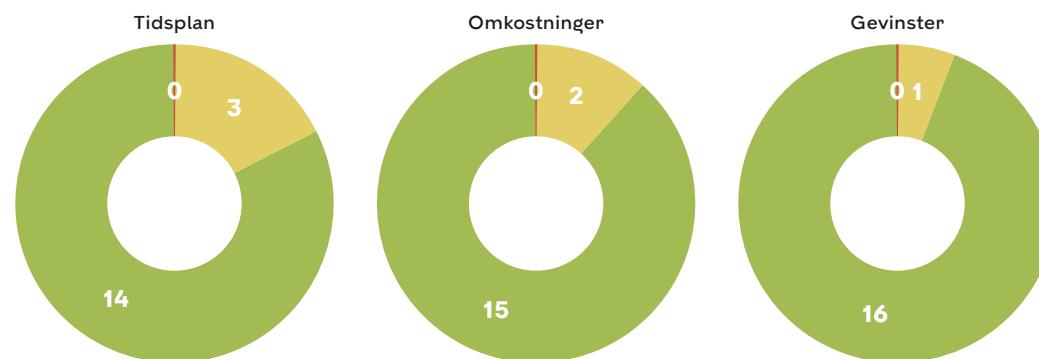
Hvad betyder baselinen?

Baseline er projekternes oprindelige forventninger til tidsplan, gevinster og samlede omkostninger.

Med udgangspunkt i projekternes baseline sammenholder IT-projektrådet data fra projekternes statusrapporteringer med deres baseline.

Baselineanalysen viser derved udviklingen inden for tidsplan, samlede omkostninger og gevinster på tværs af alle aktive projekter i porteføljen.

Figur 4: Andelen af røde, gule og grønne statusangivelser ved statusrapportering fra andet halvår 2020



Figur 5: Kriterier for statusrapportering

Tidsplan

- Forventes forsinket mere end 3 måneder ift. sidst godkendte tidsplan
- Forventes forsinket 1 til 3 måneder ift. sidst godkendte tidsplan
- Forventes forsinket højst 1 måned ift. sidst godkendte tidsplan

Samlede projektomkostninger

- Forventes overskredet mere end 10% ift. sidst godkendte budget (senest godkendte ændring)
- Forventes overskredet op til 10% ift. sidst godkendte budget (senest godkendte ændring)
- Der forventes ingen overskridelser ift. sidst godkendte budget (senest godkendte ændring).

Gevinster: Økonomiske og ikke-økonomiske

- En eller flere gevinster forventes ikke at blive realiseret ift. sidst godkendte ændring.
- En eller flere gevinster forventes kun delvist realiseret ift. sidst godkendte ændring.
- Alle gevinster forventes at kunne realiseres i fuldt omfang.

Det er værd at bemærke, at projekter eksempelvis kan udskyde tidsplanen eller øge de samlede projektomkostninger og stadig rapportere grønt, så længe styregruppen har godkendt ændringen.

Når IT-projektrådet følger projekterne ved at indhente statusrapporter, bliver det muligt for rådet tidligt at identificere udfordringer i det enkelte projekt. Hvis et projekt rapporterer et område i gul eller rød, vil IT-projektrådet nærlæse projektets statusdokumentation, herunder hvilke mitigerende handlinger der forventes at blive, eller er blevet, igangsat. På baggrund af materialet, der dokumenterer status, vil IT-projektrådet vurdere, om projektet vil have gavn af sparring i form af dialog med et rådsmedlem.

Projekter rapporterer oftest i grøn

Statusrapporteringerne fra andet kvartal 2020 viser et meget positivt billede af projekternes tilstand – der er ingen røde og kun få gule statusrapporteringer (se figur 4).

IT-projektrådet gennemgår den dokumentation, som projekterne medsender sammen med deres statusrapport. Rådet vurderer overordnet set, at projekternes statusrapportering giver et relativt retvisende billede af projektets status. Til gengæld ser IT-projektrådet en udfordring i, at der er stor forskel på kvaliteten og mængden af den medsendte dokumentation. Derfor er det

i nogle tilfælde svært at vurdere, om de grønne statusangivelser reelt er et udtryk for, at projekterne er i god fremdrift og forfatning.

Ved gennemgangen af statusrapporter for andet halvår 2020 vurderede IT-projektrådet, at to projekters grønne statusangivelse ikke stemte overens med sin statusdokumentation. Her vurderede rådet, at projekternes grønne status ikke var retvisende og tegnede et for positivt billede. På baggrund af den vurdering har IT-projektrådet initieret en dialog med et af projekterne for at afklare, om projektet har brug for yderligere sparring.

Helt overordnet er det IT-projektrådets ambition, at projekterne i porteføljen kan se fordelene i at være åbne, når der opstår udfordringer i løbet af projektet. Statusrapporteringen kan overordnet set bidrage til at få undersøgt passende, mitigerende indsatser, rådgivning om svære valg ved komplekse problemstillinger samt en generel læring og sparring med rådsmedlemmerne. En rød eller gul statusangivelse er således ikke et udtryk for et projekts samlede kvalitet men blot et udtryk for, at projektet har en midlertidig udfordring og muligvis kan have glæde af sparring for at løse denne.

Årsager til gule statusangivelser

Ved statusrapporteringen for andet kvartal 2020 rapporterede fem projekter gul status i enten

omkostninger, tid eller gevinster. Når projekterne angiver gul status ved omkostninger og tid, betyder det typisk, at projektet forventer at forlænge tidsplanen eller forøge budgettet. Når projekterne uddyber årsagerne til gule statusangivelser, vurderer de, at forsinkelser og budgetforøgelser oftest skyldes uklarheder i samarbejdet med leverandører samt uforudsete udgifter og udskydelser som konsekvens af eksterne afhængigheder. Et enkelt projekt rapporterede gult ved gevinster, som skyldes overskridelse af tidsplan og dermed forsinket gevinstrealisering.

Der er modtaget statusrapporter fra 17 ud af de 19 aktive projekter i andet halvår af 2020. Det skyldes, at to projekter blev risikovurderet sidst i 2020, og derfor skal de først indsende statusrapport ved første halvår af 2021.

Ændringer i forhold til baseline

Projekterne i IT-projektrådets portefølje justerer ofte deres forventninger til omkostninger og tidsplan, og størstedelen af projekterne har opjusteret deres forventninger til budget og tidsplan. Hertil har alle projekter, der har været i porteføljen i mere end et år, ændret deres forventninger til omkostninger, tid eller gevinster sammenlignet med deres oprindelige baseline. Baseline er altså meget levende og ændres hver gang, projekterne indsender statusrapporter med nye data.

Tid

Som det ses af *figur 6*, er tiden det parameter, der oftest bliver justeret blandt projekterne i porteføljen, og mange projekter har udskudt det forventede sluttidspunkt af flere omgange. At projekterne ofte udskyder deres forventede sluttidspunkt, er ikke overraskende: Risici knyttet til projektets tilrettelæggelse, herunder tidsplan, er nemlig det område, hvor IT-projektrådet oftest er kommet med anbefalinger i 2020. De gentagende ændringer af projekternes tidsplaner kan pege i retning af, at vi i Københavns Kommune fortsat kan blive bedre til at scope, planlægge og estimere projekters leverancer.

Ved udgangen af 2020 var den gennemsnitlige projektlevetid i IT-projektrådets portefølje over 25 måneder. Rådet vurderer dog, at projekterne reelt er aktive i meget længere tid. Det skyldes, at IT-projektrådet kun kan måle på projektets varighed begyndende fra risikovurderingsdatoen. Risikovurderingen er typisk placeret i slutningen af projekternes analysefase, og derfor er det naturligt at antage, at projekterne har været aktive i en rum tid forinden.

Figur 6: Ændringer i baseline for projekter i IT-projektrådets portefølje ved andet halvår 2020

Et gennemsnitligt projekt i IT-projektrådets aktive portefølje		
<ul style="list-style-type: none"> • Koster godt 24 mio. kr. • Forventer gevinster for knap 12 mio. kr. • Er aktivt i 25 måneder efter risikovurderingen • Bliver forsinket med 9 måneder • Forøger budgettet med 10% • Skifter projektleder minimum én gang 		
Samlede omkostninger	Tid	Gevinster
<p>Porteføljens samlede omkostninger er på 411 mio. kr.</p> <p>30% af projekterne har budgetforøgelser over tid.</p> <p>Projektporteføljens samlede omkostninger er steget med over 10% ift. oprindelig baseline.</p> <p>Et gennemsnitligt projekt justerer budget 2,5 gange i dets levetid.</p>	<p>Tid er det parameter, der oftest bliver justeret.</p> <p>Over 50% af projekterne udskyder deres sluttidspunkt.</p> <p>Seks projekter har udskudt det forventede sluttidspunkt flere end tre gange.</p> <p>Det gennemsnitlige projekt forsinkes med ni måneder.</p>	<p>Gevinster er det parameter, der mest sjældent bliver justeret.</p> <p>13 projekter angiver sammenlagt økonomiske gevinster for over 200 mio. kr.</p> <p>Fire ud af 17 projekter har kun kvalitative gevinster.</p> <p>To projekter ud af 17 har justeret forventningerne til gevinstrealiseringen.</p> <p>Andelen af forventede realiserede gevinster ud af de samlede projektomkostninger: 49% eller 200 mio. kr. ud af 411 mio. kr.</p>

Omkostninger

Som det fremgår af *figur 6*, har knap en tredjedel af projekterne i IT-projektrådets portefølje øget budgettet. Den samlede budgetstigning for porteføljen er dog nogenlunde lav med 10% – porteføljens samlede omkostninger er steget fra 374 mio. kr. til 411 mio. kr.

Det gennemsnitlige budget ligger på 24 mio. kr., men projekternes økonomiske volumen spænder meget bredt – fra 3 mio. kr. og op til 48 mio. kr.

Et projekt i IT-projektrådets portefølje vil typisk forøge sit budget minimum to gange i løbet af sin levetid. Det skyldes som nævnt ofte udfordringer i leverandørsamarbejdet og uforudsete udgifter som konsekvens af eksterne afhængigheder.

Gevinster

13 af projekterne i den aktive portefølje regner med at høste besparelser for over 200 mio. kr. samlet. De resterende fire projekter forventer kun at realisere kvalitative gevinster. De forventede 200 mio. kr. i økonomiske gevinster for porteføljen kan sammenholdes med de samlede udgifter for porteføljen, som ligger på 411 mio. kr. Projektporteføljens samlede budget er altså over dobbelt så stort som porteføljens samlede økonomiske gevinster.

Gevinstområdet er det parameter, som mest sjældent bliver ændret i løbet af et projekts levetid. To projekter har én enkelt gang over tid justeret forventninger til gevinster, heraf har kun det ene projekt opjusteret forventningerne. De få gevinstændringer står altså i stor kontrast til de langt hyppigere ændringer inden for omkostninger og tidsplan.

Skønt det er fornuftigt at have faste gevinster at styre et projekt efter, er det bemærkelsesværdigt, at gevinsterne overordnet set er upåvirkede af projekternes økonomiske og især tidsmæssige ændringer. Et sådant forhold kan pege i retning af, at der ikke arbejdes kontinuerligt eller dynamisk med gevinster i projektets levetid. Historisk set har IT-projektrådet erfaret, at projekterne er dygtige til at identificere gevinster i projektets analysefase. Men når projektet træder ind i gennemførselsfasen, får gevinster og businesscasen ikke længere den nødvendige opmærksomhed. Det kan være en af årsagerne til, at gevinsterne kun i meget lille grad bliver justeret.

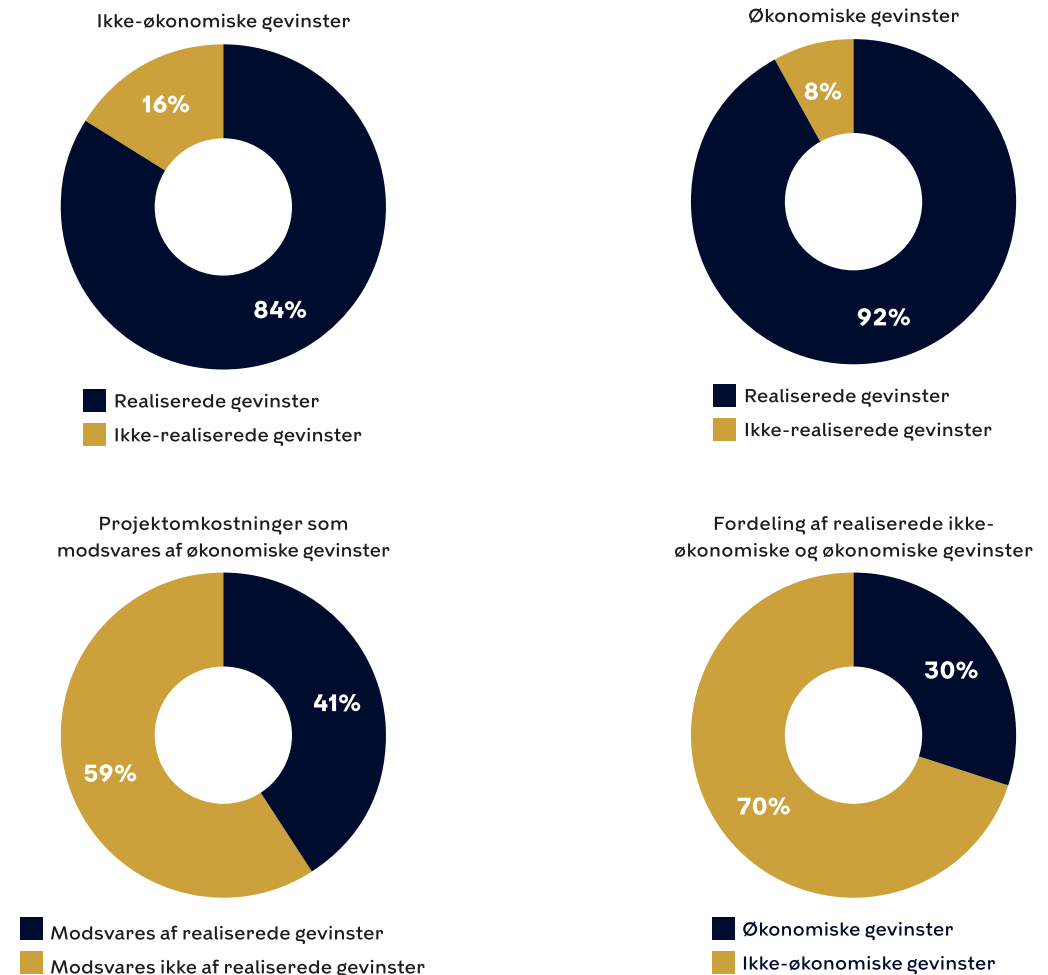
Gevinst-rapportering

Som nævnt tidligere er de første gevinstrapporter fra projekter i IT-projektrådets portefølje blevet indhentet i 2020. Der er indhentet gevinstrapporter fra syv afsluttede it-projekter, hvilket danner grundlaget for afsnittet her.

Ligesom statusrapporterne er gevinstrapporterne baseret på projekternes egne rapporteringer. Samlet set rapporterer projekterne, at de ved tidspunktet for indsendelse af gevinstrapporten har realiseret langt størstedelen af både deres økonomiske gevinster og ikke-økonomiske gevinster. Der er altså overordnet set relativt stor succes med de syv it-projekters gevinstrealisering (se figur 7).

Det mønster, som viste sig i statusrapporterne for alle de aktive projekter, går igen for de syv afsluttede projekter: Projektomkostningerne er over dobbelt så store som de realiserede økonomiske gevinster. Det vil sige, at der altså bliver realiseret gevinster for under halvdelen af det beløb, som projekterne koster at gennemføre.

Figur 7: Fordelingen mellem realiserede økonomiske gevinster og ikke-økonomiske gevinster



Opmærksomhedspunkter vedrørende gevinstrapportering

Selvom det overordnet set ser fornuftigt ud med realiserede gevinster i et niveau mellem 84 og 92%, så er kvaliteten af de afsluttede projekters data meget varierende. Der er derfor stor usikkerhed forbundet med projekternes måde at rapportere om deres gevinster på. Det er der på grund af følgende faktorer:

- Store forskelle i måden at rapportere på: Det er en generel udfordring, at projekterne rapporterer vidt forskelligt i gevinstrapporteringsskabelonen. Fx er der forskel på måden, projekterne rapporterer på i skabelonens felt 'slutdato for gevinstrealisering'. Få nævner en reel dato, som er den dato, hvor der bliver målt på gevinsten. Det betyder, at rapporteringen kommer til at bero på projekternes subjektive skøn og vurderinger frem for målbare enheder defineret inden målingen.
- Ikke-målbare gevinster og manglende succeskriterier: Kun en lille andel af gevinsterne er nedbrudt i en målbar enhed (fx tid, en brugertilfredshedsskala fra 1-10, stigning eller fald i antal mv.). Dertil er der kun for en lille andel af gevinsterne opstillet succeskriterier for, hvornår de kan siges at være indfriet. Det gør det svært for IT-projektrådet at vurdere, om

gevinsterne reelt er indfriet eller ej. Det betyder, at rådets opgørelse, af hvor mange gevinster der er realiseret eller ej, i de fleste tilfælde beror på en fortolkning af projekternes relativt tvetydige prosatekst herom. Ni af de angivne gevinster på tværs af projekterne har været forbundet med så store usikkerheder og tvetydigheder, at det ikke har været muligt at konkludere entydigt på data, hvorfor konklusionerne baserer sig på et skøn.

- Gevinster, der ikke kan medregnes: Otte forventede gevinster, ud af i alt 43 angivne, er ikke talt med i opgørelsen, fordi målingen heraf ikke var afsluttet, da rapporterne blev indsendt. Det viser, at nogle projekter har en udfordring med at opgøre gevinster og med at opstille datoer for, hvornår der skal måles på gevinsterne. Det vidner også om et uklart opfølgingsansvar hos specifikke personer eller enheder, der kan indsende gevinstrapporten på et passende tidspunkt i forhold til projektets gevinstrealiseringsplan.

Håndtering af opmærksomhedspunkterne

Resultaterne af gevinstrapporteringen indikerer, at der er et markant udviklingspotentiale forbundet med det generelle gevinstarbejde. Kvaliteten af en afsluttende rapportering som denne hænger naturligt sammen med kvaliteten i det indledende og løbende arbejde med området.

Gevinstrealisering er netop et område, der fortsat er behov for at udbygge og videreudvikle jævnfør kapitlet *Risici og anbefalinger*. Der er samlet set fortsat potentiale for at udnytte arbejdet med gevinstrealisering endnu mere i Københavns Kommune.

Derfor er gevinstrealisering også et generelt fokusområde i IT-projektrådets *arbejdsprogram*. Mere konkret vil IT-projektrådet arbejde videre på at understøtte risikovurderede it-projekter i brugen af rådets værktøjer og vejledninger. Det kan fx være skabelonen for gevinstrapportering, som projekterne kan anvende allerede ved indsendelse af projekt materialet. Som tidligere nævnt vil IT-projektrådet også sætte mere fokus på vidensdeling om gevinstrealisering. Endelig vil IT-projektrådet fortsat fokusere på at understøtte it-projekter i gevinstarbejdet, når de gennemgår en risikovurdering, og rådgive i anvendelsen og udfyldelsen af gevinstrapporteringsskabelonen.

Risici og anbefalinger

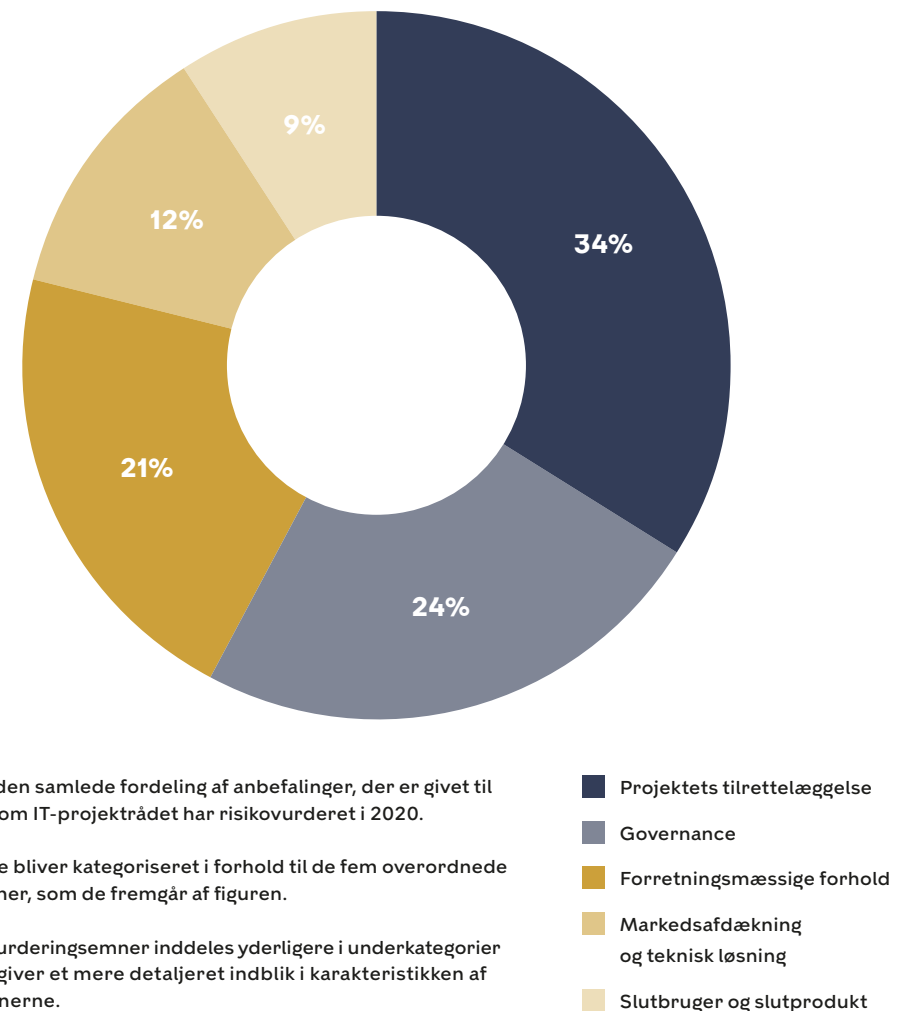
Afsnittet indeholder en gennemgang af, hvilke typer anbefalinger der er givet flest gange til risikovurderede projekter i 2020 og dermed hvilke mønstre, der tegner sig på tværs af projekterne. Først fremlægges de overordnede resultater, og derefter vil hvert emne blive udfoldet i detaljer.

Fordeling af anbefalinger i 2020

Siden IT-projektrådets etablering i 2014 har rådet år efter år givet flere og flere anbefalinger vedrørende projektets tilrettelæggelse. Det gør sig særligt bemærket i 2020. I 2016 lå dette emne på sit hidtil laveste niveau med 18%, men har været stødt stigende lige siden. Som det fremgår af figur 10, indeholder dette emne elementer som tidsplan og projekt- og ledelsesdokumenter generelt, ressourcer og kompetencer samt implementeringsstrategi. Ti ud af 11 projekter har fået anbefalinger, der knytter sig til projektets tilrettelæggelse. Det kan vidne om, at der er flere og flere projekter, der oplever udfordringer med det grundlæggende projektledelseshåndværk.

Også governance fylder mere og mere i det samlede billede. I 2020 ligger det på andenpladsen over emner, der gives anbefalinger inden for. De øvrige år har det altid optrådt som kun det tredjestørste emne, på nær i 2015, hvor niveauet lå på hele 30% og var det mest anvendte det år. Ni ud af 11 projekter har i 2020 modtaget anbefalinger vedrørende projektets governance, og emnet dækker over blandt andet projektorganisering og -styring, leverandørstyring, koordinering, styregruppe og interessenthåndtering samt kommunikation.

Figur 8: Fordeling af anbefalinger 2020



Det tredjestørste emne i 2020, forretningsmæssige forhold, dækker over underkategorierne formål/scope, gevinster/succeskriterier, business case samt forandrings- og procesafdækning. Heraf er det særligt business casen og gevinsterne for projekterne, der har givet anledning til anbefalinger. Netop disse to underkategorier er anvendt i henholdsvis 81% af tilfældene for business case og for 72% af tilfældene for gevinster. Det er det højeste antal siden 2016, hvor begge underkategorier af anbefalinger blev givet til alle fire projekter det år. Til sammenligning blev de blot givet i 50% af tilfældene i 2018, hvor der blev vurderet næsten lige så mange projekter som i 2020 (10 i 2018 og 11 i 2020).

Overordnet må det derfor konkluderes, at store it-projekter og -programmer med fordel kan være særligt opmærksomme på at få styrket det grundlæggende projektledeshåndværk. Det gælder hovedsageligt elementer som:

- At have allokeret de relevante ressourcer og kompetencer til projektet.
- At have en opdateret tidsplan og business case, som efterspørges jævnligt af styregruppen, og som projektet styrer efter.
- At have en klart defineret og ansvarsafstemt implementeringsstrategi
- At have opstillet målbare gevinster og en klar gevinstrealiseringsplan.



Projektets tilrettelæggelse

10 ud af 11 projekter har fået anbefalinger hertil.

Mellem 8-10 projekter har alle fået anbefalinger relateret til:

- Tidsplan
- Projekt- og ledelsesdokumenter og risikostyring
- Ressourcer og kompetencer
- Implementeringsstrategi og forandringsledelse

Topscoren: Implementeringsstrategi og forandringsledelse som 10 projekter har fået anbefalinger til.

4 projekter har fået anbefalinger relateret til erfaringsudveksling og evaluering.



Governance

9 ud af 11 projekter har fået anbefalinger hertil.

Mellem 6-9 projekter har alle fået anbefalinger relateret til:

- Projektorganisering og -styring
- Interessenthåndtering og kommunikation
- Leverandørstyring

Topscoren: Projektorganisering og -styring som 9 projekter har fået anbefalinger til.

4 projekter har også fået anbefalinger relateret til styregruppe og 3 projekter anbefalinger, der omhandler koordinering og afhængigheder.



Forretningsmæssige forhold

9 ud af 11 projekter har fået anbefalinger hertil.

Mellem 8-9 projekter har alle fået anbefalinger relateret til:

- Gevinster/succeskriterier
- Business case

Topscoren: Business case som 9 projekter har fået anbefalinger til.

4 projekter har fået anbefalinger til formål/scope og 4 til forandrings- og procesafdækning.



Markedsafdækning og teknisk løsning

9 ud af 11 projekter har fået anbefalinger hertil.

Topscoren: Teknisk løsning som 9 projekter har fået anbefalinger til.

4 projekter har fået anbefalinger relateret til tekniske behov og krav, og 1 projekt har fået anbefalinger til markedsafdækningen.



Slutbrugere og slutprodukt

5 ud af 11 projekter har fået anbefalinger hertil.

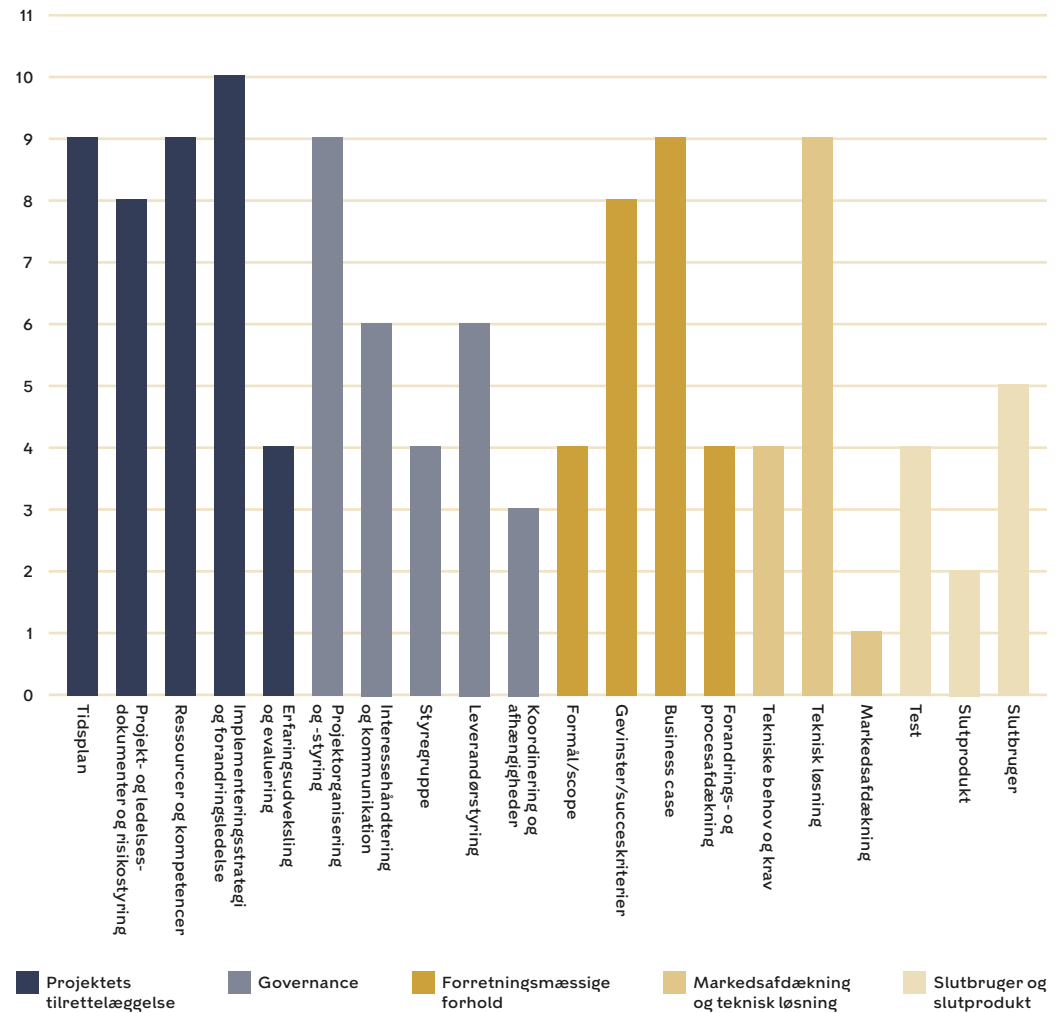
Topscoren: Slutbrugere som 5 projekter har fået anbefalinger til.

4 projekter har fået anbefalinger relateret til test og 2 projekter til slutproduktet.

De hyppigste risici og tilhørende anbefalinger

I de følgende afsnit bliver de hyppigste anbefalinger fra 2020 under hver af de fem vurderings-emner udfoldet mere i detaljer. De anbefalinger, der fremgår i afsnittene, er samlede, generiske formuleringer af de specifikke og målrettede anbefalinger, projekterne har modtaget fra IT-projektrådet.

Figur 9: Fordeling af anbefalinger på 2020





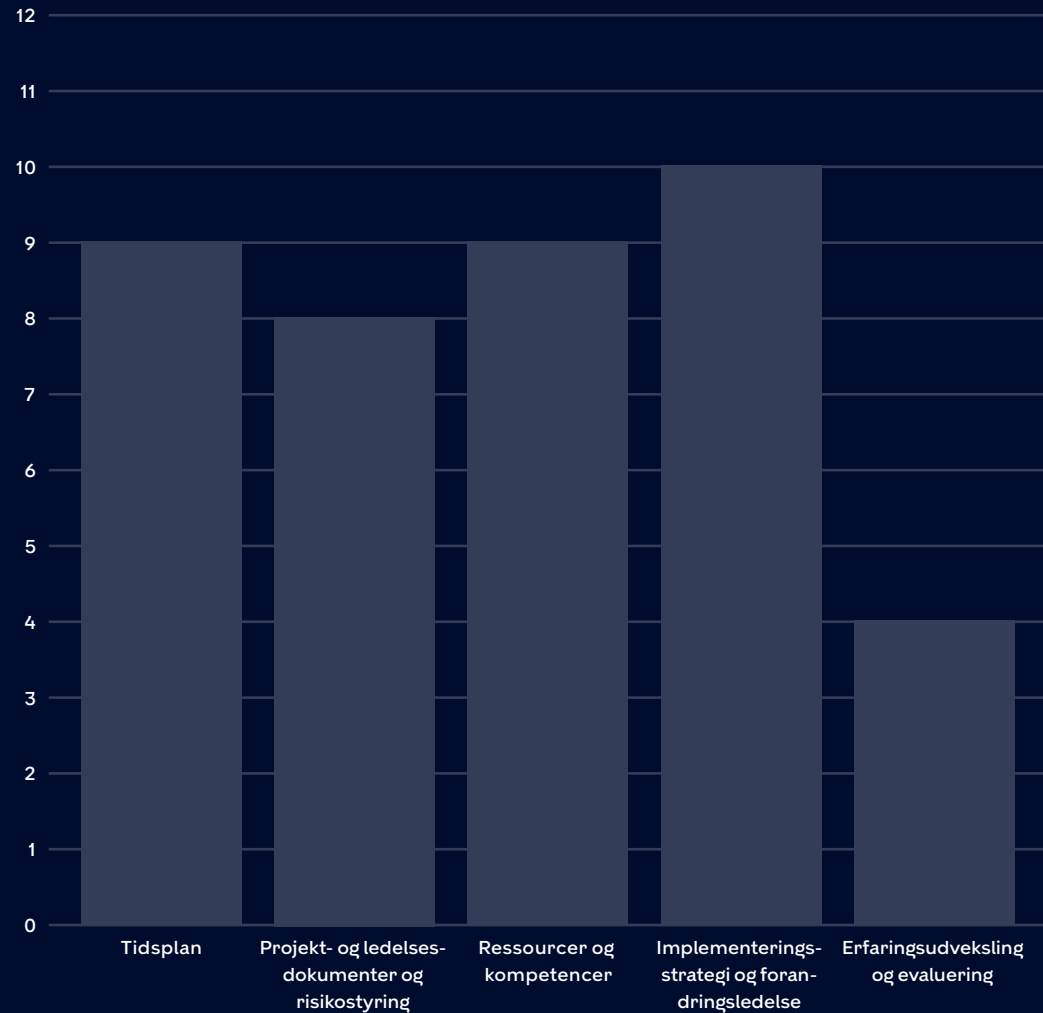
Projektets tilrettelæggelse

Dette vurderingsemne har i 2020 som nævnt givet anledning til flest anbefalinger, og hele ti ud af 11 projekter har fået anbefalinger, der er knyttet til underkategorien Implementeringsstrategi og forandringsledelse. Herefter har ni ud af 11 projekter modtaget anbefalinger inden for kategorierne *Ressourcer og kompetencer* samt *Tidsplan*.

IT-projektrådet vurderer, at nogle af de risikovurderede projekter er udfordrede på at få dokumenteret og kommunikeret projektets implementerings- og forandringsledelsesstrategi samt vigtige projektstyringsdokumenter som især tidsplanen. Det udgør en risiko for projektet, når der ikke er en tydelig strategi og retning, som alle involverede i projektet er bekendt med.

Derudover vurderer IT-projektrådet, at projekterne har udfordringer i forhold til at få de rette kompetencer engageret i projektet på det rette tidspunkt og i tilstrækkelig god tid. Det er vigtigt, at der bliver allokeret de nødvendige ressourcer til projektet, da det naturligvis er afgørende for fremdriften. I IT-projektrådets

Figur 10: Fordeling af underkategorier for emnet *Projektets tilrettelæggelse*



evalueringssamtaler med afsluttede projekter bliver estimering i øvrigt fremhævet som udfordrende, navnlig når projektorganiseringen er stor, og der skal inddrages forskellige kompetencer på forskellige tidspunkter. Som et resultat af fx et for sent match mellem kompetencer og projektets behov, kan projekterne risikere at blive forsinket eller ikke levere leverancer eller gevinster i den ønskede kvalitet.

Det ses også som en udfordring i projekterne at få afstemt forventninger til, hvilken rolle de enkelte aktører har i projektet. Ofte kommer det til udtryk som manglende samarbejdsaftaler mellem projektgruppen og øvrige enheder/forvaltninger. Denne uklarhed i forhold til, hvem der har ansvaret for hvad, og hvordan der skal samarbejdes samt træffes beslutninger, udgør en risiko for projekternes succes og komplicerer processen undervejs.

De anbefalinger, IT-projektrådet oftest har givet projekterne under dette vurderingssemne i 2020, lyder som følger:

1.

”Sørg for at de nødvendige ressourcer stilles til rådighed og vurder ressourcetilbehov på baggrund af leverancekompleksitet.”

Ni ud af 11 projekter har modtaget denne anbefaling.

2.

”Beskriv rolle- og ansvarsfordelingen mellem projekt/forvaltninger/enheder under implementeringen.”

Otte ud af 11 projekter har modtaget denne anbefaling.

3.

”Hav fokus på implementeringsstrategien og forandringsledelse fra starten af projektet (kan udfoldes og nedbrydes løbende).”

Syv ud af 11 projekter har modtaget denne anbefaling.



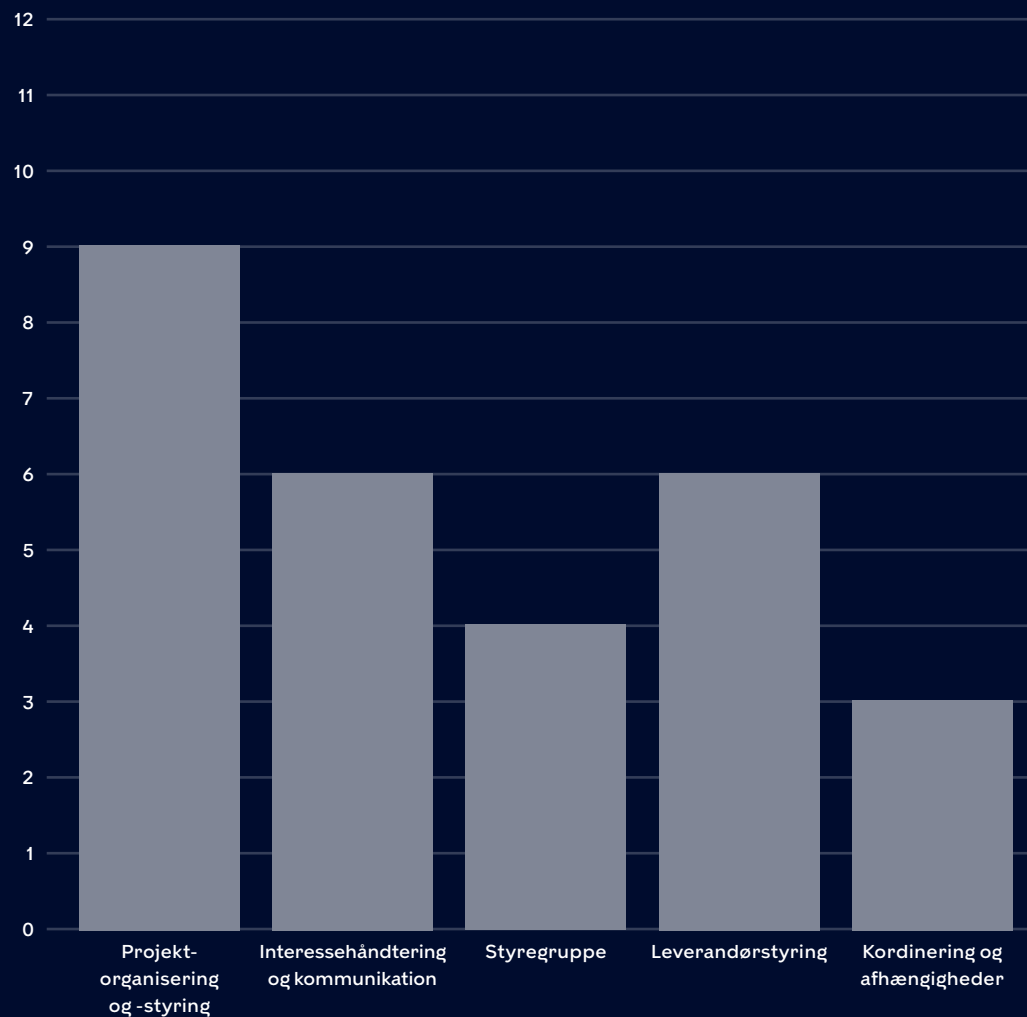
Governance

Dette vurderingsemne er som nævnt det næstmest anvendte område for anbefalinger afgivet i 2020, og ni ud af 11 projekter har fået anbefalinger inden for underkategorien *Projektorganisering og -styring*. De næstmest anvendte underkategorier, som seks ud af 11 projekter har fået anbefalinger inden for, er *Interessenthåndtering og kommunikation* og *Leverandørstyring*.

IT-projektrådet vurderer, at projekterne er udfordrede på at få etableret governancemodeller og ansvarsaftaler særligt i forhold til samarbejdet med driftsorganisationen undervejs i projektforløbet og overleveringen hertil efter projektafslutning. En tydeligt defineret og kommunikeret projektstyring – altså, *hvordan* projektet skal styres i mål – er også et element, projekterne med fordel kan tydeliggøre for sine aktører.

Underkategorien *Projektorganisering og -styring* er ikke før blevet anvendt i så høj grad som i 2020, hvor den er benyttet i 81% af tilfældene. Det vidner om, at netop elementer som metoder for projektstyring og aftaler for roller og ansvar samt

Figur 11: Fordeling af underkategorier for emnet *Governance*



governance, især i forhold til driftsorganisationen, er områder, der er forbundet med risici for projekterne i 2020. Det er også en tematik, der går igen hos nogle af de afsluttede projekter, som IT-projektrådet har foretaget evalueringssamtaler med. Her fremhæves sparsomme kompetencer og erfaring i forhold til at køre store, tværgående indsatser som en udfordring. I den forbindelse nævner projekterne netop vigtigheden i at få afstemt roller og ansvar tidligt i projektets proces. Der bliver endvidere udtrykt et ønske om ensretning på organisering og projektstyring på sådanne indsatser. Det kan risikere at påvirke eksempelvis projektets gevinstrealisering, hvis ikke aftaler for governance er på plads ved overlevering til drift.

Hvad angår underkategorierne *Interessenthåndtering og kommunikation* og *Leverandørstyring*, er det IT-projektrådets vurdering, at nogle projekter med fordel kan arbejde yderligere med at dokumentere og udbrede kendskabet til projektets interesser, herunder hvordan disse skal håndteres, og en plan for kommunikationen. I forhold til leverandørstyringen er det særligt aftaler for samarbejdet, der efterspørges af IT-projektrådet, samt at ansvaret for leverandørsamarbejdet bliver placeret højt i projektorganisationen og uddelegeret mellem styregruppemedlemmer.

De anbefalinger, IT-projektrådet oftest har givet projekterne i 2020, er:

1.

“Hav fokus på driftsorganisationen og sikr at forhold knyttet til governance, processer, ressourcer og økonomi er på plads inden overlevering.”

Otte ud af 11 projekter har modtaget denne anbefaling.

2.

“Definér roller og ansvar i projektorganisationen (især vigtigt ved snitflader mellem projekt og drift og i forhold til at sikre tværorganisatorisk forankring).”

Fem ud af 11 projekter har modtaget denne anbefaling.

3.

“Etablér tydelig defineret projektstyring og ret fokus på hvordan projektet styres i mål.”

Fem ud af 11 projekter har modtaget denne anbefaling.



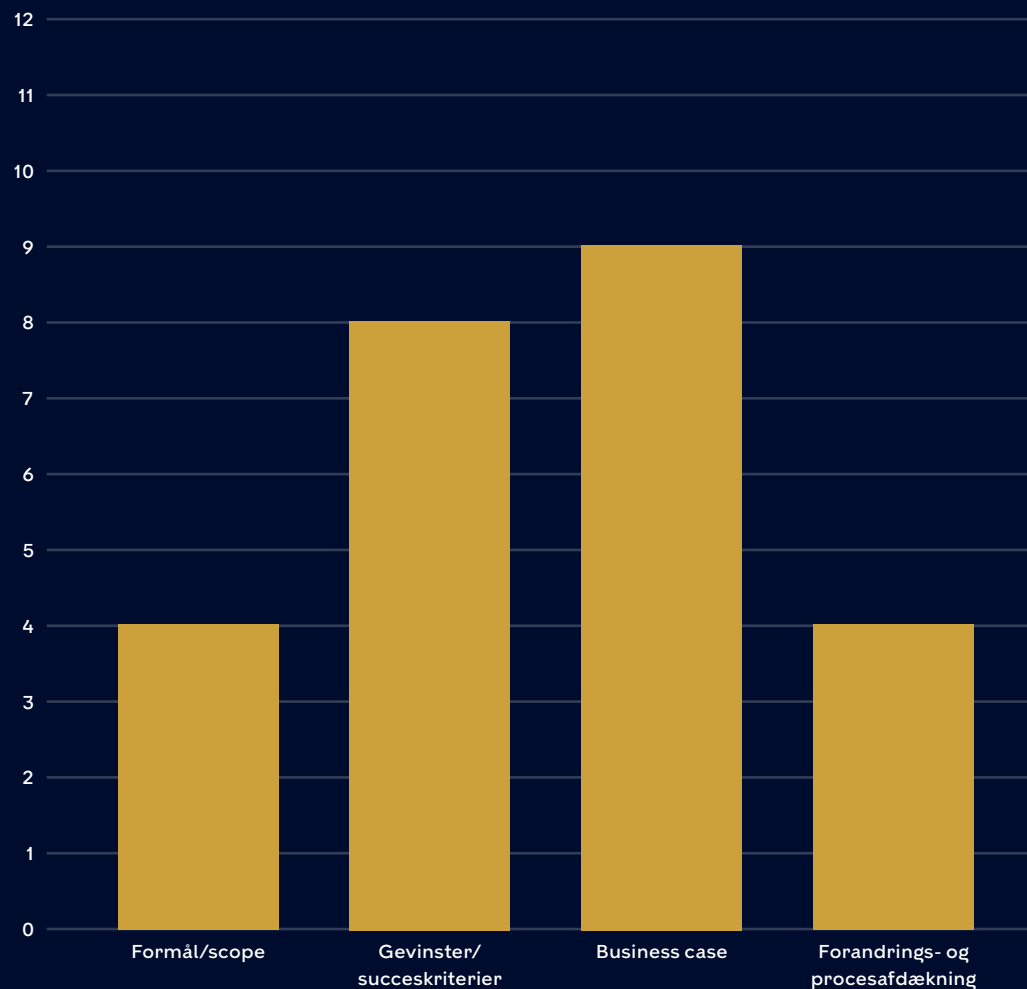
Forretningsmæssige forhold

Dette vurderingsemne følger tæt efter *Governance* og kommer dermed på tredjepladsen over vurderingsemner, der hyppigst er givet anbefalinger til. Her har ni ud af 11 projekter fået anbefalinger inden for underkategorien *Business case* skarpt efterfulgt af underkategorien *Gevinster og succeskriterier*, som otte ud af 11 projekter har fået anbefalinger inden for.

IT-projektrådet erfarer, at projekternes styring efter business casen og gevinstrealiseringsarbejdet, herunder identifikation og målbarheden af gevinster, kan styrkes, hvilket det foregående afsnit *Gevinstrapportering* også har afdækket.

Når projekter har fået anbefalinger til deres business case, har det i mange tilfælde handlet om, at business casen skal stemme overens med gevinsterne og være styret heraf. På den måde hænger underkategorierne for gevinster og business case meget sammen, for hvis et projekt har fået anbefalinger til sin gevinstrealiseringsplan, vil det oftest også få en anbefaling til business casen, der handler om, at den skal tilpasses de justerede gevinster.

Figur 12: Fordeling af underkategorier for emnet *Forretningsmæssige forhold*



De anbefalinger, som omhandler formål og scope for projekterne, har i alle tilfælde drejet sig om at begrænse scope. De projekter har ofte haft meget ambitiøse formål og leverancer, og anbefalingerne har derfor handlet om at skærpe fokus og opstille et realistisk scope, der matcher projektets tidsplan, business case og forventede gevinster.

Forandrings- og procesafdækning dækker over konkrete anbefalinger, som har handlet om at udbrede kendskabet til ændrede arbejdsgange og nye måder at arbejde på som bruger. Anbefalingerne har derfor i højere grad handlet om at få kommunikeret omkring ændrede processer end om at kortlægge, hvad de indeholder, hvilket projekterne i de fleste tilfælde har beskrevet.

De anbefalinger, IT-projektrådet oftest har givet projekterne i 2020, er:

1.

”Beskriv og nedbryd gevinsterne så de kan fordeles på konkrete aktiviteter og leverancer.”

Seks ud af 11 projekter har fået denne anbefaling.

2.

”Udarbejd en gevinstrealiseringsplan (bør minimum indeholde; gevinster, gevinstejere, relaterede handlinger, tidlige indikatorer og succeskriterier).”

Også seks ud af 11 projekter har fået denne anbefaling.

3.

”Beskriv projektets finansieringsgrundlag og forudsætningerne for udgifter og gevinster” og ”Sørg for at afsætte nok midler til alle projektets faser (fx implementering, forandringsledelse og drift)”.

Begge har fire ud af 11 projekter fået som anbefalinger.

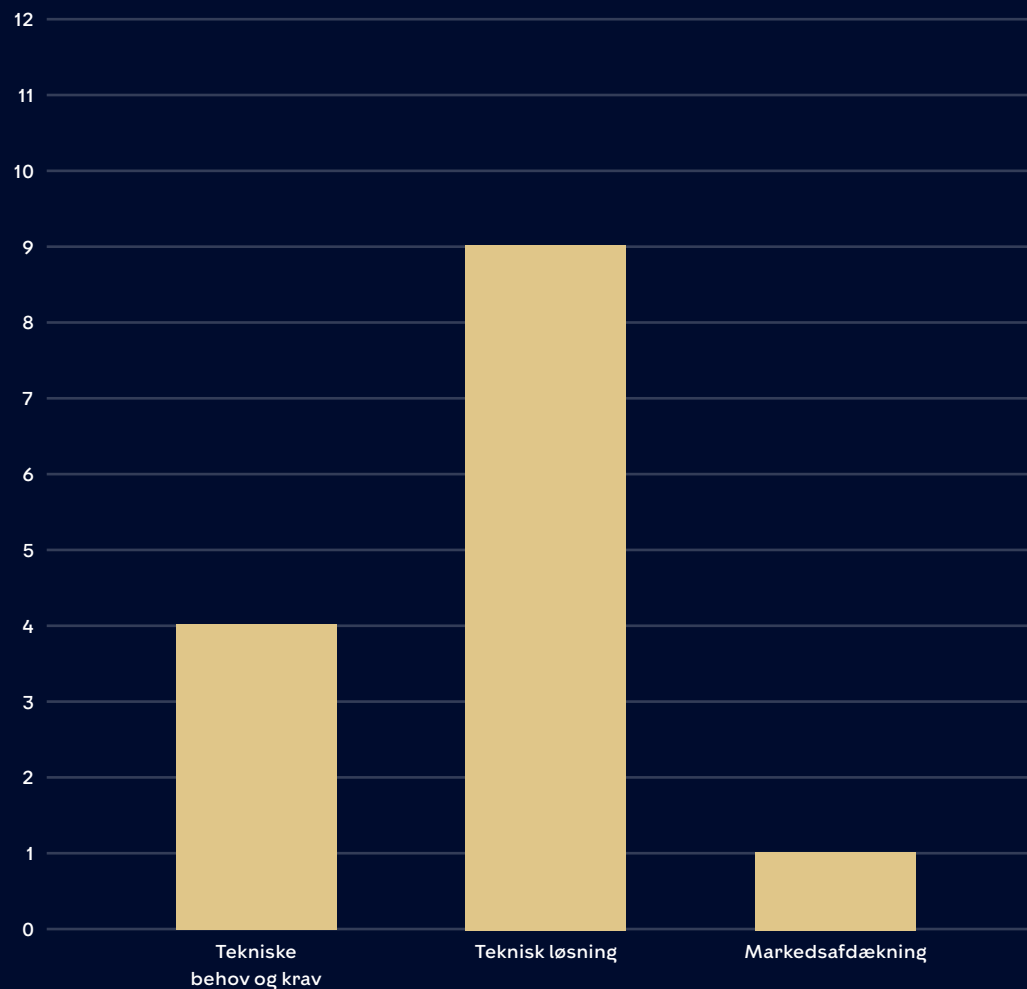


Markedsafdækning og teknisk løsning

Under dette vurderingsemne er der oftest givet anbefalinger inden for underkategorien Teknisk løsning, hvilket gælder for ni ud af 11 projekter.

Anbefalinger i forhold til projekternes tekniske løsning har altid ligget på et højt niveau, som det også er tilfældet i 2020. Det handler blandt andet om en retvisende arkitekturtegning og overblik over integrationer/relationer til andres systemer, nedbrydning af de tekniske opgaver både for implementering og drift, sikkerhed og brugeradministration samt en definition af projektets *minimum viable product*. IT-projektrådet vurderer, at projekterne fortsat har behov for at have fokus på tidligt at få involveret de rette tekniske ressourcer og kompetencer, så de tekniske aspekter af implementeringen kan forløbe mest optimalt.

Figur 13: Fordeling af underkategorier for emnet *Markedsafdækning og teknisk løsning*



De anbefalinger, der har omhandlet de tekniske behov og krav har oftest drejet sig om, at projekterne med fordel kan præcisere sin kravspecifikation med flere detaljer om non-funktionelle og funktionelle krav samt en øget grad af dokumentation af løsningen.

Et enkelt projekt har fået anbefalinger inden for underkategorien Markedsafdækning, hvilket har drejet sig om en usikkerhed forbundet med den valgte løsning i forhold til projektets scope og forretningsmæssige behov.

De anbefalinger, IT-projektrådet oftest har givet projekterne i 2020, lyder som følger:

1.
"Nedbryd de tekniske implementerings- og driftsopgaver (relateret til fx konfigurering, integrationer, datakonvertering, opsætning af udstyr mv.)."

Fem ud af 11 projekter har fået dette som anbefaling.

2.
"Udarbejd samlet målbillede for arkitekturen indeholdende løsningens sammenhæng og relationer til andre systemer" og "Definer den kritiske vej (minimum variable product) og overvej om løsningen kan implementeres i faser."

Fire ud af 11 projekter har fået disse anbefalinger.



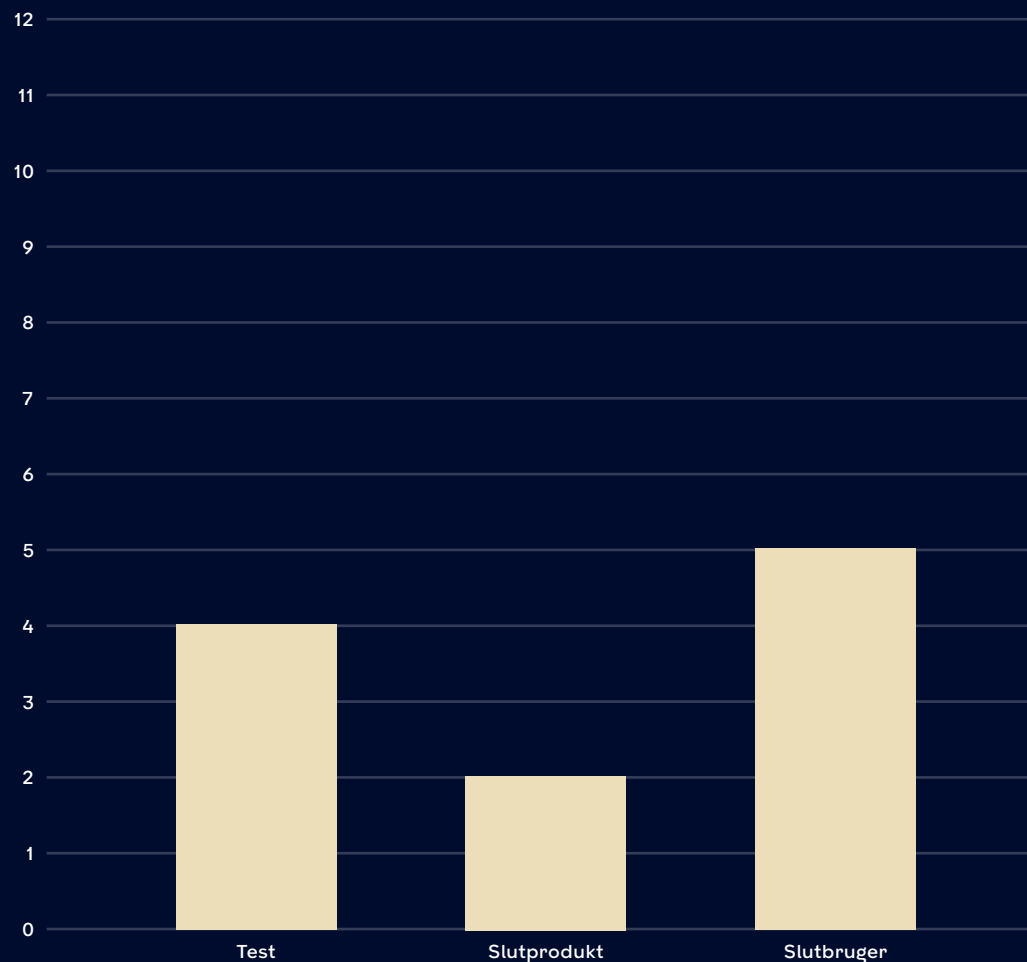
Slutbruger og slutprodukt

Under det femte og sidste vurderingsemne gives der oftest anbefalinger inden for underkategorierne *Slutbruger*, hvilket gælder for fem ud af 11 projekter og *Test*, hvilket gælder for fire ud af 11 projekter.

Anbefalingerne inden for dette vurderingsemne er faldet ganske lidt siden 2019 og 2018, hvor det begge år blev anvendt i 12% af tilfældene imod 9% i 2020, som det fremgik af *figur 8*. IT-projektrådet erfarer, at der i 2020 har været større risici forbundet med det mere grundlæggende projekthåndværk, og at det derfor har fyldt mere i årets risikovurderinger.

I de tilfælde, hvor projekterne har fået anbefalinger i forhold til slutbrugerne, så har det oftest omhandlet, at projekterne med fordel kan koble deres interessentanalyse med deres kommunikationsplan for at få tydeliggjort projektets indvirkning på slutbrugerne. Projekterne er altså blevet anbefalet i højere grad at indtænke slutbrugernes perspektiv i den kommunikation, de

Figur 14: Fordeling af underkategorier for emnet *Slutbruger og slutprodukt*



melder ud omkring projektet og de ændringer, det måtte medføre.

Anbefalinger i forhold til testområdet har i alle tilfælde handlet om at udarbejde eller præcisere en teststrategi med klare acceptkriterier og velovervejede beslutninger om valg af testtyper. Dertil har anbefalingerne også handlet om, at projekterne sikrer sig en intern styring af leverandørens teststrategi, så de kan kvalitetssikre de tests, som leverandøren udfører.

De anbefalinger, IT-projektrådet oftest har givet projekterne i 2020, lyder som følger:

1.

“Udarbejd teststrategi og en overordnet testplan (herunder overvejelser om testværkstøj vs. Excel, testprøvefaser, pilottest mv.) for projektet.”

Fire ud af 11 projekter har fået denne anbefaling.

2.

“Klarlæg og kommuniker til slutbrugerne hvordan de påvirkes af projektet herunder tydeliggørelse af gevinster og slutprodukt).”

Tre ud af 11 projekter har fået denne anbefaling.

Tilfredshed med risikovurderinger

Afsnittet indeholder udvalgte resultater af den løbende brugertilfredshedsundersøgelse, som IT-projektrådet udfører med risikovurderede projekter. Derudover indeholder det pointer fra evalueringsinterviews med afsluttede projekter.

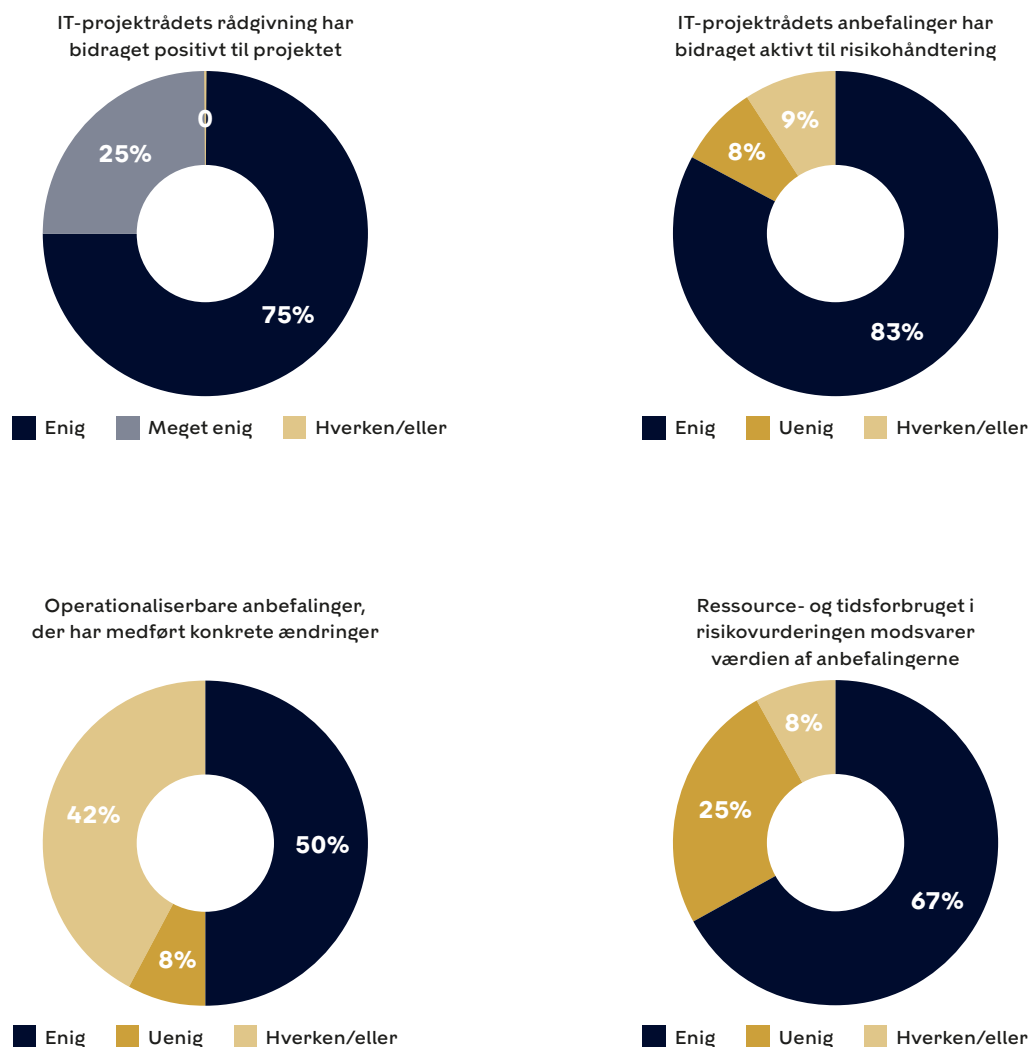
Ni ud af de 11 risikovurderede projekter i 2020 har besvaret IT-projektrådets undersøgelse om tilfredsheden med den risikovurderingsproces, de har været igennem. Det er hovedsageligt projektets projektleder, der besvarer undersøgelsen.

Til spørgsmålet om, hvorvidt IT-projektrådets rådgivning har bidraget positivt til projektet, er der fuld tilslutning fra alle respondenterne. Størstedelen mener også, at anbefalingerne har bidraget til håndteringen af risici i projektet.

Projektlederne, der har deltaget i IT-projektrådets kvalitative evalueringsinterviews med afsluttede projekter, fortæller også om risikovurderingsprocessen som en positiv oplevelse. Det har fx givet afsæt til at skabe opmærksomhed på de påpegede risici i styregruppen og dermed været løftestang for et øget ledelsesmæssigt fokus. Arbejdet med at udarbejde projektmaterialet bliver fremhævet som en anledning til at få skabt fælles retning i projektet. Dialogmødet fremhæves som et givtigt møde, hvor projektets ledelse er samlet og får et andet perspektiv på projektet fra rådsmedlemmerne.

Der er andre punkter i besvarelsen, som til gengæld giver anledning til selvrefleksion hos IT-projektrådet. I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt anbefalingerne var operationaliserbare og har medført konkrete ændringer i

Figur 15: Projektlederens tilfredshed med risikovurderingen



projektet, er halvdelen enige, men der er samtidig næsten lige så mange respondenter der har svaret 'hverken/eller'.

Der spørges også ind til, om projektgruppens ressource- og tidsmæssige investeringer i risikovurderingsprocessen modsvarer værdien af anbefalingerne. Her tegner der sig et broget billede, idet over halvdelen er enige, men samtidig er en fjerdedel uenige og en lille andel har svaret 'hverken/eller'.

Der er altså noget, der indikerer, at IT-projektrådet med fordel kan have en større opmærksomhed på at nedbryde anbefalingerne til så konkrete og håndtérbare handlinger som muligt. Derudover kan vi i IT-projektrådet blive endnu bedre til at hjælpe projekterne godt igennem hele processen lige fra den første dialog om nødvendigheden af en risikovurdering, til at projekterne indgår i IT-projektrådets portefølje. En del af det kan fx være at opfordre projekterne til at bede om hjælp til planlægning af processen eller til udarbejdelse/opdatering af projekt materialet.

Kommende projekter og arrangementer

I dette afsnit kan du læse om de projekter, som IT-projektrådet har i sin pipeline til risikovurderinger i 2021 og om rådets kommende aktiviteter.

IT-projektrådet afholder igen i 2021 den årlige konference, *Projektlederdagen*. Det er endnu uvist, om den afholdes fysisk på konferencestedet Docken i Nordhavn som i 2019 eller virtuelt som i 2020. Konferencen er målrettet alle i Københavns Kommune, der arbejder med digitalisering og it-projekter og afholdes i efteråret.

Udover *Projektlederdagen* vil IT-projektrådet invitere til forskellige gå hjem- eller morgenmøder med relevante tematikker. Det kan være emner, der viser sig at være særligt udfordrende på baggrund af risikovurderinger, som fx gevinstrealisering, eller emner som tidligere deltagere har foreslået i diverse evalueringer.

Du kan holde dig opdateret på IT-projektrådets arrangementer ved at skrive til it-projektraad@kk.dk og tilmelde dig maillisten, hvis ikke du allerede har gjort det.

IT-projektrådets forventede pipeline for risikovurderinger i 2021 består pr. 1. april 2021 af projekterne i tabellen til højre.

Yderligere projekter bliver løbende indmeldt til IT-projektrådet.

Projekt	Forvaltning
Fælles digital betalingsløsning	Børne- og Ungdomsforvaltningen
Fremtidens web og intra (2. vurdering)	Kultur- og Fritidsforvaltningen
NSIS (MitID)	Økonomiforvaltningen
Borgerblikket	Økonomiforvaltningen
PRO (patientrapporterede oplysninger)	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Borgerbooking	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Digitaliserings af sagsforelæggelser	Teknik- og Miljøforvaltningen
WeDo	Økonomiforvaltningen
Tilskudsadministrativt system	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Learning Management System	Økonomiforvaltningen
Indrejsesystem	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Fælles udvikling af telemedicin (FUT)	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Om IT-projektrådet

Københavns Kommunes kreds af syv administrerende direktører oprettede IT-projektrådet i 2014 som en konsekvens af de udfordringer, digitaliseringen bringer ind i den kommunale opgaveportefølje, herunder mere administrativ it og flere borgernære teknologier.

IT-projektrådet er etableret som et rådgivnings- og koordineringsforum for at professionalisere arbejdet med it- og digitaliseringsprojekter og øge modenheden i kommunens it-projekter. IT-projektrådets formål er at sikre, at Københavns Kommune:

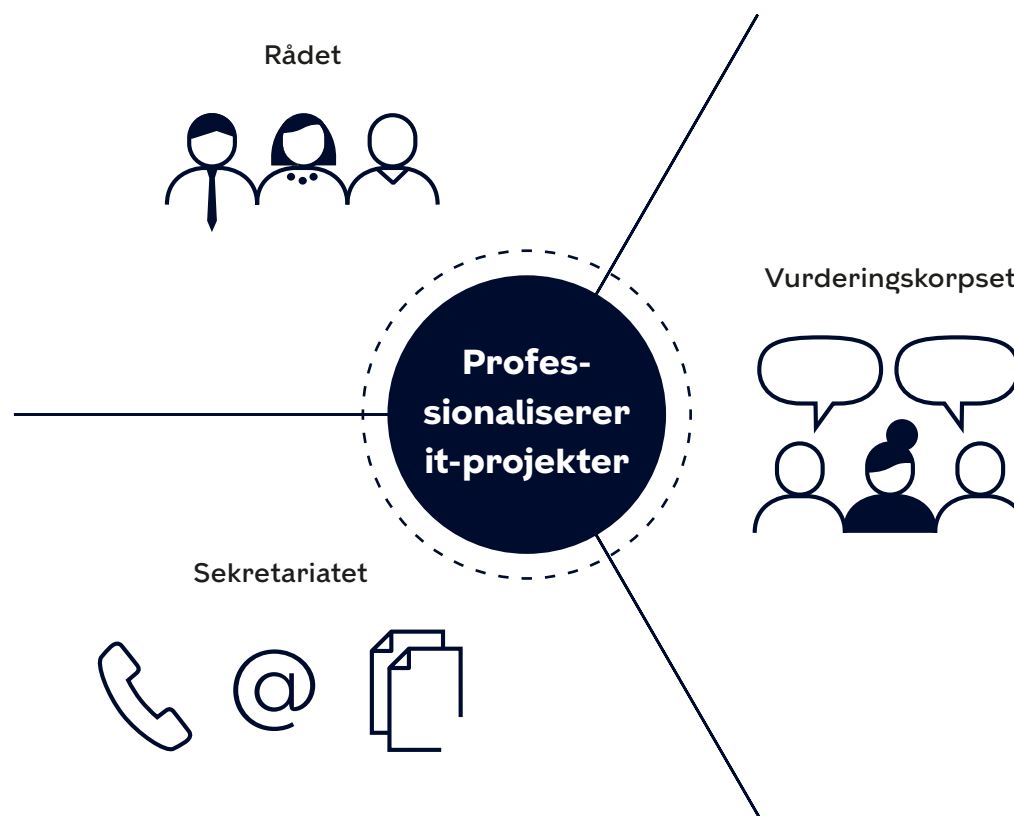
- minimerer risici ved større digitaliseringsprojekter
- realiserer større gevinster ved store digitaliseringsprojekter
- dokumenterer, koordinerer og deler viden om digitaliseringsprojekter.

IT-projektrådets struktur

IT-projektrådet er sammensat af fire interne og fire-seks eksterne medlemmer, som alle er direktører og har erfaring inden for projekter og it i en offentlig kontekst. De eksterne medlemmer bidrager desuden med erfaringer fra den private sektor.

Til at bistå rådet med risikovurderingerne, er der nedsat et vurderingskorpset. Vurderingskorpset er erfarne medarbejdere fra hele kommunen, der hjælper til med at identificere risici ved de projekter, som bliver risikovurderet. Korpset består af mere end 40 erfarne økonomer, it-projektledere, it-arkitekter og test managere på tværs af hele kommunen. For hver risikovurdering, der bliver udført, deltager én af hver af disse fagligheder. Vurderingskorpset og IT-projektrådet udgør i

Figur 16: IT-projektrådets organisering



fællesskab de centrale vidensressourcer, der yder rådgivning til projekterne i forbindelse med en risikovurdering.

Sekretariatet står for den daglige drift af IT-projektrådets arbejde, som fx planlægning og facilitering af risikovurderinger, rådgivning til projekter, planlægning af rådsmøder og vidensdeling af IT-projektrådets arbejde, herunder tværgående aktiviteter som konferencen *Projektlederdagen* og gå hjem-møder.

Medlemmer



Mikkel Boje
Formand
Adm. direktør i
Socialforvaltningen



Lars Storm Gregersen
Direktør i Sundheds- og
Omsorgforvaltningen



Jeppe Bøgh Andersen
Direktør i Beskæftigelses- og
Integrationsforvaltningen



Stig Lundbech
Direktør i Koncern IT
Medlem af statens It-råd



Aino Olsen
Vicedirektør i STIL
(Styrelsen for It
og Læring)



Lars Mathiesen
Direktør i Frost
Management
Medlem af Danske
Regioners it-råd



Signe Lynggaard Madsen
Adm. direktør i SKI
(Statens og Kommuner-
nes Indkøbsservice A/S)



Lars Monrad-Gylling
Direktør i LMG Consulting
Bestyrelsesformand

Risikovurdering som metode

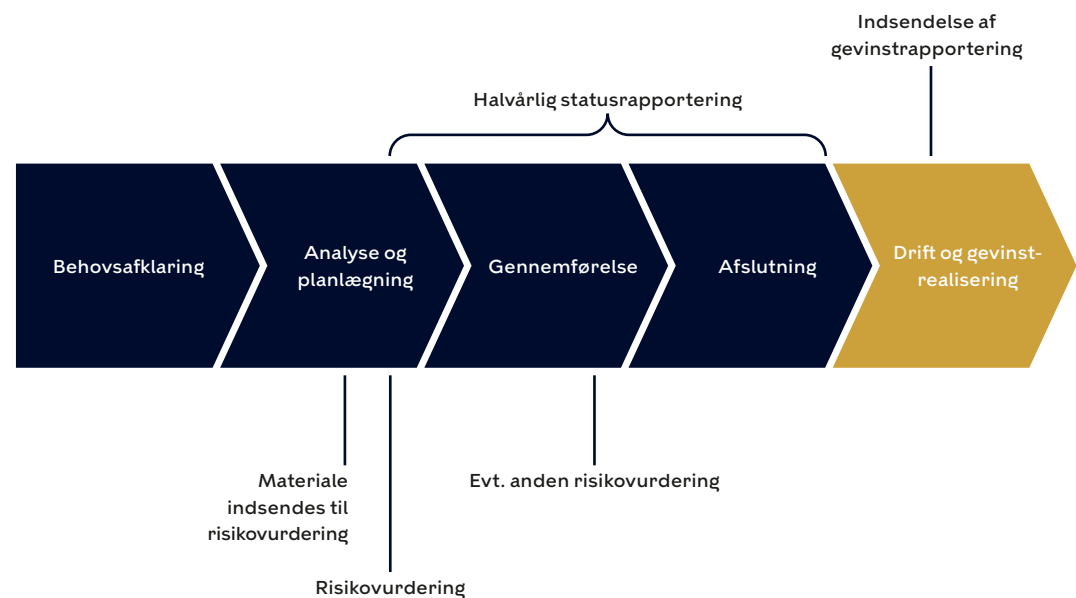
Som led i arbejdet med at løfte modenheten og øge professionaliseringen i arbejdet med digitaliseringsprojekter, gennemfører IT-projektrådet risikovurderinger af kommunens digitaliseringsprojekter, når de lever op til ét eller flere af følgende fem kriterier:

- Investeringsomkostninger på over 5 mio. kr.
- Bygger på ny teknologi
- Går på tværs af flere forvaltninger
- Har særligt borgerrettede leverancer
- Har høj politisk prioritet.

Til at gennemføre risikovurderinger deltager et rådsmedlem og mindst tre medlemmer fra vurderingskorpset fra fagområderne projektledelse, arkitektur, test og økonomi. Vurderingskorpset bidrager med værdifuld viden og erfaring fra deltagernes arbejde med store og tværgående digitaliseringsprojekter.

Figuren illustrerer, hvornår en risikovurdering anbefales at finde sted i en traditionel projektmodel. Forvaltningen fremsender projektdokumentation til brug for risikovurderingen ved afslutningen af analysefasen, og når der er tilstrækkelig viden om, hvad der skal investeres i.

Figur 17: Tidspunkter for risikovurdering(er)



Selve risikovurderingen indeholder:

- En faglig og analytisk proces, hvor risikoprofil og anbefalinger for projekterne udarbejdes.
- En dialogbaseret drøftelse, hvor risikoprofil og anbefalinger drøftes mellem rådsmedlem og direktionsmedlem/projektejer samt projektleder fra den projektejende forvaltning.

Drøftelsen af risikoprofil og anbefalinger med forvaltningens direktion er et vigtigt redskab til at inddrage og engagere direktionerne i forankringen af rådets anbefalinger, både i forhold til det enkelte projekt og forvaltningens samlede portefølje.

Som afslutning på et risikovurderingsforløb udarbejdes et anbefalingsbrev til den projektejende forvaltning. Anbefalingsbrevet rummer en række anbefalinger og en samlet vurdering af projektets risikoprofil. Anbefalingerne forsøges udarbejdet, så de let kan omsættes til operationelle handlinger, der nedbringer projektets risici.

Efter modtagelse af anbefalingsbrevet, er det forvaltningens opgave at tage stilling til om og hvordan, man ønsker at omsætte anbefalingerne. Derefter sender projekterne et responsum til IT-projektrådet, hvoraf det fremgår, hvordan anbefalingerne indarbejdes i projektet.

Figur 18: Risikovurderingsprocessen



IT-projektrådets portefølje

Figur 19: IT-projektrådets portefølje over aktive projekter pr 1/1 2021

Projekt/program	Forvaltning	Tidspunkt for risikovurdering
KASA/Facility management	Økonomiforvaltningen (KEID)	September 2014
Hot Key	Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen	Oktober 2016
Borgerservice 2020	Kultur- og fritidsforvaltningen	Januar 2017
IGA – Automatisering af brugerstyring	Økonomiforvaltningen (KIT)	Marts 2017
Fælles digital fremtid/DOMUS (1. af 3 vurderinger)	Socialforvaltningen	Juni 2017
Energipakken	Økonomiforvaltningen (KEID)	September 2017
Trafikmodel	Teknik- og miljøforvaltningen	Oktober 2017
Smart parkering (sat i bero)	Teknik- og miljøforvaltningen	April 2018
Fælles digital fremtid/DOMUS (2. af 3 vurderinger)	Socialforvaltningen	Juni 2018
Leverandørplatformen (tidl. Ny Udbudsportal)	Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen	Oktober 2018
Omstillings- og kontaktcenter (1. af 2 vurderinger)	Kultur- og fritidsforvaltningen	December 2019
Fremtidens web og intra (1. af 2 vurderinger)	Kultur- og fritidsforvaltningen	Maj 2020
Omstillings- og kontaktcenter (2. af 2 vurderinger)	Kultur- og fritidsforvaltningen	Juni 2020
Digital sagsbehandlingsassistent	Teknik- og miljøforvaltningen	Juni 2020
Næste generation Digital Post	Kultur- og fritidsforvaltningen	August 2020
Automatisering af borgerhenvendelser	Teknik- og miljøforvaltningen	August 2020
Cloud transformation	Økonomiforvaltningen (KIT)	September 2020
Fælles digital fremtid/DOMUS (3. af 3 vurderinger)	Socialforvaltningen	September 2020
Intelligent understøttelse af rehabiliteringsmøder	Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen	September 2020
DigiRehab/Træningsteknologi i hjemmeplejen	Sundheds- og omsorgsforvaltningen	Oktober 2020
Kommunernes Ydelsessystem (KY)	Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen	December 2020
Kontantudfasning	Socialforvaltningen	December 2020

Tabellen angiver den aktive porteføljes 19 projekter.

Det forventes, at 11 projekter heraf vil afslutte i løbet af 2021.

Figur 20: IT-projektrådets samlede portefølje siden 2014

Projekt/program	Forvaltning	Aktivt/Afsluttet/ Lukket
Kvantum/Nyt ERP-system	Økonomiforvaltningen (KS)	Afsluttet
KASA/Facility management	Økonomiforvaltningen (KEID)	Aktivt
Skærmbesøg	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Afsluttet
Elektroniske nøgler til hjemmeplejen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Afsluttet
Nye systemer til parkeringsområdet	Teknik- og Miljøforvaltningen	Afsluttet
Elektronisk omsorgssystem (CURA)	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Afsluttet
Intelligente Transport Systemer	Teknik- og Miljøforvaltningen	Afsluttet
IT Service Management	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Nyt kirkegårdssystem	Teknik- og Miljøforvaltningen	Lukket
Digitale borgersager	Socialforvaltningen	Lukket
Elektroniske nøgler og kørebøger i den sociale hjemmepleje	Socialforvaltningen	Afsluttet
Hot Key	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Aktivt
Borgerservice 2020	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Aktivt
IGA – Automatisering af brugerstyring	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt
AD renovering	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Fælles digital fremtid/DOMUS (1. af 3 vurderinger)	Socialforvaltningen	Aktivt
Energipakken	Økonomiforvaltningen (KEID)	Aktivt
Trafikmodel	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
Implementering af Aula	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Afsluttet
ESDH - udbud (1. af 2 vurderinger)	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Office 365	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet

Tabellen angiver porteføljens 43 risikovurderinger foretaget i IT-projektrådet siden 2014.

Fire projekter er blevet vurderet to eller tre gange.

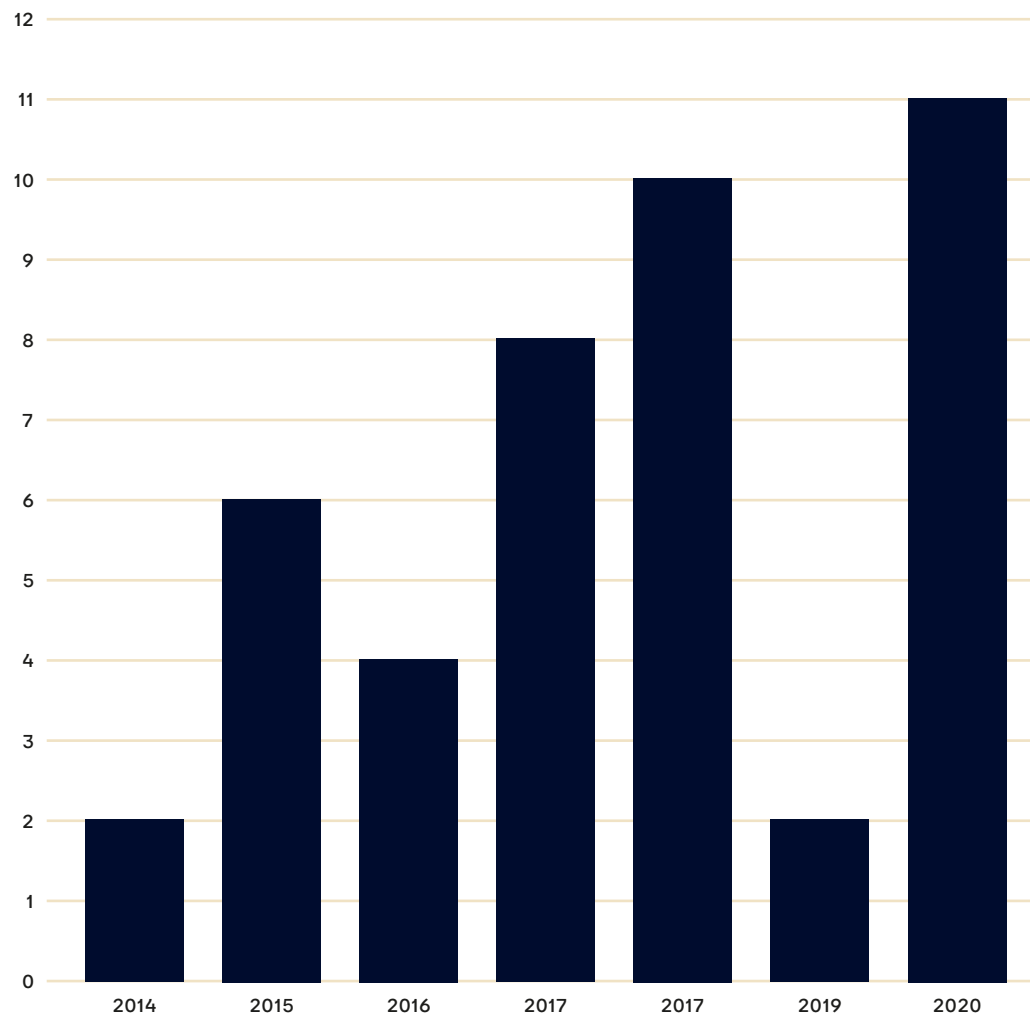
I alt er 39 it-projekter i Københavns Kommune blevet risikovurderet af IT-projektrådet.



Projekt/program	Forvaltning	Aktivt/Afsluttet/ Lukket
Smart Parkering	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt/sat i bero
Ledelsesinfo/Ny løsning til fælles rapportering på ferie og fravær	Økonomiforvaltningen (KS)	Afsluttet
WAN-projektet	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Online Støtte	Socialforvaltningen	Afsluttet
Fælles Digital Fremtid/DOMUS (2. af 3 vurderinger)	Socialforvaltningen	Aktivt
Ny brugervendt serviceplatform	Økonomiforvaltningen (KS)	Afsluttet
Leverandørplatformen (Ny udbudsportal)	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Aktivt
ESDH - implementering (2. af 2 vurderinger)	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Optimering og automatisering af processer	Økonomiforvaltningen (KEID)	Afsluttet
SAPA (Monopolbruddet)	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Omstillings- og kontaktcenter (1. af 2 vurderinger)	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Aktivt
Fremtidens web og intra (1. af 2. vurderinger)	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Aktivt
Omstillings- og kontaktcenter (2. af 2 vurderinger)	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Aktivt
Digital sagsbehandlingsassistent	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
Næste generation Digital Post	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Aktivt
Automatisering af borgerhenvendelser	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
Cloud transformation	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt
Fælles digital fremtid/DOMUS (3. af 3 vurderinger)	Socialforvaltningen	Aktivt
Intelligent understøttelse af rehabiliteringsmøder	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Aktivt
DigiRehab/Træningsteknologi i hjemmeplejen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Aktivt
Kommunernes Ydelsessystem (KY)	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Aktivt
Kontantudfasning	Socialforvaltningen	Aktivt

Figuren viser fordelingen af antallet af risikovurderinger foretaget af IT-projektrådet over årene. I 2020 blev der foretaget hele 11 risikovurderinger.

Figur 21: Antal risikovurderinger i IT-projektrådet



IT-PROJEKTRÅDET

Udgivet af IT-projektrådet

Layout: KK Design

Kontakt IT-projektrådet:

Hvis du har spørgsmål til årsrapporten eller IT-projektrådets arbejde, er du velkommen til at kontakte IT-projektrådets sekretariat på mail.

Du kan også benytte kontaktformularen på vores hjemmeside.

IT-projektraad@kk.dk

www.itprojektraad.kk.dk