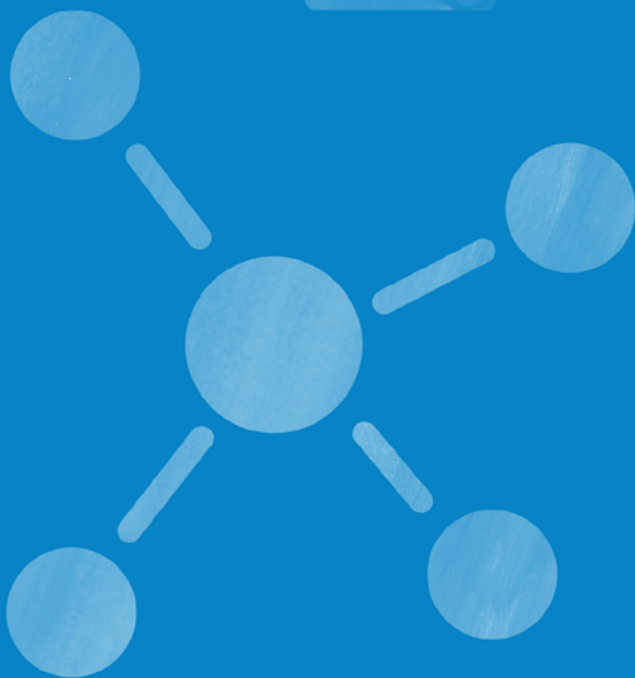


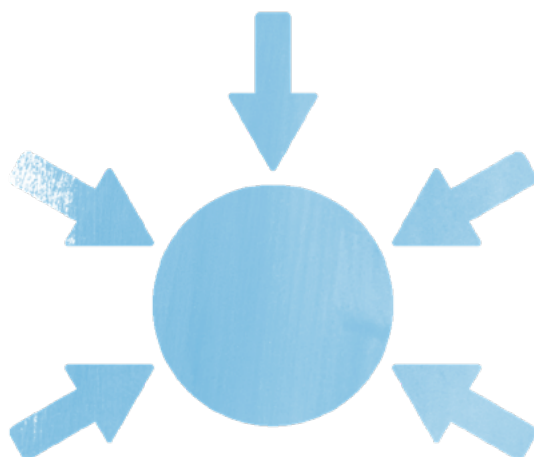
KØBENHAVNS KOMMUNES IT-PROJEKTRÅD  
**ÅRSRAPPORT 2018**





# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>IT-projektrådets arbejde i 2018</b> .....	<b>6</b>
<b>Status på Københavns Kommunes it-projekter</b> .....	<b>10</b>
<b>Risici og anbefalinger</b> .....	<b>16</b>
<b>Effekt af risikovurderinger</b> .....	<b>20</b>
<b>Kommende projekter og aktiviteter</b> .....	<b>25</b>
<b>Om IT-projektrådet</b> .....	<b>26</b>
<b>IT-projektrådets medlemmer</b> .....	<b>27</b>
<b>Appendiks - risikovurdering som metode</b> .....	<b>28</b>



# Forord

IT-projektrådet har nu eksisteret i næsten fem år, og det seneste år har vi styrket IT-projektrådets arbejde på flere måder. Vi har blandt andet taget et aktivt skridt mod et tættere samarbejde med projekterne i vores portefølje med genbesøg. Vi følger projekternes status løbende, og hvis et projekt har behov for hjælp, inviterer vi os selv på genbesøg for at få projektet tilbage på rette kurs.

Vi har budt to nye medlemmer velkommen til IT-projektrådet i 2018; Signe Lynggaard Madsen, direktør i SKI, og Søren Munk Skydsgaard, direktør i vores egen Socialforvaltning.

I det forgangne år har vi skruet op for videndelingen med nye arrangementer. I december 2018 holdt IT-projektrådet konferencen Projektlederdagen for første gang, og vi genoplivede vores gå hjem-møder – begge dele med stor succes. Derfor ser vi frem til en Projektlederdag og flere gå hjem-møder i 2019.

Videndeling er i det hele taget et meget centralt begreb for IT-projektrådet. Som det eneste forum, der rådgiver større digitaliseringsprojekter på tværs af kommunen og endda med eksterne medlemmer, er vi meget optagede af, hvordan vi deler den viden, vi opnår. Foruden arrangementerne er det i høj grad i årsrapporten, vi ser tilbage på året, der er gået, og deler de erfaringer og tendenser, vi har mødt.

Og når jeg i bakspejlet ser tilbage på tendenserne fra 2018, har vi i IT-projektrådet blandt andet talt meget om, hvordan digitalisering og forretning kan smelte sammen. Vi ser generelt den udvikling, at der i højere grad fokuseres på en organisations kapabiliteter som en naturlig følge af det stigende antal agile udviklingsprojekter, som vi også har set i Københavns Kommune det seneste år. Projekter skal ikke længere udvikles til forretningen i en separat, midlertidig organisation – det er nu forretningen selv, der udvikler og digitaliserer, og derfor skal indrette sig anderledes for at kunne følge med. I Københavns Kommune er vi ikke i mål med det endnu, men det er en udvikling, vi vil se mere til, og som IT-projektrådet vil bakke op om.

Vi ser også en stigende modenhed på tværs af kommunen og en større villighed til at gå i takt. Derfor har vi i IT-projektrådet drøftet, om kommunen er klar til at vedtage en fælles projektmodel. Projektmodellen er fundamentet i vores projekter og med et fælles fundament, muliggør vi i højere grad sparring og videndeling på tværs af organisationen. Udviklingen i kommunens modenhed har vi også set i form af en IT-direktørkreds, der blev nedsat i starten af 2018, og et fælles cirkulære for, hvordan vi anskaffer it.

Slutbrugere og slutprodukt er endnu en tendens for 2018, hvor vi har givet flere anbefalinger end nogensinde før. Det ligger i projekters DNA at skabe en forandring hos en gruppe af slutbrugere. Derfor er vi i IT-projektrådet optaget af, hvordan vi kan blive endnu bedre til at holde slutbrugeren i fokus og inddrage dem undervejs i kommunens digitaliseringsprojekter. Det bør være et projekts højeste prioritet at levere et produkt i topkvalitet – og det kan slutbrugerne hjælpe med. Vi ser desværre en tendens til, at kvalitet må vige til fordel for økonomi og tid. Et projekt, der afsluttes inden for budget og tidsplan, men som leverer et produkt af ringe kvalitet, har imidlertid ikke skabt den ønskede effekt og vil typisk resultere i et dyrt efterfølgende projekt, der skal færdiggøre implementeringen eller rette fejl. Derfor arbejder vi i IT-projektrådet fortsat på at skabe en projektkultur, hvor slutproduktets kvalitet får både tidligere og mere fokus, og hvor der arbejdes målrettet på at realisere gevinster.

Når vi kigger fremad, byder det kommende år på spændende aktiviteter for IT-projektrådet, som du kan læse mere om her i årsrapporten. Rigtig god fornøjelse.



Pernille Andersen  
Formand for IT-projektrådet

# IT-projektrådets arbejde i 2018

I dette afsnit kan du læse om IT-projektrådets arbejde det forgangne år, herunder aktiviteter og læringspunkter fra 2018.

## Læringspunkter fra IT-projektrådets arbejde

Baseret på IT-projektrådets arbejde med risikovurderinger og drøftelser til rådsmøder, er der identificeret syv overordnede læringspunkter fra 2018.

### Digitalisering i forretningen

Dette læringspunkt fremgik også af sidste årsrapport. Læringspunktet har igen i år været centralt omdrejningspunkt for IT-projektrådets drøftelser og vil formentligt ligeledes blive det i 2019.

IT-projektrådet vurderer, at Københavns Kommunes organisation langsomt modnes og dermed bliver bedre klædt på til digital transformation. Der er dog fortsat behov for yderligere modning og en sammensmeltning af forretning og it. Det er IT-projektrådets ambition at bidrage til, at Københavns Kommune tænker digitalisering ind i forretningens strategier, frem for at lave separate digitaliseringsstrategier og betragte digitalisering som et administrativt add-on. Det er ligeledes rådets ambition at tydeliggøre den forretningsmæssige værdi, kommunens digitaliseringsprojekter skaber, så digital transformation ikke frygtes, men eftertrages.

### Behov for videndeling og samarbejde på tværs

De risici, IT-projektrådet identificerer ved risikovurdering af kommunens digitaliseringsprojekter, går igen på tværs af kommunens syv forvaltninger. Det peger på, at der er behov for at styrke videndeling og samarbejde på tværs af hele organisationen. IT-projektrådet anbefaler generelt, at projekter søger efter andre projekter i kommunen med sammenlignelige metoder, teknologier, løsninger eller andet for sparring og gode råd. Videndeling og sparring med andre projekter er tilmed en af IT-projektrådets oftest givne anbefalinger ved risikovurderinger. Af samme årsag vil IT-projektrådet forsøge at synliggøre både succeser og udfordringer fra kommunens digitaliseringsprojekter gennem IT-projektrådets arrangementer og i relevante interne fora.

### Prioritering af kvalitetssikring

I 2018 har IT-projektrådet, sammenlignet med tidligere år, givet et højere antal anbefalinger vedrørende kvalitetssikring eller test. IT-projektrådet ser, at kvalitetssikring af projektets tekniske løsning, herunder brugervenlighed, ikke prioriteres højt nok, eller at projektet ikke har tilstrækkelig viden om kvalitetssikring.

Kvalitetssikring bør indarbejdes tidligt i projektets tidsplaner og ressourceforbrug – og projektet bør gøre sig nøje overvejelser om, hvor, i det pågældende projekt, det giver bedst mening at gøre brug af kvalitetssikring. Derudover bør projektet overveje, hvad minimumskravet til kvalitetssikring bør være. Kun ved at gennemføre kvalitetssikring af den løsning, der udvikles, kan man sikre, at den lever op til eksempelvis specificerede kvalitetskrav til Københavns Kommunes it-systemer, at løsningen performer som forventet, og at projektet får høstet de forventede gevinster.

## **Opfølgning på økonomi og gevinster**

IT-projektrådet ser fortsat manglende opfølgning på økonomi og gevinster – det gælder både i kølvandet på kommunens projekter og i projekternes levetid. I forbindelse med risikovurderinger ser IT-projektrådet tillige, at gevinster eller mulige kvalitetsløft bliver overset.

IT-projektrådet anbefaler, at projekter løbende opdaterer og følger op på business casen, så den kan anvendes som et centralt styringsværktøj, både internt i projektet og overfor projektets styregruppe, og organisationen kan få fuldt udbytte af projektinvesteringen.

Københavns Kommune har desuden mange, langvarige digitaliseringsprojekter; kun syv af de 30 projekter i IT-projektrådets portefølje er afsluttet. Netop derfor er det afgørende at samle op på, hvilke gevinster projektet har leveret efter dets afslutning. IT-projektrådet indsamler afslutningsrapporter fra afsluttede projekter og vil bruge data herfra til videndeling med interne fora, som IT-kredsen og kredsen af administrerende direktører.

## **Behov for viden om agile metoder**

IT-projektrådet har i 2018 oplevet usikkerhed ved brug af agile metoder. Generelt afspejler de identificerede risici usikkerhed om definitionen af agil metode og manglende overvejelser om udbyttet ved brug af den agile metode sammenlignet med traditionelle projektmetoder.

Det peger på, at Københavns Kommunes modenhed inden for agil projektledelse skal opkvalificeres og modnes i takt med at metoden vinder mere frem. Derfor er mere strategisk brug af agile projekt- og udviklingsformer et udviklingspunkt for 2019.

## **Forvaltningernes egen statusrapportering**

De forvaltningsprojekter, der er blevet risikovurderet af IT-projektrådet, sender kvartalsvise statusrapporteringer frem til projektets afslutning. Rapporteringerne udfyldes af projekterne selv, og IT-projektrådet ser en tendens til, at rapporteringerne generelt tegner et lidt for positivt billede af projekternes status.

IT-projektrådet ønsker at fremme en udvikling, hvor statusrapporteringen generelt afspejler projekternes reelle situation. Det kræver, at statusrapporteringen er synlig gennem hele forvaltningen – fra projekt til direktion. Det er IT-projektrådets vurdering, at muligheden for at få IT-projektrådet på genbesøg vil bidrage til mere realistiske statusrapporteringer.

## **Mere fokus på slutbruger og slutprodukt**

Det sidste læringspunkt kommer primært fra det antal anbefalinger, der er givet til slutbruger og slutprodukt, som er steget fra seks pct. i 2017 til 12 pct. i 2018.

Projekter skal skabe en forandring for dets slutbrugere. Derfor er det vigtigt, at slutbrugerne bliver inddraget på den rigtige måde og på det rigtige tidspunkt. Slutbrugerne skal opleve den rigtige effekt af projekterne og føle sig ordentligt forberedt på den forandring, der kommer. IT-projektrådet ser ofte et stort fokus på at overholde tidsplan og budget – nogle gange på bekostning af kvaliteten. Dette går ud over både slutprodukt, slutbrugeren og projektets gevinstrealisering.

IT-projektrådet finder desuden uklarhed om, hvilke effekter projektet har hos slutbrugeren og hvilke konkrete forandringer projektet medfører i slutbrugerenes hverdag. IT-projektrådet anbefaler at inddrage slutbrugere, så man forstår deres behov og hvordan projekterne påvirker dem. Dette skal desuden understøttes af en bedre forståelse for den tekniske løsning, der skal forankres i organisationen.

# Aktiviteter i det forgangne år

## Risikovurderinger

I 2018 har IT-projektrådet igangsat mange nye aktiviteter, men risikovurderinger er fortsat IT-projektrådets kerneopgave. Vurderingerne sker som led i arbejdet med at løfte modenheten og øge professionaliseringen i arbejdet med Københavns Kommunes digitaliseringsprojekter. I 2018 har IT-projektrådet risikovurderet 10 større digitaliseringsprojekter fra hele kommunen samt fortsat arbejdet med de aktiviteter, der skal styrke risikovurderingerne yderligere læs mere herunder.

## Genbesøg

I 2018 blev det besluttet, at IT-projektrådet kan genbesøge projekter, der tidligere er blevet risikovurderet. Efter endt risikovurdering sender projekter kvartalsvise statusrapporteringer til IT-projektrådet. Hvis et projekt rapporterer et eller flere områder i rød, starter IT-projektrådet og projektet processen for genbesøg.

Hvis et projekt rapporterer et eller flere områder i gul, går IT-projektrådet og projektet i dialog om, hvorvidt et genbesøg er relevant. Muligheden for genbesøg blev igangsat i sidste kvartal af 2018, og IT-projektrådet har genbesøgt tre projekter i 2018.

## IT-projektrådets arbejdsprogram

I 2018 blev IT-projektrådets arbejdsprogram vedtaget af kredsens af administrerende direktører i Københavns Kommune, og flere aktiviteter er igangsat eller afsluttet. Arbejdsprogrammet består af fire indsatsområder:

- Styrkelse af risikovurderinger
- Kommunikation og videndeling
- Sammenhængende it
- Digitale masterclasses (2019)

Herunder beskrives de indsatsområder samt underliggende aktiviteter, der er igangsat i 2018.

### Styrkelse af risikovurderinger

Risikovurderinger er IT-projektrådets kerneopgave. For at styrke denne opgave, har IT-projektrådet i 2018 foruden genbesøg, arbejdet videre med følgende to aktiviteter under dette indsatsområde:

#### 1. ETABLERING AF RETNINGSLINJER FOR MATERIALE TIL RISIKOVURDERINGER

For at sikre et tilstrækkeligt fundament til styring i de enkelte projekter samt et tilstrækkeligt grundlag for dokumentation til risikovurdering i IT-projektrådet, er der udarbejdet skabeloner til grundlæggende projektledelsesdokumenter, som løbende er opdateret i 2018.

#### 2. ERFARINGSOPSAMLING VEDRØRENDE UDLØSENDE FAKTORER OG RISICI I DIGITALISERINGSPROJEKTER.

IT-projektrådet oprettede i 2017 en erfaringsdatabase med opsamling fra afsluttede projekter, som i 2018 er vedligeholdt samt opdateret med genbesøg. Database skal danne grundlag for bedre rådgivning og sparring til kommunens digitaliseringsprojekter. Database udbygges løbende med data fra genbesøg og afsluttede projekter.



## Kommunikation og videndeling

Indsatsområdet består af tre aktiviteter:

### 1. PROJEKTLEDERDAGEN

I december 2018 holdt IT-projektrådet Projektlederdagen for første gang. Projektlederdagen er en faglig heldagskonference for projektledere fra hele Københavns Kommune. Projektlederdagen er den første projektfaglige konference, der går på tværs af kommunen og arrangementet vil være en fast, årlig begivenhed. Formålet med Projektlederdagen er blandt andet at dele viden om IT-projektrådets arbejde med deltagerne i kommunens større digitaliseringsprojekter. Programmet bliver derfor sammensat ud fra de temaer, der enten drøftes i IT-projektrådet eller ud fra temaer, der gentagne gange findes ved risikovurderinger. Blandt oplægsholderne var både medlemmer fra IT-projektrådet, medarbejdere fra Københavns Kommune og eksterne oplægsholdere fra den private sektor. Projektlederdagen 2019 forventes at finde sted i tredje kvartal af 2019.

### 2. GÅ HJEM-MØDER

I november 2018 genoplivede IT-projektrådet dets gå hjem-møder. Der vil fremover afholdes fire gå hjem-møder årligt. Gå hjem-møderne er af varierende varighed og består af faglige oplæg fra interne eller eksterne oplægsholdere. Første gå hjem-møde i 2019 forventes at finde sted i første kvartal.

### 3. ÅRSRAPPORTEN

Årsrapporten er den tredje og sidste aktivitet i indsatsområdet og vil ligeledes fortsætte som en årlig leverance. Årsrapporten opsamler IT-projektrådets arbejde i det forgangne år med læring og refleksion over året, der er gået. Årsrapporten er et centralt element i IT-projektrådets videndeling af egne erfaringer, og den danner udgangspunkt for dialog med andre fora som kredsen af administrerende direktører og IT-kredsen.

## Sammenhængende it

Dette indsatsområde består af to aktiviteter:

### 1. ETABLERING AF PIPELINE OG PORTEFØLJEOVERSIGT

IT-projektrådet har etableret en pipeline- og porteføljeoversigt for de digitaliseringsprojekter, der skal risikovurderes af IT-projektrådet. Oversigten danner udgangspunkt for strategiske drøftelser i IT-projektrådet samt drøftelser med andre relevante fora, som eksempelvis kredsen af administrerende direktører, samt IT-kredsen om projektmodenhed, digitaliseringsinitiativer og fælles løsninger. Oversigten skal drøftes med IT-kredsen i foråret 2019 og vil løbende blive opdateret med nye projekter.

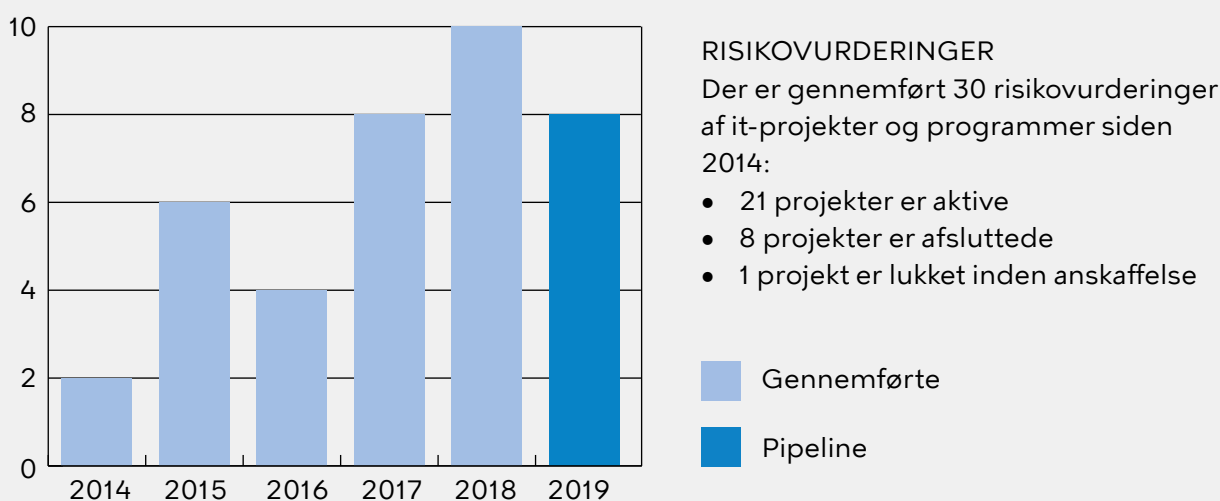
### 2. VIDENDELING MED IT-KREDSEN

IT-projektrådet har i 2018 igangsat videndeling med IT-kredsen i form af møder mellem de to fora. Første møde forventes at være i foråret 2019 og vil fortsætte løbende herefter. Formålet er at opsamle og dele læringspunkter om digitaliseringsprojekter og anskaffelse af it i Københavns Kommune. De to fora supplerer hinanden, idet IT-kredsen sikrer rammebetingelser og governance, mens IT-projektrådet modner organisationens projektkompetencer og styrker projektledelsen af de konkrete projekter.

# Status på Københavns Kommunes it-projekter

## IT-projektrådets portefølje

### Antal risikovurderinger



Figur 1: Antal risikovurderinger fordelt pr. år.

IT-projektrådet har gennemført 30 risikovurderinger siden etableringen i 2014. IT-projektrådet ser fortsat en øget interesse og indmeldelse af projekter til risikovurdering fra hele organisationen. IT-projektrådet anbefaler, at risikovurdering sker i projektets analysefase. Anbefalingen om tidligt tidspunkt for risikovurdering skyldes, at projektet endnu ikke er nået til kritiske leverancer, og derfor kan få anbefalinger til disse vigtige leverancer. IT-projektrådet erfarer, at projekter, der gennemfører risikovurdering tidligt, får større udbytte af risikovurderingen. Dog har seks ud af 10 projekter i 2018 gennemgået risikovurdering i projektets gennemførelsesfase. Det er det højeste antal i IT-projektrådets levetid. Til sammenligning var kun 37 pct. af de risikovurderede projekter i 2017 i gennemførelsesfasen, da de blev risikovurderet.

Tabel 1 herunder viser de projekter og programmer, som IT-projektrådet har risikovurderet siden 2014 i kronologisk rækkefølge. Størstedelen af projekterne er stadig aktive og følges af IT-projektrådet i forbindelse med den kvartalsvise statusrapportering og genbesøg. Syv af de aktive projekter forventes afsluttet i 2019.

<b>Projekt/program</b>	<b>Forvaltning</b>	<b>Aktivt/Afsluttet/ Lukket</b>
Kvantum/Nyt ERP-system	Økonomiforvaltningen (KS)	Afsluttet
Facility management	Økonomiforvaltningen (KEID)	Afsluttet
Online omsorg og boligstyring (skærmbesøg)	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Afsluttet
Elektroniske nøgler til hjemmeplejen*	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Aktivt
Nye systemer til parkeringsområdet	Teknik- og Miljøforvaltningen	Afsluttet
Elektronisk omsorgssystem (CURA)	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Aktivt
Intelligente Transport Systemer	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
IT Service Management	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Nyt kirkegårdssystem	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
Digitale borgersager	Socialforvaltningen	Lukket
Elektroniske nøgler og kørebøger i den sociale hjemmepleje*	Socialforvaltningen	Aktivt
Hot Key projektet	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Aktivt
Borgerservice 2020	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Aktivt
IGA – automatisering af brugerstyring	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt
AD renovering	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt
Fælles digital fremtid (1 af 3)	Socialforvaltningen	Aktivt
Energipakken	Økonomiforvaltningen (KEID)	Aktivt
Trafikmodel	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
Implementering af Aula*	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Aktivt
ESDH udbud	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Office 365	Økonomiforvaltningen (KIT)	Afsluttet
Smart Parkering	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
Udskiftning af Rubin på ferie- og fraværsområdet	Økonomiforvaltningen (KS)	Afsluttet
WAN-projektet	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt
Online Støtte	Socialforvaltningen	Aktivt
Fælles Digital Fremtid (2 af 3)	Socialforvaltningen	Aktivt
Ny brugervendt serviceplatform	Økonomiforvaltningen (KS)	Aktivt
Leverandørplatformen (tidl. Ny Udbudsportal)	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Aktivt
Optimering og automatisering af processer	Økonomiforvaltningen (KEID)	Aktivt
SAPA (Monopolbruddet)	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt

\*=genbesøg

Tabel 1: Risikovurderede projekter og programmer pr. 31.12.2018

# Risikoprofil

Alle risikovurderede projekter tildeles en risikoprofil som en del af risikovurderingen. Risikoprofilen er en samlet vurdering af projektets kompleksitet og risikobillede set i forhold til projektets varighed for organisationen.

## Tildeling af risikoprofil

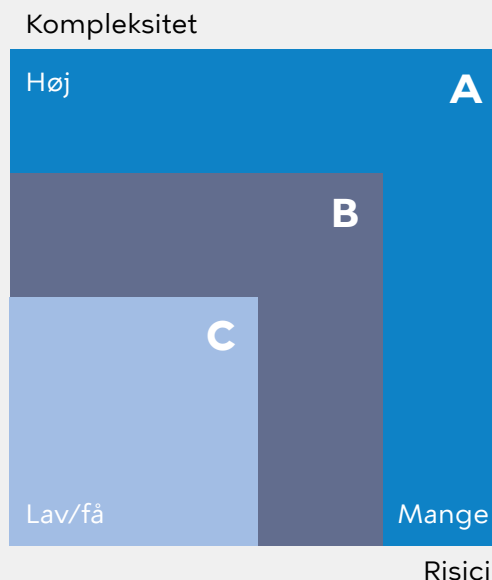
På baggrund af den faglige og kvalitative analyse tildeles projekterne en risikoprofil, som enten er normal (kategori C) eller høj (kategori A og B). Kategori A forbeholdes projekter med særlig kritisk karakter.

Kompleksiteten tager blandt andet højde for:

- Den valgte teknologi
- Interessentlandskabet
- Projektorganisationen.

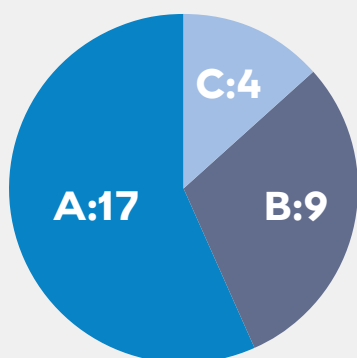
Risici tager blandt andet højde for:

- Graden af forretningsrisici
- Niveaulet for it-sikkerhed
- Afhængighed til eksterne parter.

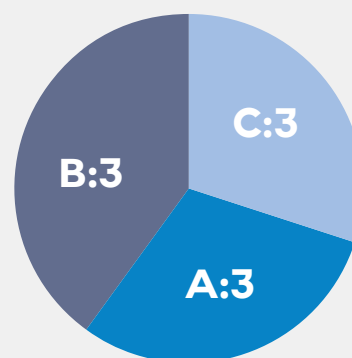


Figur 2: Risikoprofil

Fordelingen af risikoprofiler blandt alle risikovurderede projekter (figur 3) viser, at projekterne rummer en høj grad af kompleksitet, både i forhold til teknologivalg, bredden af interessenter og organisering. Projekter, som bliver risikovurderet i IT-projektrådet, skal leve op til nogle særlige kriterier blandt andet samlede omkostninger over fem millioner, tværgående implementeringer og brug af ny teknologi. Projekterne er desuden ofte forretningskritiske og har afhængigheder til andre projekter. Den øgede opmærksomhed på it-sikkerhed stiller samtidigt ekstra krav til projekternes løsning. Derfor er det naturligt, at projekterne i porteføljen er komplekse og har en høj risikoprofil.



Figur 3: Fordeling af risikoprofil på alle risikovurderede projekter i IT-projektrådets portefølje.



Figur 4: Fordeling af risikoprofil på risikovurderede projekter i 2018.

Fordelingen viser fortsat flest projekter med høj risikoprofil (A og B), hvilket stemmer overens med, at projekterne i IT-projektrådets portefølje er komplekse.

# Statusrapportering fjerde kvartal 2018

Risikovurderede projekter bliver efterfølgende løbende fulgt af IT-projektrådet gennem kvartalsvise statusrapporteringer, indtil projekterne afsluttes eller lukkes.

Projekterne statusrapporterer på områderne økonomi, tid og gevinster i forhold til de seneste godkendelser på styregruppemøder. Et projekt kan rapportere status i rød, gul eller grøn. Kriterierne for statusrapporteringen kan ses i nedenstående figur 5. Data til årsrapporten for 2018 er indhentet fra projekterne i november 2018 og gælder for de projekter, der på dette tidspunkt var blevet risikovurderet og fortsat er aktive.

Data er baseret på projekternes egne vurderinger af deres status på rapporteringstidspunktet. Bemærk, at et projekt eksempelvis kan have ændret tidsplanen og stadig rapportere i grønt, hvis styregruppen har godkendt ændringen.

Hvis et projekt rapporterer i gult eller rødt på et område, skal projektet uddybe årsagen og de mitigerende handlinger, der forventes at blive eller er blevet igangsat. Samtidigt bliver det vurderet, om IT-projektrådet skal genbesøge projektet. Projekter, der rapporterer et område i rød, skal genbesøges, mens IT-projektrådet vurderer, om projekter, der rapporterer i gul på et eller flere områder, skal genbesøges.

## Kriterier for statusrapportering

### Samlede projektkostninger

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

### Tidsplan

- Rød:** Forventes forsinket mere end 3 måneder ift. sidst godkendte tidsplan
- Gul:** Forventes forsinket 1 til 3 måneder ift. sidst godkendte tidsplan
- Grøn:** Forventes forsinket højst 1 måned ift. sidst godkendte tidsplan

### Gevinster - økonomiske og ikke-økonomiske

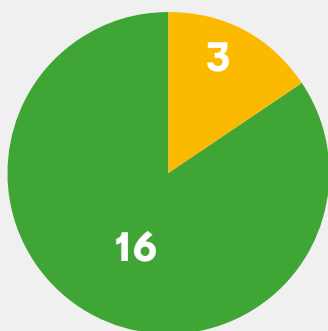
- Rød:** En eller flere gevinster forventes ikke at blive realiseret ift. sidst godkendte ændring.
- Gul:** En eller flere gevinster forventes kun delvist realiseret ift. sidst godkendte ændring.
- Grøn:** Alle gevinster forventes at kunne realiseres i fuldt omfang.

Figur 5: Kriterier for statusrapportering.

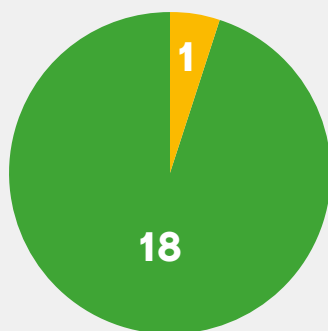
Statusrapporteringerne fra fjerde kvartal viser overordnet et positivt billede af projekternes tilstand; der er ingen røde og kun få gule statusrapporteringer (se figur 6). Der er rapporteret seks gule områder fra fem projekter.

Projekternes egne uddybelser indikerer, at overskridelser af tid er relateret til udbudsprocesser og samarbejdet med leverandører. Når projekter rapporterer gult på økonomi, peger projekterne på, at det skyldes uforudsete udgifter som konsekvens af eksterne afhængigheder. Et enkelt projekt har rapporteret gult ved gevinster, som skyldes overskridelse af tidsplan og dermed forsinket gevinstrealisering.

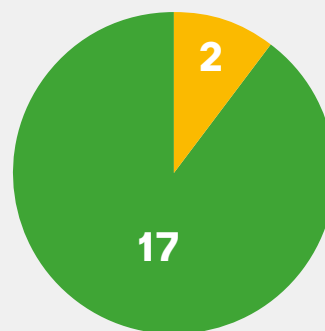
### Tidsplan



### Gevinster



### Samlede omkostninger



Figur 6: Samlet statusrapportering fra fjerde kvartal 2018 på økonomi, tid og gevinster.

## Baseline

Baseline er projekternes oprindelige forventninger til tidsplan, gevinster og samlede omkostninger. Baselineanalysen sammenholder projekternes statusrapporteringer med baseline og viser den generelle udvikling for projekter i IT-projektrådets portefølje over tid.

Gevinster opdeles helt overordnet i tre kategorier; kvalitative, økonomiske og lovgivning. Projekterne placeres i den kategori, der bedst beskriver projektets forventede gevinster. Eksempelvis kan et kvalitetsløftsprojekt samtidigt godt implementere lovgivning og have økonomiske gevinster. Baselineanalysen for fjerde kvartal 2018 viser følgende:

Samlede omkostninger	Tidsplaner	Gevinster
<ul style="list-style-type: none"><li>• 30 pct. af projekterne har budgetforøgelse over tid.</li><li>• Projektporteføljens samlede omkostninger er steget med 6,8 pct.</li><li>• Det gennemsnitlige projekt har et budget på 25 mio. kr.</li><li>• Et gennemsnitligt projekt justerer budget 2,5 gange i dets levetid.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 45 pct. af projekterne i IT-projektrådets portefølje overskrider den oprindelige tidsplan.</li><li>• De samlede ændringer i projektporteføljens tidsplaner giver en gennemsnitlig forsinkelse på 6 måneder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 25 pct. af projekterne angiver kvalitative gevinster, herunder kvalitetsløft.</li><li>• 45 pct. af projekterne angiver økonomiske gevinster for sammenlagt 130 mio. kr. Herunder har næsten halvdelen af projekterne opdateret gevinstforventningen.</li><li>• 15 pct. af projekterne angiver gevinster i forhold til lovgivning, herunder GDPR.</li></ul>

Tabel 2: Ændringer i baseline for projekter i IT-projektrådets portefølje v. fjerde kvartal 2018.

Som det fremgår af tabel 2, har knap en tredjedel af projekterne i IT-projektrådets portefølje øget budgettet. Dog er den samlede stigning for porteføljen relativt lav med 6,8 pct. Projekternes økonomiske volumen er gennemsnitligt 25 mio. kr., med et spænd mellem tre og 94 mio. kr.

I forhold til tidsplaner er det 45 pct. af projekterne, der forlænger den oprindelige tidsplan. Projekterne forlænges mellem tre og 31 måneder. Fire projekter er forlænget med +23 måneder, et er forlænget med 10 måneder og de øvrige med tre måneder. I gennemsnit giver det en forsinkelse på seks måneder for projekterne i IT-projektrådets portefølje. En del af forklaringen i det høje antal ændringer i tidsplaner, findes i det faktum, at projekternes baseline for tidsplan fastlægges efter den oprindelige indstilling, der er brugt til at søge finansiering af projektet. På dette meget tidlige tidspunkt, er viden om projektet lav, og derfor er det svært at estimere korrekt.

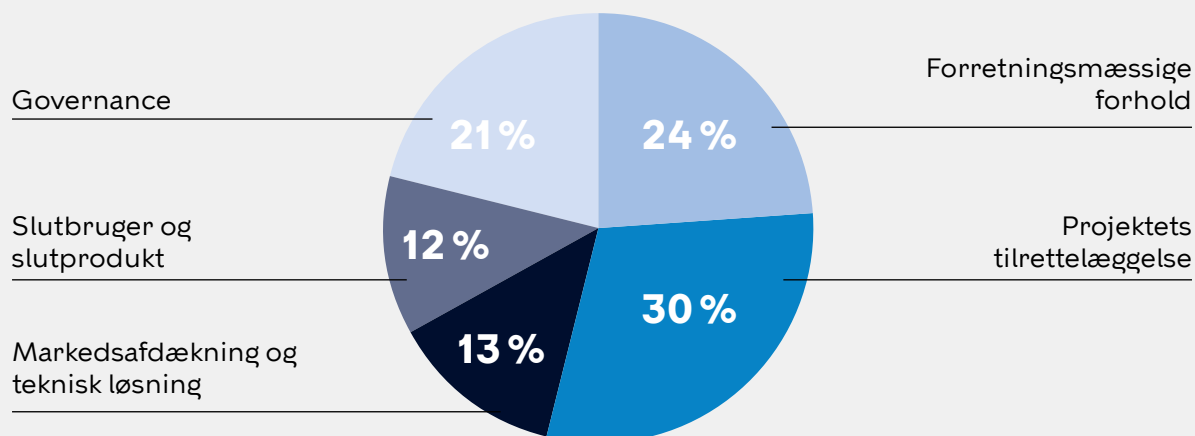
En fjerdedel af projekterne i porteføljen angives som kvalitetsløftprojekter. Det kan for eksempel være implementeringen af et fagsystem, der forbedrer Københavns Kommunes sagsbehandling af flere typer sager til borgere. Lidt under halvdelen melder monetære gevinster som primært formål med projektet. Med et spænd mellem to og 59 mio. kr., leverer projekterne samlet effektiviseringer for 130 mio. kr. Der ses en positiv udvikling ved at flere projekter løbende opdaterer deres gevinstforventninger; cirka halvdelen af de projekter, hvis formål er monetære gevinster, har opdateret forventninger til gevinster.

Endeligt har 15 pct. af projekterne indberettet lovgivning som deres primære formål. Hertil hører eksempelvis projekter som implementering af nye systemer, der lever op til krav om logning af data, jævnfør GDPR.

# Risici og anbefalinger

## Fordeling af anbefalinger i 2018

Figur 7 viser den overordnede fordeling af anbefalinger fra IT-projektrådet i forbindelse med risikovurderinger i 2018 inden for de fem overordnede temaer.



Figur 7: Fordeling af anbefalinger i 2018.

Hvert vurderingsemne kan inddeles i et antal underkategorier (figur 8). De er med til at give et mere detaljeret billede af indholdet i anbefalingerne inden for hvert vurderingsemne og synliggøre områder inden for projektledelse, som med fordel kan styrkes generelt.

Den største forandring i anbefalingerne fra 2018 sammenlignet med 2017 er stigningen i anbefalinger til slutbruger og slutprodukt, som er steget fra seks pct. i 2017 til 12 pct. i 2018. Det er især kortlægning af slutbrugerne og hvordan projektet påvirker dem, samt inddragelse af slutbrugerne i projektet, der vægter i anbefalingerne fra 2018.

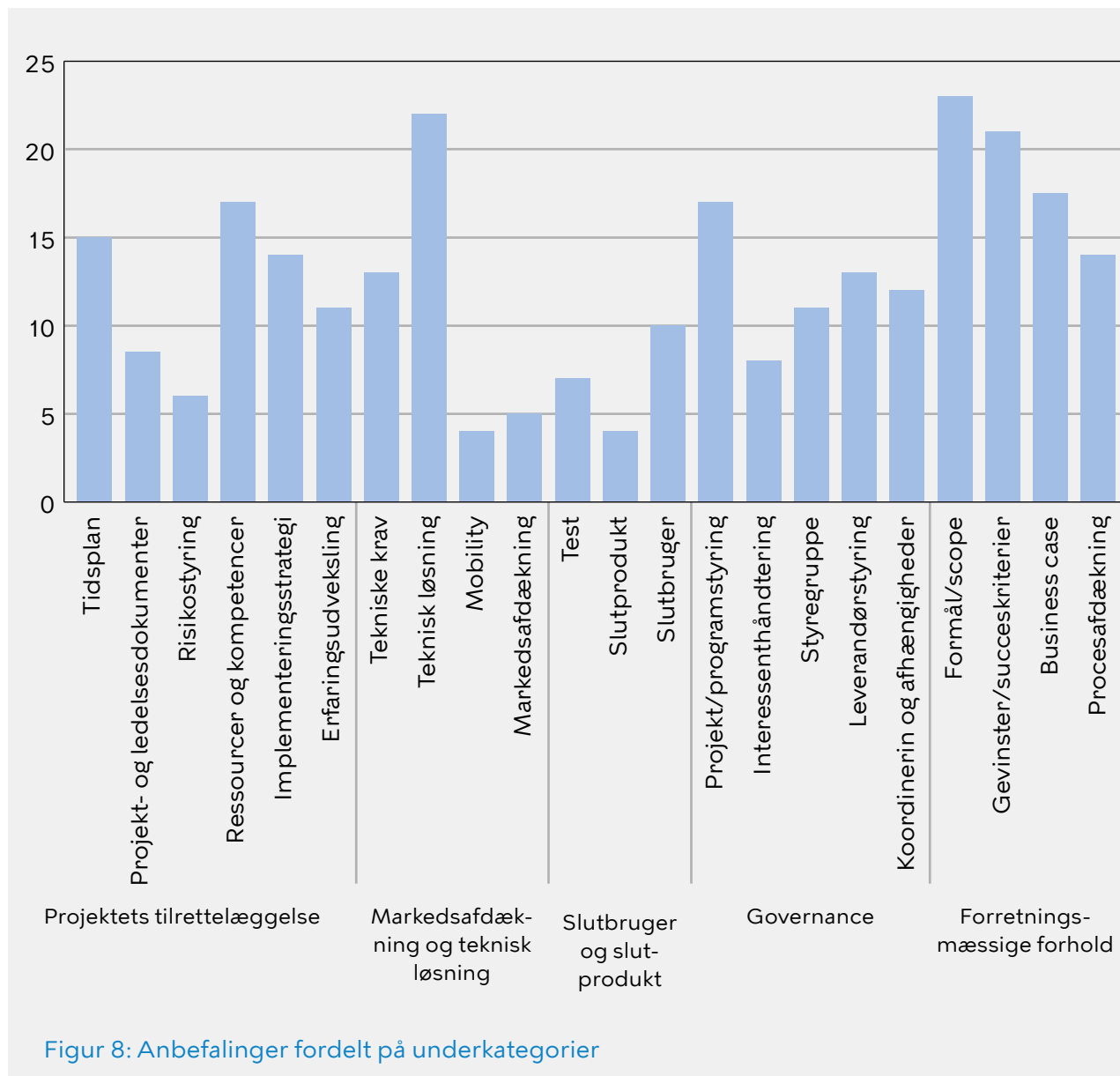
I 2018 er der givet lidt flere anbefalinger til projektets tilrettelæggelse sammenlignet med 2017. Her gives flest anbefalinger til at nedbryde tidsplan på aktivitets- og leveranceniveau, som seks ud af 10 projekter har fået. Derudover får fem ud af 10 projekter anbefalinger om at sikre, at de nødvendige ressourcer stilles til rådighed. Desuden har seks ud af 10 projekter fået anbefalinger om videndeling med andre projekter og samarbejde med interne og eksterne parter.

Ni ud af 10 projekter i 2018 har fået anbefalinger inden for emnet forretningsmæssige forhold, herunder har otte ud af 10 projekter fået anbefalinger vedrørende formål og scope. Det peger på, at kommunens projekter fortsat har brug for at blive styrket inden for arbejdet med business cases, gevinstrealisering og scoping.

Tre ud af de fire mest hyppige underkategorier ligger fortsat inden for de forretningsmæssige forhold, hvilket understreger vigtigheden af, at store it-projekter og programmer er særligt opmærksomme på gevinster og succeskriterier, formål og scope samt business casen. Det er altså fortsat de mere grundlæggende elementer i et projekt, der hyppigst får anbefalinger og som er vigtigst for projektets succes og risikominimering.



Der er ligeledes givet mange anbefalinger til den tekniske løsning. Her er givet anbefalinger til otte ud af 10 projekter. Anbefalingerne vedrører ofte sammenhængen mellem det, projektet ønsker at anskaffe, og den eksisterende arkitektur i Københavns Kommune, herunder især behovet for integrationer til det eksisterende systemlandskab i kommunen.



## De hyppigste risici og tilhørende anbefalinger

Herunder beskrives de hyppigste anbefalinger fra 2018 til hver af de fem vurderingsemner. Anbefalingerne er en samlet, generisk formulering af de specifikke og målrettede anbefalinger, IT-projektrådet har givet projekterne.

### Projektets tilrettelæggelse:

Dette vurderingsemne har i 2018 givet anledning til flest anbefalinger, og knap en tredjedel af IT-projektrådets anbefalinger er knyttet til underkategorien Ressourcer og kompetencer.

IT-projektrådet vurderer, at de risikovurderede projekter er udfordret på ressourcer. Det er fx risici i forhold til estimering af ressourcebehovet, sikring af ressourcer til projektet og usikkerhed om de

nødvendige kompetencer er tilstede i organisationen. Som resultat heraf risikerer projektleverancerne at svækkes.

Derudover ser IT-projektrådet, at projekterne ikke har tilstrækkeligt fokus på at benytte fagkompetencer. Dette kan give bagslag senere i projektet, i form af økonomiske eller tidsmæssige udfordringer på baggrund af manglende rettidig inddragelse af testspor, juridisk assistance eller arkitekturoverblik.

De anbefalinger, IT-projektrådet oftest giver projekterne i 2018, lyder som følger:

*“Nedbryd tidsplanen på aktivitets- og leveranceniveau”*

Seks ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

*“Sikr at de nødvendige ressourcer stilles til rådighed (forventningsafstem vedr. ressourcetræk og -behov med de forskellige enheder)”*

Fem ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

*“Samarbejd med eksterne og interne parter og videndel med så mange som muligt”*

Fem ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

## **Forretningsmæssige forhold**

Forretningsmæssige forhold kommer i 2018 på andenpladsen over vurderingsemner, der har fået flest anbefalinger. Knap en fjerdedel af anbefalingerne fra 2018 knytter sig til forretningsmæssige forhold.

IT-projektrådet har under forretningsmæssige forhold fundet flest risici forbundet med 'Formål og scope', herunder manglende beskrivelse af projektets forretningsmæssige formål og tydelig afgrænsning af projektets scope. Otte ud af 10 projekter fået anbefalinger knyttet til 'Formål og scope', heraf har fem fået følgende anbefaling:

*“Lav en klar beskrivelse af projektets/programmets formål og den forretningsmæssige begrundelse for projektet/programmet”.*

## **Governance**

Til temaet governance har IT-projektrådet givet flest anbefalinger til underkategorien 'Koordinering og afhængigheder'.

IT-projektrådet finder risici i form af manglende nedbrydelse af tidsplan, særligt i forhold til afhængigheder mellem projekter og andre interessenter. Herudover erfarer IT-projektrådet, at der er udfordringer forbundet med leverandørsamarbejde, eksempelvis i forhold til at aftale klare roller og ansvar med leverandører.

De mest almindelige anbefalinger til temaet governance lyder:

*“Tydeliggør tids- og leverancemæssige afhængigheder til andre projekter/afdelinger/interessenter”.*

Fem ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

*“Udarbejd governancemodel for leverandørstyring indeholdende klare og målbare krav til leverandør samt rolle- og ansvarsafstemning og medtænk exit-strategi”.*

Fem ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

## Markedsafdækning og teknisk løsning

Under temaet Markedsafdækning og teknisk løsning gives der oftest anbefalinger til underkategorien 'Tekniske krav'.

IT-projektrådet finder risici i forbindelse med udarbejdelse af kravspecifikation til udbud, herunder også brug af ressourcer til kravkortlægning og beskrivelse af kravspecifikation. Derudover finder IT-projektrådet særligt risici under dette tema i forhold til de komplekse tekniske løsninger, herunder integrationer til andre systemer og konvertering af data.

En af de mest almindelige anbefalinger til temaet markedsafdækning og teknisk løsning lyder:

*"Kortlæg og prioriter funktionelle såvel som non-funktionelle krav til kravspecifikationen".*

Fire ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

*"Nedbryd opgaver relateret til drift, konfigurering, integrationer, datakonvertering osv. med gennemsigthed."*

Fire ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

## Slutbruger og slutprodukt

I 2018 har IT-projektrådet oplevet, at de risikovurderede projekter har haft udfordringer i forhold til inddragelse af slutbrugere og opfølgning på slutbrugernes serviceoplevelser. Det betyder, at der i 2018 er givet flere anbefalinger knyttet til temaet Slutbruger og slutprodukt end nogensinde før. I alt har otte ud af 10 projekter modtaget anbefalinger om slutbruger og slutprodukt.

De to mest hyppige anbefalinger lyder:

*"Beskriv/klarlæg de forskellige grupper af slutbrugere og tydeliggør deres gevinster ved den nye løsning".*

Fem ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

*"Inddrag slutbrugeren løbende i processen og tydeliggør slutproduktet for brugeren".*

Tre ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

# Effekt af risikovurderinger

I dette afsnit kan du læse om effekten af risikovurderinger, herunder IT-projektrådets tilfredshedsundersøgelse, evalueringer med afsluttede projekter og cases med afsluttede projekter.

IT-projektrådet har siden etableringen gennemført tilfredshedsundersøgelser blandt alle risikovurderede projekter og programmer efter endt risikovurderingsforløb. IT-projektrådet er desuden begyndt at foretage evalueringer med projekter, der har gennemført en risikovurdering, for at få et mere kvalitativt indblik i risikovurderingens effekt.

Effekten af risikovurderingerne bliver desuden konkretiseret med to projektcases fra risikovurderede projekter i det forgangne år.

## Tilfredshedsundersøgelsen

IT-projektrådets tilfredshedsundersøgelse består af et spørgeskema, som udsendes til alle projekter, der er blevet risikovurderet. I 2018 har ni ud af 10 risikovurderede projekter udfyldt tilfredshedsundersøgelsen. Sammenlignet med 2017 ses en mindre tilbagegang i tilfredshedsundersøgelsen.

Syv projekter angiver, at den rådgivning, de har modtaget fra IT-projektrådet, har bidraget positivt til projektet.

Derudover melder syv projekter, at dialogen mellem direktionsmedlem, projektteam og rådsmedlemmet har bidraget positivt til projektet.

Slutteligt angiver otte af de adspurgte projekter, at IT-projektrådets anbefalinger er lette at anvende, og at de har medført konkrete ændringer i projektets tilrettelæggelse.

## Evaluering

Ultimo 2018 har IT-projektrådet som noget nyt afholdt kvalitative evalueringer med projekter efter endt risikovurdering. Evalueringen foregår ved et møde mellem IT-projektrådets sekretariat og det pågældende projekt. Baseret på de første evalueringer, kan der drages følgende fælles konklusioner:

1. Projekterne har udtrykt tilfredshed med, at et centralt organ som IT-projektrådet laver en fælles evaluering af projekter i hele KK. Projekterne anerkender behovet for, at viden er samlet.
2. Projekterne har givet udtryk for, at de, hvis de kunne gøre det om, ville bruge flere ressourcer på test eller kvalitetssikring. Det vurderes, at ressourcerne er en god investering i forhold til at undgå eller begrænse senere komplikationer, som eksempelvis fejl i løsningen.
3. Projekterne erfarer, at overgangen fra projekt til drift undervurderes. Projekterne melder om manglende faglig og organisatorisk forankring efter projektafslutning, og at der skal flere res-

sourcer til at lave en gnidningsfri overgang. Det er en stor udfordring for projekterne, at ibrugtagnings- og driftsfasen undervurderes og at driftsorganisationen ikke er klædt godt nok på, samt at der er for mange børnesygdomme i systemerne, jævnfør punkt 2 om test.

4. Projekterne efterspørger løbende sparring og opfølgning med IT-projektrådet som supplement til statusrapporteringerne og løbende opfølgning på projektets fremdrift og udfordringer. IT-projektrådet ønsker at imødekomme denne opfordring og følge projekterne tættere startende i første kvartal 2019.

## Cases

Som noget nyt kan du læse to cases fra risikovurderede projekter i det forgangne år. De to cases giver et mere kvalitativt indblik i effekten af en risikovurdering.

### Case 1: Leverandørplatformen

Projektet Leverandørplatformen har tidligere heddet Projekt Ny Udbudsportal. Projektet er blevet til på baggrund af en bevilling fra effektiviseringspuljen. Projektets formål er at udskifte den nuværende udbudsportal, som er forældet, fejlbehæftet og dyr at vedligeholde. Udbudsportalen skal udskiftes med en ny og tidssvarende løsning, der ydermere lever op til krav fra GDPR og Københavns Kommunes princip om håndtering af fakturaer i kommunens fælles økonomisystem, Kvantum.

Når borgere i Københavns Kommune skal tilbydes et beskæftigelsesforløb gennem Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF), skal Leverandørplatformen understøtte dette. Beskæftigelsesforløbene kan være til både unge, nyuddannede og erfarne borgere og kan omhandle alt fra jobsøgnings-, afklarings-, og sygedagpengeforløb til forløb om uddannelse og mentorordninger. BIF bestiller altså borgerforløb hos eksterne leverandører, og med Leverandørplatformen bliver det muligt for leverandørerne at håndtere disse bestillinger. Leverandørplatformen danner blandt andet fakturagrundlaget, som leverandøren kan hente ned i sit eget bogføringssystem og herefter fakturere for i Kvantum.

BIF anskaffer og implementerer systemet. Den primære brugergruppe er eksterne leverandører til BIF. Det stiller særlige krav til projektets inddragelse af slutbrugere og kommunikation til disse og implementeringsmetoden. Samtidig stiller det også krav til udvikling og test af det nye system, som skal være brugervenligt og understøtte en smidig forretningsgang mellem den eksterne leverandør og BIF's jobcentre, så borgeren i sidste ende oplever at få et bedre forløb.

Projektet blev risikovurderet i oktober 2018 og medvirkende i denne case er projektleder Line Hansen Bertelsen og Jeppe Bøgh Andersen, direktør i BIF og styregruppeformand for projektet.

#### HVAD VAR DEN STØRSTE LÆRING FRA RISIKOVURDERINGEN?

Line: "Hvor vigtig det er, at fundamentet for dit projekt er i orden; altså PID, projektplan og risikolog. Det er vigtigt, at du bruger dem aktivt, det vil også gøre outputtet af risikovurderingen mere brugbar. Business casen er også helt central. Næste gang vil jeg have mere fokus på gevinster, og hvordan man måle på om de realiseres. Og så skal man igen huske at også business casen er et arbejdsredskab, du hele tiden skal kunne bruge i dit projekt – ikke et statisk dokument.

Derudover er jeg en del af et kontor, som ikke har en fast projektmodel, og derfor har risikovurderingen givet os indblik i, hvad det er væsentligt at have med i et projekt."

Jeppe: "Vi fik belyst, at projektet har et grundvalg mellem en standardløsning eller at tilpasse et

system. Vi ønsker at følge standard så meget, det er muligt, og vi fik nogle gode anbefalinger til, hvordan vi fra projektet kan styre efter det."

#### HVILKEN EFFEKT HAR RISIKOVURDERINGEN HAFT PÅ DIT PROJEKT?

Line: "Helt konkret har vi fået lavet mere detaljeret tidsplan, ligesom vi blev anbefalet. Risikovurderingen har også vist, at der er behov for mere tid til at lave udbudsmaterialet, og at der er behov for at inddrage flere ressourcer til projektet. På den måde er anbefalingerne fra IT-projektrådet et aktivt greb, jeg som projektleder kan bruge til at argumentere for at tilføre flere ressourcer til mit projekt. Et andet konkret eksempel er implementeringsmetoden. Fordi IT-projektrådet spurgte ind til den, er vi nu klar med nogle gode overvejelser, inden dialogen med leverandøren starter."

Jeppé: "Jeg har en meget positiv oplevelse af risikovurderingen. Vi gik derfra med både gode anbefalinger til det fremadrettede i forhold til nogle elementer, vi ikke selv havde fået øje på, men også med et klarere syn på de gode ting, vi gør, og som vi skal blive ved med at gøre."

#### HVAD VIL DU ANBEFALE ANDRE PROJEKTER INDEN EN RISIKOVURDERING?

Jeppé: "Jeg vil anbefale, at man ser risikovurderingen som en mulighed for at forbedre sit projekt – det er en hjælp til dit projekt, at få det tjekket efter i sømmene, og det var trygt at have et forum, som oprigtigt interesserer sig for projektet."

Line: "Jeg vil anbefale, at risikovurderingen sker i slutningen af analysefasen, så du har så meget som muligt at tage med til vurderingen. Jeg vil også anbefale, at man dokumenterer de overvejelser, man har haft, så IT-projektrådet kan forholde sig til det. Man skal i hvert fald ikke være bange for at sende materiale ind. Og så tilslutter jeg mig, at risikovurderingen er en mulighed for dit projekt. Det giver meget, at din projektejer og direktør også hører de ting, og at du får en dialog om dit projekt med nogle skarpe mennesker, der ser dit projekt i et andet perspektiv."

## Case 2: Fælles Digital Fremtid

Projektet Fælles Digital Fremtid blev etableret i 2017 og var en samling projekter, der alle skulle understøtte et mere moderne og digitalt socialfagligt arbejde i Københavns Kommunes Socialforvaltning (SOF). Formålet med Fælles Digital Fremtid var at sikre en fælles retning for SOFs digitaliseringsprojekter og en god styring af gevinstrealiseringen.

Baggrunden for at oprette Fælles Digital Fremtid var, at tiden var løbet fra SOFs centrale fællessystemer; CSC Omsorg og CSC Social. Systemer og teknologien var forældede, kunne ikke anvendes fra mobile enheder og var ikke tilstrækkelig brugervenlige. Derudover ønskede SOF at gøre nytte af den fælleskommunale rammearkitektur, som Monopolbruddet bragte med sig.

Fælles Digital Fremtid dækkede til at starte med udbud af det centrale fagsystem CSC Social, som 7.500 medarbejdere bruger. Derudover skal SOF implementere Sundheds- og Omsorgsforvaltningens fagsystem CURA til cirka 600 brugere, og implementere Sags- og Partsoverblik (SAPA), som er en del af Monopolbruddet. 7.500 medarbejdere i SOF skal bruge SAPA. I august 2018 blev det besluttet at dele projekterne op, hvorefter Fælles Digital Fremtid alene fokuserer på afløseren af CSC Social, mens de andre blev gjort til selvstændige projekter.

Fælles Digital Fremtid er blevet risikovurderet af IT-projektrådet to gange. Første risikovurdering fandt sted i maj 2017 lige efter projektet havde defineret dets strategi og foretaget markedsdialog, mens anden risikovurdering skete i sommeren 2018 op til projektets udbud. I denne case medvirker projektleder Mikkell Berget og digitaliseringschef Ina Corydon.

#### HVAD VAR DEN STØRSTE LÆRING FRA RISIKOVURDERINGEN?

Ina: "Tidligt i projektet, tog vi en strategisk beslutning om at gå i dialog med IT-projektrådet flere gange i løbet af projektets levetid og at investere tid i projektet på at få lavet flere risikovurderinger tidligt i processen. Det gjorde vi, fordi projektet er stort og kritisk for SOF, og fordi vi så nogle centrale nedslagspunkter, som vi ønskede at få IT-projektrådets input til. En læring ved at have tidlige risikovurderinger er, at vi har fået fremadskuende input, som vi har haft tid til at indarbejde, og at de har været med til at skabe retning for projektet. Det var nyt for IT-projektrådet at lave flere risikovurderinger på denne måde, og derfor var der lidt usikkerhed omkring materialet til den første risikovurdering og i forhold til, hvad det gav mening at drøfte på et så tidligt tidspunkt. Det bar risikovurderingen lidt præg af, men vi fik nogle rigtig gode input til vores strategi i programmet, som i den grad har hjulpet os videre."

Mikkel: "Den første centrale læring for os var det strategiske fokus, vi havde i projektet. IT-projektrådet gav os et reality check i forhold til at kigge udad og se på omverdenen og andre teknologier til at understøtte forretningen og det socialfaglige arbejde. Vi fik et andet blik på, om vi havde tænkt de rigtige tanker og havde set bredt nok på vores tilgang. Vi fik den tilbagemelding, at vi havde kigget for meget på standardsystemer og i stedet skulle ændre vores fokus til at kigge på standardteknologi. Og så har IT-projektrådets anbefalinger været gode i dialogen med vores styregruppe. Blandt andet skulle vi se nærmere på vores implementeringsplaner og gevinster, men det blev lettere at få det på dagsordenen hos styregruppen, når det stod sort på hvidt. Risikovurderingerne har altså givet et større ledelsesfokus i projektet."

#### HVILKEN EFFEKT HAR RISIKOVURDERINGEN HAFT PÅ DIT PROJEKT?

Mikkel: "For mig har effekten været den samme af begge risikovurderinger. De har haft en god effekt på dialogen med styregruppen om nogle centrale emner. Det har en god virkning at få understreget eller udfordret vores tanker om projektet. Helt konkret betød risikovurderingen op til vores udbudsproces, at vi udskød udsendelsen af udbuddet med to måneder på baggrund af nogle input fra IT-projektrådet til, hvordan vi kunne gøre vores krav i udbudsmaterialet endnu skarpere. Vi indarbejdede også ekstra tid i tidsplanen til forhandlinger i forbindelse med udbuddet. Derudover har vi fået skærpet fokus på tidsplaner, ressourcer og gevinster på et tidligere tidspunkt, end vi ellers ville have haft de snakke, og derfor kan vi fra projektet bedre forberede os og være på forkant."

Ina: "Risikovurderingerne er en kvalitetssikring af vores arbejde, og jeg er sikker på, vi får en bedre løsning og større sandsynlighed for succes med projektet på grund af dialogen med IT-projektrådet. Risikovurderingerne giver projektet et ekstra ledelsesfokus, så vi har internt haft nogle ekstra forventningsafstemninger omkring, hvad projektet skal levere og gjort projektets retning endnu tydeligere. Risikovurderingerne har især også styrket dialogen med vores styregruppe og eksempelvis gjort det lettere at få tilført både specialistressourcer og mange medarbejdere fra forretningen til at udarbejde materiale til projektets udbudsproces."

#### HVAD VIL DU ANBEFALE ANDRE PROJEKTER INDEN EN RISIKOVURDERING?

Ina: "Jeg kan anbefale, at du gør dig nogle overvejelser om, hvad du gerne vil have særlig sparring på fra IT-projektrådet. Vi har brugt IT-projektrådet proaktivt til nogle bestemte emner. Derudover er det givet rigtig godt ud at tænke over, hvornår vurderingen ligger. Vi har bygget tid ind i tidsplanerne efter risikovurderinger til at indarbejde feedback fra IT-projektrådet."

Mikkel: "Ingen projektledere er perfekte, alle kan bruge gode input. Jeg vil anbefale, at du tænker IT-projektrådet ind som en mulighed og en hjælp til dit projekt – det er ikke en godkendelse, men noget du aktivt kan gøre brug af for at gøre dit projekt endnu bedre. For projekter i den her størrelse,

så er det ikke verdens største ressourcetræk, du skal bruge på en risikovurdering, så tiden er givet godt ud. Hvis du har gjort dit forarbejde godt nok og har styr på basisdokumenterne, så er det let at indarbejde anbefalingerne. Der er ingen tvivl om, at det har lettet meget i forhold til vores styregruppe, og at vi har fået flyttet nogle aktiviteter frem og givet dem tidligere fokus. Derudover så har jeg en konkret anbefaling til det materiale, du skal levere til IT-projektrådet. Det kan være svært at vide, hvad man skal præsentere, når risikovurderingen finder sted tidligt i et projekt, hvor flere ting endnu ikke er afklaret. Nedefæld dine overvejelser på skrift, så IT-projektrådet kan se, overvejelserne er der, også selvom det endnu ikke er afklaret, så du har noget at starte dialogen med. Vi har også talt med IT-projektrådet om, hvad vi fra projektet og styregruppen især gerne ville have fokus på til risikovurderingen.”



# Kommende projekter og aktiviteter

I dette afsnit kan du læse om IT-projektrådets kommende arbejde i 2019. Afsnittet indeholder en oversigt over nye projekter til risikovurdering og kommende aktiviteter fra arbejdsprogrammet.

## Kommende projekter

IT-projektrådets forventede pipeline for risikovurderinger i 2019 består pr. 31. januar 2019 af følgende projekter:

Projekt	Forvaltning
Erhvervs taskforce	Økonomiforvaltningen
KY og KSD (Monopolbruddet)	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Implementering af telemedicin	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Fælles digital fremtid	Socialforvaltningen
ESDH implementering	Økonomiforvaltningen
Selvbetjening for p-pladser i Københavns Kommune	Teknik- og Miljøforvaltningen
Automatisering fase 2	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Ny Generation Digital Post	Kultur- og Fritidsforvaltningen

[Tabel 3: Forventede risikovurderinger i 2019.](#)

Yderligere projekter bliver løbende indmeldt til IT-projektrådet.

## Aktiviteter i 2019

### Arbejdsprogrammet

Det fjerde og sidste indsatsområde i IT-projektrådets arbejdsprogram igangsættes i 2019.

### Digitale masterclasses

Indsatsområdet består af to aktiviteter:

- **DIGITAL TOPLEDELSE**  
Digital topledelse er en masterclass for direktionerne i Københavns Kommune. IT-projektrådet planlægger aktiviteten for 2019.
- **PROFESSIONELLE DIGITALE STYREGRUPPER**  
Professionelle digitale styregrupper er en masterclass for kontorchefer, afdelingschefer og vicedirektører i Københavns Kommune. IT-projektrådet planlægger aktiviteten for 2019. Formålet er at øge modenhed, dele viden og øge kompetencer inden for styregruppedeltagelse blandt ledere i Københavns Kommune.

# 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 eksterne medlemmer, som alle har erfaring inden for projekter og it i en offentlig kontekst. De eksterne medlemmer bidrager desuden med erfaringer fra den private sektor.

Vurderingskorpset består af mere end 30 erfarne økonomer, projektledere, it-arkitekter og test managere fra hele kommunen. Vurderingskorpset og IT-projektrådet udgør i fællesskab de centrale videnressourcer, der yder rådgivning til projekterne i forbindelse med en risikovurdering.

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



Figur 9: IT-projektrådets struktur

# IT-projektrådets medlemmer



Pernille Andersen  
Formand for IT-projektrådet  
og adm. direktør i Teknik- og  
Miljøforvaltning



Signe Lynggaard Madsen  
Direktør i SKI



Hans Bertelsen  
Forhenværende direktør i  
KOMBIT



Stephen Alstrup  
Professor ved Datalogisk  
Institut  
Københavns Universitet



Lars Mathiesen  
Direktør i Frost Management  
og medlem af Statens IT-råd



Stig Lundbech  
Direktør i Koncern IT,  
Økonomiforvaltningen



Lars Storm Gregersen  
Direktør i Sundheds- og  
Omsorgsforvaltningen



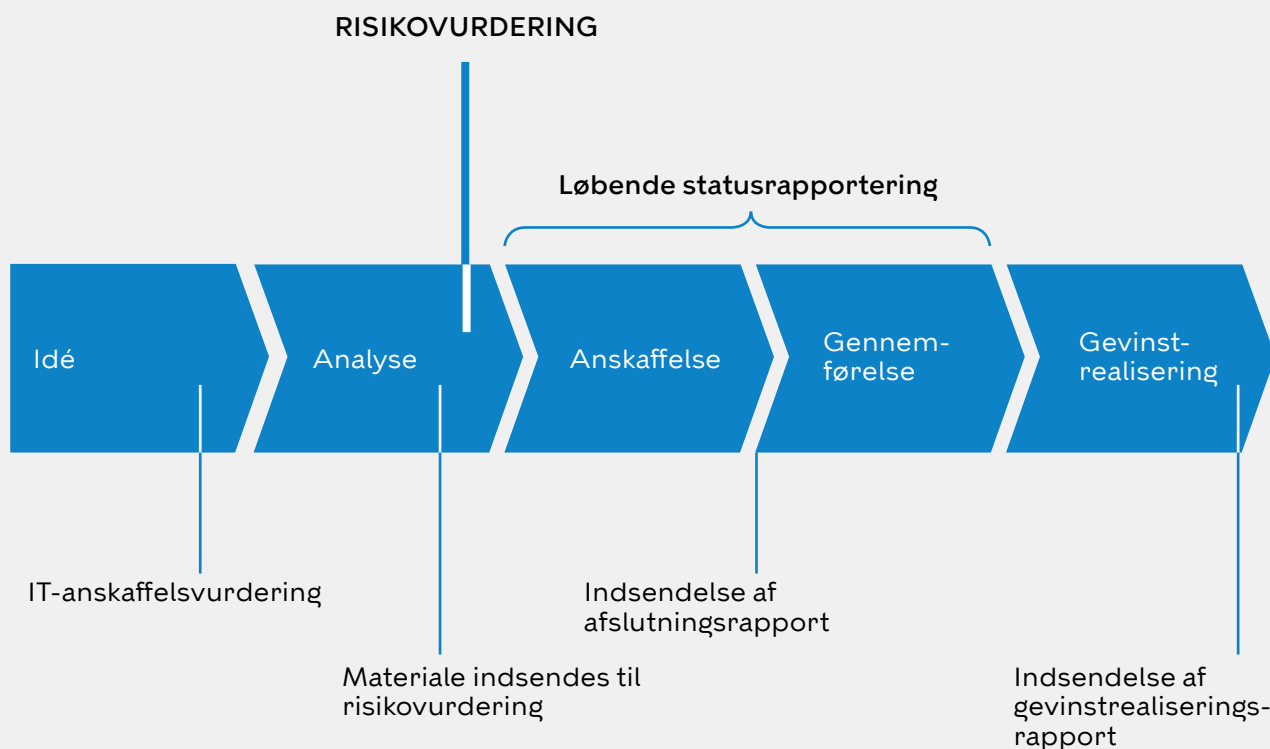
Søren Munk Skydsgaard  
Direktør i Socialforvaltningen

# Appendiks: 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.

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 direktionsmedlemmerne 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 digitaliseringsprojektets 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.





## **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](mailto:IT-projektraad@kk.dk)

[www.itprojektraad.kk.dk](http://www.itprojektraad.kk.dk)