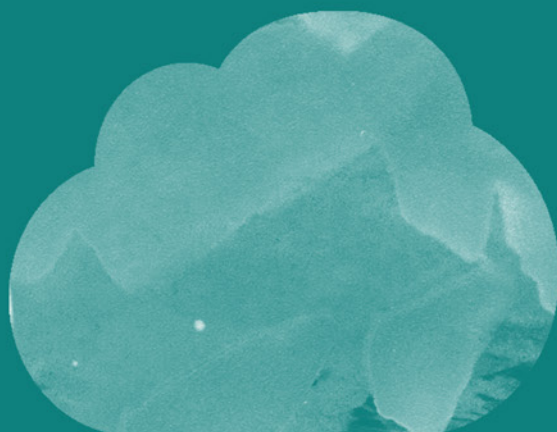


KØBENHAVNS KOMMUNES IT-PROJEKTRÅD

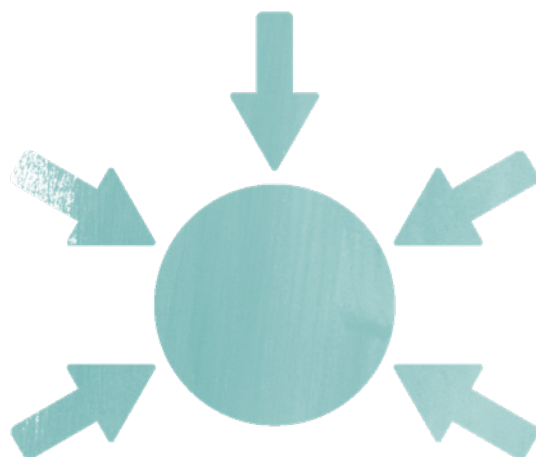
# ÅRSRAPPORT 2019





# Indhold

<b>Indledning</b> .....	<b>4</b>
<b>Status på Københavns Kommunes it-projekter</b> .....	<b>6</b>
<b>Effekt af risikovurderinger</b> .....	<b>12</b>
<b>Kommende arbejde i IT-projektrådet</b> .....	<b>16</b>
<b>Om IT-projektrådet</b> .....	<b>20</b>
<b>Bilag 1: Risikovurdering som metode</b> .....	<b>22</b>
<b>Bilag 2: Opsamling på evalueringstemaer</b> .....	<b>24</b>



# Indledning

## Om årsrapporten 2019

IT-projektrådets årsrapport har til formål at dele viden om rådets arbejde og aktiviteter i det forgangne år og samle vigtige erfaringer og læringspunkter til både projektledere, medarbejdere og ledere, der arbejder med digitalisering og it-projekter i Københavns Kommune.

Med årsrapporten ønsker IT-projektrådet at skabe rum for videndeling om de udfordringer, projekter i Københavns Kommune møder. IT-projektrådet ser, at mange projekter møder samme udfordringer uanset projektets organisatoriske placering eller karakter. Af denne årsag er årsrapportens fokus på områder med potentiale for forbedring, og formålet er at give brugbar viden videre til igangværende og kommende projekter i Københavns Kommune. Der er således i rapporten ikke fokus på læringspunkter og temaer, hvor der ikke ses udfordringer.

## Året der er gået

IT-projektrådets mandat og opgaver udspringer af dets kommissorium. I 2019 er IT-projektrådets kommissorium blevet skærpet i forhold til IT-projektrådets strategiske formål om at styrke og professionalisere arbejdet med digitaliseringsprojekter i Københavns Kommune. Det skærpede kommissorium danner ramme for et nyt arbejdsprogram, hvor fokus på projektkompetencer og projektledelse er i højsædet. En væsentlig ændring i kommissoriet består i, at IT-projektrådet nu arbejder efter en risikobaseret tilgang til risikovurderinger. Det betyder, at projekter kan blive risikovurderet flere gange i løbet af processen, afhængigt af det enkelte projekts risikobillede og kompleksitet. Tiltaget er et ønske fra forvaltningerne, da der ofte kan gå lang tid, fra et projekt bliver risikovurderet, til det afsluttes. Der opstår derfor yderligere behov for rådgivning, efterhånden som projektet skrider frem.

I 2019 er IT-projektrådets analyse med data om risici og anbefalinger fra risikovurderinger blevet udvidet med data fra evaluering med afsluttede projekter. Der ses en vis sammenhæng mellem evalueringer og de identificerede risici fra risikovurderinger. Analysen bruges som datagrundlag for IT-projektrådets indsatser for særlige risikoområder i Københavns Kommune.

Derudover blev 2019 året, hvor IT-projektrådet bød velkommen til flere nye medlemmer. I november tiltrådte administrerende direktør i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Tanja Franck, som ny formand for IT-projektrådet. Derudover har IT-projektrådet fået to nye eksterne medlemmer; Lars Frelle-Petersen, direktør i Dansk Industri og Lars Monrad-Gylling, bestyrelsesformand. Du kan finde en oversigt over IT-projektrådets medlemmer i kapitel 5.

I 2019 gennemførte IT-projektrådet tre gå hjem-møder med stor tilslutning fra projektledere, ledere og medarbejdere, der arbejder med digitalisering og projekter i Københavns Kommune. Derudover holdt IT-projektrådet dets anden årlige Projektlederdag, med endnu flere deltagere end i 2018. Projektlederdagen er målrettet projektledere på tværs af hele Københavns Kommune. Du kan læse mere om IT-projektrådets kommende aktiviteter i kapitel 4.



# Status på Københavns Kommunes it-projekter

## IT-projektrådets portefølje

### RISIKOVURDERINGER

Der er gennemført 32 risikovurderinger af it-projekter og programmer siden 2014:

- 20 projekter er aktive
- 10 projekter er afsluttede
- 2 projekter er lukket inden anskaffelse

IT-projektrådet har gennemført 32 risikovurderinger siden etableringen i 2014.

Risikovurdering skal ske i projektets analysefase. Det skyldes, at projektet på dette tidspunkt har tilstrækkelig viden om det kommende projektforsløb, men er endnu ikke nået til kritiske leverancer og kan derfor nå at indarbejde IT-projektrådets anbefalinger til disse. Erfaring viser, at projekter, der gennemfører risikovurdering tidligt, får større udbytte af risikovurderingen, idet der er tilstrækkelig tid til at indarbejde IT-projektrådets anbefalinger.

Efter ønske fra forvaltningerne har IT-projektrådet iværksat en risikobaseret tilgang til risikovurderinger. Tilgangen betyder, at projekter kan blive risikovurderet flere gange og med forskelligt fokus. For eksempel kan et projekt gennemgå første risikovurdering i dets analysefase forud for udbud og endnu en risikovurdering ved implementeringsfasen, hvor formålet er at følge op på implementeringsaktiviteter.

Gennem evalueringer med afsluttede projekter erfarer IT-projektrådet, at der er opbakning til en tidlig, første risikovurdering. Projekternes begrundelser er, at der er behov for tilstrækkelig tid til at indarbejde anbefalinger fra IT-projektrådet i det resterende projektforsløb. Særligt udbudsprojekter kræver at der skal være tid efter endt risikovurdering til at ændre i udbudsmateriale og især kravspecifikation inden udsendelse af udbudsmateriale, da IT-projektrådet har givet anbefalinger hertil, som projekterne ønsker at følge.

Tabel 1 viser de projekter og programmer, som IT-projektrådet har risikovurderet siden 2014 i kronologisk rækkefølge. De aktive projekter følges af IT-projektrådet i forbindelse med den kvartalsvise statusrapportering og genbesøg. 10 af de aktive projekter forventes afsluttet i 2020, og flere projekter vil komme til gennem nye risikovurderinger i 2020.

<b>Projekt/program</b>	<b>Forvaltning</b>	<b>Aktivt/Afsluttet/ Lukket</b>
Kvantum/Nyt ERP-system	Økonomiforvaltningen (KS)	Afsluttet
Facility management (KASA)	Økonomiforvaltningen (KEID)	Aktivt
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	Afsluttet
Intelligente Transport Systemer	Teknik- og Miljøforvaltningen	Aktivt
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	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 (2 risikovurderinger)	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)	Afsluttet
Online Støtte	Socialforvaltningen	Aktivt
Ny brugervendt serviceplatform	Økonomiforvaltningen (KS)	Afsluttet
Leverandørplatformen (tidl. Ny Udbudsportal)	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Aktivt
Optimering og automatisering af processer	Økonomiforvaltningen (KEID)	Aktivt
SAPA (Monopolbruddet)	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt
ESDH Implementering	Økonomiforvaltningen (KIT)	Aktivt
Omstillings- og kontaktcentre i Københavns Kommune	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Aktivt

Tabel 1: Risikovurderede projekter og programmer pr. 31.12.2019.

# Risikoprofil

Alle risikovurderede projekter tildes en risikoprofil som en del af risikovurderingen. Risikoprofilen er en samlet vurdering af projektets kompleksitet og risikobillede for organisationen.

## Tildeling af risikoprofil

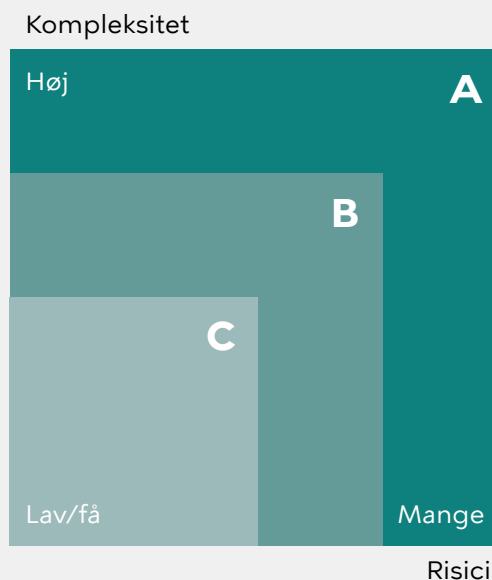
På baggrund af den faglige og kvalitative analyse tildes projekterne en risikoprofil, som enten er normal (kategori C) eller høj (kategori A og B). Kategori A forbeholdes projekter med særlig kritisk karakter.

Kompleksiteten tager blandt andet højde for:

- Den valgte teknologi
- Interessentlandskabet
- Projektorganisationen.

Risici tager blandt andet højde for:

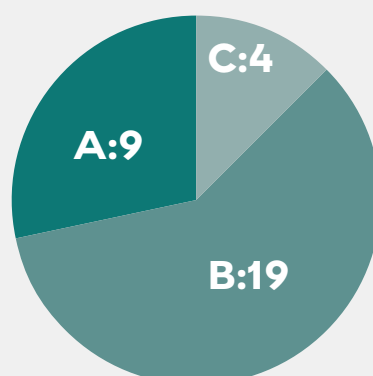
- Graden af forretningsrisici
- Niveaueet for it-sikkerhed
- Afhængighed til eksterne parter.



Figur 1: Risikoprofil.

Fordelingen af risikoprofiler blandt alle risikovurderede projekter fremgår af figur 2. Da langt størstedelen af projekterne har risikoprofil A eller B kan det konkluderes, 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 så som samlede omkostninger over fem millioner, tværgående implementeringer eller 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.

## Risikoprofil



Figur 2: Fordeling af risikoprofil på alle risikovurderede projekter i IT-projektrådets portefølje.



# Statusrapportering fjerde kvartal 2019

Efter risikovurderingen følges projekterne løbende 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 3. Data til årsrapporten for 2019 er indhentet fra projekterne i november 2019 og gælder for de projekter, der på dette tidspunkt var blevet risikovurderet og fortsat var aktive.

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

Hvis et projekt rapporterer et område i gul eller rød, 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 et eller flere områder i gul skal genbesøges.

## Kriterier for statusrapportering

### Samlede projektomkostninger

- 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

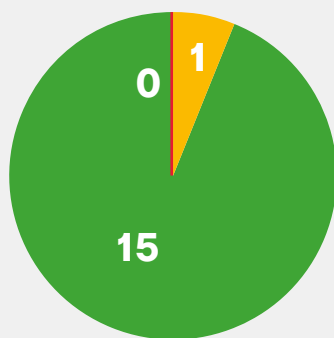
- Rød:** Forventes forsinket mere end 3 måneder ift. sidst godkendte tidsplan.
- Gul:** Forventes forsinket 1 til 3 måneder ift. sidst godkendte tidsplan.
- Grøn:** Forventes forsinket højst 1 måned ift. sidst godkendte tidsplan.

### Gevinster - økonomiske og ikke-økonomiske

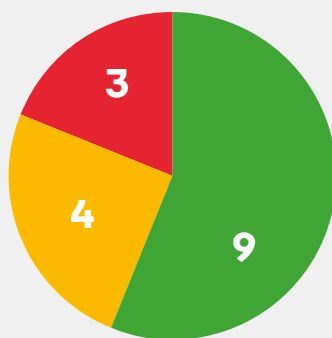
- Rød:** En eller flere gevinster forventes ikke at blive realiseret ift. sidst godkendte ændring.
- Gul:** En eller flere gevinster forventes kun delvist realiseret ift. sidst godkendte ændring.
- Grøn:** Alle gevinster forventes at kunne realiseres i fuldt omfang.

Figur 3: Kriterier for statusrapportering.

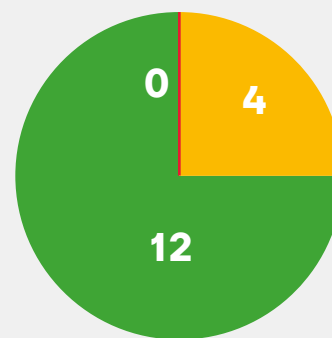
### Tidsplan



### Gevinster



### Samlede omkostninger



Figur 4: Samlet statusrapportering fra fjerde kvartal 2019 på økonomi, tid og gevinster.

Statusrapporteringerne fra fjerde kvartal (figur 4) viser, at størstedelen af projekterne rapporterer i grøn. Der er rapporteret ni gule områder fra syv projekter. Der er rapporteret tre røde områder fra tre projekter.

Af de kvartalsvise statusrapporter fremgår det, at de fleste projekter i IT-projektrådets portefølje har en eller flere ændringer i forhold til omkostninger, tid eller gevinster over tid.

I forhold til omkostninger og tid medfører ændringerne typisk forlængelse af projektets tidsplan eller forøgelse af budgettet. Projekternes egne uddybelser indikerer, at overskridelser af tid er relateret til anlægsloftet og mangel på ressourcer. De fleste projekter i IT-projektrådets portefølje er langvarige, og omkring 40 pct. af de aktive projekter har forlænget deres tidsplan. IT-projektrådet vurderer, at flere af disse projekter har for lang gennemførelsestid og ser blandt andet på den baggrund et behov for at udvide kendskabet til agile metoder.

For gevinster kan ændringer over tid betyde både op- og nedjustering i forventninger. Baseret på statusrapporteringen fra fjerde kvartal 2019 er forventninger til gevinster i kroner steget med 11 pct. Når projekter rapporterer gult på gevinster, skyldes det især overskridelse af tidsplan og dermed forsinket gevinstrealisering samt afhængigheder til primært leverandører eller andre projekter.



# Effekt af risikovurderinger

I dette kapitel kan du læse et sammendrag af de evalueringer med projekter, der er afsluttet i 2019.

## Opsamling på evalueringer

Efter projektafslutning inviteres projekter til et evalueringsinterview med IT-projektrådets sekretariat. I 2019 har sekretariatet gennemført syv evalueringer med afsluttede projekter. Herunder kan du læse en opsamling af de temaer, der går igen i evalueringerne fra 2019, og som projekterne har til fælles. Temaer kan både indeholde udfordringer og succeser i projekterne. Temaer fra evalueringer er samlet i en tabel i bilag 2.

### Samarbejde

Temaet samarbejde indeholder både samarbejde internt i projektgruppen og med leverandører.

For det interne samarbejde indikeres det, at særligt hyppige og faste møder samt samlokalisering gør en afgørende forskel for projektets fremdrift. Særligt for tværgående projekter, som skal implementere en it-løsning i mere end én forvaltning, konkluderes det, at projektledere tæt tilknyttet den modtagende forvaltning gør en positiv forskel for projektet. Det konkluderes ligeledes, at et tæt samarbejde med modtagende forvaltning har bidraget positivt.

I forhold til udfordringer i samarbejdet med leverandører beretter en række projekter, at især uoverensstemmelse i forhold til placering af ansvar for opgaver udgjorde den største hindring i samarbejdet. Derudover nævnes mangel på ressourcer hos leverandøren som en udfordring, samt manglende kompetencer og brug af agilt samarbejde, hvis leverandøren er vant til dette, men forvaltningen ikke er. Flere projekter konkluderer, at uoverensstemmelser typisk skyldes manglende eller ikke tydelige krav i udbudsmaterialet og uklar forventningsafstemning om samarbejdet mellem forvaltning og leverandør. Også for leverandørsamarbejdet angiver flere projekter vigtigheden af et tæt samarbejde og samlokalisering, hvis muligt. Som positivt læringspunkt konkluderer projekterne, at det er vigtigt at udarbejde og kommunikere et fælles målbillede eller en fælles vision, som leverandøren kan hjælpe med at realisere, så indsatsen for at realisere visionen bliver fælles for både kommune og leverandør.

### Udbud og kravspecifikationer

Processen omkring udbud gentages i flere evalueringer, hvori det udelukkende nævnes som en udfordring.

Udfordringerne skildres primært i forbindelse med Københavns Kommunes udarbejdelse af traditionelle kravspecifikationer til ny teknologi og til et marked i konstant udvikling. I forlængelse heraf konkluderer projekterne, at det er udfordrende, når kommunens traditionelle kontraktjura og længerevarende beslutningsprocesser møder leverandører, der ikke er vant til dette. I tilfælde hvor kravspecifikationen er mangelfuld, konkluderes det, at den har medført kontraktuelle udfordringer i samarbejdet med leverandører.

## Styregruppe og ledelse

Flere projekter konkluderer, at styregruppen er en succes, i tilfælde hvor styregruppen har hjulpet projektet med for eksempel ressourcer og beslutninger, der sikrer fremdrift. Andre projekter konkluderer, at styregruppen er afgørende for at sikre forankring af projektet i organisationen.

Omvendt erfarer flere projekter, at styregruppen er en udfordring, hvis ikke gruppen har været sammensat korrekt eller har haft det rette mandat. Enkelte projekter nævner, at styregruppen bestod af for mange medlemmer, og at repræsentation af mange forvaltninger i én styregruppe kan være ufordelagtigt. Andre projekter konkluderer, at det kan være en hindring for projektets fremgang, hvis styregruppens medlemmer ikke påtager sig rollen som beslutningstagere. Disse erfaringer stemmer overens med de anbefalinger, IT-projektrådet oftest giver vedrørende styregruppen; at sikre den rette sammensætning, at sikre at styregruppen ikke er for stor og at definere styregruppens rolle og ansvar.

Ledelse fremgår ligeledes i evalueringerne. Projekterne konkluderer, at fokus hos topledelsen er en afgørende faktor for allokering af ressourcer og mandat til at gennemføre de ønskede aktiviteter. Projekterne konkluderer desuden, at ledelse er en vigtig aktør i at kommunikere om de forandringer, projektet medfører. Når det gælder ledelse i projekterne, erfares det, at ledelse er en succes, når denne afskærmer projektdeltagere, skaber engagement og kommunikerer en tydelig retning for projektet.

## Udvidelse af scope

Flere projekter konkluderer, at udvidelse af scope har været en primær og frekvent risiko gennem projektforløbet. Projektlederne vurderer, at de har brugt uforholdsmæssig meget tid på at afgrænse scope og sikre opbakning til dette opad i projektets øverste ledelse. Nogle projekter konkluderer, at de er lykkedes med at fastholde scope, mens de fleste konkluderer, at scope er blevet udvidet undervejs. For sidstnævnte projekter har udvidelse af scope medført gennemgribende ændringer i projektet og enkelte projekter konkluderer, at udvidelsen af scope er sket, uden at projektet har fået mere tid til at levere de yderligere leverancer, og det har derfor påvirket kvaliteten af projektet negativt.

## Test

Generelt erfarer projekterne, at der bør afsættes tilstrækkelige ressourcer til test af den tekniske løsning og til inddragelse af løsningens brugere gennem slutbrugertests.

Det er særligt projekter, der har allokere egen test manager, som erstatning eller supplement til leverandørens test-arbejde, der konkluderer, at indsatsen er afgørende for minimering af fejl og en mere succesfuld implementering. Dette er i overensstemmelse med evalueringer fra IT-projektrådets sidste årsrapport, hvori projekterne konkluderede, at ressourcer til test er en god investering i forhold til at undgå eller begrænse senere komplikationer.

I modsatte ende af skalaen erfarer flere projekter, at mængden af fejl i løsningen har været undervurderet, i tilfælde hvor test ikke har været prioriteret tilstrækkeligt. Det har påvirket både implementering og samarbejdet med leverandører negativt.

I forhold til brug af slutbrugertest konkluderer flere projekter ligeledes, at tiden, der bruges på eventuel uddannelse af interne testbrugere, er godt givet ud, og at slutbrugertest kan bidrage med mere tryghed og ejerskab i organisationen. Andre projekter konkluderer, at de i stedet for at uddanne testbrugere har gjort brug af kommunens superbrugere til test.

## Overgang til drift

Flere projekter konkluderer, at overgangen til drift er særligt krævende og svær. Dette skyldes i nogle tilfælde, at driftsvaretagelsen er placeret i en anden forvaltning end projektet, og at kendskabet imellem projekt og drift er lav. Projektledere erfarer, at inddragelse af driften i projektet over en længere periode er givende. Projektlederne konkluderer, at et tæt samarbejde med driftsorganisationen kan medvirke til at løse eventuelle uoverensstemmelser på et senere tidspunkt. Her nævnes det som særligt udfordrende, hvis projektet for eksempel ændrer eller tilføjer opgaver i driften. Projekterne konkluderer ligeledes, at det er vigtigt at få beskrevet governance efter implementering af projektet, herunder beskrivelse af de enkelte roller og tilhørende ansvar i driftsorganisationen. Derudover beskriver flere projekter, at projektets mandat i forbindelse med overlevering til drift skal være tydeligt og kendt i både projekt- og driftsgruppen.

Enkelte projekter har tværgående karakter og har således gennemført implementering på tværs af flere forvaltninger i Københavns Kommune. For de projekter gælder det, at implementering på tværs af forvaltninger kræver en væsentligt større indsats. Særligt etablering af tæt samarbejde med den enkelte forvaltning konkluderer projekterne er tidskrævende, men også afgørende for implementeringens succes. De tværgående projekter har ligeledes det til fælles, at de alle angiver ønsket om at have afsat mere tid i implementeringsfasen til at sikre en god overgang til drift.

## Gevinster

Gevinstrealisering har længe været et fokusområde for IT-projektrådet. Også i evalueringer med afsluttede projekter indgår gevinster som et tema.

Her konkluderer flere projektledere, at der ikke arbejdes aktivt med gevinster. Størstedelen af dem erfarer, at der er et ønske om at arbejde mere med gevinster og at bruge gevinsterne som afsæt for projektets leverancer. Dog ønsker projekter på tværs af Københavns Kommune skabeloner, der kan hjælpe gevinstarbejdet godt i gang.

Som udfordring konkluderer flere projekter, at der mangler erfaringer på dette område, både i egen forvaltning og på tværs af Københavns Kommune, og der udtrykkes ønske om mere professionelt arbejde med gevinster. Enkelte projektledere erfarer desuden, at ønsket om at identificere gevinster kan mødes af modstand – også på højt niveau – idet der er frygt for, at arbejdet vil medføre store besparelser i det pågældende fagområde. Således ser IT-projektrådet fortsat behov for at højne viden om gevinstrealisering i Københavns Kommune.

## Modenhed

Modenhed beskrives i denne sammenhæng som manglende erfaring eller viden, og temaet nævnes udelukkende som en udfordring. I evalueringerne beskrives manglende modenhed primært indenfor projektmetoder og -værktøjer, samt i den enkelte forvaltning generelt.

Det konkluderes, at modenhed i forhold til projektmetoder og -værktøjer er en udfordring i projekter, hvor der har været lav grad af erfaring med selve projekthåndværket. Her konkluderer projektlederne, at der savnes standardskabeloner og beskrivelser til klassiske styringsdokumenter. Modenhed beskrives i den forbindelse også som en udfordring ved for eksempel gevinstrealisering, idet projektets ledelse ikke har ønsket at arbejde aktivt med gevinster.

På forvaltningsniveau strækker modenhed sig over manglende viden om ny teknologi, og hvordan denne skal indgå i forvaltningens strategiske arbejde. Derudover konkluderer projekterne, at modenhed er en udfordring i tilfælde, hvor der ikke har været en tydelig, overordnet strategi for forvaltningen, eller hvis projektets strategi har manglet sammenhæng til forvaltningens strategi.



# Kommende arbejde i IT-projektrådet

I dette kapitel kan du læse om IT-projektrådets ambitioner for de kommende år samt om aktiviteter og forventede risikovurderinger i 2020.

## IT-projektrådets ambitioner

Med en ny sammensætning af IT-projektrådet er der naturlig anledning til at vurdere igangværende initiativer og udarbejde et nyt arbejdsprogram, der vil sætte retningen for IT-projektrådets arbejde og fokus de næste år. Dette arbejde blev igangsat ved første rådsmøde i 2020.

Gennem risikovurderinger, statusrapporter og evalueringer med afsluttede projekter indsamler IT-projektrådet løbende data og erfaringer fra projekter i Københavns Kommune. Baseret på forvaltningernes erfaring og data samt IT-projektrådets vurdering og erfaring formes nogle overordnede ambitioner for IT-projektrådets arbejde de kommende år:

### Gevinstrealisering

Gevinstrealisering bør tildeles mere fokus, for at projekter i Københavns Kommune bliver bedre til at indfri de forudsatte gevinster.

IT-projektrådet ser særligt i forbindelse med udbudsprojekter en tendens til, at forvaltningerne kan være så optagede af overholdelse af udbudsloven, at det kan gå ud over den forretningsmæssige gevinst ved projekterne. IT-projektrådet anbefaler på den baggrund, at flere forvaltninger bruger gevinstrealisering som et strategisk redskab til at vurdere, om det er de rigtige projekter, der sættes i gang, så der kun igangsættes projekter, der skaber værdi i forretningen eller hos borgerne. Desuden anbefaler IT-projektrådet et stærkere fokus på forvaltningernes opfølgning på gevinstrealiseringen efter projektafslutning, samt generelt at øge viden om best practice værktøjer og skabeloner på området.

IT-projektrådet vil derfor igangsætte følgende:

- Gennem risikovurderinger vil IT-projektrådet skabe øget fokus på gevinstrealisering i projektets første faser samt rådgive projekterne herom.
- IT-projektrådet vil aktivt følge op på gevinstrealisering efter projektafslutning gennem en obligatorisk gevinstrapporteringsskabelon. IT-projektrådet vil desuden vurdere, om der er behov for yderligere gevinstarbejde.
- Der planlægges et eller flere arrangementer med fokus på gevinstrealisering. Formålet er at dele viden om værktøjer og gode cases til brug i andre projekter. Arrangementerne målrettes projektledere og -medarbejdere samt ledere i Københavns Kommune.

### Projektmetode og best practice i Københavns Kommune

IT-projektrådet støtter anbefalingen fra Københavns Kommunes Digitaliseringsredegørelse om udarbejdelse af en fælles projektmodel. IT-projektrådet ser fortsat en uensartet kvalitet i udførelsen af de centrale projektstyringsdokumenter og anbefaler en standardisering baseret på best practice.

IT-projektrådet har allerede en række skabeloner, projekterne anbefales at benytte. Disse genbesøges løbende og flere vil komme til, ligesom materialekrav til programmer skal vurderes.



Flere forvaltninger efterspørger agile projektmetoder, men de savner viden om metodetilgange, og hvilke kompetencer det kræver af både projektdeltagere, styregruppe og ledelse. Mange projekter i IT-projektrådets portefølje er langvarige og har en længde på tre eller flere år. IT-projektrådet vurderer, at flere projekter med fordel kunne gøre brug af agile metoder.

IT-projektrådet vil derfor igangsætte følgende:

- IT-projektrådet vil etablere faste møder med IT-direktørkredsen i Københavns Kommune for at drøfte muligheder for bidrag til udvikling af en fælles projektmodel.
- IT-projektrådet vil styrke Københavns Kommunes kompetencer til styring af programmer og agile projekter. En værktøjskasse med skabeloner og metoder til agile projekter og programmer opbygges.
- IT-projektrådet vil facilitere debat om, hvornår og hvordan agile metoder bedst anvendes i Københavns Kommunes forvaltninger. Dette vil ske gennem dialog med ledelsesfora samt IT-projektrådets egne arrangementer, hvor erfaringsudveksling via case-eksempler vil være i fokus.

## **Digital ledelse**

Digitaliseringens potentiale til at transformere organisationer og deres kerneopgaver er velkendte. Også i Københavns Kommune drøftes det, hvordan kerneopgaver understøttes digitalt, og hvordan forvaltningerne udnytter de muligheder, digitaliseringen bringer med sig.

Der er behov for at øge viden og forståelse for, hvordan digitalisering påvirker ledelsesopgaven, samt hvordan det kan transformere forvaltningernes kerneopgaver. Der er ligeledes behov for at drøfte, hvordan sammenhængen mellem forvaltningernes forretningsstrategi og digitaliseringsområdet ser ud, herunder dele inspiration til digital udvikling på tværs af kommunen.

IT-projektrådet anbefaler et større fokus på, hvordan digitalisering ændrer ledelsesopgaven, hvilke kompetencer det kræver at lede digitalt, hvordan digitalisering forandrer organisationen, og hvilke nye krav der bør stilles til ledere. – både i dag og fremover. I forlængelse heraf vil IT-projektrådet sætte fokus på, hvordan større digitale projekter indgår i forvaltningernes forretningsstrategier og ikke blot bliver en isoleret opgave, der skal løses.

IT-projektrådet vil derfor igangsætte følgende:

- Gennem risikovurderinger vil IT-projektrådet skabe dialog med forvaltningernes topledelse om fokus på digitale kompetencer, og hvordan forvaltningerne forener digitalisering med forretningsstrategi.
- IT-projektrådet vil konkret planlægge aktiviteter om digital ledelse, om sammenhængen mellem strategi og digitaliseringsprojekter samt kompetencer i den digitale organisation. Aktiviteterne vil primært være målrettet ledere i Københavns Kommune.

## **Kompetenceudvikling**

I en tid med stadig flere og mere komplekse digitaliseringsprojekter er der i højere grad brug for tekniske kompetencer i projekterne for at lykkes. Dette gælder også i Københavns Kommune, hvor IT-projektrådet ser et behov for øget fokus på arbejdet med tekniske kompetencer hos både ledere i kommunen samt medarbejdere i digitaliseringsprojekter.

Derudover vurderer IT-projektrådet, at der generelt er behov for drøftelser af, hvordan Københavns Kommune kan sikre, at de rette kompetencer indgår i projekterne, da det at sammensætte det rigtige hold er helt afgørende for projekters succes.

Erfaringer fra risikovurderinger viser, at projekter i Københavns Kommune ofte har risici forbundet til projektets organisering og styregruppens rolle. IT-projektrådet ser derfor behov for initiativer målrettet styregruppen med fokus på styregruppens kompetencer, det enkelte styregruppemedlems rolle og problemstillinger i styregruppens arbejde.

Baseret på ovenstående vil følgende blive igangsat:

- IT-projektrådet vil gennem risikovurderinger øge fokus på og rådgive projekter om at sikre de rette tekniske kompetencer til det pågældende projekt.
- Styregruppens rolle, arbejde og kompetencer i teknisk komplekse digitaliseringsprojekter skal opprioriteres gennem aktiviteter målrettet styregruppemedlemmer og projektledere i Københavns Kommune.

## Arrangementer

IT-projektrådet vil fortsat fokusere på aktiviteter, der understøtter videndeling på tværs af Københavns Kommune. Derfor planlægges fire gå hjem-møder i 2020.

Gennem evalueringer af arrangementer i 2019 fremgår det, at deltagerne ønsker at høre mere om agile metoder, gevinstrealisering samt skabeloner og best practice for projektværktøjer. Disse emner vil blive indarbejdet i IT-projektrådets arrangementer for 2020.

Derudover vil IT-projektrådet arbejde med at etablere et eller flere arrangementer målrettet ledere, der arbejder med projekter eller digitalisering i Københavns Kommune.

Du kan holde dig opdateret om IT-projektrådets arrangementer ved at skrive til [IT-projektraad@kk.dk](mailto:IT-projektraad@kk.dk) og bede om at komme på maillisten.

## Gevinstopfølgning

I løbet af 2018 og 2019 er en række projekter i IT-projektrådets portefølje blevet afsluttet. Omkring et år efter projektafslutning fremsender IT-projektrådet den sidste, obligatoriske rapportering, som er en gevinstopfølgning. Projekternes gevinstejere får således fremsendt en skabelon til udfyldelse. Opsamling på gevinstopfølgningen er en ny aktivitet og forventes at indgå i årsrapporten for 2020.

# Kommende projekter

IT-projektrådets forventede pipeline for risikovurderinger i 2020 består af følgende projekter:

Projekt	Forvaltning
Cloud transformation	Økonomiforvaltningen
Omstillings- og kontaktcenter i Københavns Kommune (2. risikovurdering)	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Intelligent understøttelse af rehabiliteringsmøder på Jobcenter København	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Næste generation Digital Post	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Fremtidens web og intra	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Digital byggesagsassistent	Teknik- og Miljøforvaltningen
DOMUS (3. risikovurdering)	Socialforvaltningen
Automatisering af borgerhenvendelser	Teknik- og Miljøforvaltningen
Digi Rehab	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

Tabel 2: Forventede risikovurderinger i 2020.

Yderligere projekter bliver løbende indmeldt til IT-projektrådet.

# 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 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.

Vurderingskorpset består af mere end 30 erfarne økonomer, it-projektledere, it-arkitekter og test managere fra hele kommunen. Vurderingskorpset og IT-projektrådet udgør i fællesskab de centrale viden-resourcer, 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 5: IT-projektrådets struktur.

# IT-projektrådets medlemmer

## Interne medlemmer



Tanja Franck  
Formand for IT-projektrådet  
og administrerende direktør i  
Beskæftigelses- og Integrati-  
onsforvaltningen



Lars Storm Gregersen  
Direktør i Sundheds- og  
Omsorgsforvaltningen



Søren Munk Skydsgaard  
Direktør i Socialforvaltningen



Stig Lundbech  
Direktør i Koncern IT,  
Økonomiforvaltningen

## Eksterne medlemmer



Signe Lynggaard Madsen  
Administrerende direktør i SKI



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



Lars Frelle-Petersen  
Direktør i Dansk Industri



Lars Monrad-Gylling  
Bestyrelsesformand

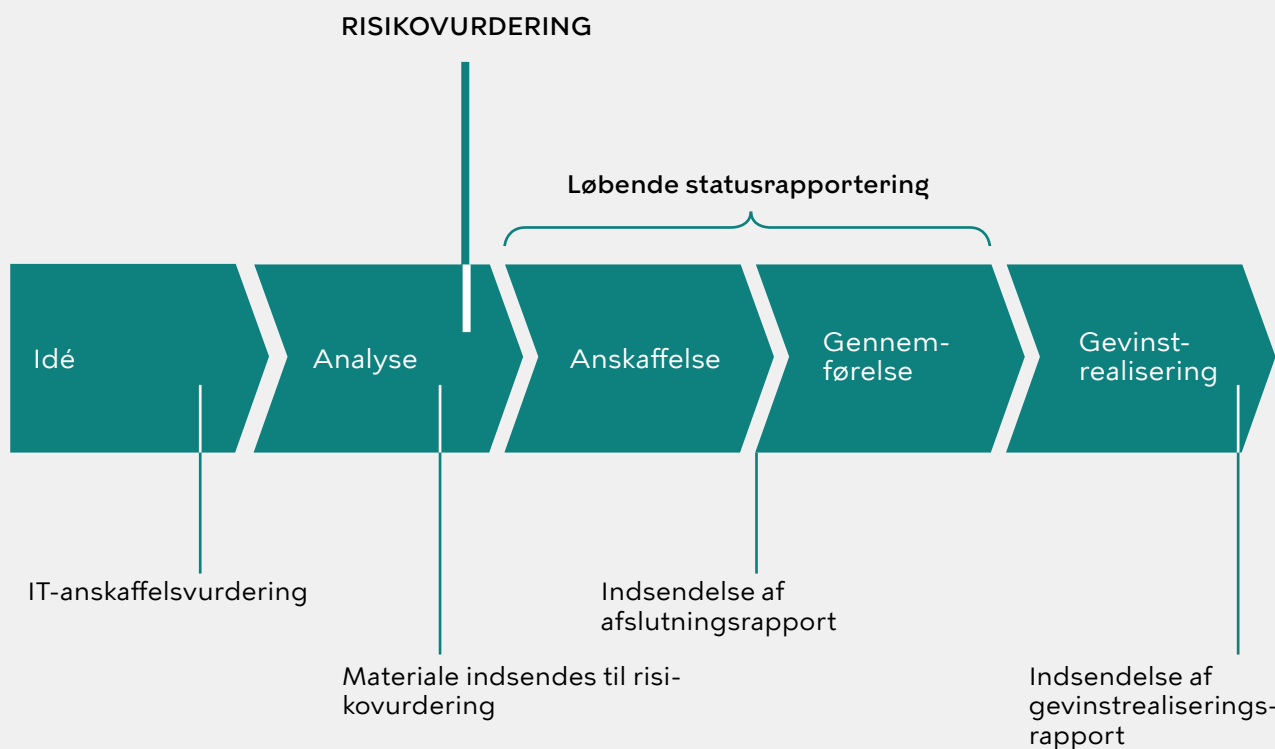
# Bilag 1:

## Risikovurdering som metode

Som led i arbejdet med at løfte modenheten og øge professionaliseringen i arbejdet med digitaliseringsprojekter gennemfører IT-projektrådet risikovurderinger af Københavns Kommunes 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, it-arkitektur, test og økonomi. Vurderingskorpset bidrager med værdifuld viden og erfaring fra deltagernes arbejde med store og tværgående digitaliseringsprojekter.



Figur 6: Tidspunkt for risikovurdering.

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 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 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.

# Bilag 2:

## Opsamling på evalueringstemaer

Tabellen herunder udgør en grafisk oversigt over opsamlingen på temaer, der er angivet i IT-projektrådets evaluering med afsluttede projekter i 2019.

Tema	Udfordring	Succes
Samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manglende afklaring af roller og ansvar med samarbejdspartnere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samlokalisering</li> </ul>
Udbud og kravspecifikationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traditionel kravspecifikation til et hurtigt udviklende marked</li> </ul>	-
Styregruppe og ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manglende mandat</li> <li>For mange medlemmer</li> <li>Manglende beslutningskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bistår med beslutninger/ fremdrift</li> <li>Sikrer ressourcer</li> <li>Vigtig rolle som kommunikator</li> </ul>
Udvidelse af scope	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidskrævende</li> <li>Gennemgribende ændringer kan påvirke kvalitet negativt</li> </ul>	-
Test	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mængden af fejl undervurderes uden prioritering af test</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allokering af egen testressource i projektet</li> <li>Ressourcer til test minimerer fejl i løsning og forbedrer kvalitet</li> <li>Uddannelse af testbrugere er godt givet ud</li> </ul>
Overgang til drift	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kendskab mellem projekt og drift er lav</li> <li>Ikke tilstrækkelig tid afsat i implementeringsfasen til at sikre en god overgang til drift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidligt og tæt samarbejde mellem projekt og driftsorganisation fremhæves positivt</li> <li>Beskrivelser af governance efter implementering er vigtigt</li> </ul>
Gevinster	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mange projekter arbejder ikke aktivt med gevinster</li> <li>Manglende erfaring med og viden om gevinstrealisering</li> </ul>	-
Modenhed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manglende erfaring med projektværktøjer</li> <li>Manglende viden om ny teknologi og kobling til forvaltningens strategiske arbejde</li> </ul>	-

Tabel 3: Temaer fra evaluering med afsluttede projekter.









## Kontakt IT-projektrådet

Hvis du har spørgsmål til årsrapporten eller IT-projektrådets arbejde, er du velkommen til at kontakte IT-projektrådets sekretariat på [IT-projektraad@kk.dk](mailto:IT-projektraad@kk.dk)

Hvis du ønsker at modtage mails fra IT-projektrådet om arrangementer som gå hjem-møder, den årlige projektlederdag og udgivelser som årsrapporten, kan du ligeledes skrive til sekretariatet på [IT-projektraad@kk.dk](mailto:IT-projektraad@kk.dk) og tilmelde dig maillisten.

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

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