

Årsrapport 2017

IT.PROJEKTRÅDET

KØBENHAVNS KOMMUNE



Indhold

1. Årsberetning fra IT-projektrådets formand	3
2. Introduktion til IT-projektrådet	4
IT-projektrådets struktur	4
Risikovurderinger som metode	5
3. IT-projektrådets portefølje	6
Risikoprofil for IT-projektrådets projekter	8
IT-projektrådets anbefalinger	9
Statusrapportering 4. kvartal 2017	11
4. Effekt af risikovurderinger	12
Tilbagemeldinger fra projekterne	12
5. IT-projektrådets læringspunkter og aktiviteter i 2017	13
Tema 1: Fokus på kerneopgaver og samspillet med it	13
Tema 2: Behov for øget professionalisering af projekter og projektledelse	13
Tema 3: Økonomi og gevinstrealisering	14
Tema 4: Implementering og forandringsledelse	15
IT-projektrådets aktiviteter i 2017	15
Kommende fokuspunkter for IT-projektrådet	16
6. IT-projektrådets medlemmer	17
Kontakt IT-projektrådet	18

I. Årsberetning fra IT-projektrådets formand

Københavns Kommunes IT-projektråd har nu eksisteret i fire år, og forvaltningernes kendskab til IT-projektrådet er især over det sidste år steget. Rådet har bevist, at det spiller ind med vedkommende og relevant rådgivning til forvaltningerne med sit eksterne blik på kommunens projekter og villighed til at gå ind i drøftelser om, hvordan man tilgår digitaliseringsdagsordenen og projektledelsesopgaven i Københavns Kommune.

Vigtigheden af rådets arbejde vil kun vokse i de kommende år. It kommer til at udgøre en langt større forudsætning for den gode løsning af kerneopgaverne i kommunens forvaltninger. Men Københavns Kommune står i den forbindelse over for en omstilling, hvor it i langt højere grad skal indtænkes som en integreret del af løsningen af kerneopgaverne og ikke bare ses som et administrativt add-on. Denne omstilling kræver fokus på, hvordan man driver succesfulde projekter, der fremmer forvaltningernes digitale visioner.

At løfte modenheten og øge professionaliseringen i digitaliseringsprojekter, kræver både en stærk ledelsesmæssig forankring, et systematisk arbejde med risikominimering og et kontinuerligt fokus på projektmetode. IT-projektrådet har i mødet med forvaltningernes projekter set nogle tydelige risikofaktorer,

som går igen på tværs af projekter og forvaltninger, og som rådet ser som væsentlige for forvaltningerne at forholde sig aktivt til, både på ledelsesplan og i det enkelte projekt, for at lykkes med kommunens mange digitaliseringsprojekter. Derfor vil IT-projektrådet også fremover have fokus på disse risikoområder i dialogen med både forvaltningerne og de enkelte projekter.

Med årsrapporten ønsker IT-projektrådet at videregive de erfaringer, året har givet, for at skabe grobund for inspiration og dialog i den offentlige sektor og i særdeleshed i forvaltningerne i Københavns Kommune om projektmodenhet og arbejdet med digitaliseringsprojekter.



Pernille Andersen

Formand for IT-projektrådet
og Adm. direktør i Teknik- og
Miljøforvaltningen

2. Introduktion til IT-projektrådet

Københavns Kommune nedsatte IT-projektrådet i 2014 som en konsekvens af de udfordringer, digitaliseringen bragte ind i den kommunale opgaveportefølje, herunder mere administrativ it og flere borgernære teknologier. Det var kredsen af de syv administrerende direktører i Københavns Kommune, der besluttede at oprette IT-projektrådet.

IT-projektrådet blev etableret som et rådgivnings- og koordineringsforum for at professionalisere arbejdet med it- og digitaliseringsprojekter og øge modenheten i kommunens it-projekter med det formål at sikre, at Københavns Kommune:

- Minimerer risici ved større digitaliseringsprojekter
- Realiserer større gevinster ved store digitaliseringsprojekter
- Dokumenterer, koordinerer og videndeler om digitaliseringsprojekter.

IT-projektrådets struktur

Rådet er sammensat af både eksterne og interne medlemmer, som alle har erfaring inden for projekter og it i en offentlig kontekst. De eksterne medlemmer bidrager yderligere med læring og erfaringer fra den private sektor.

Vurderingskorpset består af mere end 30 erfarne økonomer, projektledere, it-arkitekter og test managere fra hele kommunen. Det er vurderingskorpset, der i samarbejde med rådet udgør de centrale videnressourcer og yder rådgivning til forvaltningsprojekterne. Sekretariatet står for den daglige drift af IT-projektrådets arbejde, som f.eks. planlægning og facilitering af risikovurderinger, rådgivning af projekter, planlægning af rådsmøder og videndeling af IT-projektrådets observationer og anbefalinger i bred forstand samt afholdelse af tværgående aktiviteter.



Figur 1 – Bidragsydere til IT-projektrådets opgaver

Risikovurderinger 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 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 risikovurderingerne deltager et rådsmedlem og mindst tre medlemmer fra vurderingskorpset inden for fagområderne projektledelse, arkitektur, test og økonomi. Vurderingskorpset bidrager med værdifuld viden og erfaring fra deltagerens arbejde med store og tværgående digitaliseringsprojekter.

Nedenstående figur 2 illustrerer, hvornår risikovurderinger typisk finder sted i en traditionel projektmodel. Forvaltningerne skal fremsende projektdokumentation til brug for risikovurderingen ved afslutningen af analysefasen og når der er tilstrækkelig viden om, hvad der skal investeres i.

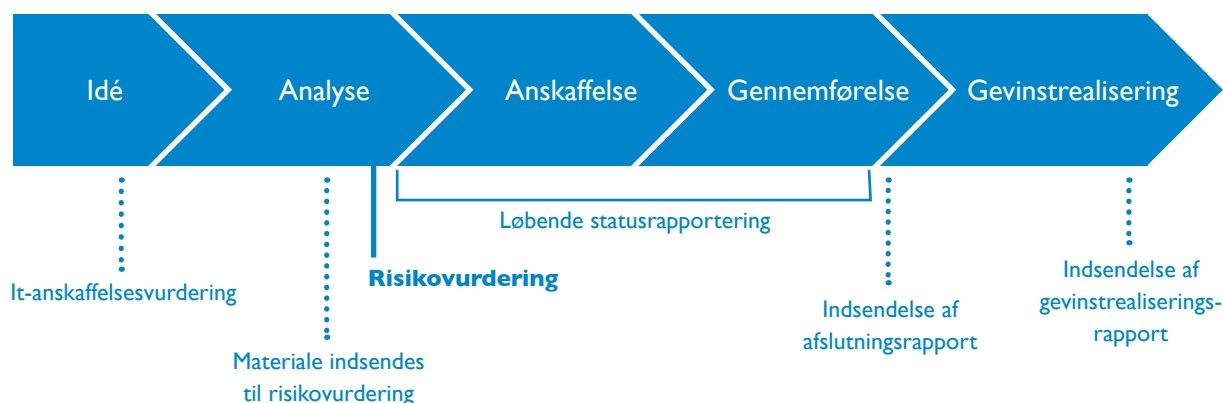
Selve risikovurderingerne indeholder:

- 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.



Figur 2 – Tidspunkt for risikovurdering ud fra en traditionel projektmodel

3. IT-projektrådets portefølje

IT-projektrådet har gennemført 20 risikovurderinger siden etableringen i 2014. Fra slutningen af 2016 og frem har IT-projektrådet mødt en øget interesse og stigning i indmeldelse af projekter til risikovurderinger.

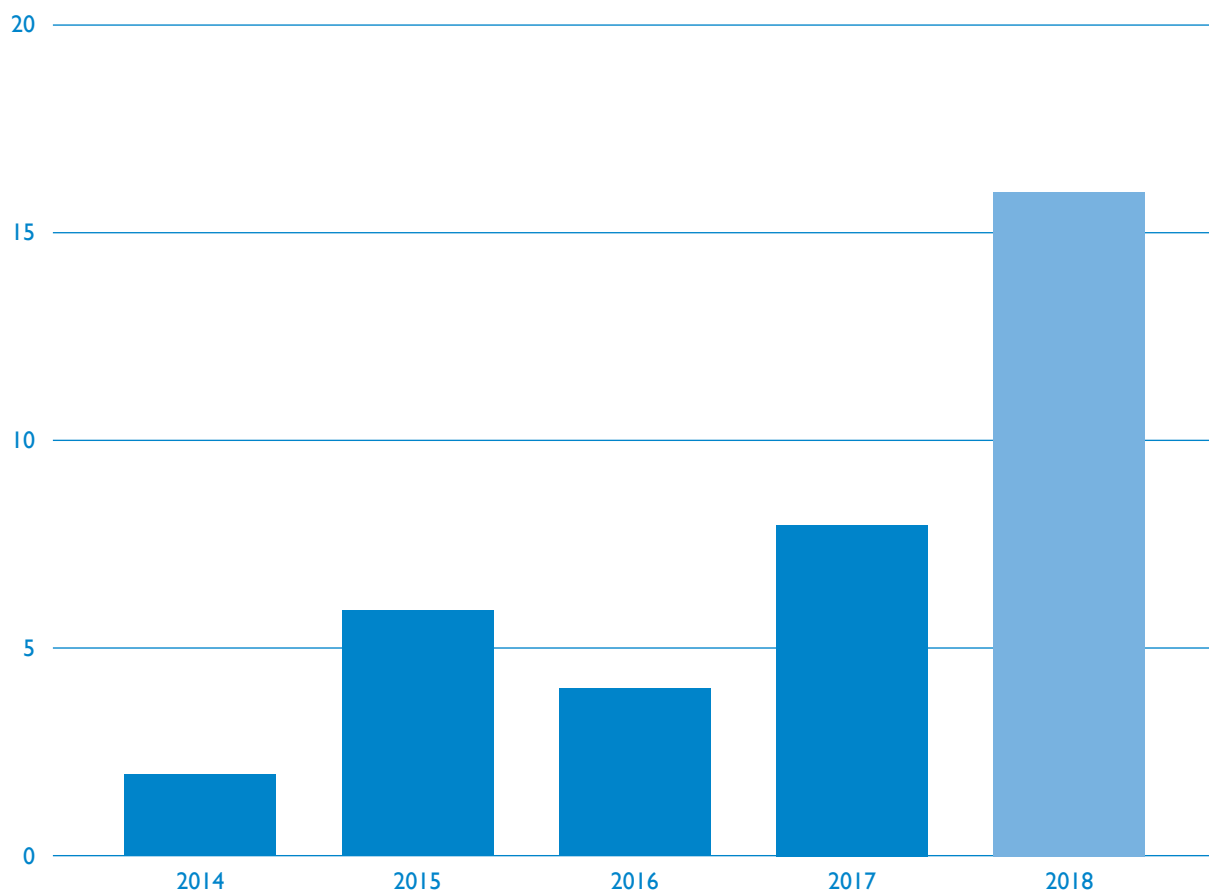
Risikovurderinger

Der er gennemført 20 risikovurderinger af it-projekter og programmer siden 2014:

- 17 projekter er fortsat aktive
- 2 projekter er afsluttede
- 1 projekt er lukket inden anskaffelse

Antal risikovurderinger

● Gennemførte ● Pipeline



Figur 3 – Antal risikovurderinger 2014-2018

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 kvartårlige statusrapportering. Syv af de aktive projekter forventes afsluttet i 2018.

Projekt/program	Forvaltning	Aktivt/Afsluttet/ Lukket
Kvantum/nyt ERP system	ØKF (KS)	Aktivt
Facility management	ØKF (KEID)	Aktivt
Online omsorg og boligstyring (skærmbesøg)	SUF	Aktivt
Elektroniske nøgler til hjemmeplejen	SUF	Aktivt
Nye systemer til parkeringsområdet	TMF	Afsluttet
Elektronisk omsorgssystem (CURA)	SUF	Aktivt
Intelligente Transport Systemer	TMF	Aktivt
IT Service Management	ØKF (KIT)	Afsluttet
Nyt kirkegårdssystem	TMF	Aktivt
Digitale borgersager	SOF	Lukket
Elektroniske nøgler og kørebøger i den sociale hjemmepleje	SOF	Aktivt
Hot Key projektet	BIF	Aktivt
Borgerservice 2020	KFF	Aktivt
IGA – automatisering af brugerstyring	ØKF (KS/KIT)	Aktivt
AD renovering	ØKF (KIT)	Aktivt
Fælles digital fremtid (vurdering 1)	SOF	Aktivt
Energipakken	ØKF (KEID)	Aktivt
Trafikmodel	TMF	Aktivt
Implementering af Aula	BUF	Aktivt
ESDH udbud	ØKF (KIT)	Aktivt

Tabel 1 – Risikovurderede projekter og programmer pr. 31.12.2017

Tabel 2 viser en pipeline over de forventede projekter og programmer, som forvaltningerne har indsendt til IT-projektrådets sekretariat. Der er 16 projekter indmeldt til risikovurdering i 2018, hvilket er en stor stigning fra de tidligere år.

Projekt/program	Forvaltning
Nyt ordrestyringssystem	BIF
Implementering af KY og KSD	BIF
Den Datadrevne Organisation	BUF
Online støtte til flere borgere*	SOF
Fælles digital fremtid (vurdering 2)*	SOF
eTavler	SUF
Hjemmemonitorering af borgere med KOL	SUF
Afprøvning og udvikling af sensorer i samarbejde med virksomheder	SUF
Smart parkering*	TMF
Grunddataprogrammet	ØKF (KIT)
Office 356*	ØKF (KIT)
SAPA	ØKF (KIT)
Monopolbruddet	ØKF (KIT)
WAN*	ØKF (KIT)
Udskiftning af Rubin på ferie- og fraværsområdet*	ØKF (KS)
Ny brugervendt serviceplatform og procesautomatisering	ØKF (KS)

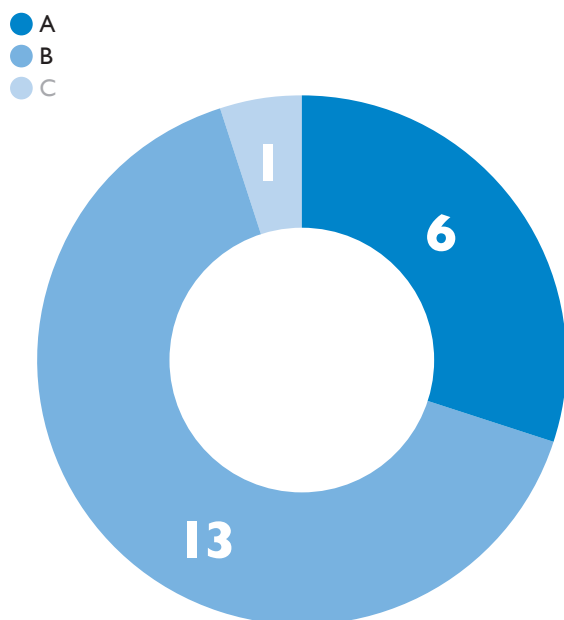
Tabel 2 – Projekter og programmer til risikovurdering i 2018

* Risikovurdering gennemført pr. 31.5.2018

Risikoprofil for IT-projektrådets projekter

Alle projekter der risikovurderes, tildeles en risikoprofil som en del af risikovurderingen. Risikoprofilen er en samlet vurdering af projektets kompleksitet og risikobillede set i forhold til projektets vigtighed for organisationen. Kategori C karakteriseres som en normal risikoprofil, mens kategori B og A karakteriseres som en høj risikoprofil med kategori A forbeholdt projekter med særlig kritisk karakter.

Fordelingen af risikoprofiler viser et tydeligt billede af, at de it-projekter, IT-projektrådet risikovurderer, rummer en høj grad af kompleksitet, både i forhold til teknologivalg, bredden af interesser samt organisering. Ligeledes er it-projekterne ofte forretningskritiske og har afhængigheder til andre projekter. Den øgede opmærksomhed på it-sikkerhed og det generelt øgede trusselsbillede betyder samtidig, at opgaven med at sikre it-sikkerheden i projekterne bliver mere kompleks.



Figur 4 – Fordeling af risikoprofil på de risikovurderede projekter

Risikovurderinger

På baggrund af den faglige og kvalitative analyse tildeles projekterne en risikoprofil, som enten er høj (kategori A og B) eller normal (kategori C).

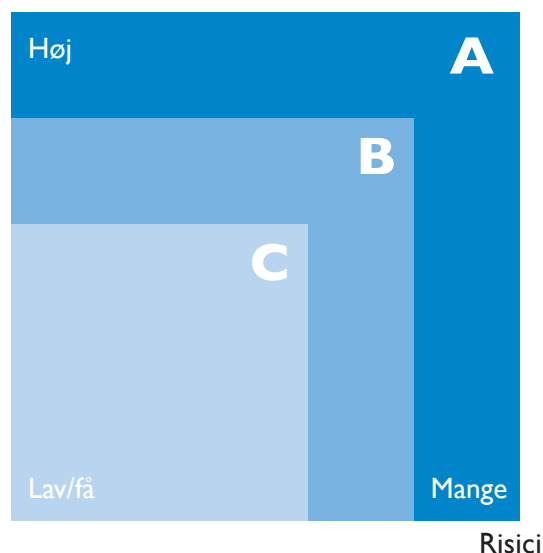
Kompleksiteten tager bl.a. højde for:

- Den krævede/valgte teknologi
- Interessentlandskabet
- Projektorganisationen

Risici tager bl.a. højde for:

- Graden af forretningsrisici
- Niveauet for it-sikkerhed
- Afhængighed til eksterne parter

Kompleksitet



IT-projektrådets anbefalinger

Risikovurderinger foretages ud fra fem overordnede vurderingsemner; Forretningsmæssige forhold, Projektets tilrettelæggelse, Governance, Markedsafdækning og teknisk løsning samt Slutbruger og slutprodukt. Figur 5 viser en fordeling af anbefalingerne inden for de fem vurderingsemner.

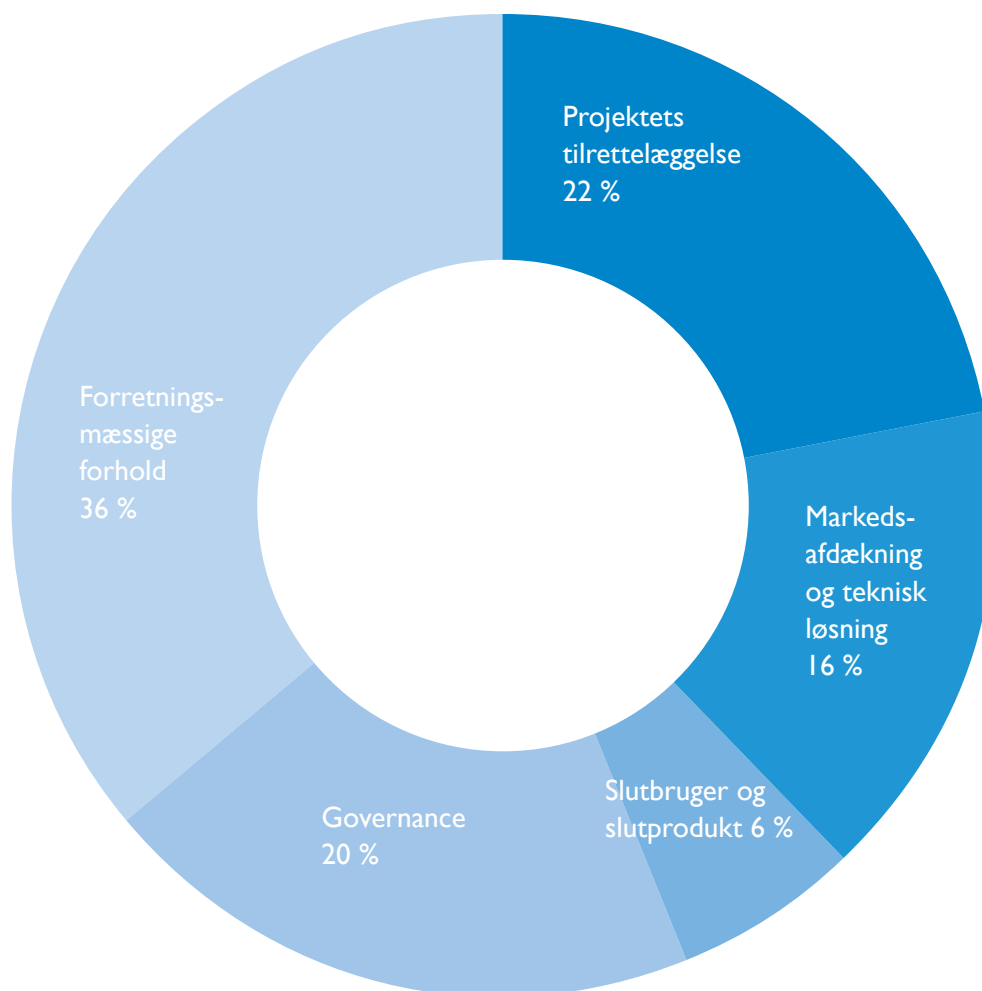
Forretningsmæssige forhold dækker bl.a. over projektets formål, succeskriterier, business case og gevinster.

Projektets tilrettelæggelse dækker over gængse projektlejdselsopgaver som ledelsesdokumenter, aktivitetsplanlægning, ressourcebehov og implementeringsstrategi.

Governance indebærer den overordnede styring og organisering, f.eks. i relation til styregruppe, leverandørstyring samt koordinering og afhængigheder.

Markedsafdækningen og teknisk løsning relaterer sig til projektets løsning og vedrører markedskendskabet, tekniske krav samt it-sikkerhed.

Slutbruger og slutprodukt vedrører slutbrugerens inddragelse, beskrivelsen af slutproduktet samt test af løsningen.



Figur 5 – Fordeling af anbefalinger

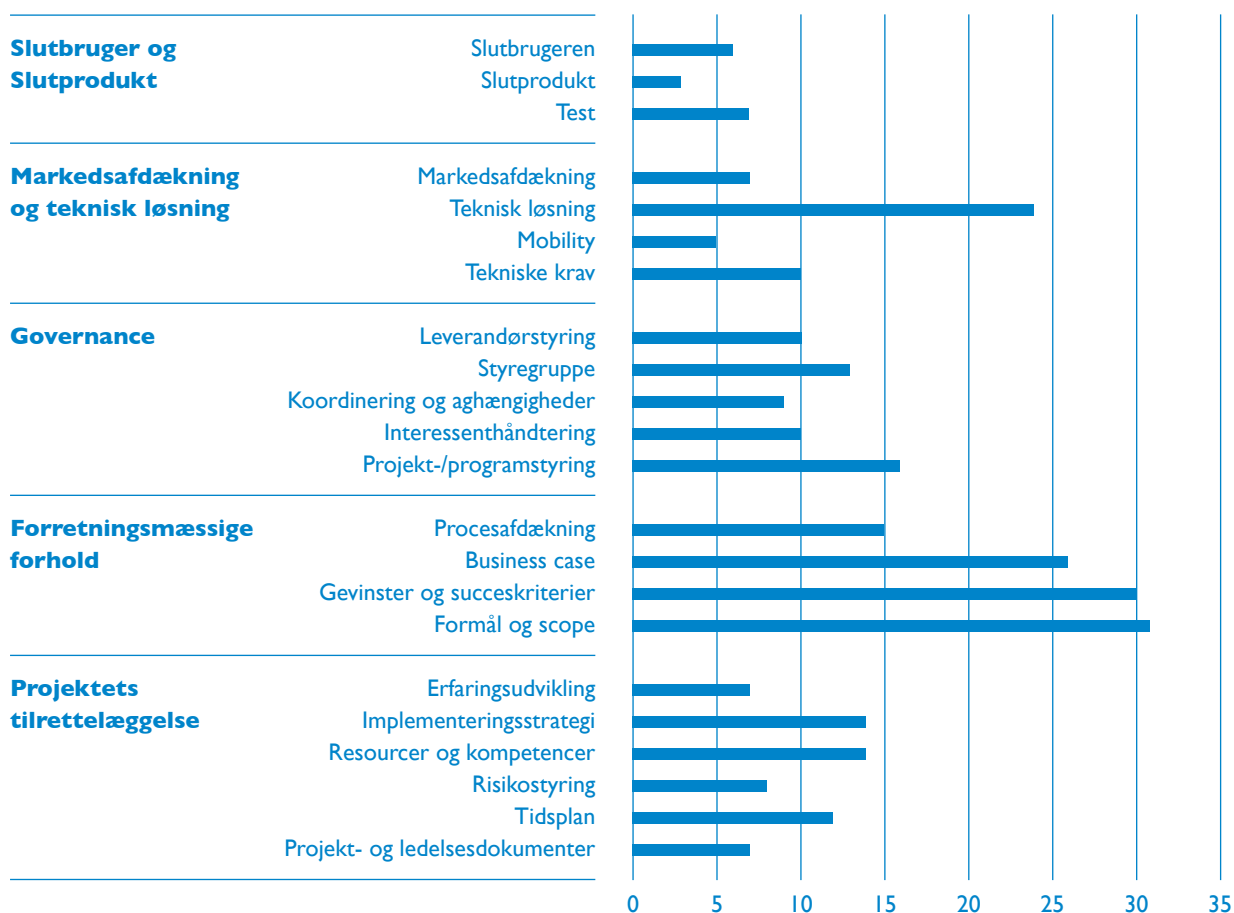
Det er ofte de mere grundlæggende elementer i projektet, f.eks. Governance og Forretningsmæssige forhold, der i forbindelse med risikovurderingerne vurderes vigtige for projektets succes og risikominimering. Forretningsmæssige forhold er det emne, hvor der gives flest anbefalinger, og alle risikovurderede projekter har fået anbefalinger inden for dette emne. Det peger på, at kommunens projekter generelt har brug for at blive styrket inden for arbejdet med business cases, gevinstrealisering og scoping.

Hvert vurderingsemne kan inddeles i et antal underkategorier (se figur 6). Det er med til at give et mere detaljeret billede af indholdet i anbefalingerne inden for hvert vurderingsemne og synliggør områder inden for projektledelse, som med forhold kan styrkes generelt.

Tre ud af de fire mest hyppige underkategorier ligger 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.

Figur 6 viser yderligere, at der gives mange anbefalinger til den tekniske løsning. Disse 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.

Der er i alt givet 284 anbefalinger til de 20 risikovurderede projekter og programmer.



Figur 6 – Anbefalinger fordelt på underkategorier

Statusrapportering 4. kvartal 2017*

De risikovurderede projekter følges løbende af IT-projektrådet gennem statusrapporteringer, der afgives forud for rådsmøderne en gang i kvartalet. De risikovurderede projekter skal rapportere i forhold til projektets eller programmets status på områderne økonomi, tid og gevinster i forhold til den senest godkendte business case for projektet samt på ændringer i baseline. Data til årsrapporten for 2017 er indhentet fra projekterne i december 2017. De er baseret på forvaltningernes egne vurderinger af projekternes status på rapporteringstidspunktet. Projektets status kan derfor være ændret efterfølgende, f.eks. ved styregruppens godkendelse af ny projektplan. Hvis et projekt rapporterer gul eller rød på et område, skal projektet uddybe årsagen samt de mitigerende handlinger, der forventes/er blevet igangsat.

Overordnet viser projekternes rapportering et positivt billede af projekternes tilstand med få røde eller gule trafiklys. I 4. kvartal er der kun to projekter, som har rapporteret rød på et af områderne, mens 12 har rapporteret gul på et eller flere af de tre områder (se figur 7).

Projekternes afvigelsesforklaringer indikerer, at den primære årsag til at projekter rapporterer gul eller rød ved gevinster, er usikkerhed om gevinsternes omfang samt uklarhed om det forventede slutprodukts betydning for borgere og/eller ansatte. Når forvaltningerne rapporterer gult på økonomi, peger afvigelsesforklaringerne på, at det skyldes uforudsete udgifter som konsekvens af eksterne afhængigheder, og fordi der mangler godkendelse af budgettet i styregruppen. De væsentligste årsager til overskridelser af tid er relateret til udbudsprocesser og samarbejdet med leverandører.

Samlede projektomkostninger

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

Tidsplan

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

Gevinster – økonomiske og ikke-økonomiske

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



Figur 7 – Samlet projektstatus fra forvaltningerne på gevinster, økonomi og tid

*I dette afsnit indgår udelukkende status fra de aktive projekter og programmer i IT-projektrådets portefølje.

4. Effekt af risikovurderinger

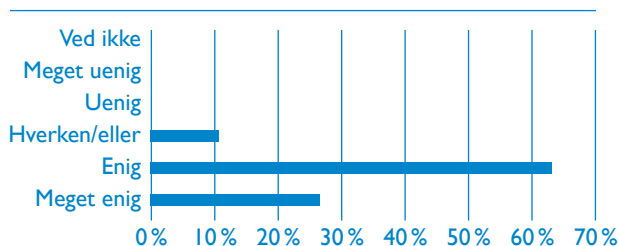
IT-projektrådet har siden etableringen gennemført spørgeskemaundersøgelser blandt alle risikovurderede projekter og programmer efter endt risikovurderingsforløb.

Tilbagemeldinger fra projekterne

Af spørgeskemaundersøgelsen (figur 8) fremgår, at 89 pct. af respondenterne vurderer, at IT-projektrådets rådgivning har bidraget positivt til projektet/programmet. I forlængelse heraf vurderer 85 pct., at den tid og de ressourcer, det kræver af forvaltningen at gennemføre en risikovurdering, opvejes af den værdi, projektet får ud af processen.

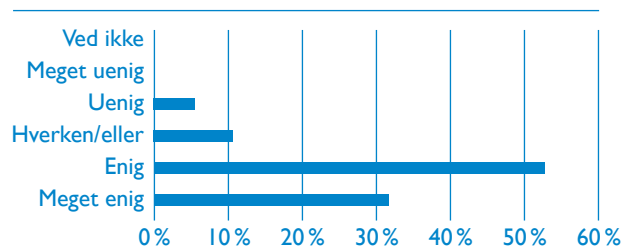
I forhold til risikostyringsområdet vurderer lidt over halvdelen af respondenterne, at IT-projektrådets risikovurderingsforløb har modnet organisationen i arbejdet med risikostyring (figur 10). I forlængelse heraf vurderer 79 pct., at IT-projektrådets anbefalinger har bidraget til forvaltningens håndtering af risici (figur 11). Begge udsagn understøtter IT-projektrådets formål om at bidrage til professionalisering af arbejdet med risici i Københavns Kommune.

Hvor enig er du i følgende udsagn: "Den rådgivning som vi har modtaget fra IT-projektrådet har bidraget positivt til vores IT-projekt/-program"



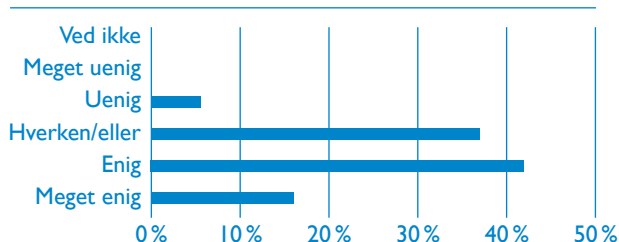
Figur 8 – Værdien af IT-projektrådets rådgivning

Hvor enig er du i følgende udsagn: "Projektgruppens ressource- og tidsmæssige investeringer i risikovurderingsprocessen modsvares af værdien i anbefalingerne fra IT-projektrådet"



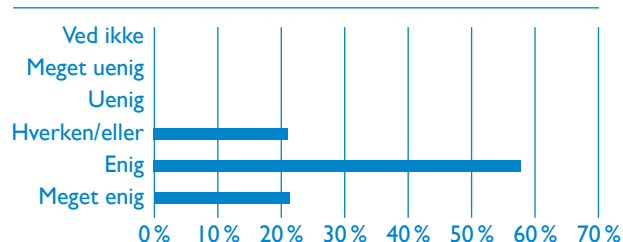
Figur 9 – Ressource- og tidsmæssigt forbrug

Hvor enig er du i følgende udsagn: "Risikovurderingen har modnet organisationens arbejde med risikostyring"



Figur 10 – Modning af risikostyring

Hvor enig er du i følgende udsagn: "IT-projektrådets anbefalinger har bidraget aktivt til håndtering af risici"



Figur 11 – Værdien af IT-projektrådets anbefalinger

5. IT-projektrådets læringspunkter og aktiviteter i 2017

På baggrund af rådsmødedrøftelser samt erfaringer fra risikovurderingerne har IT-projektrådet uddraget en række læringspunkter, der ses som væsentlige at arbejde med i forhold til at styrke kommunens evner til at lede og gennemføre digitaliseringsprojekter:

- Tema 1: Fokus på kerneopgaver og samspillet med it
- Tema 2: Behov for øget professionalisering af projekter og projektledelse
- Tema 3: Økonomi og gevinstrealisering
- Tema 4: Implementering og forandringsledelse.

Det er IT-projektrådets vurdering, at et øget fokus på disse temaer vil være medvirkende til en projektmodning i Københavns Kommune.

Tema 1: Fokus på kerneopgaver og samspillet med it

Sammenhængskraft mellem it, kerneopgaven og forvaltningernes strategi

For det første er det vigtigt, at it og forretning ikke ses som to forskellige og adskilte elementer, men som gensidigt afhængige sider i projektet. De teknologiske udviklingsmuligheder gør det nødvendigt at samtænke forretningsstrategi og digitalisering for at opnå det fulde potentiale af de projekter, der igangsættes. At kunne få de to elementer i balance, er en væsentlig kompetence i forvaltningernes arbejde med digitaliseringsprojekter og derfor noget, der bør være i fokus.

For det andet er det vigtigt, at forvaltningernes projekter ikke overser vigtigheden af det indledende arbejde med at sætte projektets formål i perspektiv til forvaltningens overordnede visioner og strategi. Hvis de forretningsmæssige grundsten for projektet i forhold til både projektets formål og forvaltningens vision og strategi ikke er på plads og drøftet i styregruppen, kan det medføre, at projektets formål og scope udvides unødigt i forhold til det oprindelige udgangspunkt, eller at projektet ikke bidrager til forvaltningens samlede strategi.

Det er derfor vigtigt, at kommunen overvejer, hvordan man på et tidligt tidspunkt modner projekterne, så de er i samspil med udviklingen i forvaltningens strategier og har et solidt fundament for at bedømme, hvilke behov og problemstillinger projektet skal løse, og hvad projektet derfor skal realisere. IT-projektrådet anbefaler, at der i projekter udarbejdes grundige foranalyser, som afdækker de reelle behov, samt at projekternes forretningsmæssige formål defineres. Det vil styrke kommunens evne til at sætte de rigtige projekter i gang og medvirke til, at det er den rigtige værdi for kommunen, der kommer ud af projektet

Tema 2: Behov for øget professionalisering af projekter og projektledelse

Overholdelse af best practice og opmærksomhed på metodetilgang

IT-projektrådet har gennem det sidste års tid set en væsentlig kvalitetsforbedring i materialet fra de risikovurderede projekter:

Den generelle anvendelse af projektmodeller og projektdokumentation som styringsgrundlag for projekterne fremstår dog fortsat underprioriteret. En projektmodel synliggør, hvordan der arbejdes med projekter i organisationen og understøtter projektet i, hvilke aktiviteter og processer der skal prioriteres. Projektmodellen understøtter dermed projektet i at holde fokus på, hvad der er vigtigt for at sikre projektets succes. Der er derfor brug for en helt generel modning af både kommunens og forvaltningernes tilgang til konsekvent anvendelse af projektmodeller og dokumentation, herunder hvordan det nødvendige styringsgrundlag skal se ud, og hvordan det anvendes løbende gennem projektet.

Projekter udfordrer driften

Oftest ser IT-projektrådet, at projekter der vedrører driften, ikke udskilles i en særskilt projektorganisation, men bliver en uformel afspejling af driftsorganiseringen og styres som en forlængelse af driftsopgaverne.

Det samme ses også i styregruppesammensætningen. En sådan organisering gør det svært at differentiere mellem den daglige driftsmæssige prioritering og projektets opgaveløsning, både for ledelse og medarbejdere. Projekter der er uformelt organiseret, risikerer at blive skjult for organisationen, f.eks. i forhold til arbejdsopgaver og ressource- samt ledelsesprioritering. Det kan resultere i, at projekterne bliver udvandet af eller nedprioriteret i forhold til driftsopgaver, så projekterne både tager længere tid og oplever øgede transitionsomkostninger. Dermed opnås ikke de kvalitetsløft eller effektiviseringer, som var hensigten med projektet.

På den baggrund er det IT-projektrådets anbefaling, at der etableres tydelige projektorganisationer med dedikerede ressourcer og en klar rolle- og ansvarsfordeling, samt at man ved sammensætningen af styregruppen nøje forholder sig til, at den følger best practice i forhold til relevant udfyldelse af rollerne som styregruppeformand, seniorbruger og seniorleverandør.

Topledelsens fokus og styregruppens rolle som strategisk anker

Processen fra strategisk beslutning til projektigangsættelse er lang og kan gøre det svært at fastholde de strategiske målsætninger, projektet indgår i. IT-projektrådet har set gode eksempler på den positive effekt, det har på især de store digitaliseringsprojekter, at topledelsen er aktivt involveret i de strategiske niveauer i projektet.

Det viser derfor værdien af, at forvaltningerne er opmærksomme på,

- at de strategiske bevæggrunde, der er for at igangsætte et projekt, gives videre til de chefer og medarbejdere, der skal løse opgaven,
- at den viden, der indgår i beslutningen ved projekternes fødsel, bevares i projektet.

På den måde skabes der fra projektets start en sammenhængskraft mellem det enkelte projekt og forvaltningens strategier samtidig med, at de udførende chefer og medarbejdere får et kvalificeret grundlag at løse opgaverne ud fra. Denne afklaring bliver ekstra

vigtig ved projekter, der går på tværs af forvaltninger. Styregruppen har her en vigtig rolle som bindeled mellem strategi og udførsel samt som bindeled til direktionerne, ligesom direktionerne skal fastholdes i deres engagement i projekterne. Samtidig er det vigtigt, at man i topledelsen arbejder med, hvordan man bedst muligt styrer og får topledelsesforankring i den samlede portefølje.

Tema 3: Økonomi og gevinstrealisering Business casen som projektets grundsten

I Københavns Kommune bliver business casen ofte udarbejdet på et meget tidligt tidspunkt i projektets idéfase. Formålet er at søge om en økonomisk bevilling til projektet. Forvaltningerne er typisk opmærksomme på projekternes ressourceanvendelse, herunder projektøkonomien. Men det sker ofte på bekostning af selve business casens opdatering. IT-projektrådet kan se, at dette ofte resulterer i, at projekterne eksempelvis ikke kan redegøre for baggrunden for beregningerne i den økonomiske business case eller for omfanget af forandringer for f.eks. forretningens arbejdsgange, og om ændringer i projektet påvirker den samlede business case.

En business case er imidlertid et aktivt styringsredskab i et projekt og over for styregruppen. For at få fuldt udbytte af sine investeringer, bør man i projekterne have fokus på den opdaterede business case, så denne afspejler, hvad projektet reelt forventes at indfri i forhold til eksempelvis kvalitetsløft og gevinstrealisering.

Gevinstrealisering fra projektopstart

Baseret på IT-projektrådets observationer har Københavns Kommune fortsat behov for at professionalisere arbejdet med gevinstrealisering i projekterne, så:

- gevinstrealisering indgår som en fast del af projekterne fra opstarten til implementeringen er endeligt afsluttet og effekterne er opnået
- der sker opfølgning på gevinster i en periode efter projektets afslutning
- der løbende kan følges op på et projekts kvalitative og kvantitative gevinster for at sikre, at kommunens projekter lever op til de forventninger, der er forudsat i business casen.

Kortlægningen af et projekts gevinster skal ses i sammenhæng med projektets behov for at træffe kvalificerede beslutninger om ændringer i leverancer eller slutprodukt, der kan påvirke gevinstrealiseringen, og for løbende igennem projektet at kunne vurdere, om der er en fortsat forretningsbegrundelse for projektet.

IT-projektrådet anbefaler alle projekter at forholde sig aktivt til gevinstrealiseringen allerede fra projektets planlægningsfase, så det bliver tydeligt, hvor og hvornår gevinsterne opnås, samt om der sker ændringer i et projekts forventede gevinster, der påvirker projektets business case. Løbende genbesøg af gevinstrealiseringsplanen undervejs i projektet er en forudsætning for at kunne vurdere, om projektets forretningsbegrundelse består.

Projektøkonomi skal ses i sammenhæng med gevinstrealisering

Der ses i projekterne en stor loyalitet over for rammerne i den fastlagte økonomi i anlægsbusiness casen. Et stærkt fokus på overholdelse af økonomien kan dog også betyde, at økonomiske hensyn prioriteres over kvalitet ved risiko for budgetoverskridelser. Det er dog væsentligt, at kravet om overholdelse af den fastlagte anlægsøkonomi også ses i forhold til, om projektøkonomien understøtter levering af de nødvendige gevinster, der sikrer, at projektet bliver en god, langsigtet investering for kommunen.

Tema 4: Implementering og forandringsledelse

Undervurdering af implementeringsindsatsen

Kompleksiteten i den systemmæssige implementering undervurderes ofte. Forvaltningerne er for optimistiske i vurderingen af omfanget af de aktiviteter, der skal gennemføres op til, under og efter en systemimplementering, hvilket medfører urealistiske tidsplaner, hvor der ikke er luft til at håndtere de issues, der identificeres undervejs eller indarbejdes de erfaringer, der f.eks. fremkommer under en pilotimplementering.

Overgangen til drift får ofte ikke opmærksomhed nok. Konkret ses flere eksempler på, at man undervurderer planlægningen af den driftsorganisation, der

skal modtage en ny it-løsning. Det gør overgangen til drift usystematisk med risiko for, at viden går tabt mellem projekt og drift.

Samtidig ses ofte en ustruktureret tilgang til test og test management, hvor der ofte er stor tiltro til at leverandørens tilgang er tilstrækkelig. Ved at indtænke test fra starten af et projekt, får projektet en struktureret tilgang til sikring af kvalitet i leverancerne og bliver understøttet i at identificere problemer og fejl på et tidligt tidspunkt, så det samlede tidsforbrug på fejlrettelser minimeres. Ved at prioritere disse områder er projektet med til at sikre, at den leverede løsning er godt rodfæstet også i driftsorganisationen, og at brugerne oplever stabil drift fra starten.

Styrkelse af forandringsledelse i projekterne

Indsatsen og kompleksiteten i forhold til at forankre forandringer hos projekternes slutbrugere undervurderes tit af projekterne. Der er uklarhed om, i hvilket omfang arbejdsgange ændres, og hvordan det påvirker slutbrugere. De projektejende forvaltninger planlægger ofte en for sen og kortvarig indsats over for slutbrugere. Der er nødvendigt at sikre reel forandring af slutbrugernes arbejdsgange, hvis projekternes gevinster skal realiseres og ikke kun være gevinster på papiret. At få styrket projekternes prioritering af implementeringsopgaven og forandringsledelse af medarbejderne allerede fra projektets tidlige faser vil i mange tilfælde styrke projekternes gevinstrealisering.

IT-projektrådets aktiviteter i 2017

Rådgivning af projekter og forvaltninger

I 2017 har IT-projektrådet øget rådgivningen af forvaltningerne, blandt andet ved en tættere indledende dialog med projekterne til risikovurdering, hvor sekretariatet gennem formøder og review af vurderingsgrundlag søger at tilpasse den bedst mulige risikovurderingsproces for det enkelte projekt. Som en konsekvens af dette, har IT-projektrådet set en øget kvalitet i det materiale, projekterne har fremsendt til risikovurdering, hvilket igen styrker det grundlag, risikovurderingerne udarbejdes på baggrund af.

Som noget nyt deltager IT-projektrådet desuden med et fast indlæg på den fælles projektlederuddannelse

i Københavns Kommune. Formålet er at dele ud af den viden, IT-projektrådet har om de typiske risici i kommunens digitaliseringsprojekter og give nye projektledere viden om, hvordan de kan minimere risici i deres projekter

IT-projektrådets hjemmeside er i 2017 desuden blevet revideret for bedre at kunne understøtte projekternes og forvaltningernes informationsbehov. Ud over information om IT-projektrådet, årsrapporter og risikovurderinger, er siden udbygget med vejledninger samt projektledelsesværktøjer til udarbejdelse af materiale til risikovurderinger. Sekretariatet vil løbende udbygge hjemmesiden, så den kan understøtte projektledere med hjælp og vejledninger til det gode it-projekt.

Analyse af risici og anbefalinger

En del af IT-projektrådets aktiviteter i 2017 har været en analyse af de risici, der er blevet identificeret i de risikovurderede projekter samt hvilke anbefalinger, IT-projektrådet har uddelt igennem årene. Analysen indikerer hvilke områder i projekter og programmer, man bør være særlig opmærksom på både som projektejer, styregruppeformand og projektleder. Den indikerer også, hvor man med fordel kan arbejde med at forebygge risici i projekter (se afsnit 3 for nærmere detaljer om analysens resultater).

Analysen opdateres løbende med data fra nye risikovurderinger og anvendes til vidensdeling og identificering af områder, hvor der bør sættes ind med strategiske indsatser til at professionalisere arbejdet med it-projekter.

Kommende fokuspunkter for IT-projektrådet

For at støtte IT-projektrådets overordnede formål om at skabe en læringskultur om projekter i kommunen, har IT-projektrådet i 2018 igangsat et arbejdsprogram, der skal styrke rådets strategiske og tværgående indsats. Arbejdsprogrammet kan opdeles i tre primære indsatsområder:

Styrkelse af risikovurderinger

Styrkelsen af det enkelte projekts mulighed for at komme succesfuldt i mål med gevinsterne er en

kerneopgave for IT-projektrådet, da det i høj grad er gennem risikovurderinger, forvaltningerne oplever værdi. Ud over de almindelige risikovurderinger, vil IT-projektrådet derfor fremover også tilbyde et genbesøg til allerede risikovurderede projekter, såfremt projekterne kommer i vanskeligheder.

Styrkelse af vidensdeling af IT-projektrådets erfaringer

Et vedvarende fokus i IT-projektrådets arbejde er at dele IT-projektrådets erfaringer og drøftelser med forvaltningerne på tværs af kommunen. IT-projektrådet lægger op til en øget løbende dialog med centrale fora og nøglepersoner i forvaltningerne samt møder med forvaltningerne for at drøfte IT-projektrådets erfaringer fra projekterne samt observationer om kommunens projektmodenhed med de relevante strategiske fora i Københavns Kommune.

Herudover vil IT-projektrådet styrke den generelle vidensdeling gennem arrangementer som gå hjem-møder, udarbejdelse af årsberetning om IT-projektrådets erfaringer og gennem uformelle møder med forvaltningerne og de enkelte projekter.

Styrkelse af ledelsens forudsætninger for ledelse af digitaliseringsprojekter

Som et sidste fokusområde i arbejdsprogrammet er igangsættelse af en række initiativer med det formål at styrke ledelsens strategiske og operationelle arbejde med digitaliseringsprojekter. Dette gøres blandt andet ved at etablere en digital masterclass for kommunens topledelse samt gennem aktiviteter målrettet professionalisering af en styregruppes opgaver og ansvar (se også afsnit 5, tema 2).

6. IT-projektrådets medlemmer



Pernille Andersen
Formand for IT-projektrådet
og Adm. direktør i Teknik- og
Miljøforvaltningen



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 Lundbeck
Direktør i Koncern IT,
Økonomiforvaltningen



Lars Storm Gregersen
Direktør i Sundheds- og
Omsorgsforvaltningen



Søren Munk Skydsgaard
Direktør i Socialforvaltningen

Kontakt IT-projektrådet

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

Du kan også benytte kontaktformularen på vores hjemmeside www.itprojektraad.kk.dk.