

It-projektrådets årsrapport 2021



Indhold

Forord	3
Anbefalinger i 2021	7
Status på Københavns Kommunes it-projekter	25
It-projektrådets arbejde i 2021	29
Tilfredshed med it-projektvurderinger	33
Kommende projekter og arrangementer	36
Om It-projektrådet	38
It-projektvurdering som metode	41
It-projektrådets portefølje	44
Vurderingskorpset	51

Forord

“Store it-projekter er ikke kun for teknikere og digitaliseringsfolk. Det er organisatoriske projekter, som kræver lige så meget ledelsesmæssigt fokus som andre store organisatoriske projekter for at lykkes.”

Jeg har nu været formand for It-projektrådet siden maj 2021, og det har været et spændende arbejde at træde ind i.

Noget af det, jeg har hæftet mig mest ved som ny formand for It-projektrådet, er den tilslutning og opbakning, rådet møder hos både direktører, digitaliseringschefer, projektere og -ledere, når vi er i dialog om projekterne. Det er et altafgørende fundament for, at en it-projektvurdering bliver oplevet som en nyttig investering for projektledelsen. En god oplevelse danner nemlig det bedste grundlag for, at anbefalingerne og de gode råd bliver omsat til reelle handlinger, som gør en forskel for it-projektet.

Du kan se en liste over de kommende projekter, rådet forventer at skulle vurdere i 2022, i afsnittet *Kommende projekter og aktiviteter*.

Ser man tilbage på de tendenser, der tegner sig for de projekter, der er blevet vurderet i 2021, er der en række læringspunkter, som It-projektrådet ønsker at fremhæve.

Det drejer sig om disse læringspunkter:

1. Digitaliseringens forankring i den ansvarlige ledelse
2. Implementering – organisatorisk såvel som teknisk
3. Gevinstrealisering
4. Udveksling af kompetencer
5. Inddragelse af slutbrugerne i behovsafdækningen.

Du kan finde en uddybning af læringspunkterne i afsnittet *Læringspunkter*. Du kan også læse mere om, hvilke resultater og konklusioner der ligger bag læringspunkterne, som er genereret på baggrund af data fra de vurderede projekter i 2021 i afsnittet *Anbefalinger i 2021*.

Derudover er der en række betragtninger om de største digitaliseringsprojekter i Københavns Kommune, som rådet noterer sig:

Ledelseslaget og særligt topledelsen skal fortsat tætttere på digitaliseringsprojekterne, da det er afgørende for projekters succes, at ledelsen går forrest i at drive den forandring, der skal til. Store it-projekter er ikke kun for teknikere og digitaliseringsfolk. Det er organisatoriske projekter, som kræver lige så meget ledelsesmæssigt fokus som andre store organisatoriske projekter for at lykkes.

Styringen af de fælleskommunale projekter kræver en mere fælles KK-orienteret indsats, så det er en samlet organisation, der står bag og hjælper hinanden med at implementere projekterne.

Forretningsbehovet skal være klart, inden et projekt startes. Det kræver et større fokus på den indledende behovsafdækning og koblingen til den forretningsmæssige værdi. Det er vigtigt at inddrage forretningen og slutbrugerne i denne behovsafdækning, men også i selve udviklingen, test og implementeringen. Det er slutbrugerne, der er afgørende for, hvorvidt et projekts implementering er en succes eller ej, og samtidig skal den projekterende ledelse balancere brugernes ønsker med det konkrete forretningsbehov.

It-projektrådet har støttet arbejdet med den kommende, fælles it-projektmodel for Københavns Kommune, og rådet ser frem til, at den bliver implementeret i alle forvaltninger i 2022. Den vil styrke grundlaget for vellykkede projekter på tværs af forvaltningerne. Udover projektmodellen ser rådet også en forbedring i projekthåndværket hos de vurderede projekter. Disse to forhold gør, at der nu er et fundament, som kan være udslagsgivende for at hæve blikket og vurdere, hvilket potentiale der er for at opnå strategiske mål på digitaliseringsområdet i kommunen.

I 2021 er Søren Skydsgaard fra Socialforvaltningen udtrådt af rådet, så Socialforvaltningen fortsat kun er repræsenteret af ét medlem. Søren Skydsgaard blev afløst af Jeppe Bøgh Andersen, direktør i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, der i mellemtiden har fratruddet sin stilling i kommunen.

Derudover har vi måtte sige farvel til Lars Gregersen fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, da han er tiltrådt som direktør i Landbrugsstyrelsen. Rådet takker både Søren, Jeppe og Lars for det store arbejde, de har lagt i It-projektrådet gennem årene. Der er lige nu to vakante, interne rådspladser, som vi forventer at besætte i løbet af 2022. Du kan læse mere om selve It-projektrådet og rådets sammensætning i afsnittet *Om It-projektrådet*.

Endelig vil jeg takke Københavns Kommunes vurderingskorps, der gang på gang hjælper til med at gøre de store it-projekter endnu bedre. Alle rådsmedlemmer sætter stor pris på vurderingskorpsets engagement og høje faglighed. Du kan finde en liste over medlemmerne i vurderingskorpset i afsnittet *Vurderingskorpset*. Til sidst vil jeg også takke alle jer, der mødte op på Docken den 3. november 2021 til årets Projektlederdag, som jeg selv havde fornøjelsen af at indlede og deltage i. Det var en lærerig dag, og det var godt at se så mange engagerede projektmedarbejdere samlet. Vi glæder os allerede til at afholde endnu en konference i 2022.

Rigtig god læselyst!

/ Mikkel Boje
Formand for It-projektrådet

Anbefalinger i 2021

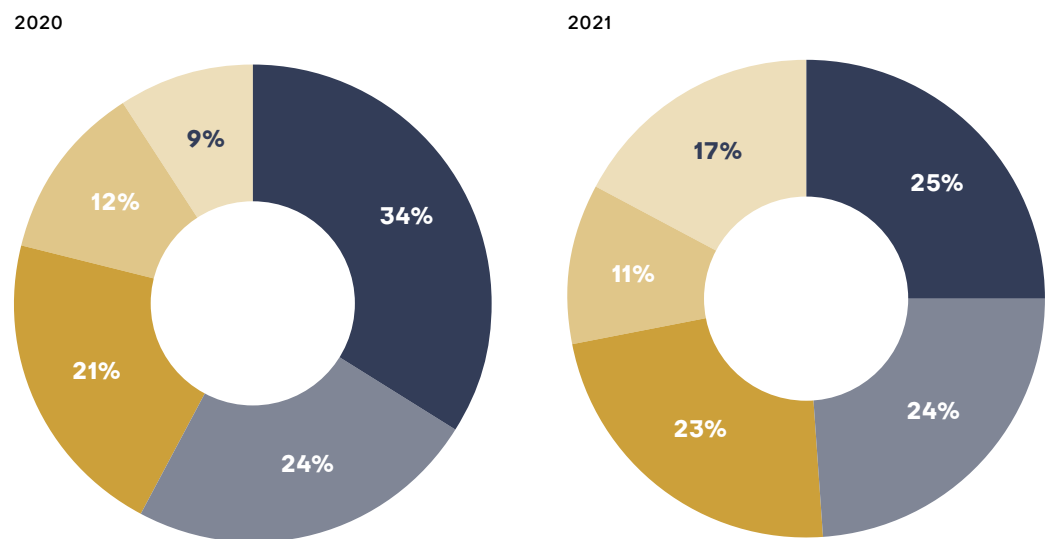
Afsnittet indeholder en gennemgang af, hvilke typer anbefalinger der er givet flest gange til vurderede projekter i 2021. Afsnittet giver derfor et overblik over de mønstre, der tegner sig på tværs af projekterne. Først fremlægges de overordnede resultater, og derefter vil hvert emne blive udfoldet i detaljer.

Fordeling af anbefalinger i 2021

For de vurderede projekter i 2021 viser der sig en overraskende tendens. Vurderingsemnet *Projektets tilrettelæggelse*, som historisk set har været det emne, der har affødt flest anbefalinger, er gået markant tilbage fra 34% i 2020 til nu 25% i 2021. Samtidig er vurderingsemnet *Slutbruger og slutprodukt* gået betydeligt frem i anbefalinger til hele 17% i 2021 sammenlignet med 9% i 2020, som det fremgår af figur 1, hvor det samtidig var det emne, der blev givet færrest anbefalinger inden for.

At anbefalinger i forhold til projektets tilrettelæggelse er faldet så markant, hænger fint sammen med rådets betragtning om, at der ses en forbedring i forvaltningernes projekthåndværk, hvorfor dét læringspunkt fra 2020 også er frafaldet listen med læringspunkter for 2021. I stedet har flere projekters ledelse fået råd og sparring i forhold til inddragelsen af og fokus på sine slutbrugere. Som det fremgår af figur 2 (side 11), så dækker vurderingsemnet *Slutbruger og slutprodukt* over elementerne test, slutbrugere og slutprodukt. 7 ud af 10 projektorganisationer har fået anbefalinger direkte relateret til slutbrugere, 6 ud af 10 projektorganisationer har fået anbefalinger til testindsatsen og 4 ud af 10 til slutproduktet.

Figur 1: Fordeling af anbefalinger for 2020 og 2021



Oversigt over fordelingen af anbefalinger, der er givet til de projekter, som It-projektrådet har vurderet i 2021 sammenlignet med 2020.

Anbefalingerne bliver kategoriseret i forhold til de fem overordnede vurderingsemner, som de fremgår af figuren. Hvert vurderingsemne inddeles yderligere i underkategorier (figur 2), som giver et mere detaljeret indblik i karakteristikken af vurderingsemnerne.

- Projektets tilrettelæggelse
- Governance
- Forretningsmæssige forhold
- Markedsafdækning og teknisk løsning
- Slutbruger og slutprodukt

Emnet *Projektets tilrettelæggelse* er dog fortsat det vurderingsemne, som der er givet flest anbefalinger til, hvilket følger tendensen fra sidste år. Det er stærkt efterfulgt af både *Governance* med 24% og *Forretningsmæssige forhold* med 23%.

Emnet *Projektets tilrettelæggelse* dækker over elementer som:

- Projekt- og ledelsesdokumenter
- Tidsplan
- Implementeringsstrategi
- Ressourcer og kompetencer.

Governance omhandler elementer som projektets organisering og styring, koordinering, leverandørstyring, styregruppe og interessenthåndtering samt kommunikation.

Vurderingsemnet *Forretningsmæssige forhold* handler om projektets formål og scope, gevinster, business case samt afdækning af processer og forandringer. Her er der bl.a. blevet givet anbefalinger i relation til gevinstarbejdet til hele 9 ud af 10 projektorganisationer.





Projektets tilrettelæggelse

10 ud af 10 projekter har fået anbefalinger hertil.

Højdespringeren: Implementeringsstrategi og forandringsledelse, som 8 projekter har fået anbefalinger til.

6 projekter har fået anbefalinger til ressourcer og kompetencer, 5 projekter til projekt- og ledelsesdokumenter og risikostyring, 4 til tidsplan samt 2 projekter til erfaringsudveksling og evaluering.



Governance

10 ud af 10 projekter har fået anbefalinger hertil.

Højdespringeren: Projektorganisering og -styring, som 8 projekter har fået anbefalinger til.

5 projekter har fået anbefalinger til koordinering og afhængigheder, 4 projekter til henholdsvis leverandørstyring og styregruppe samt 3 projekter til interessenthåndtering og kommunikation.



Forretningsmæssige forhold

10 ud af 10 projekter har fået anbefalinger hertil.

Højdespringeren: Gevinster og succeskriterier, som 9 projekter har fået anbefalinger til.

7 projekter har fået anbefalinger til formål og scope, 4 projekter til business case samt 3 projekter til forandrings- og procesafdækning.



Markedsafdækning og teknisk løsning

8 ud af 10 projekter har fået anbefalinger hertil.

Højdespringeren: Teknisk løsning, som 8 projekter har fået anbefalinger til.

2 projekter har fået anbefalinger til tekniske behov og krav samt 1 projekt til markedsafdækning.



Slutbrugere og slutprodukt

10 ud af 10 projekter har fået anbefalinger hertil.

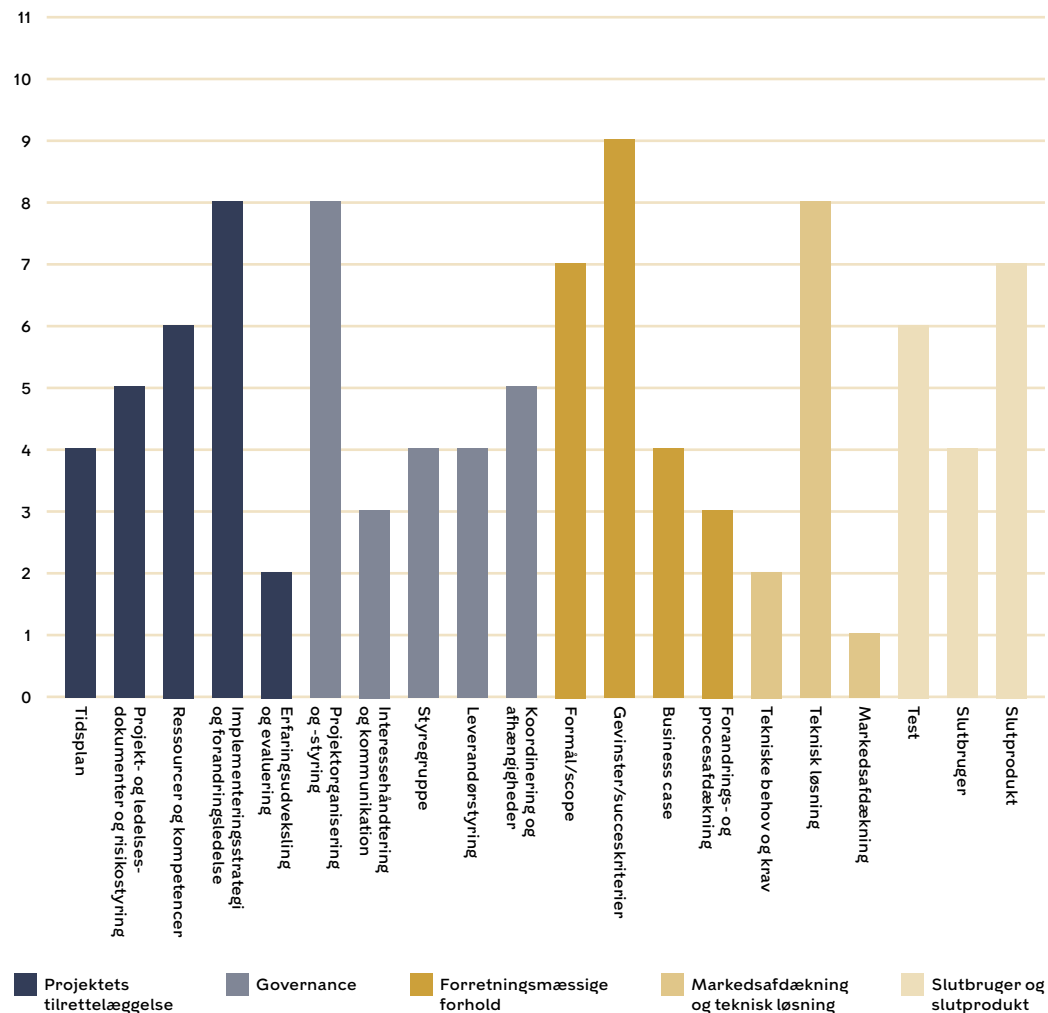
Højdespringeren: Slutbruger, som 7 projekter har fået anbefalinger til.

6 projekter har fået anbefalinger til test samt 4 projekter til slutprodukt.

De hyppigste anbefalinger i 2021

I de kommende afsnit bliver de hyppigst afgivne anbefalinger fra 2021 udfoldet mere i detaljer for hvert af de fem vurderingsemner. De anbefalinger, der fremgår i afsnittene, er de samlede, generiske formuleringer af de specifikke og målrettede anbefalinger, projekternes ledelse har modtaget fra It-projektrådet.

Figur 2: Fordeling af anbefalinger ift. underkategorier i 2021





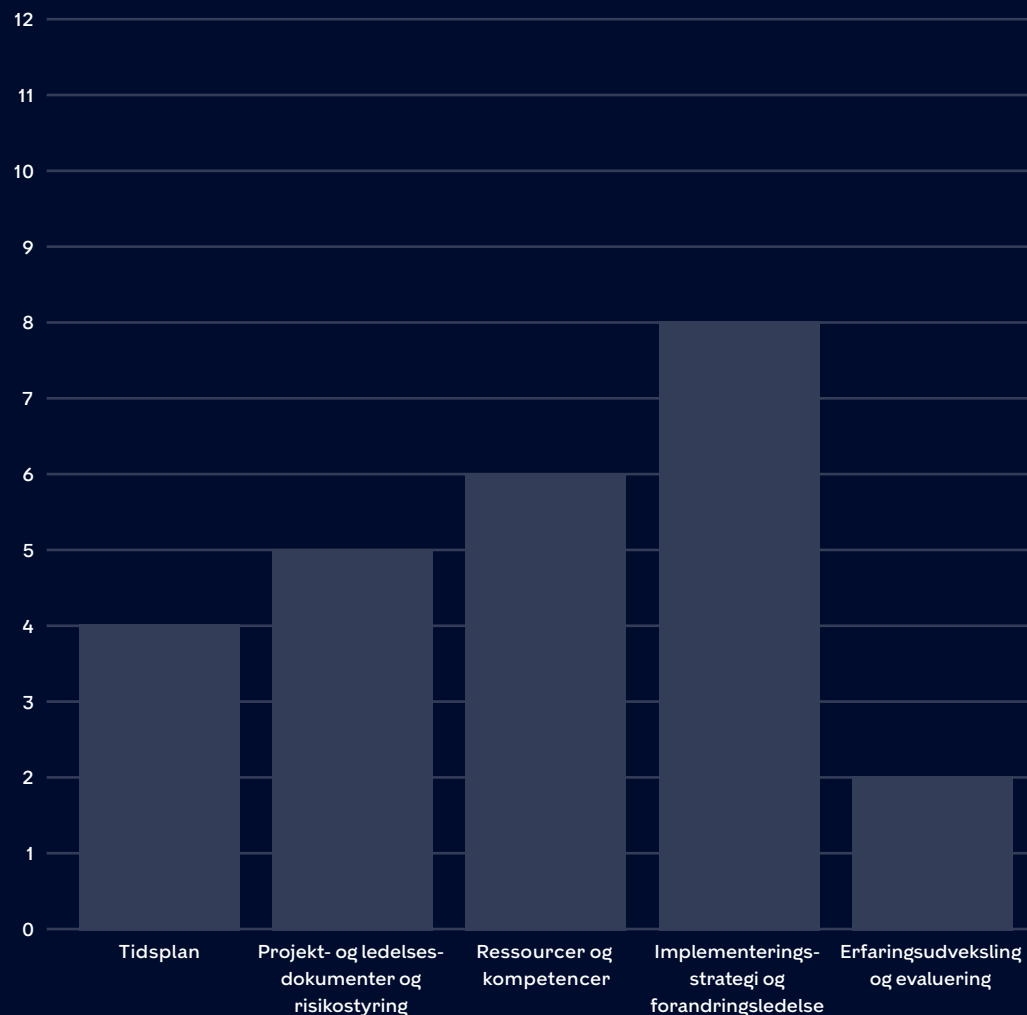
Projektets tilrettelæggelse

Dette vurderingsemne har igen i år givet anledning til flest anbefalinger (25%), og den mest anvendte underkategori af anbefalinger handler om projektets implementeringsstrategi og forandringsledelse, som 8 ud af 10 projektorganisationer har fået (se figur 3). Dog er det samtidig det vurderingsemne, der er gået mest tilbage siden sidste år, hvor hele 34% af alle anbefalinger omhandlede projektets tilrettelæggelse.

It-projektrådet vurderer, at der generelt er en bedring at spore i årets vurderede projekters grundlæggende projekthåndværk, herunder beskrivelser af hvordan projektet er tilrettelagt. Tidligere er der blevet givet relativt mange anbefalinger til fx projekternes tidsplan og projektdokumenter i det hele taget – disse underkategorier blev der fx givet anbefalinger inden for til henholdsvis 9 og 8 projekter i 2020, hvor de i 2021 er nede på henholdsvis 4 og 5 projekters vedkommende.

Til gengæld fylder underkategorien om implementeringsstrategi og forandringsledelsen

Figur 3: Fordeling af underkategorier for emnet *Projektets tilrettelæggelse*



forholdsvis meget igen i år. It-projektrådet vurderer, at det hænger sammen med en under-vurdering af dels behovet for brugerinddragelse i forbindelse med særligt den organisatoriske implementering og dels af involveringen af de relevante ledelseslag i forandringsledelsesopgaven. Derudover skyldes det også generelt set, at implementeringsstrategier for nogle projekters vedkommende har manglet en tilstrækkelig detaljeringsgrad, og at fællesprojekter i nogle tilfælde ikke har påtaget sig nok ansvar for de enkelte delprojekters implementeringer, hvilket It-projektrådet har anbefalet dem at gøre.

De anbefalinger, It-projektrådet oftest har givet projekternes ledelse under vurderingsemnet *Projektets tilrettelæggelse* i 2021, er:

1.

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

7 ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

2.

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

5 ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

3.

”Hav fokus på implementeringsstrategien og forandringsledelse fra starten af projektet” og ”Udarbejd særskilte styrings- og projektplaner for delprojekter.”

4 ud af 10 projekter har modtaget disse anbefalinger.



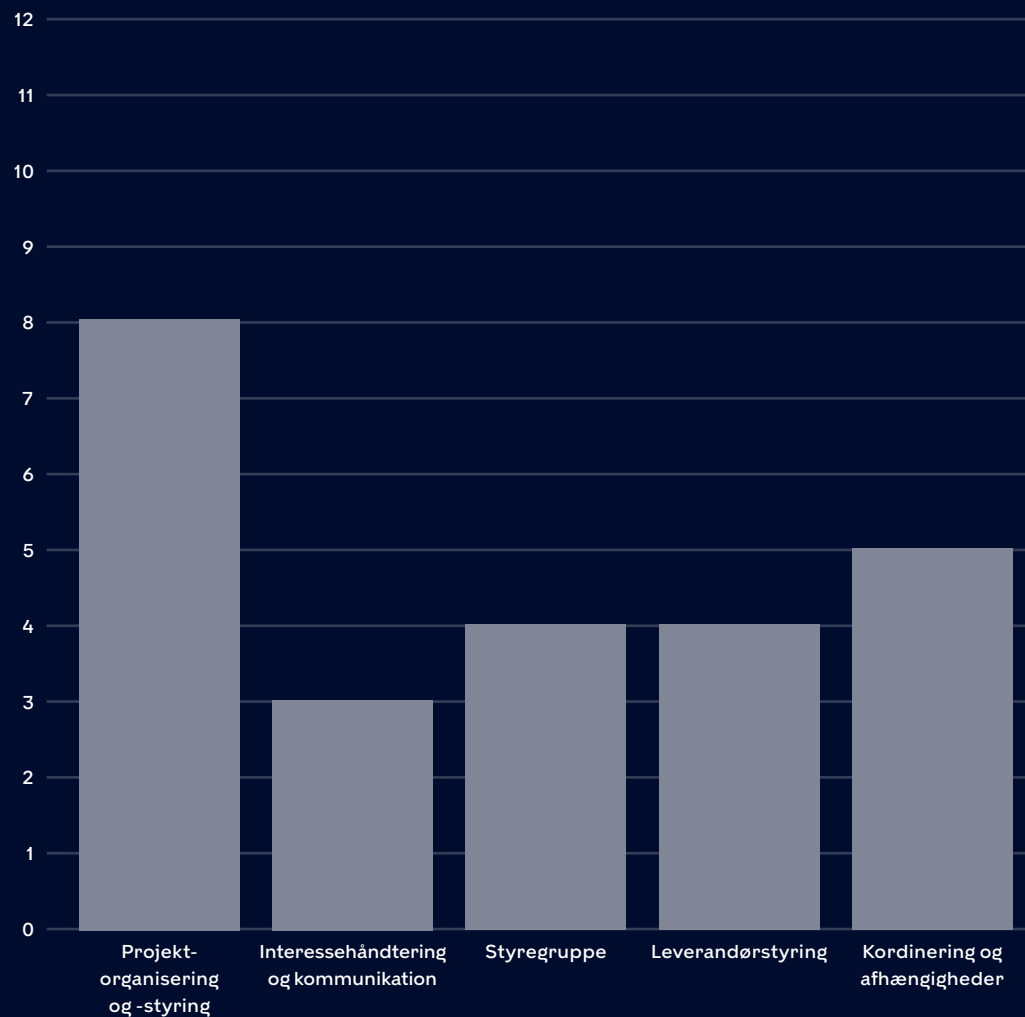
Governance

Dette vurderingsemne har næstflest anbefalinger i 2021 (24%), og 8 ud af 10 projektorganisationer har fået anbefalinger inden for underkategorien *Projektorganisering og -styring* som den mest anvendte underkategori (se figur 4).

Governance-emnet ligger på niveau med sidste år, hvor der også blev givet anbefalinger i 24% af tilfældene. I 2021 er det ligesom sidste år underkategorien *Projektorganisering og -styring*, som flest projekters ledelse modtog anbefalinger inden for.

It-projektrådet vurderer, at de fleste projektorganisationer i 2021 har haft udfordringer med, *hvordan* projektet er styret og med at udbrede beslutninger til alle involverede i projektet. Derudover er der fortsat behov for at tydeliggøre de rolle- og ansvarsaftaler, der er nødvendige for styringen af projektet, således at de både er defineret og afstemt mellem de involverede og også kommunikeret bredt ud til projektets aktører. Det element er især afgørende for de projekter, der er organiseret på tværs af flere

Figur 4: Fordeling af underkategorier for emnet *Governance*



forvaltninger, og som derfor typisk har et fælles-projekt og en række delprojekter. Det kan også være en forklaring på, hvorfor fem ud af 10 projektorganisationer har fået anbefalinger til underkategorien *Koordinering og afhængigheder*, hvilket er relativt højt set i forhold til tidligere år. Kategorien dækker netop over elementer som at afdække de tids- og leverancemæssige afhængigheder til andre projekter/delprojekter.

I forhold til leverandørstyring og -samarbejde er dét, der oftest skaber vanskeligheder for projektledelserne, at der i nogle tilfælde gives for meget ansvar til leverandør, hvilket gør, at projektets ledelse ikke selv har en klar styring med samarbejdet. Derfor handler anbefalinger på dette område ofte om at opstille målbare krav og kriterier til leverandørsamarbejdet og om at sørge for at have defineret nogle klare ansvarsaftaler. Det mønster går også igen i forhold til styregruppen, hvor anbefalinger i relation hertil oftest omhandler det at få defineret roller og ansvar blandt styregruppemedlemmer og i de større, tværgående projekters tilfælde at få defineret snitflader mellem forskellige styringsorganer i projektorganisationen.

De anbefalinger, It-projektrådet oftest har givet projekternes ledelse under vurderingsemnet *Governance* i 2021, er:

1.

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

6 ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

2.

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

5 ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

3.

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

3 ud af 10 projekter har modtaget denne anbefaling.

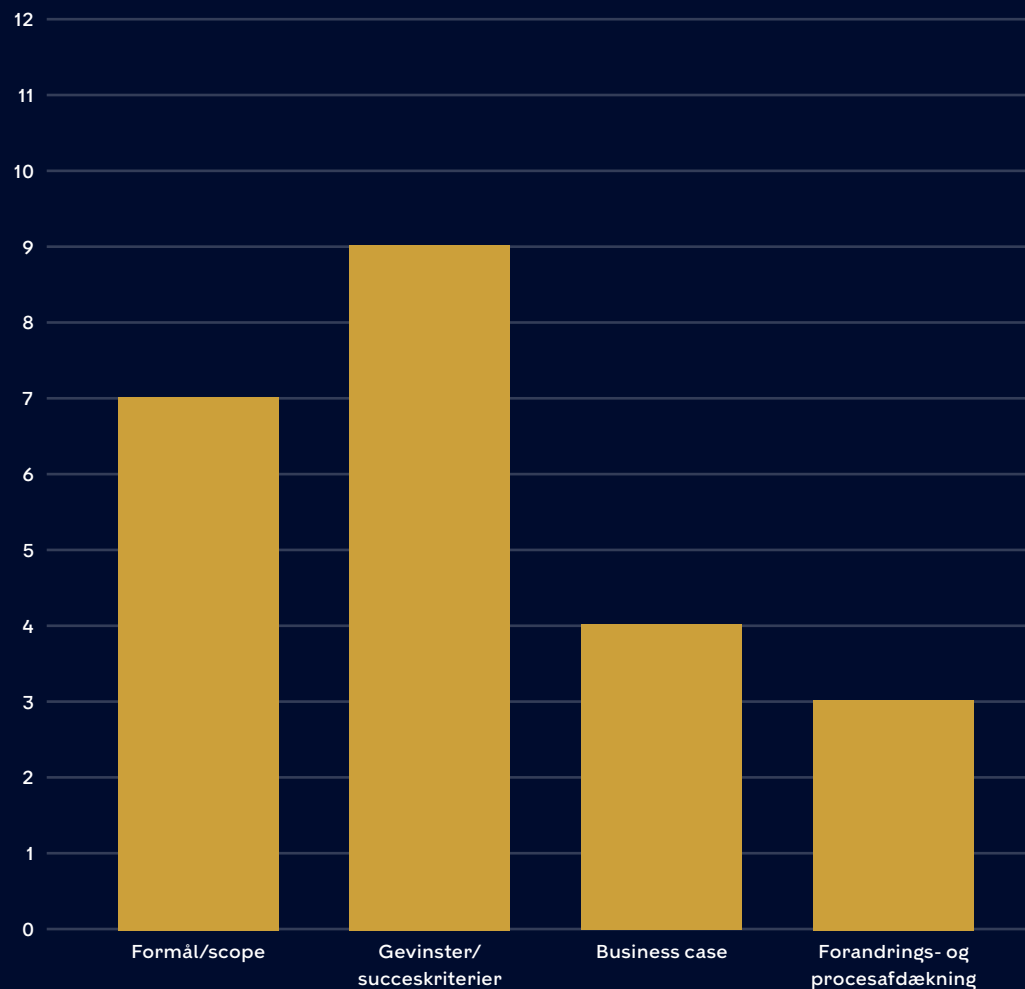


Forretningsmæssige forhold

Dette vurderingsemne følger tæt efter *Governance* med 23% af de afgivne anbefalinger og er dermed det tredje mest anvendte vurderingsemne, der er givet anbefalinger til. Her har 9 ud af 10 projektorganisationer fået anbefalinger inden for underkategorien *Gevinster og succeskriterier*, som er den hyppigst anvendte underkategori af anbefalinger (se figur 5).

Det vidner om, at gevinstarbejdet fortsat er et område, som It-projektrådet oplever, at mange projekters ledelser har udfordringer med. Det er også årsagen til, at It-projektrådet fortsat påpeger gevinstrealiseringen som et af årets læringspunkter, som projektledelserne med fordel kan fokusere på at dygtiggøre sig yderligere inden for. Det handler om at projekternes gevinstrealiseringsplan ofte mangler nødvendige detaljer for i sidste ende at kunne afgøre, hvorvidt særligt en kvalitativ gevinst er realiseret eller ej. Ofte mangler der også governance-aftaler vedrørende opfølgning på gevinstmålinger, og hvem der efter projektets formelle afslutning er ansvarlig for udførelsen.

Figur 5: Fordeling af underkategorier for emnet *Forretningsmæssige forhold*



Denne pointe trækker også tråde til et andet af årets læringspunkter vedrørende digitaliserings forankring i den ansvarlige ledelse. It-projektrådet vurderer, at det er afgørende for projekters succes – realiseringen af de opstillede gevinster – at projekterne er forankret i den relevante ledelse på et tilstrækkeligt højt niveau, således at topledelsen vil efterspørge, hvorvidt et projekts gevinster rent faktisk er realiseret eller ej. En sådan efterspørgsel og fokus på gevinstarbejdet fra topledelsens side vil naturligt medføre en mere stringent og kvalificeret indsats på området.

En anden tendens, der er værd at fremhæve fra årets anbefalinger, handler om stigningen i anbefalinger givet i forhold til projekternes formål og scope. Det har 7 ud af 10 projektorganisationer modtaget anbefalinger til sammenlignet med kun 4 ud af 11 projektorganisationer i 2020. It-projektrådet vurderer, at årets projekter i nogle tilfælde har haft brug for at (re)scope opgaven, så den bedre kunne stå mål med de tilgængelige ressourcer, de opstillede gevinster mv. Det hænger også sammen med, at nogle projektledelser har fået anbefalinger til at anlægge et mere overordnet blik på projektet og sammenhængen med den øvrige forretningsmålsætninger i forhold til at klarlægge, om projektets formål stemmer overens hermed.

De anbefalinger, It-projektrådet oftest har givet projekternes ledelse under vurderingsemnet *Forretningsmæssige forhold* i 2021, er:

1.

“Definer projektets succeskriterier for gevinsterne. Succeskriterier bør være konkrete, realiserbare, målbare og relateret til formålsbeskrivelsen.”

7 ud af 10 projekter har fået denne anbefaling.

2.

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

4 ud af 10 projekter har fået denne anbefaling.

3.

“Tydeliggør hvordan projektet taler ind i forvaltningsstrategien og gør det klart hvilke forretningsmæssige målsætninger projektet skal løfte.”

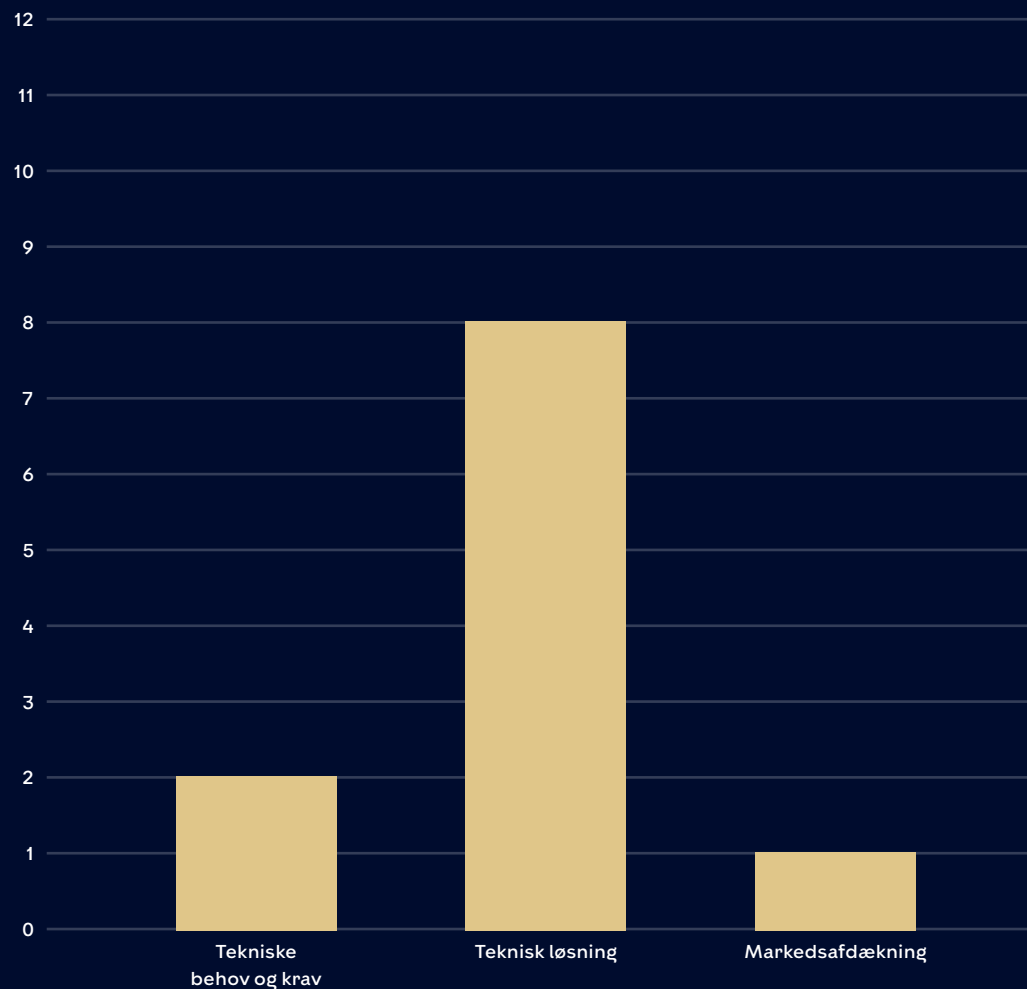
4 ud af 10 projekter har fået denne anbefaling.



Markedsafdækning og teknisk løsning

Dette vurderingsemne er gået et enkelt procentpoint tilbage siden sidste år – fra 12% til 11% i 2021. Den af de tre underkategorier, der gives flest anbefalinger inden for, er *Teknisk løsning*, hvilket gælder for 8 ud af 10 projektorganisationer (se figur 6). Dermed følger det tendensen fra sidste år, hvor den tekniske løsning også var årsag til anbefalinger for 9 ud af 11 projektorganisationer.

Figur 6: Fordeling af underkategorier for emnet *Markedsafdækning og teknisk løsning*



Når det drejer sig om anbefalinger i forhold til den tekniske løsning, så spænder de konkrete anbefalinger vidt. Det kan handle om alt lige fra at udarbejde et tydeligere målbillede over it-arkitekturen til at indskærpe projektorganisationens forståelse af sit MVP (minimal viable product) til at sammenholde adgangsstyringen med en nedbrydning af projektets forskellige slutbrugergrupper.

De anbefalinger, It-projektrådet oftest har givet projekternes ledelse under vurderingsemnet *Markedsafdækning og teknisk løsning* i 2021, er:

1.

”Udarbejd et samlet målbillede for arkitekturen indeholdende løsningens sammenhæng og relationer til andre systemer.”

4 ud af 10 projekter har fået denne anbefaling.

2.

”Nedbryd de tekniske implementerings- og driftsopgaver (relateret til fx konfigurerings-, integrations-, datakonvertering, opsætning af udstyr mv.)”

3 ud af 10 projekter har fået denne anbefaling.

3.

”Kortlæg både funktionelle og non-funktionelle krav til kravspecifikationen” og ”Vær særlig opmærksom på sikkerhed og brugeradministration.”

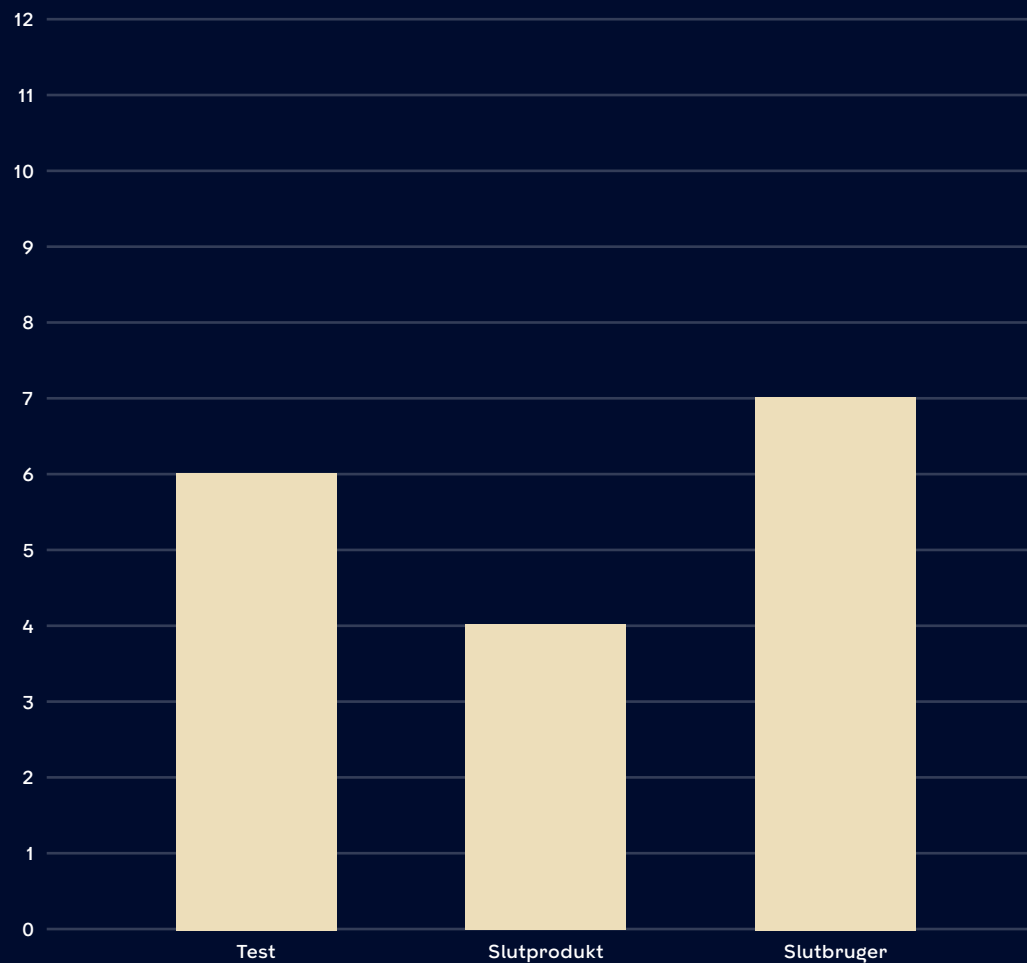
2 ud af 10 projekter har fået disse anbefalinger.



Slutbruger og slutprodukt

Årets højdespringer er vurderingsemnet, der omhandler slutbrugere og slutproduktet, da det er gået fra 9% i 2020 til 17% af anbefalingerne i 2021. Det er særligt anbefalinger, som knytter sig direkte til slutbrugerne, der har fyldt, idet 7 ud af 10 projektorganisationer har fået sådanne anbefalinger (se figur 7).

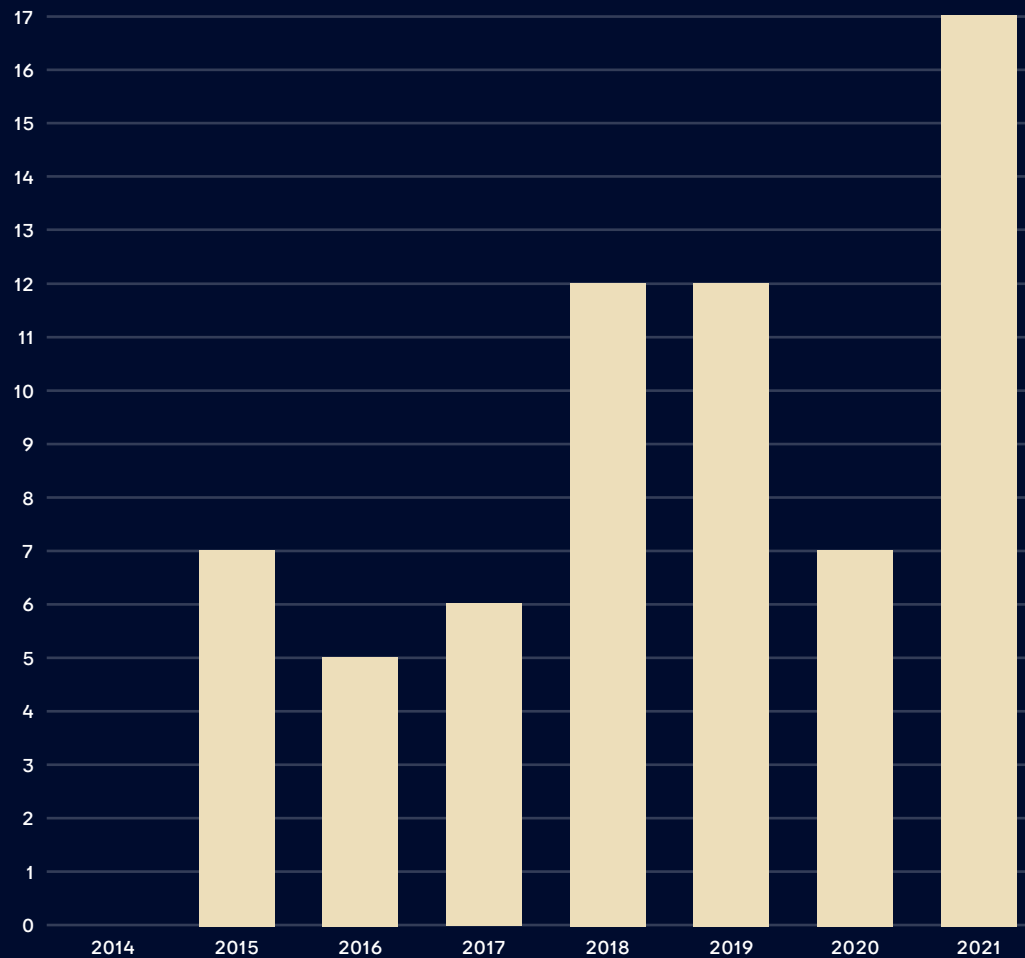
Figur 7: Fordeling af underkategorier for emnet *Slutbruger og slutprodukt*



Historisk set har dette vurderingsemne aldrig rangeret så højt i afgivne anbefalinger som i år (se figur 8).

Der kan være flere forklaringer på denne stigning. Dels kan det hænge sammen med det før-omtalte fald i anbefalinger til projektets tilrettelæggelse og projekthåndværket, der på den måde har givet plads til, at It-projektrådet har kunne fokusere på at give sparring til andre vigtige elementer, der før i tiden måske har været underprioriteret i rådets dialog med projekternes ledelse, fordi de har haft udfordringer med de mere grundlæggende dele af at planlægge og styre et projekt. Disse mere grundlæggende elementer har formodentlig været vigtigere og mere present for projektledelserne at arbejde videre med på det givne tidspunkt.

Figur 8: Historisk fordeling af vurderingsemnet *Slutbruger og slutprodukt*
Angivet i procent



En anden forklaring kan være, at årets vurdere- de projekter ikke har haft et tilstrækkeligt stort fokus på slutbrugerne, testindsatsen eller slut- produktet. De konkrete anbefalinger til projek- ternes ledelse har i vid udstrækning omhandlet aspekter som at inddrage slutbrugernes viden og erfaringer i større omfang og at forventnings- afstemme med slutbrugerne i forhold til, hvad projektorganisationen vil levere og ikke levere. Det er afgørende for slutbrugernes accept af projektet, at de kan se en værdi i de forandrin- ger, de skal gennemgå.

De anbefalinger, It-projektrådet oftest har givet projekternes ledelse under vurderingsemnet *Slutbruger og slutprodukt* forhold i 2021, er:

1.

”Inddrag slutbrugerne løbende og drag nytte af deres viden om arbejdsgange mv.”

6 ud af 10 projekter har fået dette som anbefaling.

2.

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

5 ud af 10 projekter har fået disse anbefalinger.

3.

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

5 ud af 10 projekter har fået disse anbefalinger.

Læringspunkter fra It-projekt- rådets arbejde

I år er der fem læringspunkter, som It-projektrådet vil gøre opmærksom på. Læringspunkterne er udformet på baggrund af rådets drøftelser ved de fire årlige rådsmøder med afsæt i de generelle tendenser for de givne anbefalinger ved årets it-projektvurderinger.

Læringspunkter

1

Digitaliseringens forankring i den ansvarlige ledelse:

It-projekter kræver forankring og fokus i den ansvarlige ledelse, da de ofte skaber forandringer i kerneforretningen.

2

Implementering – organisatorisk såvel som teknisk:

Implementeringen af it-projekter, navnlig den organisatoriske implementering, har fortsat behov for mere fokus, da det er en afgørende faktor for gevinstrealiseringen.

3

Gevinstrealisering:

Der er fortsat potentiale for at styrke og videreudvikle arbejdet med gevinstrealisering i kommunens it-projekter.

4

Udveksling af kompetencer:

Der er behov for en mere optimal udnyttelse af kompetencer ved fx en øget allokering med dedikerede ressourcer og en udveksling på tværs af kommunens forvaltninger.

5

Inddragelse af slutbrugerne i behovsafdækningen:

Der er behov for et større fokus på den indledende behovsafdækning med en højere grad af inddragelse af forretning og slutbrugere, en tydeligere kobling til den forretningsmæssige værdi samt en balance-ring i forhold til forretningsbehovet.

Tre af punkterne går igen fra 2020, da de fortsat anses for at være relevante og aktuelle for de vurderede projekters tendenser. Det drejer sig om punkt 1, 2 og 3 om ledelsesforankring, implementering og gevinstrealisering. At netop disse områder går igen, kan til dels skyldes den tid, det tager for større forandringer at slå igennem i en stor organisation. Ser man samtidig på nationale og internationale tendenser, er det ofte også de områder, der fremhæves som udfordrende.

Punkt 4 om kompetencer har i år skiftet fokus til at handle mere om, hvordan kompetencer med fordel kan udnyttes mere optimalt på tværs af organisationen, hvor rådet sidste år generelt fremhævede behovet for at vurdere, hvilke kompetencer der er behov for i de enkelte projekter. Der ses altså en udvikling på det område.

Punkt 5 handler om en højere grad af slutbrugerrinvolvering. Det udspringer af de vurderede projekter i 2021, som har vist en tendens til, at de i stigende grad har fået anbefalinger til at orientere sig endnu mere mod sine slutbrugere.

I 2020 havde rådet et læringspunkt omkring videreudvikling af det grundlæggende projektledeleshåndværk. Et faldende antal anbefalinger relateret hertil i 2021 tyder på en bedring i projekthåndværket, hvorfor der ikke i år er et

læringspunkt på det område. Godt projekthåndværk er dog altid i fokus for It-projektrådet.

It-projektrådet støtter op om forvaltningernes mulighed for at arbejde med læringspunkterne ved fx:

- At invitere de it-ansvarlige direktører med til rådsmøder to gange årligt, når de vurderede projekters statusrapporter fremlægges, så direktørerne får mulighed for at komme endnu tættere på den læring, der ligger i projekternes status.
- At sætte fokus på organisatorisk implementering, herunder forandringsledelse og gevinstrealisering på Projektlederdagen 2021.
- At medvirke til arbejdet med at udvikle den kommende fælles it-projektmodel for Københavns Kommune.
- At udpege strategiske indsatsområder i It-projektrådets arbejdsprogram, der kan være med til at professionalisere kommunens arbejde med digitaliseringsprojekter.

Status på Københavns Kommunes it-projekter

Siden It-projektrådet blev etableret i 2014, er der gennemført 53 it-projektvurderinger.

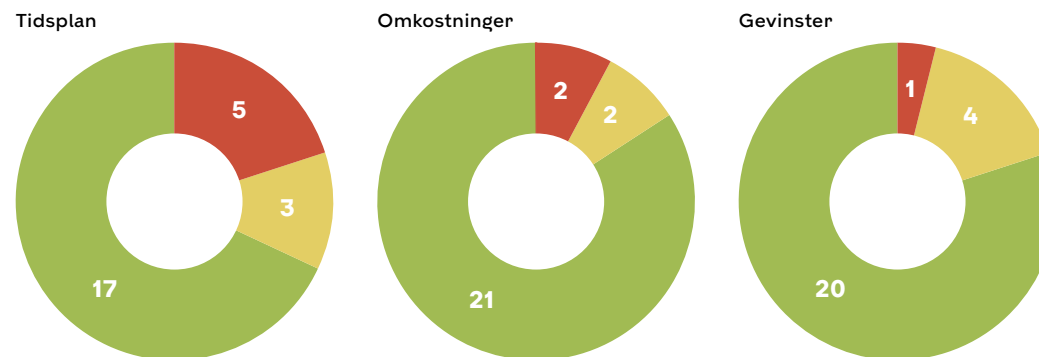
Statusrapportering andet halvår 2021

It-projektrådet har senest indhentet statusrapportering for andet halvår 2021. It-projektrådets aktive portefølje tæller 27 projekter. Du kan se den fulde liste over porteføljen i afsnittet It-projektrådets portefølje. De kommende afsnit baserer sig på data fra 26 ud af de 27 projekter. I løbet af et projekts levetid følger It-projektrådet dem gennem følgende:

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

Når et it-projekt er blevet projektvurderet, følger It-projektrådet det og indhenter halvårslige statusrapporter, indtil det afslutter. Sammen med statusrapporten bedes projektgruppen vedlægge dokumentation (bl.a. styregruppereferater, risikobillede og plan for mitigerende handlinger) for den status, de angiver. Ud fra statusrapporterne kan It-projektrådet følge med i projekternes fremdrift og få indblik i deres status. På den baggrund vurderer It-projektrådet, om projektets ledelse kan have værdi af et genbesøg i form af en sparringsdialog med et rådsmedlem.

Figur 9: Andelen af røde, gule og grønne statusangivelser ved statusrapportering for andet halvår 2021



Figur 10: Kriterier for statusrapportering

Tidsplan

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

Samlede projektomkostninger

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

Gevinster

- 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.

Statusrapporteringen beror på tre parametre: samlede omkostninger, tidsplan og gevinster.

Et projekts status for hver af de tre parametre sættes i rød, gul eller grøn, og kriterierne for statusangivelser kan ses af figur 10. De tre farver beskriver, hvor projektet befinder sig i forhold til projektets seneste styregruppegodkendte ændring – det er forvaltningerne selv, der vurderer, hvilken farve der bedst beskriver et projekts aktuelle status ud fra de angivne kriterier. Figur 9 viser fordelingen af statusangivelser fra 2021.

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

Hvad betyder baselinen?

Baseline er projekternes oprindelige forventninger til tidsplan, gevinster og omkostninger. Med udgangspunkt i projekternes baseline sammenholder It-projektrådet data fra projekternes statusrapporteringer med deres baseline. Baselineanalysen viser derved udviklingen inden for tidsplan, gevinster og omkostninger på tværs af alle aktive projekter i porteføljen.

I forbindelse med statusrapporteringen har It-projektrådet bemærket tre tendenser, som er særlige for andet halvår 2021. Tendenserne beskrives i det følgende.

Hyppe projektførlængelser og lange projekter

Tidsplan er det parameter, som oftest sættes i rød eller gul. Otte projekter har en gul eller rød statusangivelse i tidsplan, hvilket betyder, at projektets tidsplan forventes at blive overskredet, men at projektførlængelsen ikke er godkendt af styregruppen endnu. Til sammenligning har fire projekter en gul eller rød statusangivelse i økonomi og fem projekter har en gul eller rød i statusangivelse i gevinster. Tendensen, til at det er tidsplansparameteret, der oftest viser udsving, er ikke kun gældende for nærværende statusrapport, men ses på tværs af alle tidligere statusrapporter.

I tillæg til de otte projekter, der har en rød eller gul statusangivelse i tidsplan, forventes yderligere otte projekter at blive forsinkede. Men da projekterne har en nylig godkendelse af projektførlængelsen i styregruppen, er projekternes rapportering i grøn. Sammenlagt har 15 projekter ud af 26 forlænget eller forventer at forlænge deres tidsplan i forhold til oprindelig baseline.

For de 15 projekter i It-projektrådets portefølje, der overskrider tidsplan i forhold til oprindelig

baseline, ligger den gennemsnitlige projektførlængelse på godt 16,5 måneder. Ses der på tværs af den samlede projektførlængelse forlænges et gennemsnitligt projekt med 9,5 måneder.

Manglende gevinstpåvirkning

Udviklingen i projekternes forventninger til tid, omkostninger og gevinster viser, at gevinster generelt set er det parameter, som ændres mindst hyppigt i løbet af et projekts levetid. Seks ud af 26 projekter har justeret deres gevinster i forhold til oprindelig baseline, hvorimod otte ud af 26 projekter har justeret deres forventninger til omkostninger og 15 ud af 26 projekter har forlænget tidsplanen.

Antallet af gevinstjusteringer står i kontrast til de hyppige ændringer inden for omkostninger og især tidsplan. Det vurderes, at det er optimistisk af projektgrupperne at forvente, at gevinstbilledet er så relativt uanfægtet af projekternes økonomiske og især tidsmæssige ændringer. Det kan tyde på, at projekterne ikke ajourfører gevinsterne løbende, i takt med at projektets forudsætninger ændres.

Forskning indenfor projektstyring viser, at projektets længde ubestridt er det parameter, der i størst grad påvirker gevinstrealiseringen. Jo længere projektet løber, jo højere er sandsynligheden for, at projektets omgivelser og

betingelser ændrer sig og påvirker gevinstrealiseringen (Budzier (2014): *Theorizing Outliners-Explaining Variation in IT Project Performance.*)

Mere retvisende rapporteringer

Ved denne statusrapportering har flere projektorganisationer end tidligere rapporteret rød eller gul – 10 ud af 26 projekter har en gul eller rød statusangivelse. Tidligere har der været en tendens til, at majoriteten af statusrapporterne til It-projektrådet har været grønne. Det er rådets vurdering, at forvaltningerne bag projekterne i porteføljen generelt er blevet bedre til at styre projekterne sammenholdt med få år siden. Derfor ses de røde og gule statusangivelser som et tegn på, at forvaltningerne bag projekterne forsøger at angive den reelle status til It-projektrådet.

Figur 11: Ændringer for aktive projekter i It-projektrådets portefølje ved andet halvår 2021

Et gennemsnitligt projekt i It-projektrådets aktive portefølje		
<ul style="list-style-type: none"> • Koster knap 19 mio. kr. • Forventer økonomiske gevinster for knap 9 mio. kr. • Er aktivt i 29 måneder efter it-projektvurderingen • Bliver forsinket med 9,5 måneder • Forøger budgettet med knap 10% • Skifter projektleder minimum én gang 		
Omkostninger	Tid	Gevinster
<p>Porteføljens samlede omkostninger er på 490 mio. kr.</p> <p>23% af projekterne har budgetforøgelse over tid.</p> <p>Porteføljens samlede omkostninger er steget med 10% i forhold til oprindelig baseline.</p>	<p>Tid er det parameter, der oftest bliver justeret.</p> <p>58% af projekterne udskyder deres sluttidspunkt.</p> <p>30% af projekterne har udskudt det forventede sluttidspunkt flere end 3 gange.</p>	<p>Gevinster er det parameter, der mest sjældent bliver justeret.</p> <p>53% af projekterne har kun økonomiske gevinster.</p> <p>42% af projekterne har kun kvalitative gevinster.</p> <p>23% af projekterne har justeret forventningerne til gevinstrealiseringen.</p>

It-projektrådets arbejde i 2021

I dette afsnit kan du læse om It-projektrådets arbejde i det forgangne år, herunder gennemførte aktiviteter.

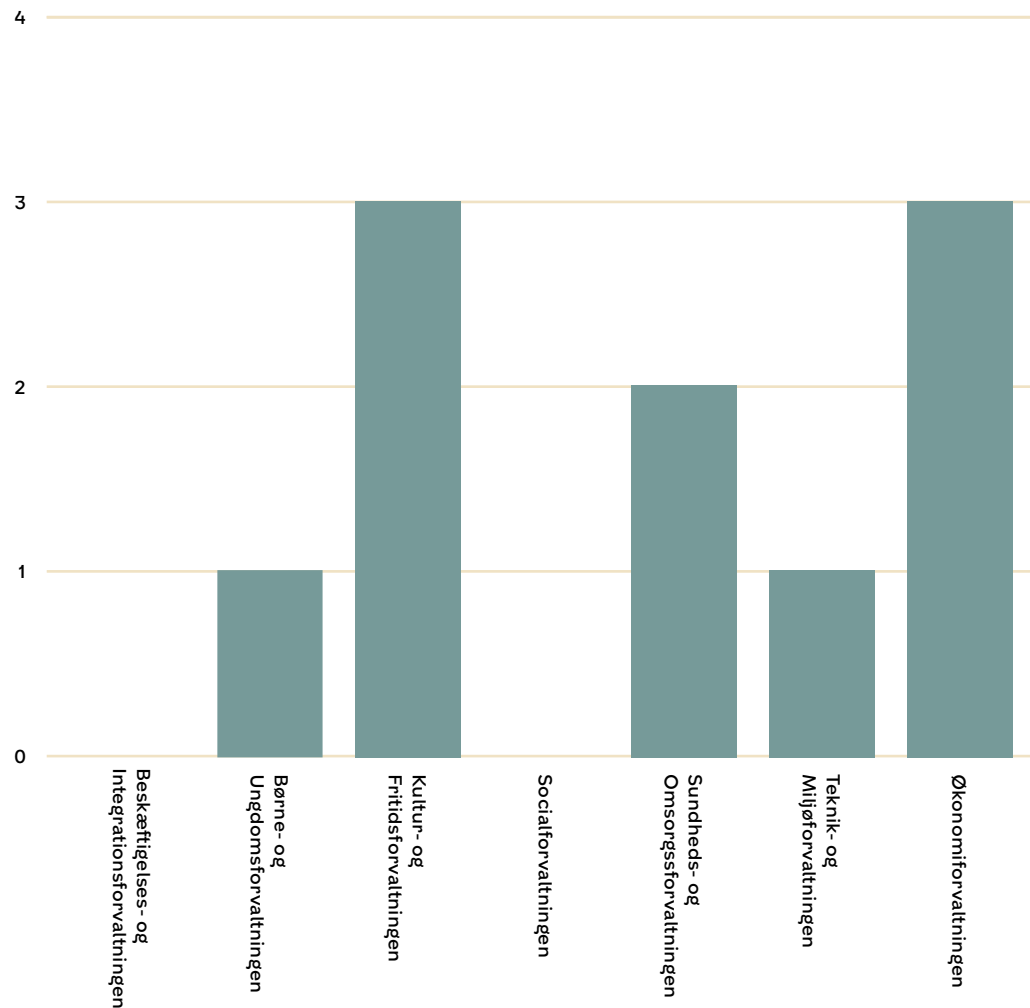
Aktiviteter i det forgangne år

Opdateret kommissorium

I løbet af 2021 har Københavns Kommune opdateret It-projektrådets kommissorium og indført, at It-projektrådet fremover inviterer de it-ansvarlige direktører med til de to årlige rådsmøder, hvor statusrapporterne fra de aktive projekter i porteføljen over vurderede projekter bliver fremlagt. Hensigten er at etablere et tættere samarbejde mellem It-projektrådet og de it-ansvarlige direktører. Derudover giver det mulighed for at forankre viden om de igangværende projekters tilstand i forvaltningernes direktioner, hvilket kan bidrage til at skabe endnu bedre projekter i kommunen.

Med det opdaterede kommissorium er der også et par andre ændringer. Fremover skal projekter vurderes, hvis de samlet set har økonomiske gevinster for mere end fem mio. kr. Det sker for at sætte fokus på, hvor vigtigt det er at arbejde med projektets gevinster og samtidig for at understøtte de projekter, hvor der er høje gevinster på spil, da det udgør en stor risiko. Samtidig udgår kriteriet for, at projekter skal vurderes, hvis de har høj politisk prioritet. Erfaringen viser, at det ikke er nødvendigt at have det som et særskilt kriterie, fordi et eller flere af de øvrige

Figur 12: It-projektvurderinger fordelt på forvaltninger i 2021



kriterier typisk er til stede, hvis projektet har en høj politisk prioritet.

Læs mere om alle fem kriterier for, hvornår projekter skal vurderes i It-projektrådet i afsnittet *It-projektvurdering som metode*.

En anden ændring i kommissoriet handler om et skift af betegnelsen fra en "risikovurdering" til en "it-projektvurdering". Skiftet sker af to årsager: 1) for at undgå forvirring, da betegnelsen "risikovurdering" også bliver anvendt om andre procedurer i forbindelse med anskaffelse af it, herunder i forbindelse med vurderinger af sikkerheden i et it-system og 2) for at udbrede vurderingens fokus til det samlede projekt og ikke udelukkende dets risici.

Læs hele It-projektrådets kommissorium på *It-projektrådets hjemmeside*.

It-projektvurderinger

Der er fortsat høj aktivitet i it-projektvurderinger. I 2021 er der gennemført 10 vurderinger. En vurdering mere var i gang over juleferien, og kan derfor ikke indgå i statistikken.

It-projektrådet har for første gang arbejdet sammen med Danske Regioners It-råd om at vurdere et fællesoffentligt projekt. Det var en vellykket proces, som fremover kan danne præcedens

for lignende projekter, der går på tværs af myndigheder.

Derudover har It-projektrådet gennemført en vurdering af et projekt kørt efter SAFe-principper, hvilket rådet også fik gode erfaringer ud af, i forhold til hvordan fremtidige vurderinger af agile projekter kan foretages. Derfor håber It-projektrådet fremover at kunne byde flere agilt funderede projekter velkomne.

Justeret proces for it-projektvurderinger

It-projektrådet har foretaget nogle justeringer af processen for it-projektvurderinger for at følge med stigningen i projekter, der årligt vurderes, og for samtidig at kunne levere den samme kvalitet til projekternes ledelse på kortere tid. Det har resulteret i en optimering af processen.

For at styrke processen er der desuden blevet tilføjet et såkaldt opstartsmøde, som afholdes den dag, projektledelsen indsender sit materiale til vurderingen. Mødet afholdes mellem projektleder, evt. projektejer, og de involverede vurderingspersoner, der skal gennemgå materialet. Projektledelsen kan her give vurderingspersonerne en mundtlig introduktion til projektet som et godt supplement til den efterfølgende gennemgang af materialet.

Projektlederdagen 2021

I november 2021 afholdt It-projektrådet Projektlederdagen, som er rådets årlige konference for it-projektledere, digitaliseringschefer og andre interesserede i hele kommunen.

Konferencens overordnede tema for dagen var organisatorisk implementering, og formiddagen bestod af fire faglige oplæg:

- Rasmus Rytter fra Implement Consulting Group talte om adfærdsdrevet gevinstrealisering og vigtigheden af en god forandringsledelsesindsats.
- Tine Hessner fra Hessner Consult gav et oplæg om adfærdsdesign, samt hvordan vi som mennesker forholder os til forandringer.
- Therese Marie Dyrby fra Realize fortalte om samspillet mellem mennesket, organisationen og teknologien, når man implementerer nye systemer.
- Endelig gav Hans Christian Jelstrup, vicedirektør i ATP, et grundigt indblik i, hvordan ATP arbejder med implementering.

Til eftermiddagens workshop prøvede deltagerne kræfter med at udarbejde et gevinstdiagram og fik på den måde værktøjet ind under huden. Opdelt i grupper og udstyret med en fiktiv case blev der brainstormet, analyseret og diskuteret, farverige kort med idéer kom op på væggene, og erfaringer blev udvekslet.

Igen i år slog vi deltagerrekord med mere end 200 tilmeldte, og It-projektrådet er glade for den voksende tilslutning. Deltagerne var overordnet set meget tilfredse med dagen. Vi ser frem til igen i efteråret 2022 at kunne byde velkommen til Projektlederdagen.

Figur 13: Deltageres evaluering af Projektlederdagen 2021

Overordnet set var Projektlederdagen 2021 rigtig god:
4,5 ud af 5



Dagens programindhold var relevant og af høj kvalitet:
4,3 ud af 5



De fysiske rammer for Projektlederdagen var gode:
4,6 ud af 5



Læs mere om Projektlederdagen 2021 på [It-projektrådets hjemmeside](#).

Bidrag til udvikling af ny it-projektmodel

Københavns Kommune har netop fået en ny it-projektmodel, som bliver obligatorisk at benytte for alle kommunens it-projekter. Det er et tiltag, som It-projektrådet i høj grad støtter og ser et stort potentiale i. Det er et kærkomment værktøj til det grundlæggende projekthåndværk, som vil være en stor støtte og hjælp for den enkelte projektleder og -deltager. Rådsmedlemmer i It-projektrådet har været med til at give sparring på it-projektmodellen som led i udviklingen, ligesom sekretariatet har bidraget aktivt i udviklingen af modellen og dens tilhørende værktøjer.

I takt med implementeringen af it-projektmodellen, vil It-projektrådet fremover se frem til at modtage materiale fra projekter, der skal vurderes, som følger it-projektmodellen.

Tilfredshed med it-projektvurderinger

Afsnittet indeholder udvalgte resultater af den løbende brugertilfredshedsundersøgelse med It-projektrådets projektvurderinger, herunder værdien af vurderingerne for det enkelte projekts ledelse.

Hvert projekt, der bliver vurderet i It-projektrådet, får efterfølgende tilsendt en tilfredshedsundersøgelse, som afdækker den medvirkende projektleders oplevelse af at have indgået i processen med at få sit projekt vurderet. Det er både projektleder og projektejer, der tilbydes at besvare undersøgelsen.

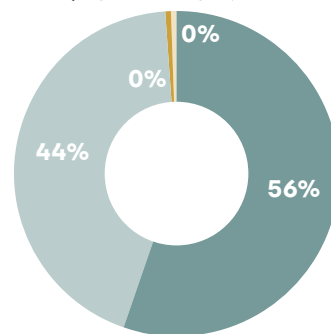
Alle projekter, der har afsluttet et it-projektvurderingsforløb i 2021, har besvaret brugerundersøgelsen.

Som det fremgår af den første cirkel i figur 14, mener alle adspurgte, at It-projektrådets rådgivning har bidraget positivt til projektet. Størstedelen er samtidig enige i, at It-projektrådets anbefalinger har bidraget aktivt til håndteringen af risici og har medført konkrete ændringer i projektet.

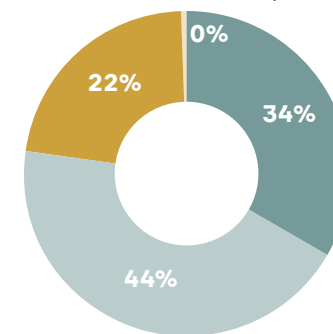
Det er også positivt, hvordan it-projektvurderingen har bidraget til en større opmærksomhed hos projektets ledelse for i alt 55% af projekterne. Det er naturligvis ikke en målsætning i sig selv for alle projekter, da der i forvejen kan være den fornødne ledelsesmæssige opmærksomhed på projektet, inden It-projektrådet foretager sin vurdering. Det kan være forklaringen på den relativt høje andel (39%), der har svaret 'hverken/eller' til spørgsmålet.

Figur 14: Projektledere og -ejerers tilfredshed med it-projektvurderingen

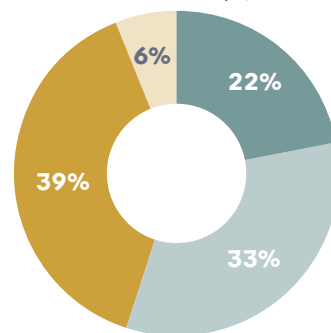
It-projektrådets rådgivning har bidraget positivt til projektet



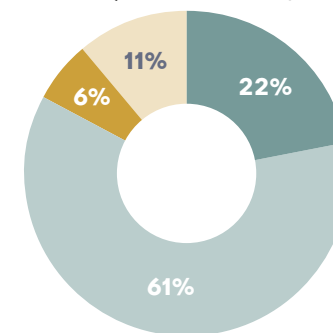
It-projektrådets anbefalinger har medført konkrete ændringer



It-projektvurderingen har bidraget til større ledelsesmæssig opmærksomhed



Ressource- og tidsforbrug ifm. vurderingen modsvarer outputtet



■ Meget enig ■ Hverken/eller
■ Enig ■ Uenig

Andelen af projektledere og projektejere, der mener, at investeringen i form af tid og ressourcer modsvarer outputtet ved en it-projektvurdering, er steget siden 2020. I 2021 er der i alt 83%, der er enten meget enige eller enige i udsagnet, hvor tallet i 2020 lå på 67% og andelen af uenige var oppe på 25% sammenlignet med 11% i år.

Forhåbentlig kan den øgede tilfredshed på det punkt skyldes en lydørhed i projektorganisationerne, og at rådgivningen og anbefalingerne er brugbare.

Kommende projekter og arrangementer

I dette afsnit kan du læse om de projekter, It-projektrådet har i sin pipeline for it-projektvurderinger i 2022 og om rådets kommende aktiviteter.

It-projektrådet afholder igen i efteråret 2022 konferencen, Projektlederdagen. Ligesom sidste år regner vi med at kunne afholde den fysisk på Docken i Nordhavn, der danner nogle gode rammer om så stor en begivenhed. Konferencen er for alle i Københavns Kommune, der arbejder med digitalisering og it-projekter, og i 2022 ønsker It-projektrådet at invitere flere ledere med ved særligt at sætte fokus på ledelsesrollen i et særskilt executive spor på dagen.

Udover Projektlederdagen vil It-projektrådet invitere til forskellige gå hjem- eller morgenmøder i løbet af 2022. Formålet er vidensdeling på tværs af forvaltningerne, og emnerne kan være baseret på de tendenser, der viser sig i de løbende it-projektvurderinger eller på baggrund af input og gode forslag fra deltagerevalueringen ved Projektlederdagen 2021.

Du kan blive opdateret på It-projektrådets arrangementer ved at skrive til it-projektraad@kk.dk og tilmelde dig maillisten, hvis ikke du allerede har gjort det tidligere. Vi offentliggør også information om Projektlederdagen på *It-projektrådets hjemmeside*.

It-projektrådets forventede pipeline for it-projektvurderinger i 2022 består pr. 1. januar 2022 af projekterne i tabellen. Yderligere projekter bliver løbende indmeldt til It-projektrådet.

Projekt	Forvaltning
Fremtidens ejendomsadministrationssystem	Økonomiforvaltningen
Kvantum 2.0	Økonomiforvaltningen
Tilskudsadministrativt system (2. vurdering)	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Ny portal til Serviceplatformen	Økonomiforvaltningen
Teknologisk understøttelse af medicin håndtering	Socialforvaltningen
Borgerbooking	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Fælles digital indrejse (2. vurdering)	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Konkurrenceudsættelse af PILEN	Teknik- og Miljøforvaltningen
Program for Fremtidens web og intra	Økonomiforvaltningen

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 digitaliseringsprojekter og øge modenheten. 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 organisering

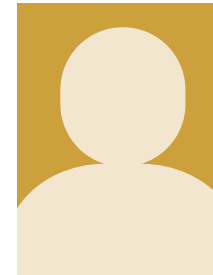
It-projektrådet er sammensat af fire interne og fire- seks eksterne medlemmer, som alle er direktører og har erfaring inden for projekter og it i en offentlig eller privat kontekst.

Til at bistå rådet med it-projektvurderingerne, er der nedsat et vurderingskorps. Vurderingskorpset er erfarne medarbejdere fra hele kommunen, der hjælper til med at identificere risici ved de projekter, som bliver vurderet. Korpset består af mere end 40 erfarne økonomer, it-projektledere, it-arkitekter og test managere på tværs af hele kommunen. For hver it-projektvurdering, der bliver udført, deltager én af hver af disse fagligheder. I 2022 vil sekretariatet arbejde på også at få tilknyttet udbudsjurister til de vurderinger, hvor det vil være relevant. Vurderingskorpset og It-projektrådet udgør i

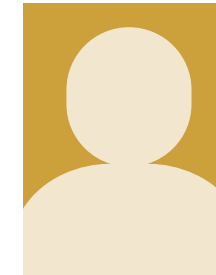
Medlemmer



Mikkel Boje
Formand
Adm. direktør i
Socialforvaltningen



Vakant



Vakant



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



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



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



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

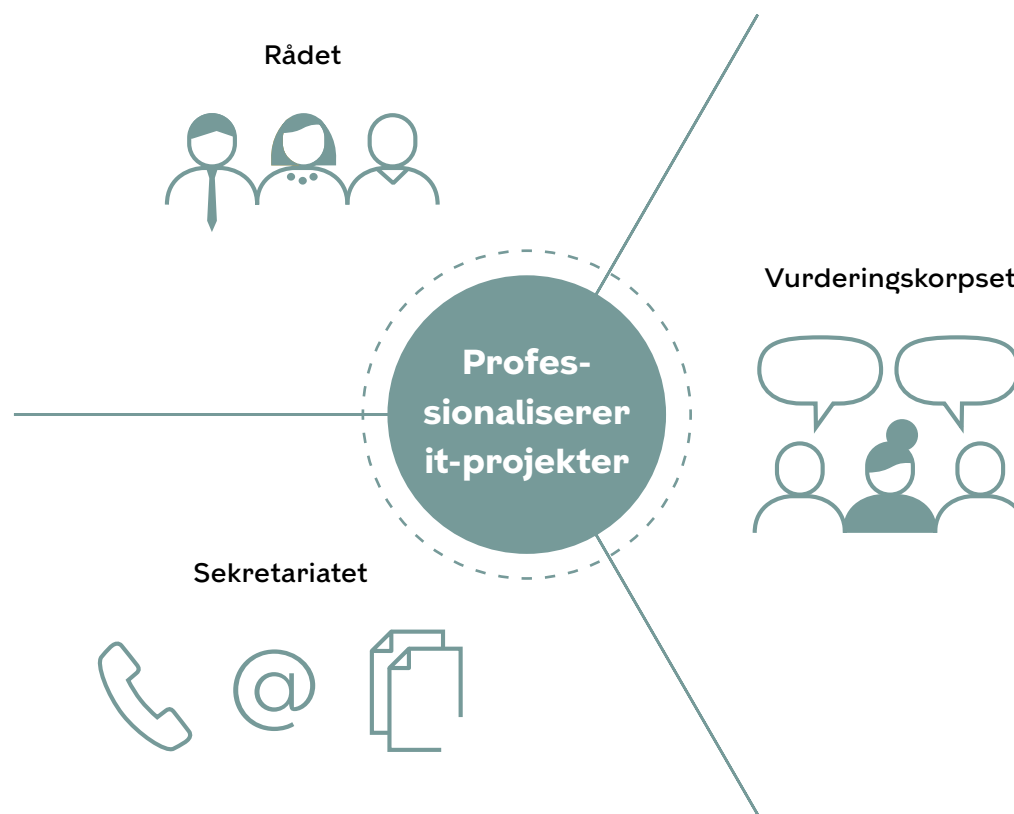


Lars Monrad-Gylling
Direktør i LMG Consulting
Bestyrelsesformand

fællesskab de centrale vidensressourcer, der yder rådgivning til projekternes ledelse i forbindelse med en it-projektvurdering.

Sekretariatet står for den daglige drift af It-projektrådets arbejde, som fx planlægning og facilitering af it-projektvurderinger, rådgivning til projektorganisationer, planlægning af rådsmøder og vidensdeling af It-projektrådets arbejde, herunder tværgående aktiviteter som konferencen Projektlederdagen og gå hjem-møder.

Figur 15: It-projektrådets organisering



It-projektvurdering som metode

I dette afsnit kan du læse om, hvad processen for en it-projektvurdering består i.

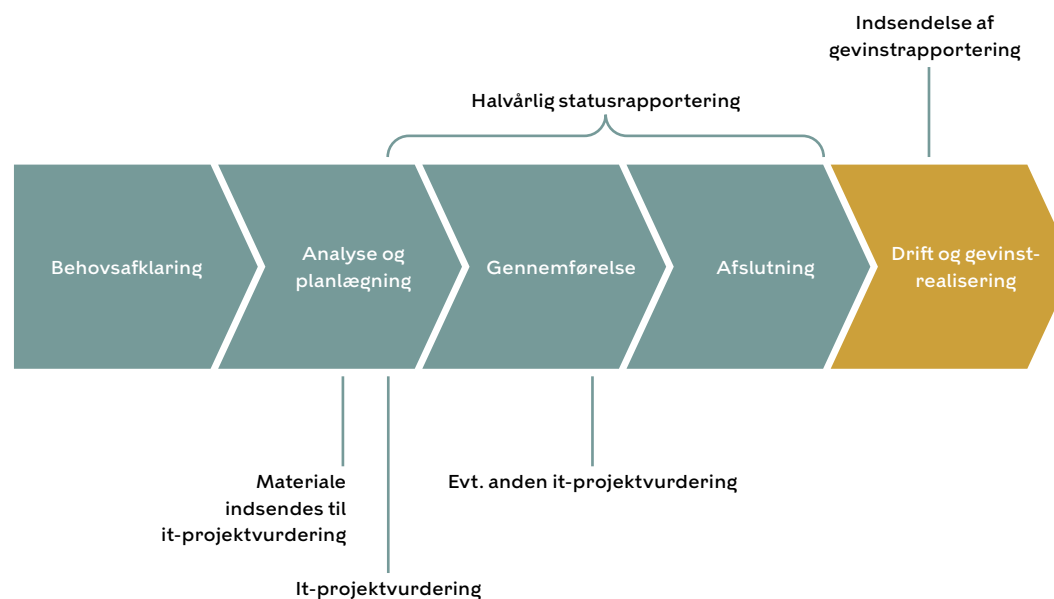
Som led i at arbejde med at løfte modenheten og øge professionaliseringen i arbejdet med digitaliseringsprojekter, gennemfører It-projektrådet it-projektvurderinger af kommunens digitaliseringsprojekter, når de lever op til ét eller flere af følgende fem kriterier:

- Projektets samlede projektkostninger overstiger 5 mio. kr.
- Projektets samlede gevinster overstiger 5 mio. kr.
- Projektets løsning baserer sig på ny teknologi.
- Projektet har særligt borgerrettede leverancer.
- Projektet går på tværs af flere forvaltninger.

Til at gennemføre it-projektvurderinger deltager et eller to rådsmedlemmer og mindst tre medlemmer fra vurderingskorpset fra fagområderne projektledelse, arkitektur, økonomi og test management. Vurderingskorpset bidrager med værdifuld viden og erfaring fra deltagernes arbejde med store og tværgående digitaliseringsprojekter.

Figuren illustrerer, hvornår en it-projektvurdering anbefales at finde sted i forhold til Københavns Kommunes nye it-projektmodel. Forvaltningen fremsender projektdokumentation til brug for vurderingen typisk ved afslutningen af analysefasen, og når der er tilstrækkelig viden om, hvad der skal investeres i.

Figur 16: Tidspunkter for it-projektvurdering(er)



Selve it-projektvurderingen indeholder:

- En faglig og analytisk proces, hvor risikoprofil og anbefalinger til projekternes ledelse udarbejdes.
- En dialogbaseret drøftelse, hvor risikoprofil og anbefalinger drøftes mellem rådsmedlem(mer) og direktionsmedlem, projektejer, projektleder samt digitaliseringschef 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 it-projektvurderingsforløb udarbejdes et anbefalingsbrev til den projekt-ejende forvaltning. Anbefalingsbrevet rummer en række anbefalinger og en samlet vurdering af projektets risikoprofil. Anbefalingerne forsøges udarbejdet, så de let kan omsættes til operationelle handlinger, der nedbringer projektets risici.

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

It-projektrådets portefølje

I dette afsnit finder du It-projektrådets portefølje. Både over de 27 projekter, der er blevet it-projektvurderet, og som fortsat er aktive og over samtlige 49 projekter, der er blevet vurderet siden 2014.

Figur 17: It-projektrådets portefølje over aktive projekter pr. 1/1 2022

Projekt/program	Forvaltning	Tidspunkt for vurdering
Automatisering af administrative processer	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Oktober 2016
Automatisering af brugerstyring - IGA	Økonomiforvaltningen	Marts 2017
Automatisering af mailhåndtering	Teknik- og Miljøforvaltningen	September 2020
Borgerblikket	Økonomiforvaltningen	April 2021
Fælles digital indrejse	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Juni 2021
Digital sagsbehandlingsassistent	Teknik- og Miljøforvaltningen	Juni 2020
Digitalisering af sagsforelæggelser	KK	April 2021
DOMUS	Socialforvaltningen	Juni 2017 + juni 2018 + oktober 2020
Energipakken	Økonomiforvaltningen	September 2017
Forbedret systemunderstøttelse af de administrative fællesskaber i ServiceNow	Økonomiforvaltningen	September 2021
Program for Fremtidens web og intra	Økonomiforvaltningen	Maj 2020 + marts 2021
Fælles digital betalingsløsning	Børne- og Ungdomsforvaltningen	Februar 2021
Fælles Udvikling af Telemedicin	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Maj 2021
Intelligent understøttelse af rehabiliteringsmøder	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	September 2020
Implementering af ny kontaktcenterløsning	Økonomiforvaltningen	December 2019 + juni 2020
KASA	Økonomiforvaltningen	September 2014
KITs cloud-transformation	Økonomiforvaltningen	Oktober 2020
Kommunal PRO	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Juni 2021
Kommunernes Ydelsessystem	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	December 2020
Leverandørplatformen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	Oktober 2018
Programmet for NSIS, MitID og Nem-Log-in3	Økonomiforvaltningen	Maj 2021



Projekt/program	Forvaltning	Tidspunkt for vurdering
Næste generation Digital Post	Kultur- og Fritidsforvaltningen	August 2020
Smart Parkering	Teknik- og Miljøforvaltningen	April 2018
Smart regnskab	Socialforvaltningen	December 2020
Tilskudsadministrativt system	Kultur- og Fritidsforvaltningen	Maj 2021
Trafikmodel Compass	Teknik- og Miljøforvaltningen	Oktober 2017
Træningsteknologi i Hjemmeplejen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	Oktober 2020



Figur 18: It-projektrådets samlede portefølje siden 2014

Projekt	Forvaltning
AD-renovering	Økonomiforvaltningen
Aula	Børne- og Ungdomsforvaltningen
Automatisering af administrative processer	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Automatisering af brugerstyring - IGA	Økonomiforvaltningen
Automatisering af mailhenvendelser	Teknik- og Miljøforvaltningen
Borgerblikket	Økonomiforvaltningen
Borgerservice 2020	Kultur- og Fritidsforvaltningen
CURA (Elektronisk omsorgssystem)	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Digital sagsbehandlingsassistent	Teknik- og Miljøforvaltningen
Digitale borgersager	Socialforvaltningen
Digitalisering af sagsforelæggelser	Økonomiforvaltningen
DOMUS (1. vurdering ud af 3)	Socialforvaltningen
DOMUS (2. vurdering ud af 3)	Socialforvaltningen
DOMUS (3. vurdering ud af 3)	Socialforvaltningen
Elektroniske nøgler og kørebøger i den sociale hjemmepleje	Socialforvaltningen
eLås	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Energipakken	Økonomiforvaltningen
ESDH (1. vurdering ud af 2)	Økonomiforvaltningen
ESDH (2. vurdering ud af 2)	Økonomiforvaltningen
Forbedret systemunderstøttelse af de administrative fællesskaber i ServiceNow	Økonomiforvaltningen

Tabellen angiver porteføljens 53 it-projektvurderinger foretaget i It-projektrådet siden 2014.

Fire projekter er blevet vurderet to eller tre gange.

I alt er 49 it-projekter i Københavns Kommune blevet vurderet af It-projektrådet.



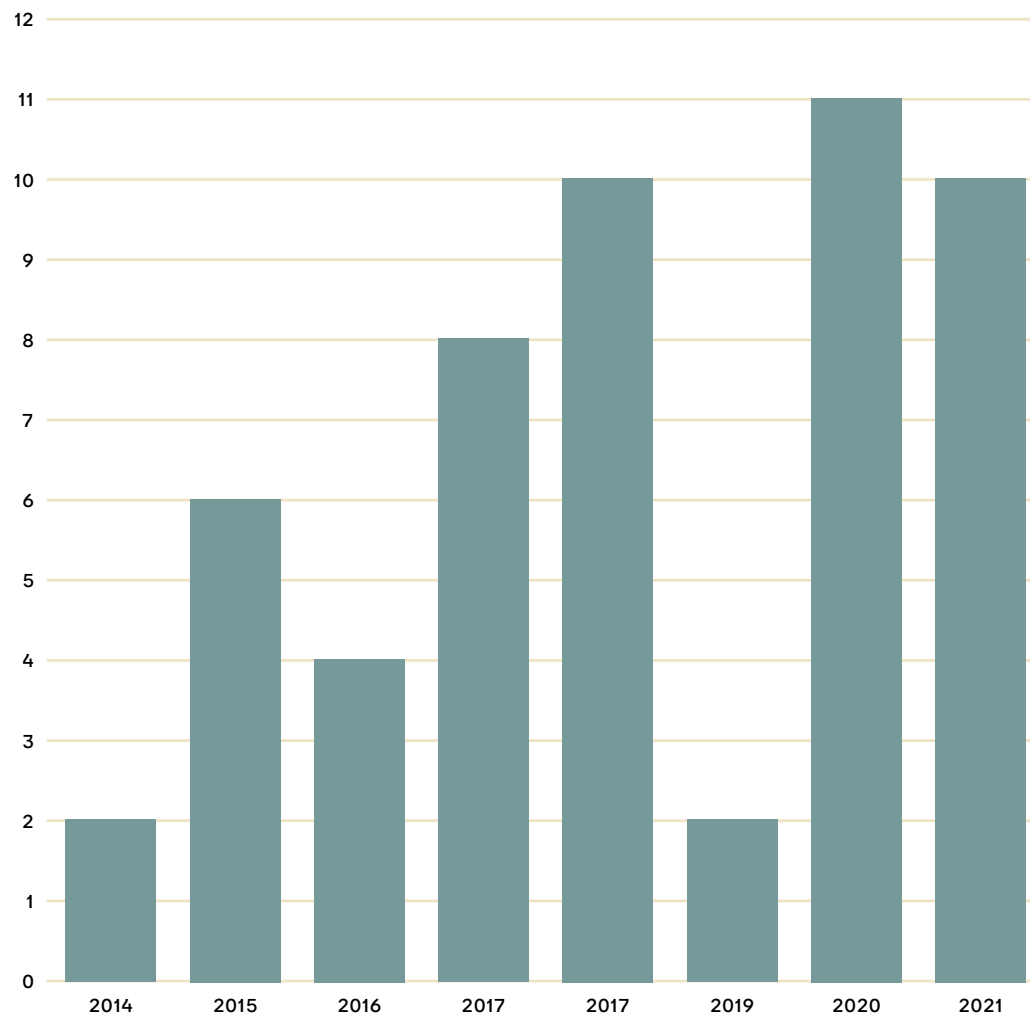
Projekt	Forvaltning
Fælles digital betalingsløsning	Børne- og Ungdomsforvaltningen
Fælles digital indrejse	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Fælles Udvikling af Telemedicin (FUT 2.0)	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Implementering af ny kontaktcenterløsning i KK (1. vurdering ud af 2)	Økonomiforvaltningen
Implementering af ny kontaktcenterløsning i KK (2. vurdering ud af 2)	Økonomiforvaltningen
Intelligent understøttelse af rehabiliteringsmøder	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Intelligente Transport Systemer	Teknik- og Miljøforvaltningen
IT Service Management	Økonomiforvaltningen
KASA	Økonomiforvaltningen
KITs cloud-transformation	Økonomiforvaltningen
Kommunal PRO	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Kommunernes Ydelsessystem (KY)	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Kvantum, Nyt ERP/økonomisystem	Økonomiforvaltningen
Ledelsesinfo/Ny løsning til fælles rapportering på ferie og fravær	Økonomiforvaltningen
Leverandørplatformen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Ny brugervendt serviceplatform	Økonomiforvaltningen
Nye systemer til parkeringsområdet	Teknik- og Miljøforvaltningen
Nyt kirkegårdssystem	Teknik- og Miljøforvaltningen
Næste generation Digital Post (NgDP)	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Office 365	Økonomiforvaltningen



Projekt	Forvaltning
Online Støtte	Socialforvaltningen
Optimering og automatisering af processer i KEID	Økonomiforvaltningen
Program for Fremtidens web og intra (1. vurdering ud af 2)	Økonomiforvaltningen
Program for Fremtidens web og intra (2. vurdering ud af 2)	Økonomiforvaltningen
Programmet for NSIS, MitID og NemLog-in3	Økonomiforvaltningen
SAPA	Økonomiforvaltningen
Skærmbesøg	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Smart Parkering	Teknik- og Miljøforvaltningen
Smart regnskab	Socialforvaltningen
Tilskudsadministrativt system	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Trafikmodel Compass	Teknik- og Miljøforvaltningen
Træningsteknologi i hjemmeplejen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
WAN3 - Implementering af netværksforbindelser	Økonomiforvaltningen

Figuren viser fordelingen af antallet af it-projektvurderinger foretaget af It-projektrådet over årene. I 2021 blev der foretaget 10 it-projektvurderinger.

Figur 19: Antal it-projektvurderinger i It-projektrådet



Vurderingskorpset

Her kan du se en liste over alle medlemmer i It-projektrådets vurderingskorps, som bistår med faglige input i forbindelse med it-projektvurderinger.

Figur 20: Medlemmer i It-projektrådets vurderingskorps

Navn	Forvaltning
Test managere	
Hanne Tapdrup	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Mads Nørgaard Fahnøe	Økonomiforvaltningen

Navn	Forvaltning
Projektledere	
Anders Sønderby	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Anders Jørgen Aarup Barfod	Børne- og Ungdomsforvaltningen
Anja Ahlstrøm Dragic	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Anne Hesselvig Petersen	Økonomiforvaltningen
Christina Amonuwah Sønberg Johnson	Børne- og Ungdomsforvaltningen
Christine Mehlsen	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Eva Holm Mathiasen	Økonomiforvaltningen
Frederik Dybro Strube	Økonomiforvaltningen
Hanne Tapdrup	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Hjalte Gram	Økonomiforvaltningen
Jan Müller	Økonomiforvaltningen
Jesper Poulsen-Hansen	Økonomiforvaltningen
Jette Deichmann	Økonomiforvaltningen
Karin Dahlgren	Teknik- og Miljøforvaltningen



Navn	Forvaltning
Projektledere	
Kjeld Bo Christiansen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Lene Gøhlmann Madsen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Marie Nielsen	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Mette Thykjær	Børne- og Ungdomsforvaltningen
Pernille Kjær	Teknik- og Miljøforvaltningen
Sidsel Groth Vos	Økonomiforvaltningen
Signe Vind	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Stina Nyks Meggele	Børne- og Ungdomsforvaltningen
Susanne Blicher Tryde	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Tina Anette Skovgaard Madsen	Økonomiforvaltningen
Vibe Ekstrøm Spange	Økonomiforvaltningen

Navn	Forvaltning
Økonomer	
Anders Boe Rayce	Kultur- og Fritidsforvaltningen
Anders Sønderby	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Anne Adelson	Økonomiforvaltningen
An Tran Thi Thanh	Økonomiforvaltningen
Jesper Munk	Økonomiforvaltningen



Navn	Forvaltning
Økonomer	
Johannes Vejrbæk Jepsen	Økonomiforvaltningen
Jonas Erck	Økonomiforvaltningen
Kristian Fred P. Meister	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Mark Gray	Økonomiforvaltningen
Michael Juul Larsen	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Mikkel Stub Nielsen	Økonomiforvaltningen
Rumet Cilkin	Økonomiforvaltningen
Sine Thomsen	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Steen Erik Balslev	Økonomiforvaltningen

Navn	Forvaltning
It-arkitekter	
Birthe Stenbæk Nielsen	Økonomiforvaltningen
Christian Løwén	Økonomiforvaltningen
Dina Jørgensen	Økonomiforvaltningen
Frederik Herholdt Samuel	Økonomiforvaltningen
Kasper Smed Nielsen	Økonomiforvaltningen
Morten Winther	Økonomiforvaltningen
Veronica Müller Jensen	Økonomiforvaltningen
Lærke Cecilie Ravn	Økonomiforvaltningen



