

# 5 holdninger til statslige ~~it-projekter~~

it-understøttede  
forretningsprojekter

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Introduktion.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Resume - 5 råd til forbedring af statslige it-understøttede forretningsprojekter .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Udviklingen set i perspektiv.....</b>	<b>5</b>
3.1	Forandringsprojekter frem for it-projekter .....	5
3.2	Større erkendelse af risici .....	6
3.3	Ændret ageren over for rammebetingelser.....	7
3.4	Fælles incitamentsstrukturer .....	8
3.5	Større bevidsthed om nødvendigt modenhedsniveau hos kunde og leverandør	8
<b>4</b>	<b>Det gode projekt .....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Anbefalinger .....</b>	<b>13</b>
5.1	Strategisk overensstemmelse: Skab retning og sammenhæng – tænk også uden for "boksen" .....	13
5.2	Værdigenerering: Tildel penge i takt med at prisen kendes – målet er vigtigere end rammen.....	15
5.3	Risikostyring: Tæt på hele vejen – tag risiko, styr risiko.....	18
5.4	Performanceopfølgning: Betragt ændringer tidligt i forløbet som innovation – sene ændringer skyldes ofte tidligere fejltagelser.....	19
5.5	Ressourcestyring: Færre projekter, flere projektdeltagere på fuld tid og kortere gennemløb – saml ressourcer og initiativer .....	21

# 1 Introduktion

Digitaliseringen har inden for de sidste år fået større politisk bevågenhed end tidligere. En udvikling som er positiv og helt nødvendig, da en effektiv og innovativ offentlig sektor er afgørende for samfundets effektivitet, borgernes velfærd og virksomhedernes konkurrenceevne.

**”Digitalisering er det stærkeste enkeltstående reformeringsredskab, når det gælder modernisering af det danske samfund”.**

Kristian Jensen, Skatteminister, august 2007

Med jævne mellemrum eksponeres offentlige it-projekter - som regel fordi der opstår forsinkelser, problemer med budgetterne, problemer med kvaliteten eller at projekterne ikke bidrager med den effekt, som var påtænkt. Ind i mellem kan man få det indtryk, at offentlige it-projekter som hovedregel er problematiske. Det er ikke tilfældet. Flere steder i den offentlige sektor gennemføres visionære it-tiltag, som gør, at Danmark står højt placeret i forskellige internationale sammenligninger. Desuagtet må den offentlige sektor til stadighed stræbe efter at forbedre evnen til at udnytte informationsteknologien og til at tage det fulde udbytte af de muligheder teknologien bidrager til.

Rigsrevisionen gennemførte i slutningen af 2008 en undersøgelse af en række statslige it-projekter. Undersøgelsen afstedkom, at Finansministeren nedsatte en tværministeriel arbejdsgruppe, som skal fremkomme med anbefalinger til projektering, budgettering, styring, organisering og gennemførelse af statslige it-projekter.

DANSK IT ønsker med disse anbefalinger at bidrage til udvikling og spredning af ”best practice” i relation til it-understøttede forretningsprojekter i den offentlige sektor. DANSK IT's råd og anbefalinger er ikke nogen garanti for en fremtid uden problemer og udfordringer i statelige it-understøttede forretningsprojekter, men vil med garanti bringe os et stort stykke i den rigtige retning.

Når man arbejder med innovation og forandringer betræder man ny stier. Mod, vision og ambition er afgørende ingredienser og kræver accept at risici. Som et ordsprog fra flyhistoriens barndom - "bag en hver landvinding er der rygende huller i jorden".

Anbefalingerne har til hensigt, at pege på de muligheder staten har for at forbedre forløbet af it-understøttede forretningsprojekter. Derfor er der ikke taget højde for de fejl, som leverandører kan begå – og i praksis også begår.

I sidste instans er det op til leverandører at levere solide systemer og sikre, at resultatet har de nødvendige egenskaber så som fx effektivitet, hurtighed, skalerbarhed, pålidelighed, vedligeholdelsesvenlighed etc.

Bag arbejdet står en arbejdsgruppe i regi af DANSK IT's udvalg for it i den offentlige sektor med:

Ejvind Jørgensen (formand), director, Rambøll Management  
Lars Andersen, salgschef, NNIT og ekstern lektor på IT-Universitetet  
Peter Ole Frederiksen, selvstændig, POF Consulting  
Jan Gundersen, direktør for koncernservice, Københavns Kommune  
Christian F. Nissen, direktør, CFN People A/S  
Jimmi Kevin Pedersen, Partner, Implement  
Aage Svanholm, koncern it-chef, Indenrigs- og Socialministeriet

Tony Franke, direktør, DANSK IT  
Benjamin Willum Funder (sekretær), politisk konsulent, DANSK IT

## 2 Resume - 5 råd til forbedring af statslige it-understøttede forretningsprojekter

### 1 Strategiske overensstemmelse: Skab retning og sammenhæng – tænk også "uden for boksen"

Brug en it-governancemodel til at sikre sammenhæng i projektporteføljen og knytte projektporteføljen tættere sammen med forretningsstrategien. Det skaber synergi at tænke i, hvordan projekterne til sammen kan sikre en helhedsorienteret digital infrastruktur

- **Styrk anvendelsen af it-governance modellen på det fælles offentlige niveau**
- **Prioriter skabelsen af en sammenhængende digital infrastruktur på bekostning af enkeltstående projekter**
- **Ejerskabet for de vigtige forretningsprojekter skal forankres hos de rette ledere, og disse skal foretage en tæt opfølgning på projektet fra start til slut**

### 2 Værdigenerering: Tildel penge i takt med at prisen kendes – målet er vigtigere end rammen

Bevillingerne til foranalyser, projekteringsfaser og implementeringsprojekter bør holdes adskilt fra hinanden for derved at sikre, at der ikke kastes "gode penge efter dårlige projekter" og at den endelige business case ikke fastlåses på et tidspunkt, hvor forudsætningerne endnu ikke er kendte. Således bør der, i langt højere grad end tilfældet er i dag, kanaliseres midler til "selvstændige" projekter, som har karakter af foranalyser, "proof of concept", pilotprojekter og egnethedsstudier, etc. og derfor ikke nødvendigvis kan fremvise selvstændigt positivt investeringsafkast.

Business casen er projektets eksistensberettigelse, og den skal være aktiv og styrende gennem hele projektet. Det er styregruppeformandens ansvar, at der til stadighed er en ajourført business case, og at den forventede effekt opnås. Kan business casen ikke opfyldes, bør det overvejes, om projektet skal nedlægges. Der bør således være øget fokus på vigtigheden ved gevinstsiden i business casen. Fokus i forbindelse med evt. efterfølgende revisionen af projektet bør tilsvarende flyttes fra omkostninger, pris og tid over til målopfyldelse.

- **Prioriter målstyring over kravstyring**
- **Tildel penge i takt med at prisen kendes**
- **Fokuser på effekt og målopfyldelse samt opfølgning i hele investeringens levetid**
- **Fokuser revisionen af it-projekter på målopfyldelse**

### 3 Risikostyring: Tæt på hele vejen – tag risiko, styr risiko

It er et kraftfuldt redskab til såvel innovation som effektivisering. Men kræver mange beslutninger og afvejninger undervejs, som kan have stor indflydelse på resultatet. God risikostyring kræver en aktiv styregruppeformand som kan holde fokus og samtidig have god fornemmelse for, hvornår der skal tages chancer, samt hvornår en given risiko bør løbes. Det er styregruppens ansvar at bryde projekterne op i mindre, overskuelige bidder og fastlægge

klare tolerancer for, hvornår den selv skal inddrages i projektændringer, ligesom den skal stå på mål for de risici, det er besluttet at løbe i projektet.

- **Skab balance mellem risiko og risikovillighed**
- **Fastlås ikke business casen og tag minimum hver sjette måned stilling til projektets fortsatte eksistensberettigelse**
- **Fastlæg tolerancer i alle statslige it-projekter**

#### **4 Performanceopfølgning: Betragt ændringer tidligt i forløbet som innovation – sene ændringer skyldes ofte tidligere fejltagelser**

Arbejd eksplorativt og iterativt og vær åben over for ændringer. Især i de indledende faser. Det er her ideerne skabes, og hvor ændringer er relativt billig at implementere. Ændringer sent i forløbet er ofte et symptom på, at projektet ikke har været tilstrækkelig gennemtænkt, eller at ændringer ikke er under kontrol. Brug projektmålsætningen aktivt til at selektere i de ofte mange ændringsønsker, som altid dukker op hen gennem et projekt. Sørg for at større ændringsønsker eller ændringer af krav til projektet konsekvensvurderes inden de godkendes.

- **Hold ændringer til kravene under kontrol**
- **Sørg løbende for, at modenheden hos myndighederne måles og forbedres**
- **Sørg for, at projektets fremdrift og restestimat konstant er kendte**

#### **5 Ressourcestyring: Færre projekter, flere projektdeltagere på fuld tid og kortere gennemløb – saml ressourcer og initiativer**

Saml projekter i programmer og skab strategisk sammenhæng i porteføljen af projekter. Mængden af projekter bør holdes under kontrol og bør samtidig afstemmes nøjternt med organisationens formåen. Alloker i højere grad heltidsmedarbejdere til projekter, så disse kan arbejde fokuseret og mod klare mål. Tænk i kritisk masse. Arbejd mod at samle knappe projektkompetencer, som fx proces- og fagekspert i "center of excellence", som går på tværs af organisatoriske skel.

- **Etabler en klar rollefordeling i projekterne og hold fokus på såvel forretningsprocesser som driftssituationen**
- **Sats målrettet på talentudvikling i forhold til projektledere og på at nyttiggøre erfaringerne hermed**
- **Etabler en balance mellem hvilke kompetencer der med fordel placeres centralt, og hvilke der skal være decentralt tæt på forretningen**

### 3 Udviklingen set i perspektiv

I 2001 offentliggjorde DANSK IT "[Offentlige it-projekter – på vej mod en skandalefri fremtid](#)" også kendt som "De 5 holdninger til offentlig it-projekter"<sup>1</sup>.

Baggrunden for denne udgivelse var problemprojekterne som Amanda og VUE. Kort tid efter kom Bonnerup rapporten med sine anbefalinger. Pointen i DANSK IT's budskab var dengang, og er stadig, at det ikke så meget er viden der mangler, som god praksis.

Pointen i DANSK IT's budskab var i 2001, og er stadig i dag, at det ikke så meget er viden der mangler, som god praksis. Indarbejdet god praksis af det, vi egentlig god ved virker. Eller sagt på en anden måde – at vi tager konsekvensen af det vi i bund og grund godt ved. Eller at vi vægter holdninger og værdier frem for teori og metoder, når det gælder om hvordan vi får ændret praksis. Det førte som sagt til formuleringen af de 5 holdninger.

Statsministers aktuelle budskab er helt på linje med DANSK IT's pointe fra 2001, når Lars Løkke Rasmussen som finansminister i det tidlige forår 2009, til Rigsrevisionens kritik siger: "*at udfordringen ikke er manglende vejledningsmateriale, men at få omsat vejledningernes anbefalinger til fast praksis*".

Tiden har imidlertid ikke stået stille. Mediebilledet er af og til stadig præget af it-skandaler. Lars Løkke Rasmussens udtalelse gav derfor anledning til at stoppe op og reflektere over de 5 holdninger, som DANSK IT formulerede tilbage i 2001.

#### 3.1 Forandringsprojekter frem for it-projekter

Et større it-projekt bør tage afsæt i et forudgående forretningsmæssigt behov for forandring. Sådan blev det formuleret af DANSK IT tilbage i 2001, og erkendelsen om forandringsprojekter frem for it-projekter har været gryende de forgangne år, selvom alt for mange offentlige it-projekter stadig har deres eget lokale it-tekniske liv.

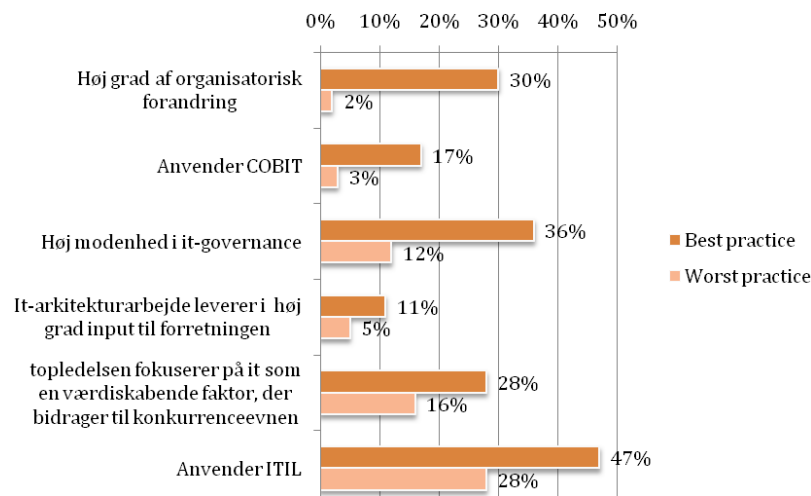
Store offentlige serviceenheder (SKAT, SU, Tinglysning m.fl.) tænker mere og mere i forretningsmæssige behov: hvilke serviceforbedringer forventer borgere og virksomheder (ofte med udgangspunkt i den service man får i den private sektor), og hvilke effektiviseringer skal der gennemføres for, at spare på anvendelsen af arbejdskraft som i takt med små ungdomsårgange bliver en knap faktor? Her er it-projekterne i højere grad blevet en støtte til større forandringsprojekter og i overensstemmelse med god praksis.

De største forandringsprojekter – og dermed også det største potentiale for serviceforbedringer og øget effektivitet – ligger imidlertid i at integrere den offentlige service på tværs af institutioner, forvaltninger, kommuner, regioner, styrelser, ministerier, m.v. Disse tværgående projekter er imidlertid vanskelige at gennemføre, hvorved der i mange tilfælde vælges at fokusere kræfterne på ikke-integrerbare (ikke-tværgående) it-projekter, da disse er nemmere at overskue, allokere midler til, skabe konsensus omkring, etc.

Hermed forpasses lejligheden til at dække overordnede forretnings- og organisationsudviklende behov i den offentlige sektor. I stedet gennemføres en række lokale it-projekter, hvis værdi hurtigt udvandes. Dels fordi det ikke er muligt at sammensætte serviceydelser til borgere og virksomheder på tværs, sådan som disse parter ønsker det. Dels fordi de nødvendige standardiseringer vanskeligt kan gennemføres, hvilket igen kan få en

<sup>1</sup> [http://www.dansk-it.dk/publikationer/div\\_gratis/5\\_holdninger.aspx](http://www.dansk-it.dk/publikationer/div_gratis/5_holdninger.aspx)

negativ konsekvens for den deraf følgende organisatoriske tilpasning internt i den offentlige administration.



Kilde: Rambøll Management, IT i praksis © 2008

### 3.2 Større erkendelse af risici

Ligesom i 2001 – men måske endnu mere udtalt i dag - er et grundvilkår for it-støttede forretningsprojekter en iboende foranderlighed og usikker natur, som gør det vanskeligt at planlægge et projektforsløb detaljeret fra ende til anden. DANSK IT anbefalede derfor i 2001 en større anerkendelse af risici, bl.a. ved at opdele store it-projekter i mindre dele, som gør det muligt at ændre allerede truffne beslutninger i lyset af ny information eller problemer.

Der har i perioden efter de store statslige it-projekter Amanda og VUE været en klar tendens til, at antallet af store "total-it-løsninger" med lange tidsperspektiver er reduceret, mens antallet af mindre projekter er vokset. Den tekniske udvikling fra store "mainframe" platforme til "client/server" miljøer har også bidraget til denne udvikling.

Omfanget af kompetente, uddannede projektledere i den offentlige sektor er steget siden 2001. Mange har opnået certificering i Prince2 m.v. Dette øger forudsætningen for på professionel vis at styre de relevante risici omkring forandrings- og it-projekter.

Flere og flere steder etableres der relevante rammer for løbende og professionel risikovurdering, og samtidig øges villigheden til at tage de projektstyringsmæssige konsekvenser identificerede risici. Dog sker det ofte at eksterne it-leverandører får ansvaret for at vedligeholde og opdatere risikoplaner samt risikologs. Som hovedregel retter it-leverandørerne opmærksomheden mod deres egen del af leverancen alene, hvilket er u hensigtsmæssigt for opdragsgiveren, da der således ikke i tilstrækkelig grad vedligeholdes og styres internt efter en risikoplan for det samlede forandringsprojekt. Det er opdragsgivers egen opgave at foretage en samlet løbende risikovurdering. Den kan ikke overlades til leverandøren.

God praksis er at foretage en løbende, dynamisk risikoplanlægning i styregruppen for det samlede forandringsprojekt, som tilfører forretningsledelsen dokumenteret viden om hvilke faktorer, der skal holdes særligt øje med, og hvor der i givet fald skal ske afbrydelser eller foretages væsentlige ændringer i projektet.



### 3.3 Ændret ageren over for rammebetingelser

DANSK IT's anbefalinger i 2001 har været stærkt medvirkende til, at kontraktparadigmerne K18 og K33 i mellemtiden er blevet afløst af K01 og K02. Det er positivt, og har givet et mere tidssvarende aftalegrundlag for it-projekter, og kontrakterne har vundet indpas.

Fortsat må man dog som kunde forholde sig til, om man med fordel bør specialkoncipere en kontrakt alt efter projektets beskaffenhed og størrelse. Standardkontrakter er nu en gang, det de er - standardkontrakter. Videre er det væsentligt, at markedet fortsat tager den tænkning som ligger i K02 kontrakten til sig, om at en del af afklaringen mellem kunde og leverandør finder sted som en integreret del af projekt og aftaleforløbet, samt at der dermed er større åbenhed overfor, at det ikke er hensigtsmæssigt at fiksere f.eks. pris og tid før tilstrækkelig indsigt er opnået. Ændringshåndtering (*som bør være en helt naturlig og almindelig del af et hvert større projekt fordi ingen kan forudsige alt i et større projekt*) er blevet kraftig udbygget i K02 ift. til den gamle kontraktparadigmer, men det fordrer at de nye kontraktparadigmer tages aktivt i brug i såvel design af projektførelsen som i den almindelige ageren.

Der er en udpræget brug af mindstekrav i mange udbud i dag. Det er ikke hensigtsmæssigt fordi det låser kunde og leverandør. Den store anvendelse af mindstekrav bunder i to forhold.

- 1) Det er en udpræget misopfattelse, at mindste krav har større styrke aftalemæssigt ift. leverandøren. Fakta er dog at krav er krav, og de har samme værd i kontraktlig forstand.
- 2) Man vil sikre sig mod kritik ved at gøre alt til mindste krav, for at man ikke blive beskyldt for at forhandle eller behandle leverandøren forskelligt.

Det er selvfølgelig rigtigt, at man som kunde har en større og mere vanskelig opgave i tilbudsvurderingen, når tilbud skal sammenlignes, og der individuelt skal skønnes, og tages stilling til de enkelte krav, og hvad de er værd. Men det er opgaven, og det giver forretningsmæssig mening at foretage sådanne vurderinger.

Nye udbudsformer som f.eks. konkurrencepræget dialog har siden 2001 fundet anvendelse om end i beskeden grad. Desværre eksisterer der fortsat en juridisk usikkerhed vedrørende anvendelsesområdet. Jf. et EU direktiv kræves det, at kontrakten er særlig kompleks, men der hersker uenighed om, hvorvidt det skal tolkes ud fra f.eks. genstand, finansiering, aftaleforholdet, størrelse, risiko etc.

DANSK IT håber og tilskynder til, at der snart kommer en afgørelse på området, som kan sikre en øget anvendelse af den udbudsform. Uagtet den er ressourcekrævende, så kan denne udbudsform netop være med til at sikre en væsentlig bedre forståelse og afklaring af projektet, før aftalen underskrives.

Dialog med markedet under hensyntagen til udbudsregler er et kildent område, fordi det tolkes forskelligt og nogle myndigheder agerer meget restriktivt. Men det er helt nødvendigt, at man som kunde har føling og indsigt med det marked man handler i. Man kan ikke skære et udbud til, hvis man ikke har tilstrækkelig indblik i, hvad vilkårene i markedet er, og hvad markedet kan.

De mange SKI-aftaler og kontrakter, som er kommet i perioden, har også åbnet op for mere fleksible aftale- og projektformer som f.eks. det at bruge mere iterative metoder.

### 3.4 Fælles incitamentsstrukturer

Den nye standardkontrakt K02 har indbygget muligheder for at operere med fælles incitamentsstrukturer, men det er DANSK IT's indtryk, at de kun finder anvendelse i meget beskedent omfang.

Brug af fælles incitamenter til f.eks. at opnå større fokus på den forretningsmæssige gevinst er kompleks og vanskelig, fordi det indebærer, at leverandøren skal have større indflydelse og plads i projektet for, at kunne påvirke de faktorer som i sidste ende har betydning for graden af gevinstopnåelse. Det kræver en stor forberedelse og afklaring fra opdragsgivers side og fordrer samtidig en meget høj modenhedsgrad fra begge parter side.

Mindre kan imidlertid også gøre det. Ønsker man som kunde større fleksibilitet i projektet og at arbejde med mere iterative metoder, så kunne en model for at styre omkostningerne være, at leverandøren ift. timeestimatet kun betales 50 % af timesatsen for timer som går ud over estimatet. Kan leverandøren nå målet for færre timer, får leverandøren fx 50 % af timesatsen for forskellen mellem faktisk forbrug og timeestimatet. På den måde har begge parter et godt økonomisk incitament til at nå i mål.

Modeller med "shared risk" og "revenue" fordrer naturligvis, at der er en fornuftig margin for leverandørerne som kan bruges i forhandlingsøjemed. Her må man som indkøber erindre sig, at det er i opdragsgiverens langsigtede interesse at leverandøren tjener penge.

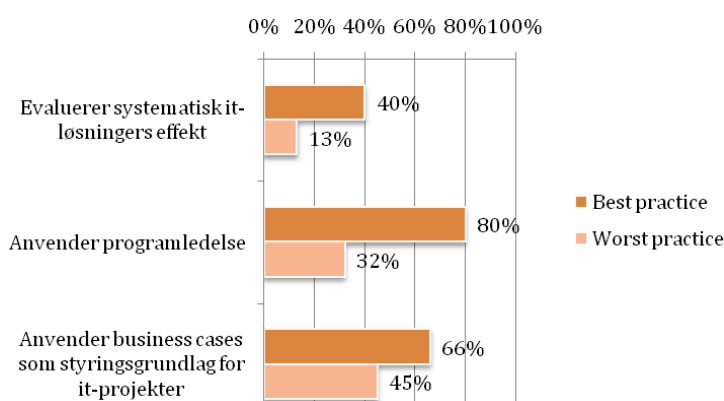
### 3.5 Større bevidsthed om nødvendigt modenhedsniveau hos kunde og leverandør

Videnskabsministeriet har i samarbejde med IT-Branchen, ITEK, DANSK IT, Dansk Management Råd, KL og Danske Regioner udviklet et værktøj til de offentlige myndigheder og til it-leverandørerne. Dette værktøj - Modenhedsmodellerne - giver mulighed for at forstå organisationernes styrker og svagheder samt for at forbedre modenheden. Det er et godt første skridt på vejen. Der findes endnu kun få eksempler på, at modenhedsmodellerne er blevet udnyttet af offentlige organisationer, men disse eksempler viser tydeligt nyttevirkningen.

Ved IT- og Telestyrelsens arkitekturkonference i 2009 fortalte [Lægemiddelstyrelsen](#) om betydningen af den proces, Modenhedsmodellerne havde iværksat hos dem.

Se mere på: <http://www.itst.dk/arkitektur-og-standarder/arkitektur/it-arkitekturkonferencen/popup/2-2#2>

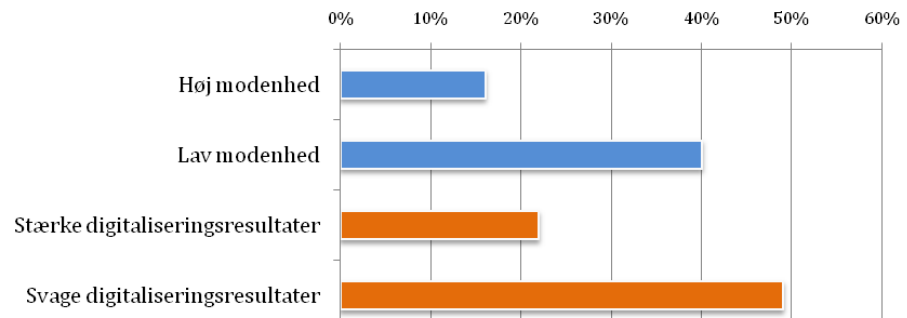
IT i praksis ® fra Rambøll Management og DANSK IT viser klart at øget professionalisme leder til større udbytte af it-relaterede forretningsprojekter.



Kilde: Rambøll Management, IT i praksis ® 2008

Samtidig dokumenter IT i praksis ® en meget klar sammenhæng på den ene side mellem lav modenhed og problematiske leverandørforhold og på den anden side en tydelig sammenhæng mellem lav modenhed og svage digitaliseringsresultater.

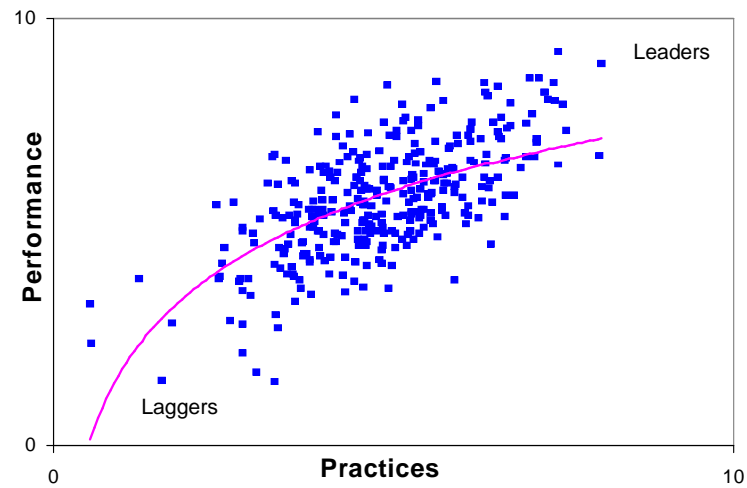
#### Andel virksomheder som oplever store problemer ift. Leverandører



Figuren viser sammenhæng mellem problematiske leverandørforhold og forhold som modenhed og digitaliseringsresultater.

Kilde: Rambøll Management, IT i praksis ® 2008

En undersøgelse af over 1000 virksomheder foretaget af IBM viser en klar statistisk sammenhæng mellem modenhed og performance. Tilsvarende viser erfaringer fra danske organisationer – herunder Lægemiddelstyrelsen, at selv starten på en forbedring af modenheden medfører væsentlige ændringer i kulturen.



Kilde: IBM

## 4 Det gode projekt

Statslige it-projekter udsættes konstant for bedømmelse fra forskellig side, herunder fra de ansvarlige ministerier, brugerne og deres organisationer, pressen, politikere, interesseorganisationer, leverandører samt de myndigheder, der er sat i verden for at revidere den statslige forvaltning.

Forskellige interessenter bedømmer imidlertid projekterne ud fra meget forskellige og til tider modsatrettede kriterier. På den ene side er en bredt funderet bedømmelse sund, men på den anden side fører det i praksis til uklare succeskriterier for projektstyring i staten.

**DANSK IT anbefaler derfor, at der udarbejdes et sæt succeskriterier for "det gode projekt".**

Følgende succeskriterier tjener som grundlag for arbejdsgruppens anbefalinger og kan også tjene som inspiration for et tilsvarende arbejde i staten.

Et statsligt it-projekt er en succes, når:

- **Projektet er relevant**

Projektet skal understøtte væsentlige områder i forretningsstrategien frem for at raffinere og perfektionere mindre væsentlige elementer. Et projekt, der målt i forhold til alle de øvrige succeskriterier er et eksempel til efterfølgelse, er ikke en succes, hvis ikke projektet i sidste ende reelt er relevant.

- **Projektet har et klart formål og klare mål**

Ingen interessenter må på noget tidspunkt før, under og efter projektforløbet være i tvivl om, hvad formålet er og hvad der er målet for det enkelte projekt. Både når det gælder den ønskede effekt, produktet/service (omfang, kvalitet, tid og økonomi) og processen (projektets forløb og praksis). Så vidt muligt skal disse mål være målbare i form af nogle få, men virkningsfulde, nøglemetrikker (KPI'er).

- **Beslutningstagerne forstår, hvad de beslutter, bevilger og får igen**

De ansvarlige for projektet må ikke være i tvivl om, hvad de investerer penge, ressourcer og troværdighed i. Tilsvarende hvilken gevinst, der forfølges med projektet. Projektets formål, mål, økonomiske rammer, risici, fremgangsmåde og forventninger til de ansvarlige er klarlagt så præcist og kortfattet, at beslutningstagerne aldrig er i tvivl om konsekvenserne. Herunder den opbakning og indsats der ledelsesmæssigt skal erlægges.

- **Projektet fører til den ønskede effekt**

I sidste ende er det vigtigere, at projektet får den tilsigtede forretningsmæssige virkning for staten og dens interessenter, end at omfang, kvalitet, tid og økonomi følger den oprindelige eller justerede plan (om end disse parametre som regel har en betydelig indflydelse på effekten).

- **Projektet løbende tilpasser sig**

Det er ikke i sig selv en succes at gennemføre et projekt til oprindelig aftalt omfang, kvalitet, tid og økonomi. Projektet skal undervejs i forløbet være i stand til at tilpasse sig nye muligheder og ændrede risici, hvad enten disse opstår i omgivelserne eller internt i projektet. Det skal selvfølgelig ske styret, og de beslutningstagere skal tage stilling til alle ændringer, der overskrider forud fastsatte tolerancer og som konsekvens heraf justere business casen.

- **Projektet tænker brugs- og driftssituationen ind fra første dag**

De produkter og services, som et it-projekt frembringer, skal fra første færd (dvs. allerede under foranalysen og i projekteringsfasen) tænkes ind og tilpasses brugs- og driftssituationen og kan derfor aldrig stå alene. Det er projektets ansvar at få tilvejebragt de organisatoriske færdigheder, som er nødvendige for produktets eller servicens anvendelse i hele dets levetid. Det gælder for eksempel brugertræning, uddannelse af driftspersonellet, arbejdsprocesser, organisation, roller og ansvar, leverandørstyring og videnskilder. Men også mere tekniske forhold som arkitektur, overvågning, automatisering, måling og rapportering skal tænkes ind i designet fra begyndelsen. Tænk ”design for service”

- **Projektet ser ud over egen næsetip**

De statslige projekter indebærer ofte muligheder for i større eller mindre grad at løfte den tværgående offentlige digitalisering til gavn for både den offentlige og private sektor. Hvor disse muligheder ikke kompromitterer projektets primære formål eller fører til et væsentligt øget omkostnings- eller risikoniveau, bør det overvejes at realisere disse muligheder som led i projektet. Et fundamentalt redskab her er domænestrategitænkning, som DANSK IT introducerede i [2005](#)<sup>2</sup> og [2008](#)<sup>3</sup>.

- **Projektet lukkes fordi det ikke længere er attraktiv**

Et projekt er ikke pr definition en succes, når det er færdigt. Projekter må løbende underkastes en vurdering, om nytteværdien står mål med indsatsen. Har det mål, man forfølger, mistet sin attraktivitet enten fordi nye muligheder er bedre, der er kommet nye politiske prioriteringer eller fordi projektet er løbet ind i alvorlige forhindringer, ja så må projektets fortsatte berettigelse ultimativt vurderes. Styring af projektporteføljen indebærer en sådan løbende vurdering.

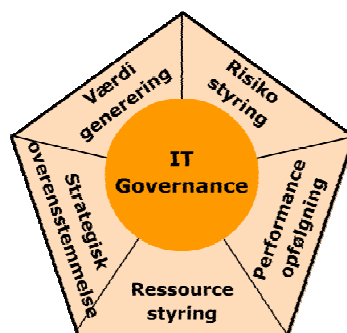
---

<sup>2</sup> <http://www.dansk-it.dk/upload/it-governance-dansk-it.pdf>

<sup>3</sup> [http://www.dansk-it.dk/upload/domaene\\_faellskaber.pdf](http://www.dansk-it.dk/upload/domaene_faellskaber.pdf)

## 5 anbefalinger

DANSK IT anbefaler en indsats på 5 hovedområder med henblik på at forbedre de statslige it-projekters projektering, budgettering, styring, organisering, gennemførelse og opfyldelse af mål. De 5 områder udgør samtidig hjørnestenene i [den generiske it-governance model](#)<sup>4</sup>, som DANSK IT fremsatte i sine anbefalinger i 2006 baseret på [ITGI](#)'s arbejde.

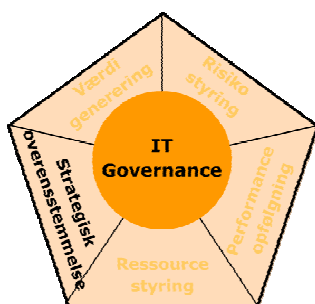


Kilde: Egen fremstilling

DANSK IT's governance anbefalinger:

- Der skal være overensstemmelse mellem forretningsstrategien<sup>5</sup>, it-strategien og de projekter der sættes i gang
- It skal være en central drivkraft for værdiskabelsen i form af serviceforbedringer og effektivisering af serviceleverancen
- Risikostyring og regelstyring, herunder overholdelse af lovkrav skal være væsentlige elementer i den øverste ledelses it-ansvar
- Der skal følges op på, i hvilket omfang it-serviceydelser og projekter effektivt bidrager til værdiskabelsen
- De ressourcer der anvendes til it skal styres effektivt og prioriteringen af projekter skal tage udgangspunkt i den værdi de skaber

### 5.1 Strategisk overensstemmelse: Skab retning og sammenhæng – tænk også uden for "boksen"



It-anvendelsen skal understøtte forretningsudviklingen, dels ved en løbende korrektion, hvor it rettes ind efter de forretningsmæssige behov, dels ved proaktivt at udnytte it til skabe innovation i den måde forretningen drives på. Forretningsudviklingen i den offentlige sektor kalder på innovation, effektiviseringer, løsning af demografiproblematikken, mindre tid på bureaukrati og mere på service, bedre borger- og virksomhedsservice.

Traditionelt har man søgt, at it-understøtte forretningsstrategien ved at udarbejde en it-strategi, som tog forretningsstrategien som rettesnor for it-udviklingen.

<sup>4</sup> [http://www.dansk-it.dk/fagraad/it-governance/it-governance\\_anbefalinger.aspx](http://www.dansk-it.dk/fagraad/it-governance/it-governance_anbefalinger.aspx)

<sup>5</sup> <http://www.itgi.org/>

Strategiprocesen har i bedste fald været: Skriv forretningsstrategi, skriv herefter it-strategi, udarbejd og eksekver herefter handlingsplaner, skriv nye strategier 3-4 år efter, osv. Strategier er som regel skrevet på et ministerområdeniveau eller derover, mens strategien for største delens vedkommende realiseres igennem forandringsprojekter i den enkelte styrelse eller fagkontor. Det betyder, at de politiske, fælles offentlige, domænespecifikke og ministerielle forretningsmæssige krav skal indarbejdes i projekterne på styrelses- eller fagkontorniveau, hvor de inden for en stram økonomiske ramme skal prioriteres i forhold til lokale krav. Da der hverken på det statslige, regionale, kommunale endsige det domænemæssige område findes centrale it-governance organer, der kan fastholde det strategiske fokus i projekterne, er konsekvensen, at it-udviklingen i praksis drives lokalt.

Erfaringen er derfor, at man ikke i tilstrækkelig grad indhøster de forretningsmæssige resultater, bl.a. fordi:

- **Forretningsstrategierne ikke er klare nok til, at de i praksis fungerer retningsgivende for it-udviklingen.**
- **It-strategien implementeres projekt for projekt – og ikke som opbygningen af én sammenhængende digital infrastruktur, der kan anvendes som basis for den løbende forretningsmæssige udvikling.**
- **It-projekterne styres i for høj grad efter fastlåste kravspecifikationer i stedet for efter de forretningsmæssige mål.**

Der er derfor brug for en styrkelse af den forretningsdrevne it-udvikling i den offentlige sektor baseret på nedenstående principper.

#### **Styrk anvendelsen af it-governance modellen på det fælles offentlige niveau.**

IT-governance bør styrkes, således at der ikke kun formuleres fælles offentlige strategier, principper og anbefalinger, men at disse suppleres med styringsmekanismer på gennemførelse og opfølgningssiden. Det kan være i form af "mandatory"-krav indenfor standardisering, hvor afvigelser afregnes økonomisk, eller større central deltagelse i programstyring i fht. digitaliseringsprojekterne mv.

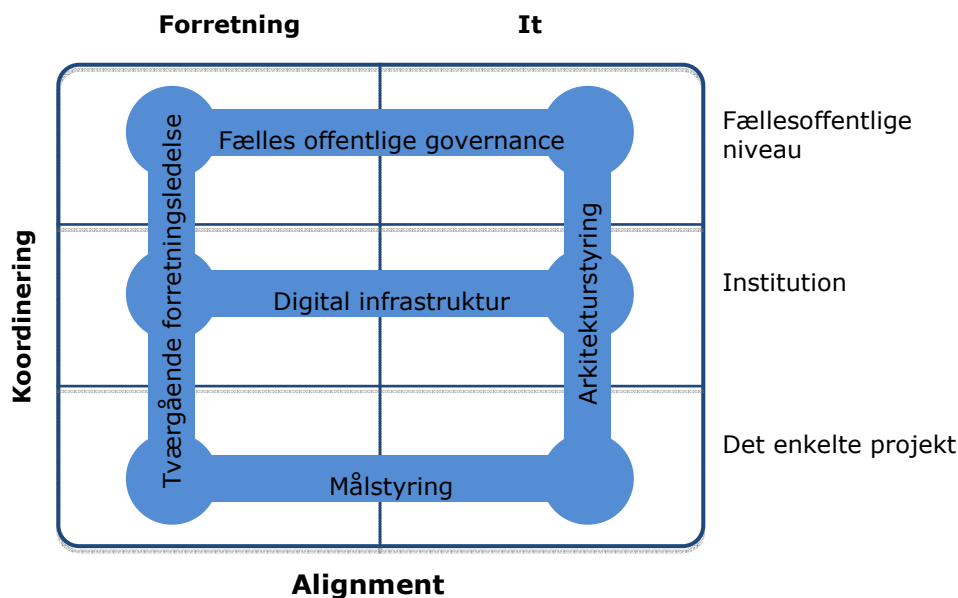
#### **Skab en sammenhængende digital infrastruktur på bekostning af enkeltstående projekter.**

Institutionerne skal prioritere opbygningen af en sammenhængende digital infrastruktur, der kan fungere som platform for en løbende forretningsudvikling. Det handler mere om at skabe de digitale forudsætninger for at den løbende standardisering og integrering af forretningsprocesserne end det handler om at få sat strøm på en enkelt proces. Brug strategien til at skabe en sammenhængende digital infrastruktur og anvend målarkitektur til at holde retning.



Ejerskabet for de vigtige forretningsprojekter skal forankres hos de rette ledere, og disse skal foretage en tæt opfølgning på projektet fra start til slut.

It-understøttede forretningsprojekter har et teknisk element, men de handler primært om forhold i forretningen – for det er her resultaterne skal høstes. Derfor skal ejerskabet være forankret hos de ledere i forretningen, som kan sikre at gevinsterne bliver høstet.



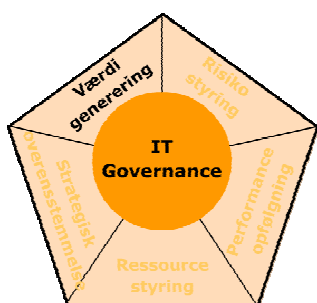
Kilde: Egen fremstilling

Succeskriteriet for disse ledere må være at skabe resultater og ikke at undgå at begå fejl. Jo mere forretningskritisk et projekt er, jo vigtigere er dette.

Det er en ledelsesopgave at sikre, at de fornødne ressourcer afsættes og at de rette kompetencer allokeres og involveres på de rigtige tidspunkter. Styregruppen og specielt formanden for denne skal være garant for, at projektorganisationen fungerer og at alle deltagere er deres opgaver voksne fra start til slut.

Ligeledes er det en ledelsesopgave løbende at følge op på, om et projektprogram eller et enkelt projekt skal fortsætte ud fra de lagte planer, om det skal redefineres (f.eks. ved at der allokeres flere ressourcer til det) eller om det skal stoppes.

## 5.2 Værdigenerering: Tildel penge i takt med at prisen kendes – målet er vigtigere end rammen

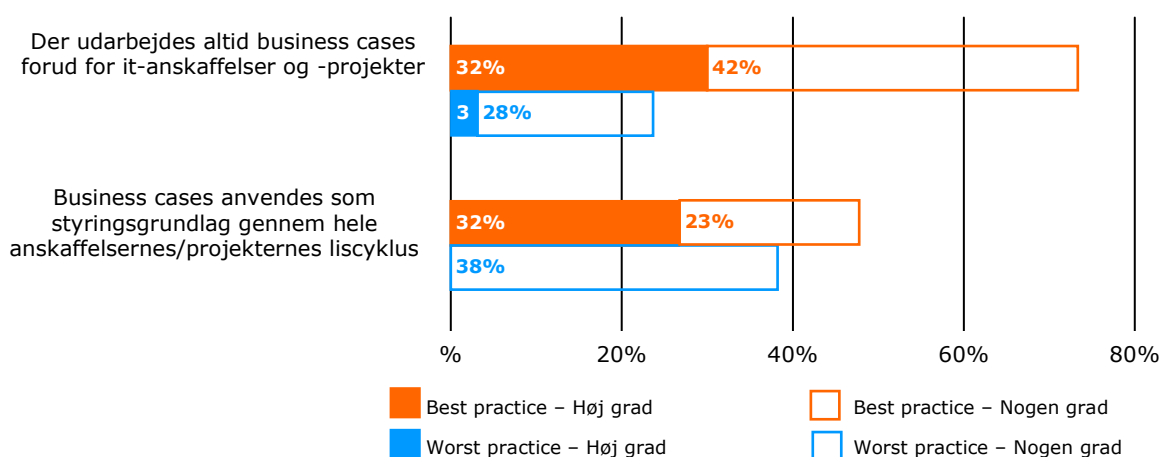


Alle offentlige og private virksomheder har oplevet it-investeringer, der ikke har levet op til forventningerne. Det kan skyldes umoden teknologi, en problematisk implementering, modstand hos brugerne, arbejdsgange og organisation, der ikke bliver tilpasset det nye muligheder. Det kan også skyldes, at der ikke har været udarbejdet en ordentlig business case og at der ikke er blevet fulgt op på om den realiseres.

For statslige organisationer er det et krav at der udarbejdes business cases for alle it-investeringer over 10 mio. kr. Der er dog ikke et tilsvarende krav om opfølgning og Finansministeriets værktøj til udarbejdelse af

business cases har heller ikke fokus på opfølgning. Erfaringsmæssigt bliver der brugt meget tid på det indledende arbejde med at identificere gevinster og udforme en god business case. Dette er da også første forudsætning for en beslutning. Det er dog også erfaringen, at interessen herefter fortoner sig – opfølgningen forsømmes og ansvaret for at realisere gevinster op opnå målopfyldelse forbliver uklart. Den solide organisatoriske forankring mangler og ledelsen er allerede på vej videre til næste projekt.

I alt for mange tilfælde bliver business casen med beslutningen lagt på hylden og bliver ikke brugt i det videre forløb. Den økonomiske konsekvens i business casen indgår i ”bedste” fald som en rammebeskæring af budgettet, mens opfølgning og realisering af de øvrige gevinster går i glemmebogen.



Kilde: Rambøll Management, IT i praksis © 2008.

Investering i it skal opfattes som en investering i forandring. En forandring der forventes at give et afkast i form af bedre service, effektivisering af arbejds- og leveranceprocesser eller bedre styring. Alle it-investeringer og forandringsprocesser indebærer også en vis risiko. Denne bør udtrykkes gennem en følsomhedsanalyse i en business case.

It-projekter bliver stort set kun vurderet på om budgettet og tidsplanen bliver overholdt. Frem for at se på målet og effekten af investeringen fokuseres snævert på midlerne – her it-investeringen. Rigsrevisionens beretninger om it-projekter leverer i tråd hermed alene forvaltningsrevisionens første dele; sparsommelighed og produktivitet, mens en vurdering af effektivitet, dvs. målopfyldelse ikke får samme vægt.

### Prioriter målstyring over kravstyring.

It-projekterne bliver igangsat for at skabe mere innovation, højere effektivt bedre service osv., men i processen opløses målene ofte i en lang række enkeltstående krav, der med tiden fjerner fokus fra målet. Den konstante målstyring skal holdes fast hele projektet igennem. Målstyring af projekterne understøttes både af de nye kontrakters afklaringsfaser og af en lang række moderne projektmetoder, aktiv brug af business cases mv. Disse redskaber skal følges op af projektledere, der i langt højere grad bliver målt på at skabe forretningsmæssige fordele af it-projektet.

Alle offentlige it-støttede forandringsprojekter bør baseres på business cases. Business cases, der ikke alene fokuserer på it-investeringen, men på det samlede forandringsprogram. Der bør være en solid ledelsesmæssig forankring af business casen og alle parter der har ”aktier” i

business casen bør medvirke til udarbejdelsen. Business casen er projektets eksistensberettigelse, og den skal være aktiv og styrende gennem hele forløbet. Det er styregruppeformandens ansvar, at der til stadighed er en å jourført business case, og at fordelene opnås. Kan business casen ikke opfyldes, bør det overvejes, om projektet skal nedlægges. Der bør således være øget fokus på gevinstsiden i business case. Revisionsfokus bør tilsvarende flyttes fra cost og tid mod målopfyldelse.

#### Tildel penge i takt med at prisen kendes.

Statslige it-projekter er ofte hæmmede af, at bevillingen til det samlede projekt låses fast for tidligt. Dette sker typisk i forbindelse med projektets start og stort set sammenfaldende med udbuddet. Det er imidlertid først når kravene er fuldt erkendt og en accepteret løsningsmodel foreligger, at et realistisk estimat kan foretages. Ved byggeprojekter er det kutyme først at gennemføre et feasibility studie, deræst tildele en bevilling til projektering, og først når det er afsluttet tildeles bevillingen til selve byggeriet. Det er – som alle ved – ikke nogen garanti for at estimatet holder, men at estimere før projektet er kendt og forstået er stort set en garanti for, at det ikke holder.

Skaf derfor indsigt tidligt i forløbet ved i højere grad at allokere midler til selvstændige projekter, som har karakter af foranalyser, proof of concept, pilotprojekter og egnethedsstudier, og derfor ikke nødvendigvis kan fremvise selvstændigt positivt investeringsafkast.

Ved at adskille bevillingerne til foranalyser, projekteringsfaser og implementeringsprojekter opnår man, at der ikke kastes ”gode penge efter dårlige penge” og at den endelige business case ikke fastlåses på et tidspunkt, hvor forudsætningerne endnu ikke er kendte.

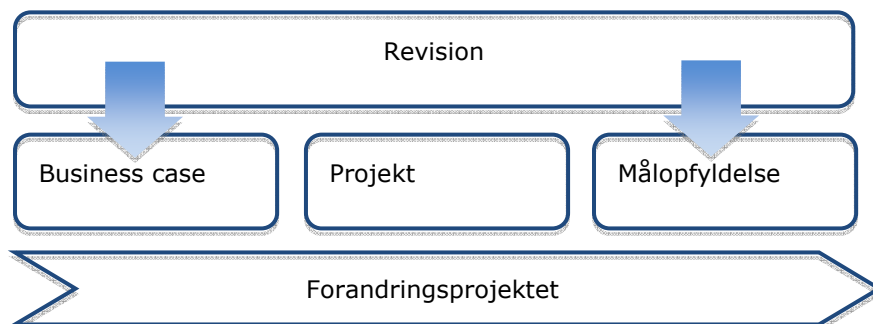
#### Fokuser på effekt og målopfyldelse samt opfølgning i hele investeringens levetid.

Business cases bør ikke alene bruges som beslutningsgrundlag, men skal være et aktiv instrument under hele projektforløbet, så gevinstsiden gradvis uddybes og detaljeres såvel i mål som midler – det er afgørende at der sker en aktiv opfølgning når ændringsprojektet overgår til drift. Opfølgning på om målene opfyldes gælder principielt i hele investeringens økonomiske levetid. Det er jo i driftsfasen, at den sande værdi af investeringen realiseres. Værdien af business casen skal kunne opgøres i nøgletal i eksempelvis i form af målopfyldelsesgrader. Der skal tages action på afvigelser mellem mål og nøgletal for investering og gevinster.

#### Fokuser revisionen af it-projekter på målopfyldelse.

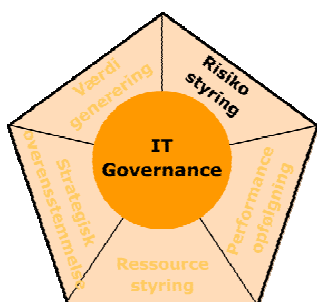
Business casen bør også være omdrejningspunktet i den efterfølgende revision. Der er ofte for meget fokus på beslutningsfasen og projektfasen – så meget at driftsfasen og gevinstrealiseringen ikke er i fokus. Der er behov for, at statslige organisationer flytter fokus fra middelsiden til effekt og målopfyldelse.

Dette bør også give sig udslag i det fokus Rigsrevisionen har. En revision der indeholder alle forvaltningsrevisionens elementer, nemlig sparsommeligt omgang med ressourcerne, produktivitet, projektgennemførelse og implementering samt effektivitet i form af målopfyldelse. Det vil være en revision der bringer værdi til de statslige organisationer og bidrager til, at samfundet får noget for pengene.



Kilde: Egen fremstilling

### 5.3 Risikostyring: Tæt på hele vejen – tag risiko, styr risiko



”Hvor intet vover intet vinder.” Det er en kendt sag, at risiko og afkast i hovedreglen er tæt forbundne. Det er derfor afgørende, at projektejer, kunder, leverandører og projektorganisation løbende klarlægger og afstemmer projektets risikotærskel.

Risikostyring er først og fremmest styregruppens og den politisk ansvarlige projektejers ansvar. Disse skal sikre, at risici løbende identificeres, vurderes og imødegås i hele projektets levetid.

It støttede forretningsprojekters risiko øges med projekternes omfang, kompleksitet, tidsmæssige udstrækning og omkostninger. En af de mest effektive måder at styre projektrisici på er derfor at nedbryde større projekter i mindre projekter eller faser med selvstændige bevillinger.

It er et kraftfuldt redskab til såvel innovation som effektivisering. Det kræver mange beslutninger og afvejninger undervejs, som kan have stor indflydelse på resultatet. En aktiv styregruppeformand som kan holde fokus og samtidig have god fornemmelse for, hvornår der skal tages chancer og løbes en risiko kan gøre en stor forskel. Det er styregruppens ansvar at bryde projekterne op i mindre overskuelige bidder, fastlægge klare tolerancer for, hvornår styregruppen skal inddrages i projektændringer samt at stå på mål for de risici, som de politisk ansvarlige og styregruppen har påtaget sig.

#### Skab balance mellem risiko og risikovillighed.

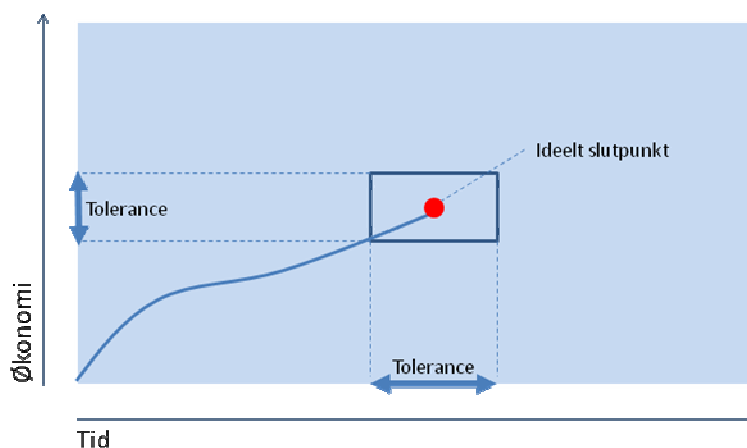
Det er tegn på professionalisme og rettidig omhu, når man kender og på forhånd tager højde for de risici et projekt rummer. Men samtidig kan der være en risiko for en overdreven fokusering på risikostyring frem for effekt opnåelse (”conformance” frem for ”performance”) i et miljø, hvor offentligheden og dens vagthunde konstant overvåger projekterne. Risikostyring må derfor ikke føre til beslutnings- eller handlingslammelse og politikerne må være villige til at tage de nødvendige kalkulerede risici og efterfølgende tage ansvar for dem.

Fastlås ikke business casen og tag minimum hver sjette måned stilling til projektets fortsatte eksistensberettigelse.

Ved at nedbryde større statslige it-projekter i flere mindre projekter, delprojekter eller faser, der hver for sig maksimalt varer 6 måneder, reduceres risikoen væsentligt. Den politisk ansvarlige bør sammen med den resterende styregruppe tage stilling til projektets fortsatte risiko og eksistensberettigelse ved hvert faseskift eller ved igangsætning af delprojekt. Endvidere bør de politisk ansvarlige være villige til at bevilge penge og ressourcer til selvstændige projekter, som har karakter af foranalyser, proof of concept, pilotprojekter og egnethedsstudier, og derfor ikke nødvendigvis kan fremvise selvstændigt positivt investeringsafkast. Ved at adskille bevillingerne til foranalyser, projekteringsfaser og implementeringsprojekter opnår man, at der ikke kastes ”gode penge efter dårlige penge” og at den endelige business case ikke fastlåses på et tidspunkt, hvor forudsætningerne endnu ikke er kendte.

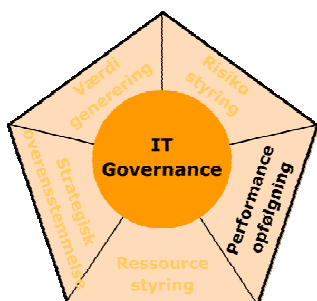
Fastlæg tolerancer i alle statslige it-projekter.

Ingen projekter forløber 100 % efter planen. Men selv om styregruppen er blevet enige med projektlederen om en plan, er det ikke værdiskabende, at projektlederen skal forelægge alle mindre ændringer for styregruppen til godkendelse. Det anbefales derfor, at styregruppen fastlægger tolerancer for afvigelser fra omfang, kvalitet, tid, økonomi og risici. Inden for disse tolerancer kan projektlederen selv træffe de nødvendige beslutninger, mens afvigelser udover tolerancerne skal forelægges styregruppen til beslutning om evt. ændringer i projektet og dets business case.



Kilde: Egen fremstilling

#### 5.4 Performanceopfølgning: Betragt ændringer tidligt i forløbet som innovation – sene ændringer skyldes ofte tidligere fejltagelser



Under projektføreløbet bør navnlig mål, krav, plan og fremdrift være fokus for styringen. Uden denne fokus er der stor risiko for, at projektet kommer ud af kontrol.

Arbejd eksplorativt og iterativt og vær åben over for ændringer, især i de indledende faser. Det er her det ideerne skabes, og hvor ændringer er relativt billig at implementere.

Ændringer sent i forløbet er ofte et symptom på, at projektet ikke har været tilstrækkelig gennemtænkt eller at ændringer ikke er under kontrol. Brug projektmålsætningen aktivt til at selektere i den strøm af ændringsønsker, som altid dukker op hen gennem et projekt. Sørg for at kravændringer over "knæhøjde" konsekvensvurderes inden de godkendes.

Styring af projekter kræver indsigt i organisationens modenhed, dvs. evnen til at gennemføre projekter - og projektdeltagernes kompetence. Der er også behov for konkret viden om projektets forløb. Modenheden og kompetencen opbygges primært forud for projektet.

Det er et ledelsesansvar at stille krav til modenheden hos sin egen situation og at tage højde for øvrige deltagende organisationers modenhed. Opfølgningen på projektet må tilpasses til de aktuelle deltagere.

#### Hold ændringer til kravene under kontrol.

Ændringer er naturlige i takt med at større indsigt og erkendelse opnås. Men den hyppigste årsag til ukontrollerede projekter er ustyret vækst af kravene. Alle ændringsønsker, der ligger ud over de aftalte tolerancer, bør derfor formelt vurderes på baggrund af effekterne for organisationen og projektet. De skal godkendes eller forkastes og både projektestimat og projektplan revideres. Øgede krav vil altid medføre et øget budget i enten tid eller ressourcer.

#### Sørg løbende for, at modenheden hos myndighederne måles og forbedres.

Evnen til at gennemføre projekter kan og bør kvantificeres, og både den og projektmedlemmernes kompetence og professionalisme bør bevidst øges løbende. Myndighedens modenhed kunne evt. være en fast del af beslutningsgrundlaget, når større projekter skal igangsættes.

Dette peger på behovet for særligt kompetente medarbejdere - som f.eks. projektledere og projektkontorspecialister hos myndighederne, medarbejdere, der evt. kunne være en centralt placeret ressource, som tildeles efter behov.

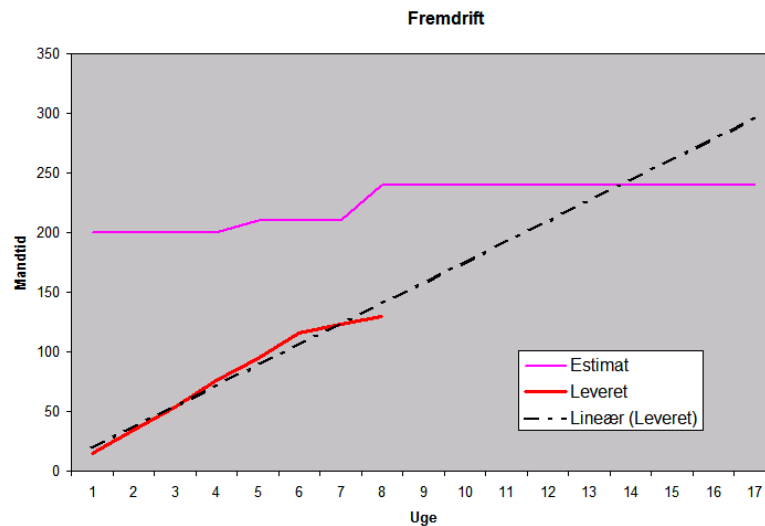
En øget udbredelse og anvendelse af Modenhedsmodellerne ville kunne medføre væsentlige forbedringer. Det er i den forbindelse på sin plads at påpege, at resultaterne opnås ved at følge principperne for modenhed, ikke ved at dokumentere modenheden. Dokumentation er kun nødvendig for at overbevise andre om, at man har modenheden.

#### Sørg for, at projektets fremdrift og restestimat konstant er kendte.

Fremdriften måles enklest ved, at projektet er opdelt af utvetydige milepæle, således at man til enhver tid kan afgøre, om en milepæl er nået eller ej.

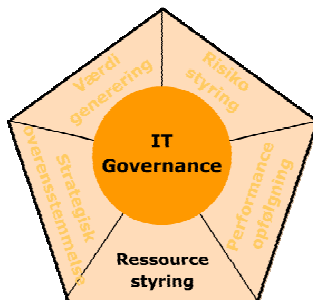
Helst bør milepælene være sådan valgt, at der er opnået en reel nyttevirkning (i.e. et delsystem er blevet færdiggjort), således at milepælen kan anvendes til at beslutte, om projektet skal stoppes eller fortsættes.

Hvor dette ikke kan lade sig gøre, bør det være muligt objektivt at kunne konstatere at milepælen er nået. Mellem milepælene er det ikke bare nødvendigt at kende ressourceforbruget og det oprindelige budget. Udtrykket: ”Det er 90 % færdigt” er desværre alt for velkendt, men burde erstattes af: ”Der rester x dages arbejde”. Projektet bør løbende rapportere restestimatet holdt op imod det samlede estimat, således som det har ændret sig som følge af ændringer til krav, tilgængelige ressourcer etc.



Kilde: Egen fremstilling

## 5.5 Ressourcestyring: Færre projekter, flere projektdeltagere på fuld tid og kortere gennemløb – saml ressourcer og initiativer



It-understøttede forretningsprojekter skabes af mennesker, med mennesker og for mennesker. Derfor bør der rettes mere opmærksomhed på, at der i projekterne findes de rigtige menneskelige ressourcer. På alle niveauer. Det handler ikke blot om faglige kompetencer og indsigt, men også om holdninger og kemi. Dialog med og tæt kontakt til centrale aktører og interessenter er afgørende. De ledende organer og nøglepersoner i projekterne skal i højere grad acceptere, at man faktisk er nødt til at komme tæt på genstanden. Gode og innovative projekter styres ikke alene ved hjælp af teoretisk viden om projektmodeller, fremdriftsrapporter og risikologs.

Det er vigtigt, at finde den rigtige balance mellem hvilke ressourcer og kompetencer, der med fordel placeres centralt og hvilke der skal være decentralt tæt på forretningen. Det er en naturlig og sund udvikling, at der i disse år sker en forrykning mod en højere grad af centralisering på driftsområdet i form af f.eks. Statens IT og på det kommunale område gennem f.eks. etablering af KOMBIT. Men også på områder som arkitektur og program/projektledelse bør det overvejes om man i staten har det rette snit.

Domænetankegangen, som DANSK IT har og fortsat advokerer for, er i dag i sin vorden og bør "trykprøves" med den fornødne opbakning politisk og administrativt. I modsat fald vil domænerne ikke fungere som den drivkraft for den fortsatte digitalisering af de offentlige serviceydelser, som DANSK IT mener, at der er behov for.



Antallet af erfarne styregruppeformænd, it-projektledere og it-arkitekter, som kan planlægge og lede de mange tunge digitaliseringsprojekter, som er og vil blive igangsat, står ikke mål med efterspørgslen. Der er behov for yderligere it-projektledere. Rekruttering og fastholdelse af dygtige projektledere og medarbejdere er en stor udfordring, og det er derfor vigtigt, at dette er et fokusområde for de statslige topledere. De erfaringer, som i øjeblikket gøres i nogle ministerier med talentudvikling og innovative processer, bør nyttiggøres gennem en spredning til hele staten.

Saml projekter i programmer og styr den samlede portefølje af projekter. Det øger slagkraften af initiativerne, når der er strategisk sammenhæng i projektporteføljen. Hold mængden af projekter under kontrol og afstemt nøjternt med organisationens formåen. Allokér i højere grad heltidsmedarbejdere til projekter, så de kan arbejde fokuseret og mod klare mål. Tænk i kritisk masse – arbejd mod at samle knappe proces- og fageksperter i "center of excellence", som går på tværs af organisatoriske skel.

### Etabler en klar rollefordeling i projekterne og hold fokus på såvel forretningsprocesser som driftssituationen.

Der skal etableres en klar rollefordeling i projekterne, der ikke efterlader eventuelle gråzoner. Rollefordelingen skal både være internt mellem forretningen og it-funktionen samt mellem egne ressourcer og eksterne samarbejdspartnere i form af leverandører og konsulenter. Der kan f.eks. gøres brug af workshops, hvor nøglepersonerne arbejder sammen, og får en fælles præsentation af de forretningsmæssige mål, business casen og den projektmodel, som anvendes. Det er essentielt, at alle i projektorganisationen forstår og bakker op om såvel målsætninger som den proces, der skal sikre den succesrige gennemførelse af projektet.

Der er brug for flere it-ledelseskompetencer i statslige it-projekter. Kompetencer der gør, at staten selv kan køre it-projekterne på såvel styregruppeniveau som projektledelsesniveau. Ledelsen overlades derfor helt eller delvis til leverandøren. Dette kan medføre, at der indbygges en ubalance mellem leverandøren og den statslige organisation. En ubalance der i mange tilfælde har tildelt leverandøren et for stort ansvar til skade såvel leverandøren som opdragsgiver.

Eksempelvis er det ikke udsædvanligt, at leverandøren står for afviklingen af styregruppemøder og bliver bedt om at levere centrale projektdokumenter som projektplaner, fremdriftsrapportering og implementeringsplaner. Det er heller ikke ualmindeligt, at leverandøren står for at levere grundlaget for en risikovurdering af projektet. I nogle tilfælde er leverandøren også væsentlig inputgiver til business casen. I disse tilfælde er der en u hensigtsmæssig ubalance mellem leverandør og opdragsgiver.

Leverandøren mestrer naturligvis projektstyringshåndværket, men har ikke indsigten i opdragsgivers forhold og har dermed ikke mulighed for at vurdere eksempelvis risici. Omvendt tager opdragsgiver ikke i samme grad ejerskab for validiteten (boniteten) af de centrale projektdokumenter: projektplanen (tid, aktiviteter og økonomi), implementeringsplan og -aktiviteter, og business casen samt ikke mindst risikovurderingen og dermed ansvar for det samlede projekt.

Styringen af risikoen for forsinkelser, overskridelse af økonomi samt implementeringsproblemer risikerer i for høj grad at blive lagt i hænderne på leverandøren, hvis opdragsgiver ikke tager ejerskab eller kan matche leverandøren på dette centrale område.

Det er derfor afgørende for succesfulde it-projekter, at opdragsgiver tager ejerskab og står for den centrale projektstyring. Et skridt i den retning kan være, at ethvert it-projekt etableres med en styregruppe med formandskab fra forretningssiden og deltagere, der alene kommer

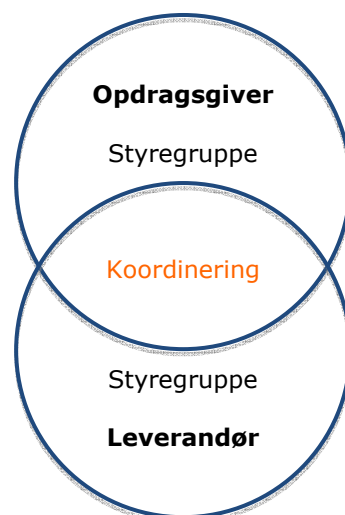


fra opdragsgivers egen organisation. Dette kræver formentlig en opkvalificering og kompetenceudvikling hos opdragsgiver, men giver også et ansvar for og et ejerskab af projektet, der ikke er til at tage fejl af.

Pointen er, at den overordnede forretningsmæssige og organisatoriske styring af projektet bør ligge hos og foretages af opdragsgiver.

Styringen af leverandørens leverancer berettiger også en styregruppe, men den skal være separat, da fokus ellers let forsvinder fra den forretningsmæssige styring af det samlede projekt.

Tilsvarende bør opdragsgiver hovedsageligt være repræsenteret med teknisk orienteret personale i den tekniske styregruppe. Det vil typisk være CIO, måske en chef fra forretningen for det område som ejer projektet (hvis CIO'en ikke er meget forretningsorienteret) samt projektlederne (opdragsgivers og leverandørens).



Kilde: Egen fremstilling

### Sats målrettet på talentudvikling ift. projektledere og på at nyttiggøre erfaringerne hermed.


Det er it-funktionens ansvar, at sørge for at den grundlæggende tekniske arkitektur understøtter forretningen og at arkitekturen - om nødvendigt - udbygges eller justeres med henblik på at understøtte nye forretningsmæssige behov. Men ledelsen må tage et medansvar for, at der i fornøden grad bliver taget hånd om dette, herunder at der tildeles de fornødne økonomiske ressourcer, og at der kan gøres brug af særlige kompetencer, hvis dette kræves.

### Etabler en balance mellem hvilke kompetencer, der med fordel placeres centralt, og hvilke der skal være decentralt, tæt på forretningen.

Projektledelse af it-understøttede forretningsprojekter skal anerkendes som en højt specialiseret disciplin, der kræver både velfungerende netværksdannelser på tværs af såvel det enkelte ministerium som bredt i hele den offentlige sektor. De erfaringer, som i øjeblikket gøres i nogle ministerier med talentudvikling og innovative processer kan med fordel nyttiggøres, så de spredes ud til hele staten.

Der kan med fordel ske en samling af specialistkompetencer inden for et ministerområde eller på tværs af flere ministerområder. Evt. kan det ske i tilknytning til en domænebestyrelse. Kassetænkning og for snævre succeskriterier er ikke sagen. Der skal være en kritisk masse og et fagligt miljø. Specielt er det vigtigt, at vigtige kernekompetencer vedr. arkitektur og programledelse ikke spredes for tyndt.

En række af de ressourcer og kompetencer, der findes i It- og Telestyrelsen, på f. eks. arkitekturområdet, bør bringes i spil på bedre vis end tilfældet er i dag. Der er behov for mere "arkitektur i praksis" og mindre teori. Der er stadig brug for metodeudvikling og vejledninger, men dette arbejde kan ikke stå alene. Der skal fokus på at få omsat teorierne til praksis. Og dette behøves især i de store digitaliseringsprojekter, som skal have en højere grad af transparens fra start til slut.



**DANSK IT** er en ikke-kommerciel interesseorganisation stiftet i 1958 med det formål at udbrede kendskabet til informationsteknologien og dens anvendelse, fremme anvendelsen af informationsteknologien til gavn for både samfundet og den enkelte borger og samle folk, der arbejder professionelt med it, om disse opgaver.

**DANSK IT**

Bredgade 25A  
1260 København K  
Tlf.: 33 11 15 60  
e-mail: [dansk-it@dansk-it.dk](mailto:dansk-it@dansk-it.dk)  
Web: [www.dansk-it.dk](http://www.dansk-it.dk)