

Få succes med it-projekter  
**Vigtige erfaringer fra de  
store it-projekter i staten**

# Få succes med it-projekter

## Vigtige erfaringer fra de store it-projekter i staten

1

### Direktørens opgave og ansvar

Styringen af it-projekter er en kerneopgave for direktøren. Al erfaring viser, at det er en forudsætning for succes med et it-projekt, at topledelsen involverer sig i og tager ansvar for de vurderinger, prioriteringer og justeringer, der uvægerligt bliver behov for under et projektforsløb. Direktørens aktive involvering er derfor nødvendig for at sikre, at it-projekter holder budgettet og tidsplanen, og at de realiserer de samfundsmæssige gevinster, der var formålet med projektet.

Mange it-projekter koster mere end forudsat og tager længere tid end planlagt. Hvis it-projekterne skal nå resultaterne og blive en succes i samfundet, skal de have mere opmærksomhed fra topledelsen. Det kræver direktørens aktive indsats i hele projektets levetid.

I 2011 nedsatte regeringen et IT-projektråd med ni topledere fra offentlige og private virksomheder. Alle medlemmer har flere års erfaring fra store it-projekter. Rådsmedlemmerne er til for at rådgive statens institutioner og tilbyde sparring til direktøren.

De statslige organisationer møder medlemmerne af IT-projektrådet, når it-projekterne risikovurderes. IT-projektrådet har i den forbindelse bedt om, at en direktør møder op på dialogmødet under risikovurderingen og deltager i dialogen om it-projektets risikoprofil. Det er en positiv udvikling og en god anledning til, at topledelsesniveauet vil tage mere del i beslutninger og risikostyring af de store it-projekter.

“

Styringen af it-projekter er en vigtig direktionsopgave. Derfor er det en vigtig forudsætning, at det ansvarlige direktionsmedlem stiller op til et dialogmøde, hvor det konkrete projekts tilrettelæggelse og risici drøftes med det eller de rådsmedlemmer, der deltager i risikovurderingen. Rådsmedlemmerne vil samtidig kunne understøtte de ansvarlige direktionsmedlemmer med rådgivning og erfaringer fra andre it-projekter i staten og private virksomheder.

**Departementschef  
David Hellemann**

# Få succes med it-projekter

## Vigtige erfaringer fra de store it-projekter i staten

2

IT-projektrådet har også igangsat en direktørkampagne, hvor et par rådsmedlemmer deltager i koncernledelsesmøder. Målene er at skabe opmærksomhed om direktørens opgaver og ansvar samt dele og udvide rådets erfaringer, så vi sammen kan skabe bedre resultater og levere succesfulde it-projekter. Det giver mulighed for at øge viden og opbakning omkring de komplekse it-projekter.

Der er mange gode it-projekter i staten. Desværre er det sjældent de gode historier, som kommer i medierne, men derimod negative overskrifter, der fylder aviserne. IT-projektrådet vil gerne hjælpe med at formidle de mange gode it-historier, der også er derude.

IT-projektrådet har nu eksisteret i halvandet år og har på nuværende tidspunkt gennemført 19 risikovurderinger fordelt på syv ministerier. Under arbejdet med de store statslige it-projekter har rådet indsamlet erfaringer og reflekteret over deres observationer. På de følgende sider er en opsummering af rådets erfaringer med, hvad der går godt, og hvor der stadig er udfordringer i de statslige it-projekter.

Med venlig hilsen



Mogens Pedersen  
Formand for Statens IT-projektråd  
Oktober 2012

### ► Kontaktoplysninger

Formand Mogens Pedersen  
mpe@fm.dk telefon 33 924 046

Næstformand Birgit Nørgaard  
birgit.noergaard@noermann.com  
mobil 40 510 501

Sekretariatet for Statens  
IT-projektråd  
kontakt@itprojektraad.dk

## Fremskridt - her går det fremad

3

### Erfaringer fra risikovurdering af projekterne hvor IT-projektrådet ser en positiv udvikling

#### > Stigende interesse for økonomisk risikoprofil

Der er en øget interesse for at kende it-projektets risikoprofil og i den forbindelse også at opgøre risici økonomisk. Der arbejdes mere professionelt med business case og styring af økonomien. Det er første skridt på vejen mod at undgå budgetoverskridelser.

#### > Gevinster og gevinstejere

Der er hos de ministerier, som IT-projektrådet har haft kontakt med, en øget forståelse og interesse for at arbejde mere eksplisit med gevinster. Det er fortsat svært at håndtere gevinster og udpege gevinstejere, især i tværgående projekter hvor sponsorer og gevinstejere kommer fra forskellige institutioner.

#### > Bedre beslutningsgrundlag tidligere

Vanskelige beslutninger, som tidligere blev skubbet foran projektet, håndteres nu i stigende grad tidligere i forløbet. Det skyldes et stykke hen ad vejen den fællesstatslige it-projektmodel. Opmærksomheden øges under udfyldningen af de obligatoriske projektskabeloner og under dialogen med projektteamet og direktionen.

## Fremskridt - her går det fremad

4

#### > Fælles overblik over statslige it-projekter

Der er nu skabt et overblik over statens it-projekter med den halvårslige statusrapport "Oversigt over større statslige it-projekter" til Regeringens Økonomiudvalg. Det er vigtigt, at alle direktører bidrager til at højne niveauet ved at efterspørge opdateret ledelsesinformation ved statusrapporteringen. Det er rådets erfaring fra andre sammenhænge, at der er brug for at fortsætte den fælles tilgang og skabe overblik, også i forhold til teknologi og it-løsninger i staten. Det er også vejen frem for at kunne genbruge mere og undgå at genopfinde den dybe tallerken.

#### > Risikovurderinger nedbringer risici

Der er nu gennemført evalueringer af processen med risikovurdering af de store it-projekter. Ministerierne melder entydigt tilbage, at det er den rigtige tilgang, og at risikovurdering i regi af IT-projektrådet giver stor værdi og nedbringer risici i projekterne.

## Udfordringer - her er det svært

5

### Erfaringer fra risikovurdering af projekterne, hvor IT-projektrådet ser udfordringer og behov for en indsats

#### > **Opdeling og afgrænsning er svært**

Det er svært at opdele og afgrænse (scope) it-projekter på en god måde. Forkert scoping kan få afgørende betydning for it-projektets risici. Slås projekter for stort op, og udvikles de over for lang tid, opstår nye risici, som er svære at håndtere og reducere. En god måde at håndtere risici på er ved at opdele projektet i mindre dele. Risici reduceres også, hvis du tænker i prototyper og pilotprojekter snarere end i det helt store forandringsprojekt fra begyndelsen. IT-projektrådet har udarbejdet et notat omkring scoping, som er værd at kende. Se notatet på IT-projektrådets hjemmeside.

#### > **Målbar succes**

Mange it-projekter har svært ved at adskille de konkrete mål for it-projektet fra politiske mål og mål for ministeriets egen forretning. Hvis målene blandes sammen, kan det blive særdeles vanskeligt for et it-projekt at fastholde fokus på succes og gevinster. Mål skal være så konkrete som muligt, så det kan konstateres, om projektet er lykkedes. Det er især svært i tværgående projekter, hvor institutionerne kan have forskellige forretningsmål for at realisere it-projektet. Sørg for, at alle nøgleinteressenter kender målene med it-projektet, at de er målbare, og at alle har det samme billede af succes.

#### > **Genbrug og tværgående videndeling**

Tværgående videndeling og genbrug ses sjældent i statslig it. Der er store gevinster at hente ved at genbruge andres gode erfaringer og helt konkret infrastruktur, it-løsninger og metodiske tilgange til it-projekter. Der genbruges efterhånden fællesoffentlig infrastruktur

## Udfordringer - her er det svært

6

i store it-projekter, men genbrug af it-løsninger, kravspecifikationer og dygtige medarbejdere sker i ringe omfang. Der er et stort potentiale i genbrug, som kunne udnyttes bedre i statens it-projekter. Genbrug ikke ensidigt andre it-løsninger, men lær af andre statslige aktørers tilgang og design af løsninger. Her er det også vigtigt at dele dårlige erfaringer, så fejl ikke gentages.

#### > **Brugen af eksterne konsulenter**

Mange styrelser har svært ved at bemane projekterne med de rigtige ressourcer. Det resulterer i et stort forbrug af eksterne konsulenter. Tværoffentlig deling af dygtige kompetencer kan nedbringe det høje forbrug af eksterne konsulenter. Der kan med fordel udlånes og deles flere kompetencer på tværs af institutioner. Hermed kan brugen af konsulenter overvejende ske på et strategisk grundlag og ikke for at lukke huller i de interne kompetencer. Der ses ofte i store it-projekter et forbrugsmønster af eksterne konsulenter, hvor den eksterne konsulent efterhånden får beslutningskompetence og et stigende ansvar for ledelsen af projektet. Det er ikke god praksis at delegere ansvar til konsulenter. Ansvar skal placeres i forretningen hos medarbejdere, som er en del af organisationen, så viden kan fastholdes ved overgangen til driftsfasen.

#### > **Organisationens modenhed**

Mange it-projektledere er efterhånden certificerede, men ministeriernes modenhed i forhold til projektmetode og projekttilgang bør fortsat styrkes. Mange organisationer er ikke gode nok til at støtte op omkring projektlederens kompetencer og allokere de rigtige ressourcer. Her kan bevågenhed fra topledelsen gøre en stor forskel. Direktøren kan medvirke til at modne og fastholde dygtige medarbejdere, ved at der arbejdes mere aktivt med karriereveje og lønstruk-

## Udfordringer - her er det svært

7

turer også for medarbejdere i projektorganisationen. Der kan også støttes op om projektledelsen ved at styrke ledelsen af it- og forandringsprocesser i organisationen. Dette ansvar ligger hos topledelsen.

### > **EU-projekters vilkår**

De EU-initierede it-projekter har behov for ekstra bevågenhed fra ledelsen og det politiske niveau. EU-projekter er underlagt store krav til koordinering mellem de mange medlemslande. Tidsrammer og udbuds krav øger risikoen for, at projekterne bliver både dyrere og forsinkede. Der er behov for ekstra stort ledelsesfokus for at få denne type projekter succesfuldt i mål eller for at begrænse uundgåelige problemer.

### > **Bedre samarbejde**

Leverandører og offentlige kunder oplever ofte, at samarbejdet i de store it-projekter begynder at gå dårligere undervejs. De oplever også, at når samarbejdet bliver svært, så rykker parterne væk fra hinanden. Man fokuserer på kontraktjura snarere end løsninger. Der er imidlertid større behov for at løfte blikket højere op, rykke tættere sammen og sætte de bedste ressourcer ind med maksimal ledelsesopbakning. IT-projektrådet har gennem et større antal dialogmøder med leverandører, rådgivere og offentlige institutioner erfaret, at der er behov for mere opmærksomhed på samarbejdet, allerede når de små uoverensstemmelser opstår, så de ikke udvikler sig til store konflikter. Dårligt samarbejde koster mange penge. I løbet af efteråret 2012 vil en række it-projekter afprøve forskellige værktøjer, som skal måle temperaturen på samarbejdet og hjælpe til at holde fokus på det gode samarbejde.

## Fakta om Statens IT-projektråd

8

### **Hvornår skal et it-projekt risikovurderes og andre faktuelle oplysninger**

Et it-projekt skal risikovurderes af IT-projektrådet, hvis det har et samlet budget på mere end 10 mio. kr. Tidspunktet er ved afslutning af projektets analysefase og inden anskaffelsesfasen. Det betyder, at projektet risikovurderes inden udbud og på det tidspunkt, hvor alle oplysninger fra analyserne foreligger. Projektet risikovurderes på baggrund af de indsendte dokumenter i den fællesstatslige it-projektmodel.

IT-projektrådets opgave er at vurdere risici. Rådet vurderer ikke, om projektet er en god forretningsidé. Det ansvar ligger fortsat hos ministeriets ledelse.

IT-projektrådet har sekretariat i Digitaliseringsstyrelsen. Sekretariatet kan altid kontaktes, hvis der er behov for sparring og rådgivning i konkrete it-projekter og i forbindelse med indmelding af nye it-projekter til risikovurdering. Sekretariatet bistås af et tværoffentligt vurderingskorps af de mest erfarne statslige it-projektledere og specialister.

En risikovurdering tager 10 dage og foregår med tre vurderingspersoner fra det tværoffentlige vurderingskorps. I vurderingsprocessen deltager også minimum ét rådsmedlem. Rådsmedlemmet leder dialogen med ministeriets topledelse og tilbyder sparring i det omfang, topledelsen efterspørger det, eller hvis IT-projektrådet vurderer, det fremmer it-projektets vilkår. IT-projektrådet indleder dialog med de ansvarlige direktører bag store statslige it-projekter med

## Fakta om Statens IT-projektråd

9

rådgivning, sparring, konkrete værktøjer og systematisk risikovurdering.

Der har vist sig en tendens til, at mange it-projekter anmeldes til risikovurdering for tidligt. Det er vigtigt, at tidspunktet er rigtigt valgt. Analysefasen skal være afsluttet for, at risikovurderingen kan gennemføres. Respekteres dette ikke, er der en øget risiko for, at projektets risikoprofil vurderes højere. Det er hverken i rådets eller ministeriernes interesse. Processen i IT-projektrådet tager maksimalt 10 dage og flere af de 19 projekter, som rådet har risikovurderet, har modtaget anbefalingsbrev allerede 6 dage efter indsendelse af projektgrundlag. Det er altså ikke rådets sagsbehandling, der forsinker projektet.

Udover risikovurdering af større statslige it-projekter kommenterer IT-projektrådet det overblik over igangværende projekter, som Digitaliseringsstyrelsen indsamler og formidler til Regeringens Økonomiudvalg. IT-projektrådet arbejder desuden for at udbrede de 5 principper for it-projekter i staten.

### > **Kontakt sekretariatet for Statens IT-projektråd**

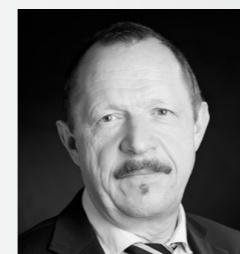
[kontakt@itprojektraad.dk](mailto:kontakt@itprojektraad.dk)

Flere oplysninger  
[www.itprojektraad.dk](http://www.itprojektraad.dk)

## Hvem er Statens IT-projektråd

10

**Formand  
Mogens Pedersen**  
Kommitteret  
Finansministeriet →



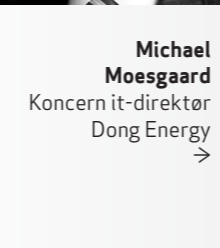
**Næstformand  
Birgit Nørgaard**  
Bestyrelsesformand og -medlem →



**Mads Tofte**  
Rektor  
IT-universitetet ←



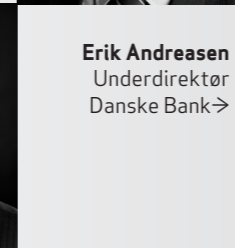
**Lars Mathiesen**  
Direktør Nykredit ←



**Michael Moesgaard**  
Koncern it-direktør  
Dong Energy →



**Erik Andreasen**  
Underdirektør  
Danske Bank →



**Lillian Mogensen**  
Direktør ATP ←



**Jesper Jarmbæk**  
Fhv direktør  
Kort og Matrikelstyrelsen ←

**Ole Kjær**  
Direktør Skat →



> IT-projektrådet er sammensat af ledere fra både det offentlige og private erhvervsliv. Alle medlemmerne har erfaringer fra store it- eller forandringsprojekter og kan komme med solid og kompetent rådgivning.