

# It-projektrådet skifter navn og dets mandat styrkes – har det virket?

*I efteråret 2017 lancerede regeringen en strategi for it-styring i staten, som bl.a. bygger videre på It-projektrådets arbejde og udvider rådets opgaver til at omfatte både it-projekter og it-systemporteføljestyrelse. It-projektrådet skifter samtidig navn til Statens It-råd, og det udvides med en række nye medlemmer fra private og halvoffentlige virksomheder.*

**AF MOGENS PEDERSEN, FORMAND, STATENS IT-RÅD OG BIRGIT W. NØRGAARD, NÆSTFORMAND, STATENS IT-RÅD**

DIIt-projektrådet og Ministeriernes Projekt-kontor blev etableret i 2011 som led i opfølgningen på rapporten om ”Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten”, maj 2010. It-projektrådet fik til opgave at risikovurdere statslige it-projekter over 10 mio. kr., at rådgive projektjere om mulige tiltag for at reducere risici i deres projekter, at indstille til ministerierne, hvorvidt der bør gennemføres uafhængige eksterne reviews af særligt risikofyldte projekter, samt halvårligt at give Regeringens Økonomiudvalg et overblik over den statslige portefølje af it-projekter. Risikovurderingerne gennemføres på 10 dage og afsluttes med et anbefalingsbrev til den pågældende styrelse og til det departement, styrelsen hører under. I de tilfælde, hvor et it-projekt skal forelægges for Folketingets Finansudvalg, sendes anbefalingsbrevet til finansudvalget sammen med aktstykket.

Ministeriernes Projektkontor fik til hovedopgave at udvikle og vedligeholde fælles modeller og værktøjer for it-projekter i staten. Fokus er siden udvidet til også at omfatte it-drift i staten. Endvidere skulle kontoret være sekretariat for It-projektrådet. Endelig var det tanken, at kontoret også skulle beskæftige sig med kompetence-udvikling for projektmedarbejdere. I praksis har det vigtigste initiativ på kompetenceområdet været etableringen af Vurderingskorpset, som består af erfarne projektledere mv. fra statslige samt halvoffentlige og enkelte private virksomheder. Korpset medvirker ved gennemførelsen af risikovurderinger. Dets medlemmer får herigennem indblik i mange forskellige problemstillinger og udfordringer i forbindelse med it-systemer, hvilket kan være med til at sprede god praksis i de styrelser, hvor de arbejder. Det bidrager samtidig til at skabe et stærkere fagligt miljø på tværs af staten.



## Evalueringsaf It-projektrådet

It-projektrådet og Ministeriernes Projekt-kontor gennemgik i 2016 en evaluering, hvor Finansministeriet blev bistået af Deloitte. Konklusionen på evalueringen var, at der hos myndighederne var en positiv opfattelse af mødet mellem rådet og projekterne, ligesom den bekræftede en generel gavnlig effekt på projektstyringen og det ledelsesmæssige engagement af rådets indsats. Evalueringen påpegede også nogle mangler og uhensigtsmæssigheder ved det nuværende set-up. Dele af denne kritik bliver der taget højde for, mens andre dele vanskeligere lader sig håndtere, bl.a. fordi rådet (og Vurderingskorpset) grundlæggende jo er baseret på ”frivillig arbejdskraft”.

Baggrunden for den positive opfattelse er formentlig, at det fra starten har været vigtigt for rådet ikke at blive opfattet som en kontrolinstans. Rådet har konsekvent i ord og handlinger signaleret, at man kommer for at hjælpe og ikke for at kontrollere. Desuden har rådet en erfaringsbaseret tilgang til projekterne. Repræsentanterne for rådet og vurderingskorpset trækker typisk på en mangeårig erfaring fra it-projekter i private og offentlige virksomheder – dialogen foregår i øjenhøjde, og man ved hvad man taler om! Endelig har rådet særligt fokus på projekters ledelsesmæssige forankring. Der er

» **Baggrunden for den positive opfattelse er formentlig, at det fra starten har været vigtigt for rådet ikke at blive opfattet som en kontrolinstans. Rådet har konsekvent i ord og handlinger signaleret, at man kommer for at hjælpe og ikke for at kontrollere.**

## » Dykker man lidt ned i tallene, tyder en foreløbig opgørelse på, at rundt regnet halvdelen af de projekter, der er blevet risikovurderet af Statens It-projektråd, realiseres inden for oprindelig tidsplan og budget.

en direkte dialog med direktøren/den ansvarlige vicedirektør i styrelsen, hvor den projekterfarne vicedirektør kan få testet sin organisering af projektet, og den mindre erfarne kan få støtte til, hvordan opgaven bør gribes an.

Dykker man lidt ned i tallene, tyder en foreløbig opgørelse på, at rundt regnet halvdelen af de projekter, der er blevet risikovurderet af Statens It-projektråd, realiseres inden for oprindelig tidsplan og budget. Af 47 afsluttede projekter, blev 24 gennemført på tid og budget, mens 17 overskred på tid, budget eller begge dele (dvs. forsinkelse på mindst 3 mdr. og/eller fordyrelse på mindst 10 pct.). Yderligere seks projekter blev lukket uden realisering. Heraf blev fem lukket inden udbud – hvilket fra rådets synsvinkel også er ønskværdigt, idet netop en manglende evne til at lukke forfejlede projekter i tide traditionelt antages at være en af svaghederne ved statslig it sammenholdt med privat.

Det kan i visse situationer være hensigtsmæssigt eller uundgåelig at forlænge tidsplanen eller forøge budgettet, men tallene indikerer, at der stadig er rum for forbedringer!

Der blev ikke lavet en decideret ”nulpunktsmåling” forud for It-projektrådets etablering. Man skal vistnok helt tilbage til 2000 for at finde en samlet status for statslige it-projekter. Rigsrevisionen indsamlede her (*Beretning om gennemførelsen af statslige EDB-projekter, juni 2000*) ved hjælp af spørgeskemaer oplysninger om 124 statslige it-projekter afsluttet eller i gang i årene 1997-99. Spørgeskemaundersøgelsen viste bl.a., at kun 32 pct. af projekterne var gennemført eller forventedes at blive gennemført på tid og budget, altså et noget lavere tal. Desværre er de metodiske forskelle så store, at tallene ikke er direkte sammenlignelige.

Rådet vurderer selv, at der er sket forbedringer i den statslige tilgang til it-projekter i rådets levetid. Tidligere blev der ofte rejst den kritik, at der ikke var et tilstrækkeligt ledelsesmæssigt engagement i statslige it-projekter, hvilket måske hænger sammen med, at der sjældent

har været en kobling mellem et projekts succes og succeskriterier for statslige ledere. I begyndelsen af sin levetid oplevede rådet nogle gange, at styrelsernes ledelser ikke kendte til eller engagerede sig i it-projekter. Det opleves efterhånden meget sjældent. Det er rådets opfattelse, at statslige ledere i væsentligt højere grad påtager sig et ansvar for at følge med i it-projekter og deltage aktivt i styregrupper.

Det opleves, at der i den statslige sektor er større opmærksomhed på behovet for god projektledelse som disciplin og behovet for at ansætte kvalificerede medarbejdere. Desuden har rådet interesseret sig meget for, hvilke øvrige tiltag der kunne gøres for at reducere risici. Fx gennem at klæde styre-grupper bedre på, gennem bedre markeds-aflarung eller gennem et bedre samarbejde mellem kunde og leverandører under gennemførelsesfasen. Rådet har udgivet *Kodeks for det gode kundeleverandør-samarbejde*, der er baseret på interview og læring fra succesfulde projekter fra både staten og leverandørerne. Vi vurderer, at dette også har haft en effekt.

Vi ser også en større opmærksomhed på at opdele projekter i mindre delprojekter for at forenkle opgaven. Flere styrelser angiver at have gode erfaringer med at gennemføre mindre projekter på rammekontrakter med 2-4 faste leverandører. Herved reduceres bl.a. tidsforbruget og omkostningerne ved udbud.

Der er større viden om agil it-projektudvikling, end der var i 2011, hvor alle projekter kørte efter ”vandfalds-modellen”. Det er dog rådets opfattelse, at den agile metode er krævende, og at kun erfarne og kompetente organisationer bør give sig i kast med ren agil udvikling.

### Rådets arbejds metode

Den oprindelige forventning var, at rådet i en række tilfælde ville anbefale ministerierne at gennemføre eksterne reviews af mere risikofyldte projekter. I praksis har rådet været ret tilbageholdende og anbefaler primært reviews i forbindelse med store og meget komplekse it-projekter. Selve risikovurderingen af projek-

» I begyndelsen af sin levetid oplevede rådet nogle gange, at styrelsernes ledelser ikke kendte til eller engagerede sig i it-projekter. Det opleves efterhånden meget sjældent

terne i en tidlig fase er således rådets centrale indsatsområde, ligesom der også kan være drøftelser med projektet undervejs i forløbet – særligt hvis der opstår problemer – og der er ligeledes en afsluttende evaluering.

Forud for risikovurderingen indsender myndigheden relevante dokumenter, herunder et projektinitieringsdokument (PID), der beskriver projektet, baggrund for behov og overvejelser om udbudsstrategi, teknologivalg, bemanning af projekt, implementering m.v. samt en egen risikovurdering. Relevante dokumenter gennemgås af Ministeriernes Projektkontor sammen med et vurderingsteam fra Vurderingskorpset. Projektet kan også have søgt vejledning hos Ministeriernes Projektkontor forud for indsendelse af materiale. Vurderingsteamet udarbejder en spørgeramme til projektet med fokus på forbedringspotentialer. Denne gennemgås med det eller de rådsmedlemmer, der er ansvarlige for risikovurderingen, og der er et dialogmøde mellem projektleder, ledelsesrepræsentanter og andre relevante nøglepersoner hos myndigheden og rådsmedlemmet samt vurderingsteamet. På mødet beskrives projektet, og der stilles spørgsmål til de potentielle forbedrings- eller risikoområder, der er identificeret, enten for at afklare, hvordan myndigheden har tænkt sig at håndtere disse områder eller for at se, om det kunne være en hjælp for myndigheden at nå at justere sit projektgrundlag og sin planlægning eller projektstyring for at tage højde for nogle af de identificerede risici. Efter mødet skrives et anbefalingsbrev til myndigheden.

I hele rådets levetid har omfanget og karakteren af den projektdokumentation, der skal indsendes til rådet i forbindelse med risikovurderingen, været debatteret. Fra starten skød man givetvis over målet, særligt for så vidt angik kravene til businesscasen. Det er rettet til i flere omgange, men spørgsmålet er stadig omstridt. I princippet foretrækker rådet, at det materiale, der skal indsendes, i vidt omfang er identisk med det projektgrundlag, man under alle omstændigheder ville bruge internt i styrelserne. I et enkelt tilfælde fik en styrelse i en særlig situation lov til at basere risikovurderingen på eget materiale, som man mente var mere egnet. Det viste sig imidlertid, at man væsentligt havde overvurderet egne evner! I øvrigt er der ikke gode argumenter for, at statslige styrelser skulle gribe opgaven an på forskellig måde. Derfor er der ikke umiddelbart noget alternativ til den nuværende ordning, hvor projektmodellen og krav til udformningen af

projektgrundlaget fastlægges af Ministeriernes Projektkontor.

Selv om tidsforbruget og besværet med at udarbejde de foreskrevne dokumenter kan opleves som en belastning i mange styrelser, er det rimeligt at forvente, at der foreligger et professionelt og gennearbejdet forarbejde, før man investerer et antal mio. i et nyt it-system.

Processen gør dog interne tidsplaner og budgetter eksterne og dermed mere forpligtende, hvilket uden tvivl også kan opfattes som en ulempe i forhold til mindre projekter. At det forholder sig sådan indikeres af, at rådet normalt ikke modtager nogen projekter til risikovurdering i intervallet mellem 10 og 15 mio. kr., mens de derover falder som perler på en snor. Det må tages som udtryk for, at når et projekt i den tidlige fase ser ud til at overskride tærskelværdien på 10 mio. kr., iværksættes bestræbelser for at holde det under tærskelværdien. Det kan være positivt, hvis det er udtryk for, at projekternes scope prioriteres strammere, eller at projekter opdeles i flere, uafhængige delprojekter, der eventuelt udføres på rammekontrakter, jf. ovenfor.

#### **Fra It-projektråd til It-råd**

It-projektrådet risikovurderer projekter, når de er ved at afslutte analysefasen, og før de går i udbud. Der kan naturligvis opstå mange uforudsete problemer undervejs i projektet. Derfor får rådet udvidet sit mandat til at have flere muligheder for kontakt med igangværende projekter, end tilfældet er i dag.

I de kommende år forventer rådet, at der vil komme langt flere it-projekter, der baserer sig på agile metoder. Blandt andet af den årsag bliver it-projektmodellen nu revideret, så den bedre rummer agile projekter.

Ledere i staten kan blive dygtigere til projektdisciplinen, herunder til at få styregrupper til at fungere bedre samt at sikre, forankre og følge op på en tydeligere gevinstrealisering på projekter. Rådet kan være med til at vise, hvordan god projektledelse og gevinstrealisering ser ud. Samtidig bør projektledelse styrkes og gøres til en egentlig karrier vej i staten.

Endelig ser rådet frem til at varetage den nye opgave med at støtte de forskellige myndigheder i staten med porteføljestyring af deres it-systemer. Dermed får rådet mulighed for at rådgive om prioritering af it-projekter

» **Vi ser også en større opmærksomhed på at opdele projekter i mindre delprojekter for at forenkle opgaven.**

samt drift og udvikling af it-systemer op imod en strategisk retning for de forskellige ministerområder. Der er i denne forbindelse udviklet en model for porteføljestyring af statslige it-systemer, som myndighederne skal følge. Myndigheder kortlægger deres it-portefølje og udarbejder en it-handlingsplan for, hvordan de vil adressere udfordringerne i porteføljen. Det er it-handlingsplanerne for de underliggende myndigheder, der danner udgangspunkt for rådets kontakt med de enkelte ministerier. Rådet gennemfører reviews, hvor ministeriet ud over de underliggende myndigheds handlingsplaner også skal beskrive minister-områdets koncernfælles retning på it-området.

Medlemmerne af It-rådet, der overvejende har baggrund i private og halvoffentlige virksomheder, ser arbejdet i rådet som en lejlighed til at udnytte de kompetencer og den viden og erfaring, de har med, til at fremme en bedre og mere professionel håndtering af it i staten. Der er en god portion idealisme i spil her! Derfor må man forvente, at de også fremover vil presse på for bedre statslig ledelse og styring – også på områder, der ligger på kanten af kommissoriet.