

Praktiske råd til fremtidens IT-projekter

Dette appendiks samler nogle vigtige *praktiske råd* til de ledere, der i fremtiden skal stå i spidsen for store statslige IT-projekter. Rådene bygger dels på de fem undersøgte projekter, dels på arbejdsgruppens medlemmers egne erfaringer med at udvikle, lede og deltage i store IT-projekter. De praktiske råd indeholder derfor også udmøntning af anbefalingerne fra rapportens kapitel 2, 3 og 4. De mere *generelle og politiske anbefalinger* er dog ikke taget med i dette appendiks.

Rådene er delt op efter, hvilket af følgende temaer de retter sig imod:

- Modning af organisationen
- Teknologi og rammer for statslige IT-projekter
- Organisering af udviklingsprojekter
- Samspil med leverandører og konsulenter

Listen over praktiske råd er ikke udtømmende – arbejdsgruppen henviser her til den gængse litteratur fx om metoder for projektstyring. Men den kan være en god checkliste for den ledelse, der har det overordnede ansvar for et projekt. Listen kan hjælpe med at sætte fokus på de områder, som de hidtidige erfaringer viser oftest bliver overset eller behandlet for uprofessionelt. Det er særlig relevant at forholde sig aktivt til rådene i begyndelsen af et udviklingsprojekt, det vil sige før kontrakten skrives under. Mange af punkterne bør man dog løbende vende tilbage til igennem hele projektførelsen.

I litteraturlisten findes en række andre publikationer, der rummer erfaringer med og anbefalinger til IT-projekter i det offentlige.

Praktiske råd	Check
---------------	-------

Modning af organisationen:

1. Der skal være taget stilling til følgende spørgsmål, inden udviklingsprojektet sættes i gang:

- Hvad er det reelle behov for projektet?
- Kan projektet gennemføres?
- Hvorledes vil vi være i stand til at gennemføre projektet og den organisatoriske omstilling, det indebærer?

Besvarelsen af de tre spørgsmål skal gøre det klart for ledelsen i organisationen, hvilke behov systemet skal opfylde, og hvad det kræver af organisationen at gennemføre udviklingsprojektet.



2. Projektet skal forankres stærkt i den øverste ledelse, og der skal her være en hovedansvarlig for projektet i direktionen. Ledelsens ansvar for IT-projektets succes gøres dermed tydelig og entydig.



3. Opgavestiller eller projektledelse skal tidligt i forløbet udarbejde et samlet "prospekt", der redegør for de overordnede forhold omkring projektet, som projektets interessenter har krav på at kende. Det vil som minimum sige:

- En klar målsætning, der er målbar og integreret i organisationens samlede strategi.
- En cost/benefit analyse af totalprojektet, så det fra starten bliver synligt, om der er tilstrækkelig dokumentation for projektets samlede fordele.
- En handlingsplan for, hvordan organisationen kan modnes til at udvikle og modtage systemet. Planen skal både omfatte, hvordan organisationen opnår en fælles forståelse af projektets krav, og hvilke kompetencer der skal opbygges. Der skal sættes særlig fokus på organisationens evne til at etablere og drive en projektorganisation.

En risikovurdering af projektet og retningslinier for den løbende risikostyring.



4. Erfaringer fra lignende offentlige IT-projekter skal indhentes. Specielt skal andres erfaringer med områder som modning af organisationen, ledelse, brugerinddragelse, risikovurdering, udbudsregler, projektets succes og erfaringer med valgte samarbejdspartnere vurderes i forhold til organisationens egne projektplaner.



Praktiske råd	Check	Praktiske råd	Check
5. Ledelsen skal vente med at sætte projektet i gang, indtil forudsætningerne er på plads. Det indebærer blandt andet, at organisationen skal råde over de nødvendige ressourcer og kompetencer til at løfte opgaven.	<input type="radio"/>	13. Projektplanen skal lægges til grund for en fleksibel kontrakt, der kan motivere køber og leverandør til igennem hele forløbet, at samarbejde om de mest optimale løsninger og sikre, at samarbejdet baseres på projektstyring frem for juridisk kontraktstyring:	
6. Den nødvendige tilpasning af organisationen og dens arbejdsgange skal ske parallelt med, at systemet udvikles – ikke først når systemet skal tages i brug.	<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Der skal gøres plads til ændringer undervejs. • Der skal opstilles klare principper for samarbejdsprocesserne, herunder fx hvem der har ansvaret for ændringer, hvordan man måler behov, hvilke krav der skal opstilles til projektstyring samt køberens og leverandørens bemanning af projektet. • Kontrakterne skal ikke blot operere med bøder, men også positive incitamenter og bonusordninger. 	<input type="radio"/>
7. Det skal gøres klart for medarbejderne fra starten af projektet, om der fx: <ul style="list-style-type: none"> • er arbejdsprocesser der skal omlægges • skal ske ændringer i serviceniveau • skal indarbejdes nye produkter/ydelse • sker ændringer i personalets størrelse eller sammensætning • er funktioner, der bliver centraliseret, decentraliseret eller helt bortfalder. 	<input type="radio"/>	14. Det er organisationens ledelse og de bevilligende myndigheders ansvar løbende at følge op på risikovurderinger, og sikre sig, at risici bliver elimineret eller begrænset. Omfatter IT-projektet flere forskellige institutioner, skal der tages særskilt højde herfor i risikovurderingen.	<input type="radio"/>
8. Gevinsterne ved det nye system skal realiseres hurtigst muligt, efter det er sat i drift. Jo længere tid der går, jo vanskeligere bliver det at realisere de opstillede succeskriterier og vurdere, om systemet har styrket organisationens forretningsmæssige mål.	<input type="radio"/>	15. Projektledelsen skal tidligt udarbejde en kommunikationsplan, der sikrer en grundig, kontinuerlig og åben information om projektet internt i projektorganisationen, i hele organisationen og til medier og offentlighed.	<input type="radio"/>
Rammer og teknologi:		16. Der skal laves pilotforsøg med det nye system, der også omfatter test af nye arbejdsgange og af, om medarbejderne har fået tilstrækkelig introduktion til og uddannelse i det nye system mv. Hvis det ikke er muligt at lave pilottest, skal dette indgå i risikovurderingen.	<input type="radio"/>
9. Udgangspunktet for udformningen af systemet skal være, at det skal være så lille som muligt – efter devisen ”think big – start small”.	<input type="radio"/>	17. Der skal gennemføres systematiske evalueringer af projektet, og erfaringerne skal gøres tilgængelige for kommende projekter. Det gør det lettere for kommende projekter at holde deres projektplaner op imod gennemførte projekter.	<input type="radio"/>
10. Ledelsen og de bevilligende myndigheder skal sikre sig, at det nye system bidrager til, at organisationen når sine mål. Det skal desuden vurderes seriøst, om disse mål kan nås ved at anvende standardsoftware eller genbruge dele af andre offentlige myndigheders systemer.	<input type="radio"/>	Organisering af udviklingsprojektet:	
11. Det samlede IT-projekt skal splittes op i delprojekter med løbende leverancer. Som tommelfingerregel skal hver leverance i projektet højst vare 6 måneder og højst omfatte omkring 30 udviklere og lige så mange brugere. Delprojekterne skal være selvstændige, afgrænsede og brugbare dele af total-løsningen, som kan implementeres trinvis.	<input type="radio"/>	18. Projektledelsen skal udover projektlederen og den hovedansvarlige fra ledelsen bestå af en styregruppe, der har ansvaret for de overordnede strategiske beslutninger.	<input type="radio"/>
12. Udviklingsprojektet skal tilrettelægges efter, hvilke forretningsprocesser og arbejdsgange systemet skal understøtte. Projektplaner, kravspecifikation m.m. skal tage højde herfor.	<input type="radio"/>	19. Ansvars- og rollefordelingen skal beskrives for alle involverede.	<input type="radio"/>

Praktiske råd Check

20. Projektplaner, prospektet mv. skal evalueres og kvalitetssikres af erfarne projektfolk. Deres vurderinger skal indgå i den samlede risikovurdering af projektet.
-
21. Projektorganisationen skal systematisk bemannes med de stærkeste projektledere og medarbejdere. Der skal skabes stærkere incitamenter for at deltage i IT-projektet, fx ved at udvikle attraktive karriereveje for projektdeltagerne – især lederne.
-
22. Superbrugere skal inddrages i udviklingen og have et selvstændigt ansvar. Det skal være de dygtigste og mest ansvarsfulde kernebrugere, der inddrages på fuld tid.
-
23. Brugergruppernes rolle og ansvar skal gøres klart fra starten. Det er afgørende, at projektledelsen konsekvent vurderer og prioriterer brugernes krav i forhold til både det tekniske design og succeskriterierne for det samlede projekt.
-
24. En løbende vurdering af cost/benefit skal sikre, at nye ønsker modsvares af, at mindre vigtige ønsker eller krav udelades.
-
25. Uddannelsen af brugere skal ikke kun omfatte kommende superbrugere, og uddannelsen skal være bredere end den tekniske betjening af systemet. De nye forretningsgange, nye ydelser, nye samarbejdsformer og intentionerne bag forandringerne skal indgå i uddannelsen.
-
26. Slutbrugernes ledelse skal sikre, at forventningerne til det nye system afstemmes med systemets faktiske muligheder. Det vil blandt andet handle om komplikationer i forbindelse med konverteringen af data, samt om hvor hurtigt systemet kan opnå sine mål.
-
27. Det er vigtigt at håndtere videreudviklingen af systemet lige så præcist som selve udviklingsprocessen. Systemets forretningsmæssige mål skal fastholdes som styringsredskab.

Praktiske råd Check

- Samspil med leverandører og konsulenter:**
28. Den praktiske rollefordeling mellem køber og leverandør skal dokumenteres. Derudover skal der bl.a. planlægges fælles aktiviteter for de to parter med henblik på at skabe fælles forståelse af projektets mål. Sådanne aktiviteter skal gentages efter hver større delleverance. Det kan sikre det tætte og tillidsfulde samarbejde mellem køber og leverandør, som er en forudsætning for et godt projektforløb.
-
29. Krisehåndtering af projektet skal fastholde fokus på projektets forretningsmål og cost/benefit. Den skal sikre, at begge parter arbejder konstruktivt for at finde de bedste løsninger, selv om det ikke ligger inden for kontraktens bogstav.
-
30. Leverandøren af systemet skal stå for driften af systemet i den første periode for at kunne udbedre de fejl og mangler, der typisk viser sig i systemets første måneder.
-
31. Ansvarsforholdet og forventningerne til konsulentens rolle og opgaver skal gøres helt klart fra starten og afspejles i kontrakten mellem parterne. Det er lige så vigtigt at styre konsulentbistanden som andre dele af det samlede udviklingsprojekt. Derfor skal:
- Konsulenterne dokumentere deres kvalifikationer og erfaringer i forhold til den opgave, der skal løses.
 - Kontrakten indeholde navne på de nøglekonsulenter, der skal løse opgaven, og eventuelt senere ændringer skal godkendes af køberen, så konsulentvirksomheden ikke stiller med mindre kvalificerede ressourcer i gennemførelsen af projektet.
 - Køber sikre en ordentlig overdragelsesforretning, hvis der skiftes mellem forskellige konsulenter undervejs i forløbet.
 - Køberen selv varetage de strategiske og centrale ledelsesfunktioner, så ledelsesansvaret er fast forankret i organisationen.