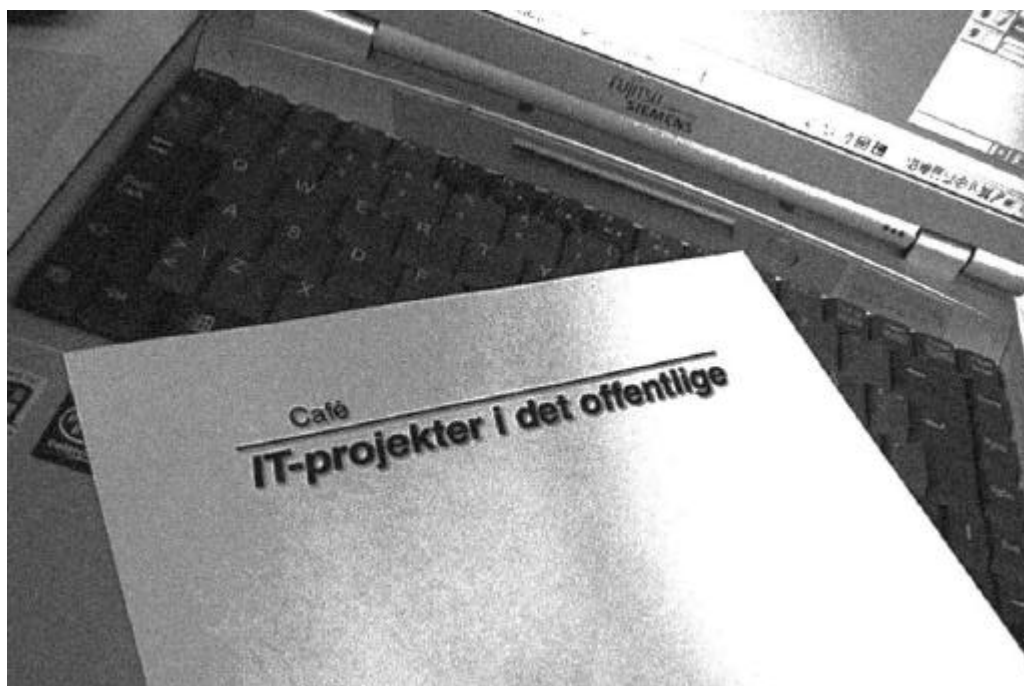


Café

IT-projekter i det offentlige



Teknologirådet har nedsat en tværfaglig arbejdsgruppe i forbindelse med projektet "Store offentlige IT-projekter".

Formålet med gruppens arbejde er at komme med anbefalinger til hvordan det offentlige kan blive bedre til at håndtere IT-udviklingsprojekter

Café IT-projekter i det offentlige er et led i dette arbejde, hvor en indbudt kreds af interessenter har bidraget med viden, erfaringer og anbefalinger til arbejdsgruppens videre arbejde med projektet.

Caféseminar i Spisehuset, DGI-byen

København den 11. oktober 2000

TEKNOLOGI-RÅDET

Deltagere

Anders Nørskov Anne Mette Hass Annelone Jensen	Økonomistyrelsen Delta e-Huset
Bent Christensen Birgitte Gregersen Bjørn Guldager	Arbejdsmarkedsstyrelsen Aalborg Universitet, Inst. for Erhvervsstudier Compuware A/S
Ejvind Jørgensen Erik Bonnerup Erik Andreasen	PLS Rambøll Management A/S Danske Data
Hans Henrik Østergaard Helge Muhle Larsen Henrik Berg Henrik Ulsø Henrik Juhl	Finansstyrelsen Syddansk Universitet Kammeradvokaten EXECON Informatik A/S CAP Gemini DK A/S
Inge Mærkedahl Ingelise Bogason	Forvaltningshøjskolen CSC Danmark A/S
Jørgen Rendsvig	UNI-C
Kim Brinckmann Kim Viborg Andersen Kurt Kristensen Kurt Vittrup	Forskningsministeriet Handelshøjskolen i København Gentofte Kommune - IT-afdelingen Told- og Skattestyrelsen
Lars Frelle-Petersen Lasse Solgaard	Teknologirådet - Projektleder Told- og Skattestyrelsen
Marianne Rønnebæk Martin Toft Hansen	Forskningsministeriet CSC Danmark
Niels Erik Clausen Niels Schiander Nina Esmark	CSC Danmark Teknologirådet - Projektmedarbejder IBM Danmark A/S
Peter Smidt Poul Bernt Jensen	Teknologirådet - Projektmedarbejder Forskningsministeriet
Steen Eske Christensen Sten Mogensen Svend Erik Buur Søren Lauesen	Rambøll-informatik Forsvarets Informationstjeneste Compuware A/S IT-Højskolen
Terkel Møhl Tom Togsverd	Teknologirådet - Projektmedarbejder Dansk Industri - ITEK



Arbejdsgruppens medlemmer

Erik Bonnerup, formand for arbejdsgruppen
Birgitte Gregesen, Aalborg Universitet
Inge Mærkedahl, Forvaltningshøjskolen
Kim V. Andersen, Handelshøjskolen i København
Annelone Jensen, e-Huset
Karsten Dybvad, Trafikministeriet
Hans Henrik Østergaard, Finansstyrelsen
Kim Østrup, IBM
Nina Esmark, IBM
Martin Toft Hansen, CSC
Erik Andreassen, Danske Data

**Projektsekretariatet**

Lars Frelle-Petersen, Projektleder
Terkel Møhl, Projektmedarbejder
Niels Schiander, Projektmedarbejder
Peter Smidt, Projektmedarbejder



1. Café runde – Positive og negative erfaringer

I første runde af caféseminaret handlede dialogen om hvilke positive og negative erfaringer med offentlige IT-projekter som er vigtige er at videregive – egne erfaringer.

Efter en besøgsrunde hvor vi rejste ud til de andre borde, og efter at have fortalt rejseberetninger, rapporterede vi på "postkort" hvilke erfaringer der er væsentlige at videregive.

**Café
Varmestuen**



- 1) Etablering af processer der skaber
 - Tidligt og vedvarende commitment fra alle interessenter
- 2) Etablering af klare og entydige ansvarsforhold
- 3) Aktiv forholde sig i projektets ledelse til vidensasymmetrien mellem det politiske og embedsmandssystemet.
- 4) Udbydsforretninger
 - Større frihed og kreativitet
 - Dialog mellem kunde og leverandør
 - Udbudsforretninger på hovedet (hvad kan man få for xx kr.)
 - Projektkonkurrencer
- 5) Realisme i ambitionerne og i proces
- 6) Accept af risici for alle parter også kunden, og forståelse af nødvendig ændringsstyring.

**Café
Lyset**

- * Det særegne ved IT-projekter
 - Udviklingsprojekter?
 - Umoden branche
 - Hurtig teknologiudvikling
 - Diffuse mål
- * Nødvendige med ledelsesengagement
- * Udbudsregler sætter snævre rammer og hindre fleksibilitet
- * Engagement og ansvarlighed nødvendig både hos kunde og leverandør
- * Faseopdeling / projektetaper

**Café
Gerda**

- Stive kontraktformer kan være en hæmsko
- Både kundens og leverandørens projektledere skal have (eller få) de fornødne kvalifikationer
- Opdeling i kortere projekter
- Implementering er en omfattende opgave, som skal med fra starten.

**Café
Firkløveret**

- For tidlig fastlæggelse af Tid & Økonomi (f.eks. før udbud)
- For lidt IT-projekt faglig kompetence hos kunden (både topledelse og andre niveauer)
- Manglende mål og efterfølgende evaluering
- Manglende engagement og forståelse hos topledelsen
- Opdeling af projekter - også af implementeringen
- Manglende systematisk erfaringsudveksling og vidensopbygning i det offentlige
- For lidt fokus på den forretningsmæssige implementering

**Café
Grums****Kunderne**

- overvurderer leverandørernes evner
- "tror på" oversalg
- manglende viden om modenhed (eller mangel på samme hos leverandører)

Kravspecifikation - hvad, hvordan, hvem

- Hvem er de bedste til at gøre det?
(konsulenter, leverandør, brugere, kunder, samarbejde)
- Kan der siges nej, når kravene løber løbsk?
"blankettankegang" giver problemer, der ses måske mere på blanketter end på reelle arbejds gange.

Kontrakter

- For store, uflexible
- Indgår ofte uden tilstrækkelig dialog
- For store, skal dække alt for meget

Udvikling: Kontrakter i mindre bidder

**Café
Lytteposten****Kundemodenhed/projektkultur**

(måling heraf)

Ledelsen (ledelsens karrierevej), projektledernes og medarbejdernes parathed, modenhed og engagement

Kontrakter

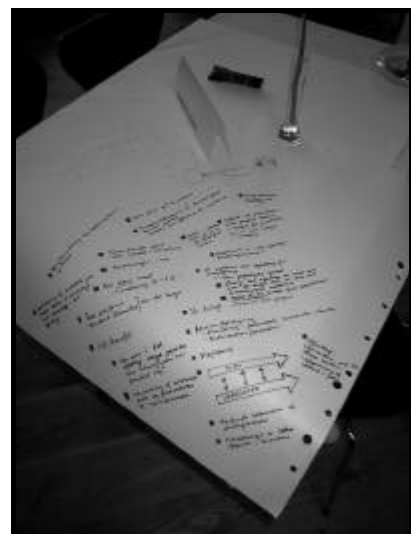
Straf kontra belønning af såvel leverandørens som kundens medarbejdere

Konkurrencestyrelsen

- opbrydning af udviklingsopgaver i mindre delopgaver
- Håndtering af ændringsanmodninger

**Café
Do it Right**

- Opdeling af store projekter i mindre delprojekter med separat leverance
- Korrektiv i forhold til forandring i omverdenen - evt. ændring af mål.
- Påvirkning af omverdenen - synliggøre konsekvenser
- Klare mål og strategier
- Organisatorisk forankring i ledelsen og hele vejen
- Udbud: Overordnede krav så leverandøren kan vælge/foreslå løsningen



2. café runde – Viden, initiativer og fremgangsmåder

I anden runde af caféseminaret handlede dialogen om hvilken viden, hvilke initiativer og hvilke fremgangsmåder vil muliggøre succesfulde offentlige IT-projekter.

De vigtigste anbefalingerne og initiativer blev kommenteret af de andre caféborde.

**Café
Varmestuen**



1. Vision om målet/ønsket resultat
2. Komplekse udbudsregler
3. Attraktivt at have vist at man har gennemført et projekt

Implementering:

- Forandringsprocesser
- Tekniske problemer
- organisationsproblemer
- Ledelse

Café Gerdas kommentar:

Ad 3) Positivt i karriereudviklingen at have deltaget i et IT-projekt.

**Café
Lyset**

1. Struktureret erfaringsudveksling
2. Projektrisikostyring med fast afrapportering
3. En kontrakt til fast tid og pris kan blive dyrere, derfor må der afsættes beløb til ekstraarbejder
4. Forventningsafstemning hos bevillingsgivere og brugere
5. Supplere bodssystemet med et belønningssystem
6. Målbare succeskriterier

Café Varmestuens kommentarer:

ad. 1-6: Enig.

Ad. 6: Nyttelværdi (Hermed menes vel at nytteværdien skal kunne måles?! (tm))

**Café
Gerda**

Afstemning af forventninger hos alle parter:

- kunde/leverandør
- bruger
- ledelse
- eksterne



Sikre kompetencer er korrekte

Sikre organisationen er klar til udviklings- og projektkultur

Generelle anbefalinger om god projektstyring gælder også IT

Forankring i forretningen

Café Lyttepostens kommentarer:

Enig. Herefter behov for konkrete handlinger.

**Café
Firkløveret**

1. Anvendelse af timebox model
2. Modenhedsmåling hos kunden
3. Holdningsskifte hos kunden omkring projektledelse
4. Kompetenceforøgelse hos kundens repræsentanter i projekter

Do It Right's kommentarer:

ad 1) Enig, evt. med adskilte kontrakter.

ad 2) Usikkert hvad der menes!

ad 3) Enig, hvis der menes fokus på projektledelse og ledelsesmæssigt engagement

ad 4) Enig, hvis der menes minimering af risiko for kommunikationsbrist

**Café
Grums**

- Projektledelsen skal forankres hos topledelsen
- Mere viden om IT-projektledelse
- Skabelse af fælles viden om projektproces og metoder og forretningsmål hos alle projektdeltagere ved start
- Fastlæggelse af modenhedsmål for kunder/modtagerorganisationer

- Måling af modenhed før projektstart

Café Firkløverets kommentarer:

Enige i forslagene, men mangler forslag til forbedringer hos leverandørerne. Eksempelvis krav om bestemt modenhedsniveau hos leverandører til større projekter.

**Café
Lytteposten**

1. Måle kundens modenhed (capability)
2. Uddanne kunden – opbygge projektkultur
3. Sikre commitment hele vejen hos kunden
4. Måle leverandørens modenhed
5. Lær at skrive verificerbare, overordnede krav
6. Lær at spore mål til krav
7. Bonus – ikke bod
8. Risikovurdering – kundens & leverandørs.
9. Cost/benefit, specielt i kravstyring
10. Korte delprojekter /1/2 – 1 år med separat leverance
11. Fastpris på første leverance, aftalte rammer for de følgende. (Hmm, hvad er rammer?)

Café Grums' kommentarer:

Kravspecifikationer laves i fællesskab men ikke på fast pris. Det giver mulighed for fast pris på 1. leverance.

Derefter er vi enige.



**Café
Do it Right**

1. Større fokus på implementeringsprocessen
2. Faseopdeling
 - milepæle & succeskriterier
 - Kontrakt på hver fase
3. Fleksibelt aftalegrundlag
 - Dialog om opgavegrundlag
 - Aftaleramme med justeringsmulighed
4. Kan der laves en liste over Best Practices?

Café Lysets kommentarer:

Ad. 1): Enig

Ad. 2): Faseopdeling

- enig

-delvist enig, vil koste og tage tid

ad. 3) Enig

Ad. 4) God idé, men lidt diffus

Ad 5) Ja, det ville være en god idé, men hvordan?

