

# Erfaringer fra statslige IT-projekter

---

– Hvordan gør man det bedre?

Erik Bonnerup

EPJ-Observatoriets årsmøde

27/9 2001

**TEKNOLOGI-RÅDET**

# Arbejdsgruppen

---

- Erik Bonnerup, formand for arbejdsgruppen
- Annelone Jensen, eHuset
- Birgitte Gregersen, Aalborg Universitet
- Erik Andreasen, Danske Bank
- Hans Henrik Østergaard, Finansstyrelsen
- Inge Mærkedal, Forvaltningshøjskolen
- Karsten Dybvad, Trafikministeriet
- Kim Viborg Andersen, Handelshøjskolen i København
- Kim Østrup, IBM
- Martin Toft Hansen, CSC Scandihealth
- Nina Esmark, IBM

# Rapporten er baseret på

---

- Arbejdsgruppens egne erfaringer
- Interviews med cirka 30 aktører i fem store IT-projekter:
  - Amanda
  - EASY
  - Erhvervssystemet
  - Navision Stat
  - VUE

# Rapportens formål

---

- Opsamle erfaringer og komme med anbefalinger ved at:
  - fokusere på udfordringerne på det strategiske niveau
  - identificere erfaringer andre kan lære noget af
  - præsentere de generelle problemer på tværs af enkeltprojekter
  - koncentrere sig om problemerne frem for succeserne

# Nye krav til IT i det offentlige

---

- Den politiske og administrative ledelse skal gøre sig klart at:
  - borgerne vil efterspørge en avanceret IT-baseret service fra det offentlige
  - den vigtigste barrierer for IT-udvikling er det offentliges egen evne til at realisere de teknologiske potentialer
  - behovet for IT-systemer, der går på tværs af eksisterende enheder vil vokse markant

# Konklusioner om de nye krav til IT i det offentlige

---

- Behovet og det teknologiske potentiale for store IT-projekter vil stige markant
- IT-projekterne vil organisatorisk set blive mere komplekse
- Digitale forvaltning forudsætter en markant satsning på at omstille de offentlige organisationer og deres medarbejdere

# Fælles udvikling

- **Økonomi:**  
udvikling, vedligeholdelse og drift
- **Stivheder:**  
borger, personale, teknologi, nyt udstyr
- **Gennemførelsen:**  
kommunikation mellem systemerne og til borgerne
- **Administrative fordele:**  
revidere forretningsgange, udveksling af erfaringer

# Egen udvikling

- **Egen fremdrift:**  
bestemmer selv - til en vis grænse
- **Etablerer konkurrence:**  
giver flere produkter og producenter at vælge imellem
- **Ingen vrøvl med IT-afdelingen:**  
”de har jo bedst forstand på IT” !

# Rammebetingelser for offentlige IT-projekter

---

- Valg af løsningsmodel
- Bevillingsreglerne og den politiske beslutningsproces
- Samarbejdet mellem ministerierne
- Udbudsregler og kontraktformer
- Offentlighedsprincippet

# Anbefalinger til rammebetingelserne

---

1. Dæmp ambitionerne om specialudviklede IT-systemer
2. Moderniser standardkontrakterne
3. Staten bør optræde som én stor køber
4. Den politiske forståelse af IT-udviklingsprojekterne skal styrkes

# Problemer i den offentlige organisation

---

- Manglende forankring i den øverste ledelse
- Upræcise målsætninger for IT-projekterne
- Ledelsen har forsømt at modne organisationen
- Styringen af hele projektforløbet har generelt været for dårlig

# Anbefalinger til organisering

---

1. Ledelsens ansvar skal gøres helt entydig
2. Udarbejd et ”prospekt”, der redegør for de overordnede rammer før udviklingen igangsættes
3. Nedbryd projekter i delprojekter
  - 2 x 30 medarbejdere, max 6 måneder mellem leverancerne
4. Regeringen skal etablere et netværk af erfarne projektledere (offentlig/privat), der skal konsulteres af kommende projekter

# Samspil med leverandører og konsulenter

---

- Rollefordelingen fungerer ikke i praksis:
  - Den faglige fællesmængde er for lille
  - Ingen har det fulde overblik over projektets udvikling
  - Statslige købere er ”umodne”
  - Kontrakterne er for detaljerede og ufleksible

# Leverandørernes medansvar

---

- Ikke leveret de aftalte tekniske løsninger
- Manglet forståelse for de organisatoriske aspekter af projektet
- Optrådt problematisk ved at have
  - Givet for lave bud på projektet
  - Ikke sagt fra overfor åbenlyst problematiske forhold i projektet
  - Forsømt at varsle teknologiske ændringer i tide
  - Forsømt at varsle forsinkelser af systemudviklingen

# Konsulenternes medansvar

---

- Brugen af konsulenter har været problematisk:
  - Ledelsesansvaret bliver ”udliciteret”
  - Konsulenternes opgaver og ansvar har været uklar
  - Konsulenterne kender typisk ikke kundens organisation og forretningsgange
- Konsulenterne kan kritiseres for
  - At have accepteret et betydeligt ledelsesansvar
  - At have ydet for dårlig rådgivning / manglet kompetence
  - At erstatte erfarne medarbejdere med mindre når opgaven var solgt

# Anbefalinger til samspillet

---

1. Statens skal bruge sin styrke som indkøber i brugen af IT- og konsulenttydelser
2. Udvikle fleksible kontraktmodeller med positive incitament
3. Opbyg erfaringer med brugen af projektkonkurrencer
4. De 3 parter bør i fællesskab udarbejde og vedligeholde en ”*code of conduct*”
5. Skab og fasthold kvalificerede projektledere og gør projektdeltagelse til en del af karrieren

**TEKNOLOGI-RÅDET**

# 31 praktiske råd

---

- En checkliste til ledere af fremtidens IT-projekter
- Fokus på områder der typisk overses
- Ikke udtømmende, men en minimumsliste