

# Analyse af it-drift, strategi og indkøb i kommunerne

## *Anbefalede effektiviseringsinitiativer*

Analyse udarbejdet for Finansministeriet og KL

August 2018

---

# *Introduktion*

Dette dokument er bilag til rapport om ”Analyse af it-drift, -strategi og –indkøb i kommunerne” fra august 2018 og indeholder en vejledning til implementering af tre initiativer som kommunerne individuelt kan igangsætte. Initiativerne er karakteriseret ved, at de dels kan bidrage til realisering af analysens effektiviseringspotentialer, dels kan styrke fundamentet for en løbende fremtidig indsats for øget effektivisering af it i den kommunale sektor.

De tre initiativer vedrører:

1. Model for it-økonomistyring og -effektmåling
2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner
3. Professionalisering af leverance- og projektmodel når kontrakten er indgået

Hvert initiativ er nedbrudt i trinvis implementeringsaktiviteter, der dels vil kunne medvirke til en løbende effektivisering, dels vil gøre det muligt for den enkelte kommune at implementere relevante trin set i forhold til den enkelte kommunes nuværende stadie eller modenhed.

# 1. Model for it-økonomistyring og -effektmåling

## Anbefaling og fremgangsmåde

### → PwC anbefaler

Kommunerne kan gennem anvendelse af en bedste praksis-model for it-økonomistyring og -effektmåling **styrke gennemsigtheden, grundlaget for bedre styring samt effektmåling** på it-området.

Anvendelse af en økonomistyringsmodel for it vil øge sikkerheden i styring af økonomien på området og give **større gennemsigthed** i, hvordan udgifter til it er fordelt mellem fx basis-it og applikations-it eller mellem drift, henholdsvis udvikling. Dette er vigtigt, idet der er betydelig forskel på den værdi, som henholdsvis basis-it og fagapplikationer tilfører – både i forhold til art, størrelse og til, hvor i organisationen værditilførslen sker.

Endvidere er det i et styringsperspektiv væsentligt at kunne sondre mellem drifts- og udviklingsomkostninger, herunder interne omkostninger som fx løn til personaleforbrug, for både driftsopgaver og udviklingsprojekter. Der er ikke i alle kommuner et fuldstændigt eller entydigt grundlag for at opgøre de reelle omkostninger for gennemførelse af it-projekter (fx opgørelse af medarbejdernes tidsforbrug).

En it-økonomistyringsmodel vil endvidere skabe grundlag for at anvende KPI'er (Key Performance Indicators) i økonomistyringen, hvilket kan:

- Give de kommunale ledelser grundlag for at **vurdere værdien af investeringerne** i it og heraf **prioritere investeringsområder**, hvor it-investeringerne giver størst værdi.
- Understøtte et **øget fokus på gevinstrealisering**, fra udarbejdelse af business case til idriftsættelse og anvendelse.
- Gøre det muligt for den enkelte kommune at **vurdere sin omkostningseffektivitet** – både i egen udvikling og ved benchmark med kommuner, der anvender en sammenlignelig styringsmodel på it-området, der er baseret på både de omkostningsorienterede og effektorienterede KPI'er.

Ved udvikling af effektorienterede KPI'er kan erfaringerne fra udarbejdelse af KPI'er for gennemførelse af Digital Borgerbetjening (KL's KOMHEN 2.0) inddrages i arbejdet med at fastsætte og måle på KPI'er for forskellige fagapplikationer, således at der bliver fokus på effekt for borgerne eller for interne brugere af applikationen.

PwC anbefaler, at kommunerne som et første initiativ **sikrer allokering af medarbejdere med fornødne kompetencer** til at udvikle og opbygge modellen – typisk i et samarbejde mellem it-ledelse og central økonomifunktion med økonomifunktionen som ansvarlig.

Valget mellem anvendelse af enten den autoriserede kontoplans muligheder for grupperingsopdeling eller den enkelte kommunes konkrete økonomisystems muligheder for at arbejde med andre kontodimensioner (PSP-elementer og artskonti for SAP-baserede systemer, afledte kontoplandele for andre systemer) er af væsentlig betydning for senere muligheder for benchmarking med andre kommuner. Den autoriserede kontoplans grupperingsopdeling er frivillig på området, men en fælles struktur bør aftales mellem samarbejdende kommuner, idet der herved kan skabes et sikkert fælles registreringsgrundlag, der kan danne grundlag for analyser og sammenligninger.

*PwC anbefaler en fremgangsmåde, der – afhængig af kommunes nuværende stadiet og modenhed – bør omfatte de tiltag, der er beskrevet på næste side.*

# 1. Model for it-økonomistyring og -effektmåling

## Anbefaling og fremgangsmåde

### Anbefalet fremgangsmåde

	Implementeringstrin	Effekt
1	Dedikér ansvar for kommunens it-økonomistyringsmodel til en kompetent medarbejder i den centrale økonomifunktion. Organiser arbejdet med at udvikle og opbygge styringsmodellen i et samarbejde mellem it-ledelsen og den centrale økonomifunktion – med økonomifunktionen som overordnet ansvarlig.	Kommunen sikrer, at specialistviden og erfaring med økonomistyring og it-udvikling kombineres i udviklingen af styringsmodellen.
2	Træf strategisk valg om metode for specificering af it-budgettet. <ul style="list-style-type: none"> <li>Anvende den autoriserede kontoplans som inspiration til en tværkommunal ensartet model for grupperingsopdeling</li> <li>Eller anvend muligheder for andre kontoplansdimensioner (PSP-elementer, artskonti, afledte kontoplande) i det af kommunen anvendte økonomisystem.</li> </ul>	Sikrer fokus på kommunens formål med specifikationen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark-muligheder (også mellemkommunalt)</li> <li>Internt styringsbehov.</li> </ul>
3	Fastlæg en specificationsgrad, der som minimum tager højde for opdelinger mellem it-drift og it-udvikling samt basis-it og applikations-it og som også medtager lønudgifter til formålene. Denne overordnede specifikation anbefales yderligere niveauopdelt i udgifter til fx hardware, netværk, support, applikationer, telefoni mv. samt en dimension vedr. interne og eksterne udgifter. Anvend specifikationen alle steder i budget og regnskab, hvor it-udgifter optræder – såvel på den centrale administrationskonto (hovedkonto 6) som på administrationsområderne under de øvrige hovedkonti (se værktøj 1.A og 1.C).	Kommunen får en fælles tværgående registreringsramme til it-udgifter, der også omfatter interne omkostninger. Herved opnås overblik over alle omkostninger forbundet med it og samtidigt en gennemsigtighed i forhold til fordeling mellem basis-it, udvikling, applikations-it og drift. Herved opnås et reelt prioriteringsgrundlag.
4	Definér sondringen mellem drift og udvikling – fx hvordan arbejdet organiseres (projektarbejde defineres som udvikling) eller ved opgavens forventede resultat (ændrede interne arbejdsgange eller nye resultater overfor borgerne er indikatorer på en udviklingsopgave). Undgå at anvende en beløbsgrænse som indikator for drift contra udvikling.	Kommunen får en entydig definition på drift og udvikling vedrørende it.
5	Definér KPI'er for økonomisk effektivitet for it-området. (se værktøj 1.B).	Kommunen får et mål for økonomieffektiv it-drift.
6	Afsøg mulighederne for benchmark-samarbejde med andre kommuner. Tilpas eventuelt specificeringen i styringsmodellen i samarbejde med de andre kommuner.	Kommunen får et grundlag for en tværgående benchmarking-praksis.
7	Fastlæg principper for, hvordan kvalitative KPI'er kan udvikles. Der kan eventuelt måles på en given applikations effekt over for borgere eller over for brugerne af systemet. Målingen vil forudsætte en grad af surveys, men der vil også kunne måles på adfærd og adfærd ændringer i forhold til systemer. Her kan henvises til erfaringerne med at måle på effekt af indførelse af Digital Borgerservice.	Kommunen får et grundlag til at vurdere it-investeringernes nytteværdi.

# 1. Model for it-økonomistyring og -effektmåling

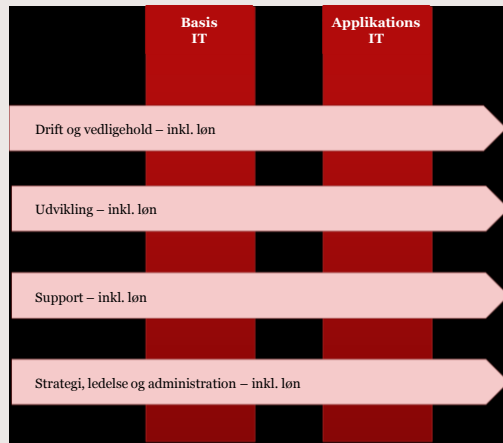
## Værktøjer

### A. PwC's anbefaling om en it-økonomistyringsmodel

Det anbefales, at kommunerne vælger en registreringspraksis, hvor it-omkostningerne kan specificeres efter følgende parametre:

- Udgifter til basis-it
- Udgifter til applikations-it
- Udgifter til it-drift og vedligehold (inklusive eventuel lønomkostning)
- Udgifter til it-udvikling (inklusive eventuel lønomkostning)
- Udgifter til support (inklusive eventuel lønomkostning)
- Udgifter til strategi, ledelse og administration af it (inklusive eventuel lønomkostning).

Denne specifikation kan opnås enten gennem frivillig kommunal anvendelse af kontoplanens grupperingsniveau eller – afhængig af kommunens økonomisystem – gennem definition af PSP-elementer eller tilpasning af artskontoplanen (se værktøj 1.C).



### B. PwC's anbefaling om minimums-KPI'er

Det anbefales, at der implementeres KPI'er til løbende måling af den effekt it leverer. Dette vil gøre det muligt for kommunerne at evaluere, om midler anvendt på it skaber værdi.

**Udvalgte eksempler på KPI'er**, der måler, hvor effektivt it drives:

- Udgifter til it som en procentdel af kommunes samlede nettodriftsudgifter
- It-udgifter målt pr. borger i kommunen
- It-udgifter målt pr. medarbejder i kommunen
- Udgifter til it-drift som en procentdel af de samlede it-udgifter
- Forholdet mellem udgifter til drift (OPEX) og investeringer i ny it (CAPEX)
- Samlede omkostninger til eksterne leverandører
- Antal gennemførte større projekter med selvstændigt budget uden budgetoverskridelser

Det **anbefales** endvidere, at kommunerne indgår **benchmark-samarbejder** med andre kommuner, der vælger beslægtede KPI'er. KPI'er skaber størst værdi, når de kan anvendes som grundlag for benchmarking internt i den enkelte kommune eller eksternt i forhold til andre kommuner samt til belysning af udviklingen over tid.

**Effektorienterede KPI'er**, der måler effekten af it og digitalisering i kommunens service til borgere og virksomheder og i administrationen, skal udvikles specifikt til hvert område, da de afhænger af de processer, servicerejser og aktører, der indgår i de pågældende område. Kan være:

- Varighed af opgaveløsning
- Tidsforbrug pr. processtrin, henvendelse, sag
- Antal henvendelser på digitale og analoge kanaler
- Oplevet kvalitet i service og administration.

Ideelt set fastlægges disse indikatorer i forbindelse med udarbejdelse af projekternes business case og plan for gevinstrealisering, fx udformet som et måleprogram til før- og eftermåling.

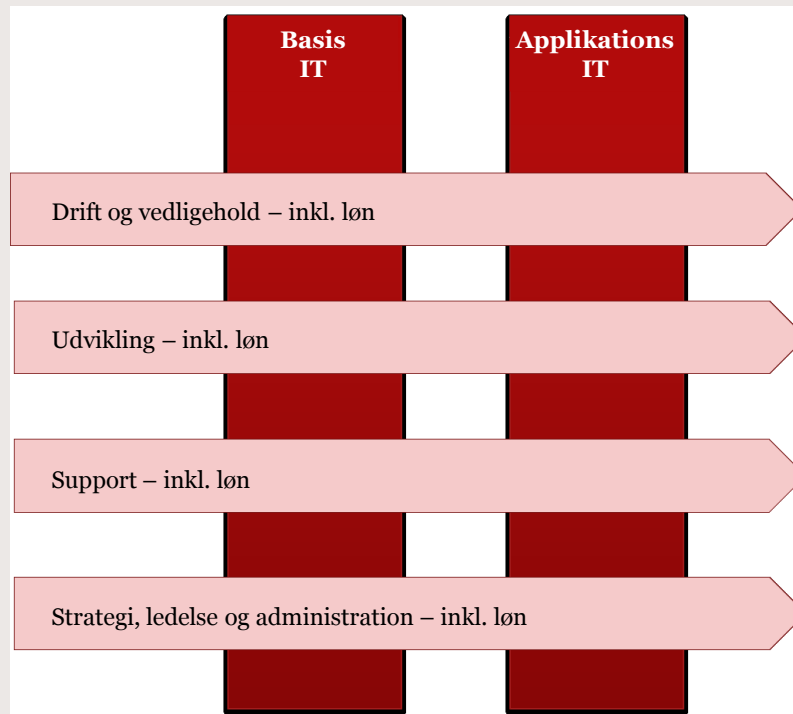
# 1. Model for it-økonomistyring og -effektmåling

## Værktøjer



### C. Kontoplanmodel

Den generelle model for kontoplan er her omsat til et eksempel, hvor hver omkostningsdimension er opdelt i hhv. personaleudgifter og leverandørudgifter. Opdelingen er et eksempel, der skal tilpasses den enkelte kommunes styringsbehov, mens definitionen af dimensioner med fordel kan aftales inden for grupper af kommuner med henblik på benchmark.



	Basis-IT	Applikations IT
Drift og vedligehold		
Personale		
Løn	x.x	x.x
Uddannelse	x.x	x.x
Kørselsgodtgørelse	x.x	x.x
Leverandører		
Betaling efter kontrakt	x.x	x.x
Yderligere tj.ydelser	x.x	x.x
Udvikling		
Personale		
Løn	x.x	x.x
Uddannelse	x.x	x.x
Kørselsgodtgørelse	x.x	x.x
Leverandører		
Betaling efter kontrakt	x.x	x.x
Yderligere tj.ydelser	x.x	x.x
Support		
Personale		
Løn	x.x	x.x
Uddannelse	x.x	x.x
Kørselsgodtgørelse	x.x	x.x
Leverandører		
Betaling efter kontrakt	x.x	x.x
Yderligere tj.ydelser	x.x	x.x
Strategi, ledelse og administration		
Personale		
Løn	x.x	x.x
Uddannelse	x.x	x.x
Kørselsgodtgørelse	x.x	x.x
Leverandører		
Betaling efter kontrakt	x.x	x.x
Yderligere tj.ydelser	x.x	x.x

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Anbefaling og fremgangsmåde

#### → PwC anbefaler

Alle kommuner bør etablere en **praksis for leverandør- og kontraktstyring**, som tager afsæt i en øget proces- og it-systemmæssig standardisering. Praksis bør bygge på erfaringer fra de kommuner, som har erfaring med at arbejde systematisk med leverandør- og kontraktstyring.

Erfaringen fra de kommuner, der har arbejdet systematisk med leverandør- og kontraktstyring i en årrække er blandt andet, at det giver **lavere it-omkostninger**, idet der sikres fokus på den fulde livscyklus for såvel kontrakter som leverandører.

Kommuner med begrænset fokus på leverandør- og kontraktstyring bør fremadrettet sætte fokus på følgende:

- **Central og fælles** tilgang til kontraktstyring, der omfatter kontrakter for alle it-ydelser til kommunen
- **Prioritering**, som sikrer, at de største systemer med flest brugere, flest snitflader og største omkostninger bliver håndteret systematisk
- **Central styringsfunktion for kontrakter**, der sikrer, at alle større anskaffelser, som varetages decentralt af fagcentre og -chefer, altid sker i samarbejde med og med godkendelse af den centrale styringsfunktion
- Ansættelse af en Contract Manager til den centrale styringsfunktion med **kompetencer inden for kontraktstyring**
- Ibrugtagning af et system til at **it-understøtte kontraktstyringen**. Dette kan være kontraktmodulet i KITOS eller et andet kontraktstyrings-system, hvor oplysninger om alle kontrakter registreres og vedligeholdes
- Sikre valg af **rette indkøbs- og kontraktform** ved it-anskaffelser
- Øget fokus på indarbejdelse af **effektive reguleringsmekanismer** i anvendte kontraktmodeller
- Standardisering af kontrakterne med henblik på at **sikre entydighed og bedre vilkår** samt muliggøre deling af ydelsesbeskrivelser, prismodeller, krav til dataadgange og -sikkerhed, leverancemodeller, dokumentation, implementering, samarbejdsorganisering mv. kommunerne imellem.

#### Stigende behov for leverandør- og kontraktstyring

De bedste eksempler på god leverandør- og kontraktstyring er kendetegnet ved entydighed i kontraktporteføljen i forhold til ydelsesbeskrivelse, prisstruktur, dataadgang og -sikkerhed, implementeringsforløb, samarbejdsorganisering, dokumentation mv. Det stigende behov er en følge af, at:

- Analysen viser, at kommuner med fokus på leverandør- og kontraktstyring i højere grad indgår kontrakterne på egne kontrakter og vilkår, mens der hos kommuner med mindre fokus på leverandør- og kontraktstyring klart er en tendens til, at kontrakternes indhold er udarbejdet af leverandørerne. Dette indebærer en risiko for, at **leverandørerne i for høj grad præger rammer og styringsmæssige håndtag**.
- Effektiv leverandør- og kontraktstyring har stigende betydning for både **effektivisering og for kommunernes efterlevelse af gældende regulative krav** til informationssikkerhed. Den stigende anvendelse af cloud-services, anvendelse af Software as a Service (SaaS)-løsninger og øget modularitet i opbygningen af den kommunale it-arkitektur er medvirkende til at drive antallet af leverandører og kontrakter i vejret.
- Nye regulative krav til it- og datasikkerhed, herunder i særdeleshed databeskyttelseslovgivningen (GDPR), stiller **øgede krav til kommunernes overvågning af leverandører og løbende opfølgning** på indgåede kontrakter, her fx i forhold til indgåelse, registrering, opfølgning og terminering af databehandlaftaler
- Analysen viser, at der på tværs af kommunerne ikke foregår et koordineret **samarbejde om effektive kontrakter og styring af kritiske leverandører**. Således kan der være **betydelige** forskelle kommunerne imellem på kontrakter indgået med samme leverandør vedrørende anskaffelse af samme system.

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Anbefaling og fremgangsmåde



#### Anbefalet fremgangsmåde

Succesfuld kontraktstyring og realisering af det ønskede udbytte kræver en fast styringsmodel, der dækker relevante kontraktters samlede livstid.

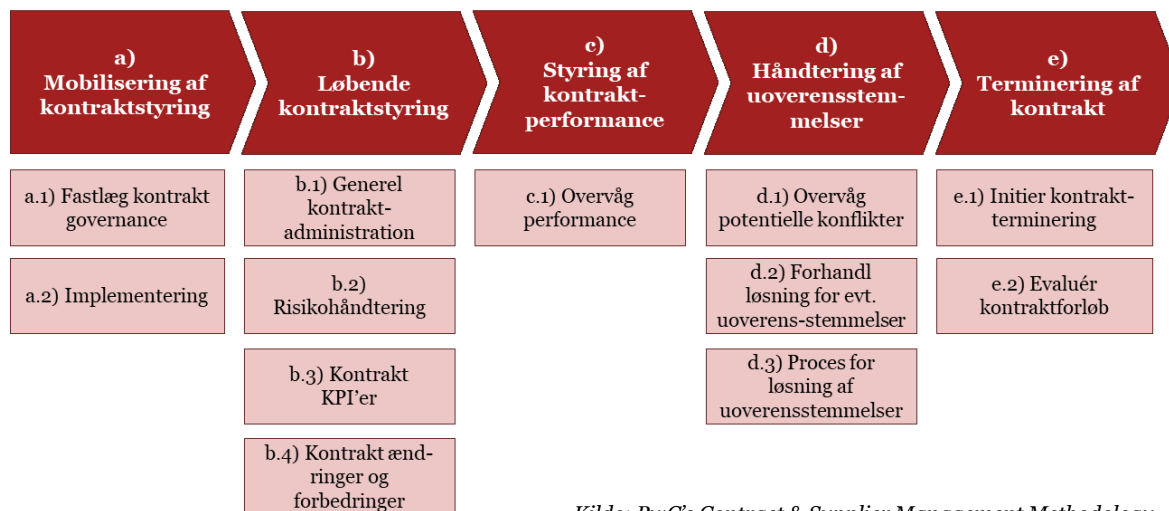
Som det fremgår af PwC's Contract & Supplier Management metodik, der efterlever principperne for bedste praksis, bør styring af den enkelte kontrakt omfatte følgende procestrin:

- Etablering af formel kontraktstyring inkl. krav til styring og opfølgning på kontrakten. Disse afstemmes før implementering med system- og procesejere for det system/proces som kontrakten understøtter
- Livstidsstyring etableres, inkl. administration, identifikation og mitigering af risici og uoverensstemmelser. Endvidere fastlægges KPI'er og kontrakt underligges ændringsstyring
- Måling af kontrakt- og leverandør performance etableres med afsæt i fastlægte KPI'er og inkluderes i den løbende afrapportering. Kontrakt performance omfatter mange dimensioner, herunder fx sikkerhed, databehandling, servicemål, reaktionstid, kompetencer, innovation etc. Det er derfor vigtigt, at flere interessenter i kommunen involveres når KPI'er og performance-rapportering fastlægges.
- Etablering af formel proces for eskalering og håndtering af konflikter og risici med leverandøren. Proces bør omfatte beskrivelse af fora inkl. deltagere, herunder også rammer for anvendelse af evt. tredjepart til mægling eller perspektivering af uoverensstemmelser.
- Fastlæggelse af model for terminering af kontrakter ved almindelig udløb eller ved terminering midt i kontraktperiode samt proces for evaluering af kontrakt og samarbejdsforløb gennem involvering af leverandøren.

Den nuværende modenhed omkring kontraktstyring varierer meget fra kommune til kommune. Endvidere vil forskelle i størrelse etc. sætte en naturlig balance for det ambitionsniveau som kommunerne bør anvende omkring kontraktstyring. Det er derfor PwC's anbefaling, at kommuner som ikke tidligere har arbejdet med kontrakt- og leverandørstyring som et første trin ansætter en ressource med erfaring indenfor kontrakt- og leverandørstyring og herefter anvender en pragmatisk tilgang til trin for trin at opbygge modenheden på området. Endvidere bør der indledningsvist sættes fokus på de mest kritiske kontrakter vægtes i forhold til økonomi og forretningsmæssig indvirkning

På de følgende sider indgår beskrivelse af en trinvis handlingsorienteret model for etablering af kontrakt- og leverandørstyring. Modellen kan også anvendes som god inspiration for kommuner, som allerede arbejder med kontrakt- og leverandørstyring.

#### Livstidscyklus for kritiske kontrakter



Kilde: PwC's Contract & Supplier Management Methodology



## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Anbefaling og fremgangsmåde



#### Anbefalet fremgangsmåde

Implementeringstrin	Effekt
<p><b>1</b> Etablér og igangsæt eventuel proces for at udpege eller rekruttere en Contract Manager. Det er et vigtigt læringspunkt fra de kommuner, der i dag arbejder effektivt med leverandør- og kontraktstyring, at succes forudsætter en person i rollen som Contract Manager med de rette kompetencer og den rette erfaring (se værktøj 2.A).</p>	Ny viden/erfaring bringes ind i kommunen. Leverandør- og kontraktstyring er en kompleks opgave, der kræver de rette kompetencer og erfaring. Fokus på styring af leverandører og optimering af kontrakter skaber betydelig værdi.
<p><b>2</b> Fastlæg og kommunikér nye styringsprincipper (kontrakt-governance) for leverandør- og kontraktstyring bredt i organisationen. Roller og ansvar bør fastlægges, og herunder er det vigtigt, at "Systemejere" inddrages i opgaven med at følge op på indgåede kontrakter, og at relevante fagområdeledere involveres. Contract Manager bør alene have ansvar for design og vedligeholdelse af processer, afrapportering, opfølgning og levering af support til systemejere, forretning og it i forhold til opfølgning på kontrakter og afholdelse af evalueringsmøder med leverandører (se værktøj 2.B).</p>	Ansvaret er klart placeret, og der etableres løbende fokus på at følge op på indgåede kontrakter. Gennem løbende opfølgning med leverandører skabes der hos leverandøren en bedre forståelse af kommunens behov, og leverandørens fokus på kommunen som en vigtig kunde intensiveres.
<p><b>3</b> Implementer system til registrering af kontrakter og leverandører. Analysen viser, at kommuner med en høj modenhed inden for leverandør- og kontraktstyring typisk anvender et egentligt kontraktstyrings-system. Dog indeholder det i kommunerne bredt anvendte KITOS system (se værktøj 2.C) en grundfunktionalitet, der indledningsvis kan anvendes til registrering af kontrakter.</p>	Alle kontrakter registreres i et system og kan på tværs af fagområder tilgås og overvåges. Der etableres et grundlag for løbende opfølgning på kontrakter og efterlevelse af kontraktens indhold.
<p><b>4</b> Fastlæg styringsprocesser for kontrakt- og leverandørstyring med afsæt i KOMBITs Drejebog for kommunal kontrakt- og leverandørstyring (se værktøj 2.D). Etablér fokus på kontraktens fulde livscyklus, og etablér et fast driftsmodus vedrørende kontrakter med fast frekvens for opfølgning og statusdialog med leverandører.</p>	Der skabes sikkerhed for, at kontrakter altid indgås på basis af kommunens kontraktskabeloner, og dermed med afsæt i kommunens metoder og reguleringsmekanismer. Den samlede nytteværdi af indgåede kontrakter øges.

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Anbefaling og fremgangsmåde



#### Anbefalet fremgangsmåde

	Implementeringstrin	Effekt
5	<p>Indsaml alle eksisterende kontrakter i kommunen med en kontraktsum over de tærskelværdier, der blev besluttet som del af tiltag 2.</p> <p>Indsamlingen bør foregå i samarbejde med systemejere, så der skabes sikkerhed for den fortsatte forankring af ansvaret for indgåede kontrakter hos systemejeren for et givent system. Der fastlægges et entydigt ejerskab for alle indsamlede kontrakter. Basis-stamdata for alle kontrakter registreres i det valgte leverandør- og kontraktstyringssystem, herunder med registrering af indgåede databehandleraftaler. Som alternativ til KITOS kan registrering foretages i kontraktbibliotek, udarbejdet af Digitaliseringsstyrelsen som en Excel-model. Denne model omfatter metode for kontraktstyring og alle relevante stamdata (se værktøj 2.E).</p>	<p>Kommunen får et overblik over samtlige kontrakter, der er centrale for kommunens drift. Der skabes grundlag for leverandørstyring op opfølgning på leverandørens performance på tværs af alle indgåede kontrakter.</p> <p>Anvendelse af vedlagte kontraktbibliotek vil sikre at alle relevante datapunkter for kontrakter registreres og heraf mulighed for sammenligning af kontrakter og måling af kontraktens effektivitet</p>
6	<p>Alle kontrakter sammenlignes på tværs med det formål at identificere gode erfaringer og effektive reguleringsmekanismer, som bør indgå i alle fremtidige kontrakter som sikkerhed for bedre og en mere konsistent kontraktstyring. Resultatet suppleres med øget anvendelse af bedste praksis-modeller for gode styringshåndtag (se værktøj 2.F) Her kan der gennem KOMBITs videncenter eller ved egen dialog med sammenlignelige kommuner med fordel foregå deling af viden og metoder, der bør indgå i kontraktskabeloner.</p>	<p>Standardisering af kontrakter vil effektivisere styringen og mindske vedligeholdelsesopgaven. Og skabe bedre grundlag for at sikre størst mulig værdiskabelse for kommunen i indgående kontrakter.</p>
7	<p>Prioritering af kontrakter ud fra en risikomæssig vurdering af såvel positive som negative risici, herunder kontraktsum, ophørstidspunkt, muligheder for forlængelse, potentiale for prisnedsættelse, kontraktens betydning for kommunens drift og klassificering af data.</p>	<p>Kommunen får fokus på de mest betydende og mest værdifulde kontrakter med den størst mulige forretningsmæssige konsekvens. Tiden bruges på styring af de "rigtige" kontrakter og leverandører.</p>
8	<p>Identificér og implementér håndtag til styring af kontrakter og leverandører (se værktøj 2.F).</p>	<p>Ensartet tilgang til styring af de enkelte leverandører og kontrakter.</p>
9	<p>Praktisér løbende styring af kontrakter og leverandør med fokus på en stadig modning af processer og metoder, herunder fx anskaffelse af et egentligt kontrakt- og leverandørstyringssystem som erstatning for KITOS.</p>	<p>Leverandør- og kontraktstyring bliver videreudviklet og forankret i hele kommunen og giver grundlag for at opnå optimalt udbytte af den enkelte kontrakt.</p>

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Værktøjer



#### A. Kompetencekrav til Contract Manager

##### Faglige kompetencer

- Erfaring med kontrakt- og leverandørstyring fra privat eller offentlig organisation
- Erfaring med SKI-rammeaftaler
- Veludviklet forhandlingsteknik
- Erfaring med styring af it-leverandører
- Indsigt i og forståelse af offentlige udbudsprocesser
- Teoretisk baggrund inden for økonomi eller jura
- Erfaring med softwarelicensaftaler er en fordel.

##### Personlige kompetencer

- Gennemslagskraft og engagement
- Struktureret og løsningsorienteret
- Gode samarbejdsevner
- Erfaring med linje- eller projektledelse.



#### B. Styringsprincipper – leverandør- og kontraktstyring

1. Der etableres en central beslutningsmodel for al kontrakt- og leverandørstyring. Denne kan forankres i it, indkøb eller juridisk afdeling. Der kan med fordel tages afsæt i ”Grundmodel for kommunal leverandørstyring” i KOMBITs ”Drejbog for kommunal leverandørstyring” *se værktøj 2.D*).
2. Kontrakt- og leverandørstyring skal omfatte alle fagområder i kommunen.
3. Alle kontrakter vedrørende fagapplikationer og software, driftsafvikling eller udviklingskontrakter, der er større end kommunens tærskelværdi (\*) og/eller understøtter kritiske funktioner/services skal til kvalitetssikring og godkendelse hos kommunes kontrakt- og leverandørstyringsfunktion.
4. Obligatoriske basis-stamdata for alle fremtidige kontrakter besluttes (*se værktøj 2.E*). I forbindelse hermed fastlægges kontrakt-informationer, der skal indgå i den løbende løbende status-rapportering samt datapunkter som der ønskes mulighed for at performance måle på, dvs. kontrakt KPI'er.
5. Alle kontrakter registreres og vedligeholdes i et dertil indrettet system.
6. Alle kontrakter tildeles en entydig ejer, og der udarbejdes en beskrivelse for en kontraktejers opgaver og ansvarsområder.
7. Det overordnede ansvar for kontrakt- og leverandørstyring forankres højt i organisationen.

*Note (\*): Tærskelværdi bør fastsættes ud fra kommunens størrelse og besluttede servicemål. For en mellemstor kommune kan tærskelværdien fx være 250 t.kr/årligt for kontrakter vedrørende fagapplikationer/software.*

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Værktøjer



#### C. Kommunernes IT OverblikSystem (KITOS)

KITOS er en cloud-baseret løsning, der anvendes af 81 kommuner. KITOS er et værktøj, som skaber overblik over den samlede kommunale it-portefølje.

KITOS anvendes af kommunerne som autoritativ kilde for data om kommunale it-snitflader, it-systemer med KLE-opmærkning, leverandører, it-projekter, kontrakter og it-rapporter. Det digitale fællesskab OS2 forestår forvaltning og udvikling af KITOS.

KITOS består af 5 moduler: It-understøttelse af organisation, it-projekter, it-systemer, it-kontrakter og it-rapporter, og er et godt bud på et styringsværktøj, der kan medvirke til at skabe overblik over en kommunes kontrakter.

Kontrakter kan således registreres i KITOS og dermed understøtte kommunens leverandør- og kontraktstyring. KITOS er således ikke et egentligt leverandør- og kontraktstyringsværktøj, men kan understøtte kommunernes registrering af alle kontrakter.

KITOS er ikke et egentligt kontrakt- og leverandørstyringsværktøj, men for kommuner, der ikke allerede har et kontrakt- og leverandørstyringsværktøj er KITOS et godt sted at starte i forhold til at skabe overblik over en kommunes samlede kontraktportefølje inkl. registrering af sammenhæng mellem systemer, kontrakter, systemejere, kontraktudløb etc. Endvidere omfattet KITOS mulighed for en initial tekstmæssig registrering af ændringer, risici, uoverensstemmelser, performance issues etc.

Det er vores anbefaling, at kommuner, der ikke allerede anvender KITOS og som ikke i dag har anden form for kontraktstyringsværktøj tager KITOS i anvendelse. For kommuner som anvender KITOS, men ikke har tænkt KITOS ind som et værktøj til at understøtte en indledende registrering og opfølgning på kontrakter, er det vores anbefaling, at anvendelsen af KITOS udvides. Anvendelse af KITOS vil for mange kommuner dog forudsætte et øget fokus på vedligeholdelse og kvalitetssikring af data som registreres i KITOS.

Pga. KITOS udbredelse, vil der være megen eksisterende viden omkring KITOS i forhold til anvendelse til kontraktstyring.

Kilde: [Information om KITOS](#)



#### D. Drejebog for leverandør- og kontraktstyring

KOMBIT har udarbejdet og offentliggjort en drejebog for kontrakt- og leverandørstyring i kommunerne, der omfatter beskrivelse af et grundmodel for kontrakt- og leverandørstyring. Drejebogen giver blandt andet et bud på governance for kontrakt- og leverandørstyring inklusiv et oplæg til organisering af en kommunes it-indkøbs samt kontrakt- og leverandørstyringsfunktion. Drejebogen omfatter endvidere en detaljeret beskrivelse af de styringsorganer, som kommunen kan benytte sig af, inklusiv beskrivelse af formål, ansvar, input og output fra de enkelte styringsorganer.

Drejebogen omfatter praktiske eksempler på, hvordan case-kommuner i dag har valgt, at organisere deres kontrakt- og leverandørstyring samt en implementeringsguide, der i prioriteret rækkefølge sætter fokus på:

1. Etablering af overblik over kontrakter og leverandører
2. Udvikling og implementering af processer for løbende kontraktstyring
3. Etablering af "Controlling" funktion, der sikrer det bedste udbytte af kontrakten
4. Implementering af løbende performancemåling af leverandører og kontrakter

Som bistand til kommunernes arbejde med implementering af nærværende initiativ er det vores anbefaling, at KOMBIT's drejebog anvendes aktivt. Drejebogen kan med fordel anvendes som løftestang for udvikling og implementering af styrkede processer og styringsmodeller på ovennævnte områder.

Kilde: <https://www.kombit.dk/drejebog-leverand%C3%B8rstyring>

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Værktøjer



#### E. Forslag til kontraktbibliotek inkl. stamdatapunkter, der er centrale ved registrering af kontrakter

Kilde: Digitaliseringsstyrelsens skabelon for kontraktbibliotek

Datapunkt	Beskrivelse	Svarmuligheder
ID	Fortløbende nummer. Nummeret bruges som reference for eventuelle sammenhænge mellem aftaler.	[Talfelt-indtastning]
Dokumentnavn	Kontraktens titel. Denne kan med fordel være sigende for kontraktens genstand.	[Fritekst indtastning]
Type	Her angives dokumentets type. Indeholder en rulleliste med typer af kontrakter.  Indledningsvist anbefales det at registrere hele aftaler (hovedaftale eller rammeaftale) inkl. ændringer under ét. Værktøjet er forberedt til at kunne indeholde enkelt dokumenter, som f.eks. delaftaler, tillæg, bilag og andre ændringer, som vil være meningsfuldt at registrere separat, f.eks. når disse har særskilt økonomi, leverancer og/eller varighed.	1. Hovedaftale - Overordnet aftale, inkluderer enkeltstående aftaler. 2. Rammeaftale - Overordnet aftale uden specifikke leverancer, anvendes primært ifm. konsulentkøb. 3. Delaftale - Underordnet aftale med egne leverancer, enkeltstående forpligtelser, økonomi og/eller varighed. 4. Tillæg - Tillægsaftaler til ovennævnte. 5. Ændring - Ændringsaftaler til ovennævnte. 6. Bilag - Bilag til anden kontrakt 7. Call-off - Leveranceaftale under rammeaftale med egne leverancer, økonomi og/eller varighed.
Overordnet dokument (ID)	Her angives ID fra første kolonne (ID) til den overordnede kontrakt  Anvendes i tilfælde af registrering af underordnede dokumenter, dvs. ved alle andre typer end hovedaftale og rammeaftale.	[Talfelt-indtastning]
Leverandør	Her angives navn på leverandøren på kontrakten. Her kan med fordel anvende ensartet indtastning på tværs af biblioteket, da dashboards ellers viser et fragmenteret billede.	[Fritekst indtastning]
System	Hvis kontrakten vedrører et specifikt system, angives systemnavnet her.  Her angives, om aftalen inkluderer en databehandleraftale.	[Fritekst indtastning]
Databehandleraftale	Dette spørgsmål er udelukkende aktuelt for aftaler, som omfatter systemer og/eller data som kræver en databehandleraftale if. persondataforordningen.	1. Ja 2. Nej 3. Ikke aktuelt
Cloud	Angiver, om kontrakten vedrører en Cloud-løsning. Det gøres ved at sætte et X i svarfeltet.	Sæt kryds (X)
Udvikling	Her angives, om kontrakten omfatter udvikling af software, inklusive større tilpasninger af standardssystemer og udviklingsopgaver defineret som leveranceprojekter. En kontrakt kan omfatte flere ydelsestyper ved afkrydsning i flere kolonner, hvilket indebærer, at den fremgår i flere dashboards.	Sæt kryds (X)

Datapunkt	Beskrivelse	Svarmuligheder
Her angives, om kontrakten omfatter vedligeholdelse af software.		
Vedligehold	En kontrakt kan omfatte flere ydelsestyper ved afkrydsning i flere kolonner, hvilket indebærer, at den fremgår i flere dashboards.  Her angives, om kontrakten omfatter driftsydelser f.eks. Serverdrift.	Sæt kryds (X)
Drift	En kontrakt kan omfatte flere ydelsestyper ved afkrydsning i flere kolonner, hvilket indebærer, at den fremgår i flere dashboards.  Her angives, om kontrakten omfatter supportydelser udover alm. applikationsvedligehold.	Sæt kryds (X)
Support	En kontrakt kan omfatte flere ydelsestyper ved afkrydsning i flere kolonner, hvilket indebærer, at den fremgår i flere dashboards.  Her angives, om kontrakten omfatter køb eller leje af softwarelicenser inkl. løbende abonnement ifm. standardsoftware.	Sæt kryds (X)
Licens	En kontrakt kan omfatte flere ydelsestyper ved afkrydsning i flere kolonner, hvilket indebærer, at den fremgår i flere dashboards.  Her angives, om kontrakten vedrører netværks- eller telefoni-ydelser.	Sæt kryds (X)
Netværk og telekommunikation	En kontrakt kan omfatte flere ydelsestyper ved afkrydsning i flere kolonner, hvilket indebærer, at den fremgår i flere dashboards.  Her angives, om kontrakten omfatter konsulent-ydelser. Dette inkluderer også softwareudvikling på Time & Material basis.	Sæt kryds (X)
Konsulent	En kontrakt kan omfatte flere ydelsestyper ved afkrydsning i flere kolonner, hvilket indebærer, at den fremgår i flere dashboards.  Her angives kontraktens værdi. Se nedenstående beskrivelse, for yderligere beskrivelse af de to muligheder for at udfylde kontraktens værdi.	[Talfelt-indtastning]
EU-Kontraktværdi		
Ikrafttrædelse (dato)	Dato for kontraktens ikrafttræden.	[DD-MM-AAAA]
Varighed type	Her angives varighedstypen for kontrakten. Løbende kontrakter er kontrakter uden defineret udløbsdato, eller med automatisk forlængelse.	1. Fast udløb 2. Løbende
Udløbsdato (baseline)	I denne kolonne angives kontraktens udløbsdato uden brug af eventuelle forlængelsesoptioner.	[DD-MM-AAAA]
Frist for forlængelse 1	Frist for udnyttelse af første forlængelsesoption. Angives som antal dage og kun som tal.	[Talfelt-indtastning]
Udløb forlængelsesoption 1 (dato)	Denne kolonne viser udløbsdatoen efter udnyttelse af første forlængelsesoption. Feltet udregnes som udgangspunkt automatisk ved at forlænge løbetiden yderligere med 365 dage, da det er standard i K-kontrakterne. Myndigheden bør sikre, at den korrekte dato fremgår, eventuelt ved at overtaste den beregnede værdi.	[DD-MM-AAAA] - feltet beregnes automatisk eller overtastes efter behov

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Værktøjer



#### E. Forslag til kontraktbibliotek inkl. stamdatapunkter, der er centrale ved registrering af kontrakter

Kilde: Digitaliseringsstyrelsens skabelon for kontraktbibliotek

Datapunkt	Beskrivelse	Svarmuligheder
Frist for forlængelse 2	Frist for udnyttelse af anden forlængelsesoption. Angives som antal dage og kun som tal.	[Talfelt-indtastning]
Udløb forlængelsesoption 2 (dato)	Denne kolonne viser udløbsdatoen efter udnyttelse af anden forlængelsesoption. Feltet udregnes som udgangspunkt automatisk ved at forlænge løbetiden yderligere med 365 dage, da det er standard i K-kontrakterne. Myndigheden bør sikre, at den korrekte dato fremgår, eventuelt ved at overtaste den beregnede værdi.	[DD-MM-AAAA] - feltet beregnes automatisk eller overtastes efter behov
Frist for forlængelse 3	Frist for udnyttelse af tredje forlængelsesoption. Angives som antal dage og kun som tal.	[Talfelt -indtastning]
Udløb forlængelsesoption 3 (dato)	Denne kolonne viser udløbsdatoen efter udnyttelse af tredje forlængelsesoption. Feltet udregnes som udgangspunkt automatisk ved at forlænge løbetiden yderligere med 365 dage, da det er standard i K-kontrakterne. Myndigheden bør sikre, at den korrekte dato fremgår, eller overtaste den beregnede værdi.	[DD-MM-AAAA] - feltet beregnes automatisk eller overtastes efter behov
Udløbsdato – aktuel (dato)	Denne kolonne viser den aktuelle udløbsdato efter udnyttelse af eventuel forlængelsesoption. Feltet udregnes automatisk efter angivelse af udnyttede forlængelsesoptioner.	[DD-MM-AAAA] - feltet beregnes automatisk
Udnyttet forlængelsesoption (1/2/3)	I denne kolonne angives hvilken forlængelsesoption, der senest er tiltrådt. Såfremt ingen forlængelsesoptioner er udnyttet holdes cellen blank eller udfyldes med "nej". Skjult kolonne.	1, 2, 3 eller nej.
Udløb - check	Denne kolonne beregner automatisk om kontrakten er udløbet på dags dato. Kolonnen anvendes af dashboards. Skjult kolonne.	[tekstfelt] - feltet beregnes automatisk
Udløb - kvartal	Denne kolonne beregner automatisk i hvilket kvartal kontrakten udløber. Kolonnen anvendes af dashboards.	[Talfelt] - feltet beregnes automatisk
Organisatorisk forankring	Her kan angives den organisatoriske enhed, som har ansvar for kontrakten. I udgangspunktet angives den bevillingsansvarlige enhed (kontor).	[Fritekst indtastning]
Markedskonform prissætning?	Her angives hvorvidt der er indskrevet mekanismer i kontrakten til løbende sikring af markedskonform prissætning fx Benchmarking.	1. Ja 2. Nej 3. Ved ikke

Datapunkt	Beskrivelse	Svarmuligheder
Paradigme	Her angives hvilket kontraktparadigme kontrakten er baseret på. Kontraktparadigmet vælges fra rulleliste.	1. K-kontrakterne (K01, K02, K03 eller K04) 2. SKI - kontrakt på SKI-aftale 3. Andet (Fx egne rammeaftaler, ad hoc kontrakt- eller leverandørstandarder)
Indkøbsform	Her angives indkøbsformen anvendt for anskaffelsen. Indkøbsformen vælges ud fra rullelisten.  Indkøbsformen bruges til at give en indikativ procesetid for gennemførelsen af genudbud.	1. Konkurrenceudsættelse (under udbudsgrænsen) 2. Udbud uden forudgående bekendtgørelse 3. EU-udbud (offentlig, begrænset, udbud med forhandling, konkurrencepræget dialog mm.) 4. Miniudbud på rammeaftale 5. Direkte tildeling på rammeaftale 6. Ikke konkurrenceudsat
Udbud - procesetid	Her angives en indikation af varigheden (i dage) af den samlede udbudsproces for genudbud, fra påbegyndelse af kravspecifisering til kontrakten træder i kraft. Som udgangspunkt beregnes feltet automatisk på baggrund af erfaringer med procesetid for udbud.  Myndigheden bør sikre, at den forventede varighed verificeres og evt. overtaste den beregnede værdi med resultatet af en konkret vurdering.	[Talfelt] - feltet beregnes automatisk eller overtastes efter behov
Udbud – forventet transition	Her angives Myndighedens vurdering af varigheden (i dage) af en evt. transition fra én leverandør til en anden efter genudbud og indgåelse af ny kontrakt forventes at tage.	[Talfelt-indtastning]
Udbud - processtart	Beregnes automatisk på baggrund af udløbsdato, udbudsprocesetid og forventet transitionstid. Angiver hvornår processen for udbud af kontrakten bør opstartes.	[DD-MM-AAAA] - feltet beregnes automatisk
Beskrivelse	Her kan angives en kort forklaring af kontraktens formål og indhold.	[Fritekst indtastning]

## 2. Udbredelse af bedste praksis for leverandør- og kontraktstyring til alle kommuner

### Værktøjer



#### F. Inspiration til håndtag til styring af kontrakter og leverandører

Ved anvendelse af rammekontrakter fra SKI eller Digitaliseringsstyrelsens standardkontrakter KO1 – KO3, indgår en række velafprøvede styringshåndtag for anskaffelse af standard rammesystemer eller ved udvikling af nye it-løsninger.

I forhold til mere driftsorienterede kontrakter kan der endvidere hentes inspiration på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside, hvor et sæt standardklausuler for it-drift er tilgængelig.

Til inspiration indgår nedenfor en liste af styringshåndtag, som med fordel kan anvendes ved udarbejdelse af nye kontrakter.

- Detaljeret beskrivelse af kontraktens leverance, inklusive eventuel teknisk og organisatorisk implementering
- Definition af servicemål for kontraktleverancen
- Beskrivelse af dokumentation, der skal føres af leverandøren for dokumentation af, at leverancen er leveret og modtaget af kontraktholder i overensstemmelse med servicemål i kontrakten
- Leverandørens forpligtigelser ved kontraktens ophør, herunder fx udtræk, levering og sletning af kontraktholders data
- Anvendelse af afregningsmodel, der gør det attraktivt for leverandøren at leve op til eller endda overgå kontraktens servicemål
- Betingelser for anskaffelser hos leverandøren ud over de i kontrakten anførte leverancer
- Betingelser for kontraktholders mulighed for kontrol af faktureringsgrundlag for at sikre, at betalinger er i overensstemmelse med det aftalte
- Procedurer og retningslinjer for ændring af kontrakten eller dele heraf
- Frekvens og rammer for status- og opfølgingsmøder
- Leverandørens rolle og involvering ved eventuelle beredskabssituationer
- Leverandørens forpligtigelser til at fastholde et tilstrækkeligt kompetenceniveau
- Krav til leverandørens afrapportering såvel løbende som ved kritiske hændelser
- Leverandørens forpligtigelser til at orientere kontraktholder
- Kontraktholders muligheder for at anmode om leverandørens efterlevelse af gældende regulative krav
- Risikoprofil for leverancen, så der skabes de bedst mulige rammer for leverandørens forståelse af den forretningsmæssige kritikalitet af det leverede for kontraktholder.

Servicemål, der indeholder KPI'er (om fx opetid, reaktionstid) bør fastlægges og testes med afsæt i SMART modellen (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timebound), så det sikres at de er specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og tidsnære.

Kilde: [KO1 - KO3 standardkontrakter](#)

Kilde: [Digitaliseringsstyrelsens standardklausuler for it-drift](#)

# 3. Professionalisering af leverance- og projektmodel, når kontrakten er indgået

## Anbefaling og fremgangsmåde

### → PwC anbefaler

Gennem anvendelse af en **professionel projektmodel for gennemførelse af teknologiprojekter** øger kommunen effektiviteten i implementering og specielt organisatorisk udrulning af nye it-systemer.

Systematisk anvendelse af en projektmodel vil bidrage til imødegåelse af de projektrisici, der hyppigst medfører forsinkelser, budgetoverskridelser eller dårlig kvalitet i it-projekter såsom at:

- projektet betragtes, organiseres og ledes som et it-projekt og ikke et forretningsorienteret forandringsprojekt
- kommunen accepterer leverandørens bud på en agil udviklings- og leverancemodel uden først at forstå hvad det vil sige at arbejde agilt, og herunder hvad det kræver af kommunen
- opgaven med at rydde op i, kvalitetssikre og migrere data fra tidligere system til nyt system undervurderes
- projektets leverance ikke kvalitetssikres i tilstrækkelig grad på grund af manglende forståelse for og adgang til Test Management kompetencer og værktøjer
- Change Management og Business Requirement Management ikke prioriteres som nødvendige værktøjer til løbende at følge op på projektets færdiggørelsesgrad og imødegåelse af "Scope Creep".

PwC anbefaler, at kommunerne som et første initiativ søger at styrke værktøjskassen for gennemførelse af de **kernelementer**, som typisk er kilde til udfordringer i større it-projekter:

- Projektets **organisatoriske forankring**, herunder om forudsætninger for ibrugtagningen af projektets leverance er etableret
- Den anvendte **risikostyringsmodel**
- Opfølgning på **projektets business case og realisering af forventede gevinster**, når projektet og forandringerne er gennemført

- **Styring af leverancer** og opfølgning på specificerede krav (Business Requirement Management\*) samt kvalitetssikring og test af projektets leverancer (særligt i projekter med meget udvikling eller tilpasning, og når der anvendes agile principper)
- Anvendte metoder og værktøjer til analyse, udtræk, mapping, transformering og load af data til nyt system (**datamigrering**).

Opgaven med ledelse af store forretningsmæssige teknologiprojekter undervurderes ofte og derfor anbefaler PwC, at kommunerne:

- Skaber transparens omkring medarbejdernes **reelle tidsanvendelse** på projekter ved at etablere en projektstyringsmodel, der sikrer at al tidsanvendelse på projektet bliver registreret på projektet.
- Øger **fokus på forandringsledelse**, herunder uddannelse og forberedelse af brugere (se værktøj 3.E). Ved projekter, der omhandler ændrede arbejdsmetoder, øges fokus på implementering heraf før igangsættelse af den egentlige implementering af nyt it-system.
- I overensstemmelse med anbefalinger i fx statens projektmodel, bør kommunerne øge fokus på at **sætte det rigtige projekt-team** og sikre, at roller og ansvar er forstået og accepteret.
- Etablerer en mere effektiv **tilgang til samarbejdet med leverandører**, der har en tilstrækkelig styring af deres aktiviteter og leverancer i forhold til kontrakten og krav. Dette indebærer gennemførelse af test (leveranceprøver) og dokumentation for dette samt proces og dokumentation af ændringer, uanset om det er initieret af leverandøren eller kommunen.

Note (\*) Business Requirement Management: Metode til styring og opfølgning på krav



# 3. Professionalisering af leverance- og projektmodel, når kontrakten er indgået

## Anbefaling og fremgangsmåde



### Anbefalet fremgangsmåde

	Implementeringstrin	Effekt
1	Dedikér ansvar for projektmetode til en specialistmedarbejder med erfaring med projektledelse og udvikling af projektværktøjer. Mindre kommuner kan overveje at samarbejde om en specialistmedarbejder. Funktions- og kompetencebeskrivelser for centrale projektroller og funktioner fastlægges, herunder fx projektledelse, styregruppe, kommunikation, træning og uddannelse samt datamigrering, forandringsledelse og test management.	Kommunen sikrer sig, at specialviden og erfaring med ledelse og styring af projekter er til rådighed i kommunen. Erkendelse af, at projektledelse er en specialstopgave, der kræver erfaring.
2	Skab overblik over den samlede portefølje af it- og digitale projekter med det mål at identificere de fokusprojekter, der har: <ul style="list-style-type: none"><li>• det største projektbudget og/eller varighed</li><li>• de største konsekvenser for kommunens service til borgere, virksomheder og/eller administration, hvis det fejler</li><li>• mange brugere og dermed omfatter en stor opgave med forandringsledelse og ændrede arbejdsprocesser.</li></ul>	Målretter indsatsen mod projekter, der er kritiske for kommunens evne til at effektivisere, digitalisere og skabe forandring.
3	Fastlæg fremtidige styringsprincipper for kommunens arbejde med at professionalisere projektmetoden, herunder opfølgning på, om projektmetode anvendes i praksis og korrekt. <i>Til inspiration for fastlæggelse af styringsprincipper se eksempler i værktøj 3.A.</i>	Kommunen får et fælles grundlag for at professionalisere styringen af projekter.
4	Vurdér de seneste 3-5 gennemførte projekter og den anvendte projektmetode med det sigte at identificere mangler, svagheder samt de gode eksempler. Projekterne, deres metode og praksis bør vurderes i forhold til følgende styringselementer: <ul style="list-style-type: none"><li>• Projektets organisatoriske forankring</li><li>• Den anvendte risikostyring (se værktøj 3.B)</li><li>• Metode for opfølgning på projektets business case og realisering af forventede gevinster (se værktøj 3.C)</li><li>• Styring af leverancer og opfølgning på specificerede krav</li><li>• Anvendte metoder og værktøjer til datamigrering (se værktøj 3.D)</li></ul>	Kommunen får viden om mangler og svagheder i styringen og gennemførelsen af kommunens fokusprojekter med henblik på at kunne forbedre dette.
5	Udarbejd mangelliste, og prioritér initiativer til professionalisering af kommunens projektmodel for succesfuld teknisk og organisatorisk implementering af kommunens fokusprojekter, såsom monopolbrudssystemer og kommunens fælles fagapplikationer, fx ESDH, økonomi, personale og løn.	Øget sandsynlighed for kommunens realisering af effektpotentialen i både projektgennemførelse og i driftsorganisationen.
6	Identificér eksisterende kommunale modeller og værktøjer, der kan imødegå identificerede mangler, fx med afsæt i KL's, KOMBITs, OS2's og statens projektmetoder eller gode metoder i de enkelte kommuner.	Øget kvalitet og sparet tid ved at genbruge viden og metoder baseret på bedste praksis.
7	Fastlæg handlingsplan for indførelse og forankring af nye metoder for øget professionalisering af områder, hvor der er identificeret mangler eller svagheder i kommunens fokusprojekter. Specialistmedarbejderen har ansvaret for at rådgive fokusprojekterne, foretage opfølgning i forhold til styringsprincipper og rapportere til styregruppen.	Bedre styring af kommunens projekter, der bl.a. giver bedre kvalitet i leverancer og gør, at afvigelser bliver konstateret tidligere.

# 3. Professionalisering af leverance- og projektmodel, når kontrakten er indgået

## Værktøjer



### A. Styringsprincipper

Som grundlag for professionalisering af leverance og styringsmodel bør kommunen anvende et sæt principper:

- **Portefølje.** Identificere og prioritere fokusprojekter på grundlag af et samlet overblik over kommunens portefølje af it- og digitale projekter. Kan være en del af en egentlig porteføljestyring for alle kommunens projekter.
- **Rådgivning.** Kommunens specialistmedarbejder inden for projekter yder rådgivning til nye projekter på tværs af kommunens fagområder (eller mellem kommuner), så viden og erfaringer bliver delt.
- **Risiko.** Sikre løbende registrering og vurdering af projekternes risici til behandling både i intern styregruppe og sammen med leverandøren.
- **Opfølgning.** Kommunens specialistmedarbejder og projekternes styregruppe skal løbende følge op på, at besluttede metoder og bedste praksis bliver anvendt.
- **Læring og videndeling.** Etablering af optimale forudsætninger for læring og videndeling gennem deltagelse i tværkommunale fora, samarbejder og initiativer vedrørende projektledelse. Større kommuner bør som udgangspunkt holde fokus på den interne videndeling, ensretning og samarbejde om anvendelse og løbende forbedring af kommunens projektmetode. Mindre kommuner bør søge læring og videndeling i tværkommunale fokusgrupper eller ved at dele medarbejdere mellem kommuner.



### B. Kontrollerede risici og muligheder

Sikrer, at der er effektive processer på plads til at identificere risici, samt at kritiske risici bliver håndteret, og at muligheder forfølges.

En god risikostyring indebærer, at :

- Være et fokusområde for styregruppe og den daglige projektledelse
- Indgå i samarbejdet med leverandøren
- Være understøttet af en systematisk praksis for løbende behandling og styring i projektet.

I forhold til en systematisk praksis findes en række metoder og værktøjer, som er dele af projektmodeller, herunder i PRINCE2.

Et grundigt værktøj findes eksempelvis i risikovurderingsværktøjet fra den fællesstatslige it-projektmodel, der er opdelt på fem områder, der også giver mening i forbindelse med kommunale it- og digitaliseringsprojekter:

1. Økonomi og forretningsmæssige forhold
2. Organisationsmodenhed
3. Teknisk løsning
4. Leverandør-, markeds- og kontraktforhold
5. Interessenter og slutbrugere.

Kilde: <https://diqst.dk/styring/projektstyring/dokumenter-og-vejledninger/dokumenter-til-risikovurdering/>

# 3. Professionalisering af leverance- og projektmodel, når kontrakten er indgået

## Værktøjer



### C. Fokuseret gevinstrealisering

Har fokus på at udvikle en realistisk business case med et passende udfordringsniveau med klar definition, ejerskab og overvågning af gevinster.

Når projektet er besluttet, er det vigtigt at have fokus på realisering af gevinster løbende i gennemførelsen og efter, at forandringen med nye systemer og ændrede processer er implementeret i organisationen. Det gælder både, når der er tale om effektivisering af it, og når det handler om ny digitalisering og effektivisering på serviceområder og i administrationen.

Gevinstrealiseringen skal ske i et tæt samarbejde mellem de opgaveområder, der indgår i forandringerne, og projektet, der har ansvaret for at gennemføre forandringerne.

KL har udarbejdet en metodevejledning om gevinstrealisering til kommunerne. Vejledningen beskriver:

- Rammerne for at gennemføre projekter vedrørende roller og ansvar i projektet og om organisering af forandringer i projekter eller programmer
- Business casen, som skal sikre, at projektets konsekvenser og måden, hvorpå det påvirker omverdenen, er kendt forud for beslutningen om gennemførelse, og bruges til at løbende at vurdere, om projektet er på ret kurs. Behandler bl.a. fastlæggelse af forudsætninger som grundlag for opgørelse af omkostninger og identifikation af gevinster.
- De væsentligste aspekter i arbejdet med gevinstrealisering gennem plan for gevinstrealisering, gevinsttræer og forandringsteori, arbejds gange og forretningsprocesser, mål og opfølgning og tidsmåling.

KOMBITs videncenter tilbyder flere eksempler på, hvordan kommuner i praksis har arbejdet med gevinstrealisering i forbindelse med it- og digitaliseringsprojekter.

Kilder: <http://www.kl.dk/gevinstrealisering> og <https://www.kombit.dk/indhold/gevinstrealisering-%E2%80%93-eksempler-fra-kommuner-og-kombits-projekter>



# 3. Professionalisering af leverance- og projektmodel, når kontrakten er indgået

## Værktøjer



### D. Datamigrering

I forbindelse med implementering af nye it-systemer, der erstatter eksisterende, er flytning af data fra det eksisterende til nyt system en kritisk opgave, som erfaringsmæssigt har for lidt fokus.

PwC anbefaler, at datamigrering er i fokus tidligt i projektet og følger en etableret metode, der bør omfatte de klassiske projektfaser som illustreret til højre herfor, der sørger for at datamigrering er en integreret del af hele projektføreløbet.

Tidligt i projektføreløbet bør der være fokus på *analyse og strategi* for datamigrering, der med udgangspunkt i den nuværende fagapplikation og forventningerne til den fremtidige fagapplikation afdækker behov og muligheder for at flytte data. Det danner grundlag for at udarbejde en strategi for, hvordan datamigreringen skal foregå (ved større applikationer) og som minimum specificere overordnede krav til datamigrering, herunder hvilke metoder der skal anvendes. Dette kan med fordel indgå i krav til den nye fagapplikation og leverandøren.

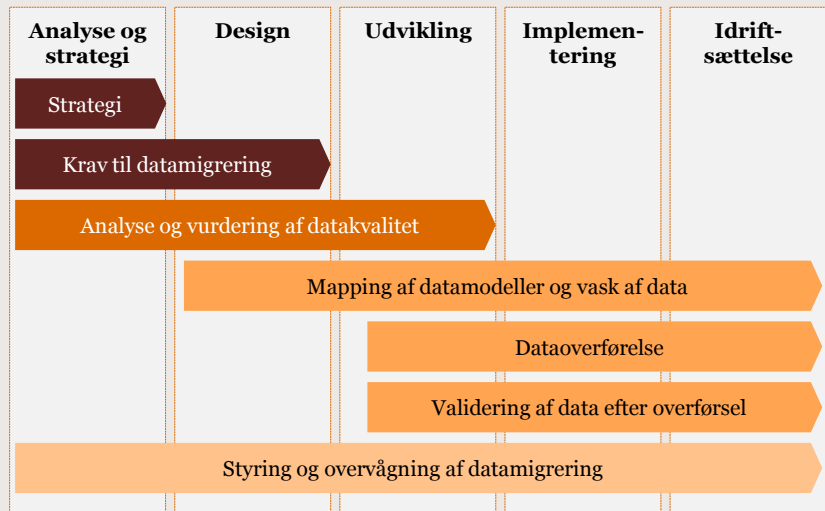
Når den nye fagapplikation er kendt, kan der ske *design* af, hvordan datamigreringen skal foregå. På baggrund af yderligere analyse af dataindhold og datakvalitet designer en metode og proces, der er bygget op omkring Extract, Transform og Load.

Derefter udvikles konkrete værktøjer til at gennemføre Extract, Transform og Load med udgangspunkt i tilpasning af eksisterende snitflader og eventuelt nye komponenter. Heri indgår test af dataoverførelse fra eksisterende til ny fagapplikation. En væsentlig opgave i den forbindelse kan være at rydde op i og tilrette eksisterende data inden flytning (datavask) på lige fod med validering af, at de rigtige data bliver flyttet og kommer rigtig på plads i den nye fagapplikation.

Når værktøjer er testet, kan der ske *implementering* af metoder, processer og værktøjer til at gennemføre datamigrering, og den kan efterfølgende gå i *drift*, hvor selve overførelserne skal ske, koordineret med at arbejdsprocesser og brugere skifter fra eksisterende til ny fagapplikation.

Gennemgående for hele forløbet med datamigrering er, at der skal ske styring og overvågning i forhold til fremdrift, aftaler, kvalitet og sammenhæng til de øvrige projekttaktiviteter.

Modellen nedenfor illustrerer forløbet og hovedaktiviteter i forbindelse med datamigrering.



Kilde: PwC's Data Migration Methodology and Roles

### 3. Professionalisering af leverance- og projektmodel, når kontrakten er indgået

#### Værktøjer



#### E. Forandringsledelse

Skal sikre et konstant fokus på at skabe varige forandringer gennem involvering, forankring og gevinstrealisering.

Involvering handler om, at de rette personer bliver identificeret og involveret og dermed er en bevidst del af projektets gennemførelse fra start. Forankringen af nye it-systemer og heraf ændrede arbejdsgange hos ledelse og medarbejdere skal have optimal fokus.

Forandringsledelse består i modellen af ti elementer, der alle bør overvejes i forbindelse med implementering af et (større) it-system, der påvirker arbejdsprocesser og service til borgere og virksomheder. Det er karakteren af forandringen, som afgør, hvilke elementer det vil være relevant at fokusere på i det enkelte projekt og det kan fx være følgende:

<b>Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bygge forandringscasen og visionen for den forestående forandring</li> <li>• Definere klare gevinster baseret på business casen</li> <li>• Definere de menneskelige risici fra det forandringsledelsesperspektiv</li> </ul>
<b>Interessent-involvering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificere nøgleinteressenter</li> <li>• Involvere forandringsagenter og superbrugere</li> <li>• Etablere og sikre ejerskab og engagement i forandringsprocessen</li> <li>• Håndtere og involvere interessenter på alle niveauer</li> <li>• Forberede ledere på håndtering af forandringen</li> </ul>
<b>Forandrings-påvirkning og parathed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysere forskelle mellem nuværende og de nye processer Vurdere den organisatoriske påvirkning og parathed per interessentgruppe</li> <li>• Definere handlingsplan baseret på analysen af påvirkningsgraden og parathedsniveauet</li> </ul>
<b>Uddannelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forberede brugere på go-live</li> <li>• Definere og identificere træningsbehov per brugergruppe</li> <li>• Bygge superbruger organisation/netværk og kompetencer</li> <li>• Planlægge og gennemføre træning</li> </ul>
<b>Forankring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forberede organisationen på go-live og støtte efter go-live</li> <li>• Definere og bestemme de organisatoriske roller og ansvarsområder efter go-live</li> <li>• Overlevering til driften samt støtte forandringsagenterne og superbrugerne i deres rolle</li> </ul>

