



Forsvarsministeriets Personalestyrelse  
Att. Divisionschef Anders Jakobsen

4. november 2015

## Replanlægning af projekt tidsstyring

Kære Anders Jakobsen

It-projektrådet har på anmodning fra Forsvarsministeriets Personalestyrelse som følge af tildelt gult trafiklys ved rådets statusrapportering for 1. halvår 2015 gennemført en replanlægning af projekt tidsstyring.

It-projektrådet har på baggrund af det fremsendte materiale og dialogmode 22. oktober 2015 fastsat projektets risikoprofil samt udarbejdet anbefalinger for projektets videre gennemførelse.

Tidsstyringsprojektet fra Forsvarsministeriets Personalestyrelse vurderes stadig at have **normal risiko**. Projektet anbefales ikke et eksternt review.

Formålet med projektet er at tilvejebringe et nyt arbejdstidsregistreringssystem for Forsvarets koncern. Dette skal skabe effektiviseringer i Forsvaret ved en større anvendelse af SAP-standardløsninger på tværs af koncernen og gennem en medarbejder- og lederportal, hvor planlægning, registrering og opfølgning på arbejdstid og friheder kan ske gennem en automatiseret og direkte dialog mellem chef og medarbejdere.

Projektet forventer en overskridelse af tidsplanen med 11 måneder og en fordyrelse af projektet med 8 mio. kr., svarende til 19 pct. af de samlede projektomkostninger. Dette medfører en forringelse af nettonutidsværdien fra 15,9 mio. kr. til 10,7 mio. kr.

Overskridelsen begrundes i, at forretningens arbejde med regeldatabasen, herunder fastlæggelse af mere end 40 forskellige overenskomster, har vist sig langt mere komplekst end antaget ved projektets start. Klargøring af regeldatabasen til implementering i SAP-standard har derfor medført øget forbrug af både interne ressourcer, tid, arbejde med leverandør og kravafklaringer, hvilket er den direkte begrundelse for forsinkelser i tid og overskridelse af budget.

Regeldatabasen er for indeværende færdigudviklet på regelniveau og klar til teknisk implementering og udrulning af systemet i Forsvarets koncern, hvilket mindsker risikoniveauet i den resterende del af projektet.

It-projektrådet bemærker positivt, at projektet ses som havende stor vigtighed for direktionen i Forsvarsministeriets Personalestyrelse, herunder at direktionen aktivt involverer sig både strategisk og som operationelle ambassadører for projektet.

Ligeledes bemærker It-projektrådet positivt, at projektet har stor opmærksomhed på tilrettelæggelsen af test-forløb, der strækker sig over flere måneder og allerede nu har planlagt en teststrategi, der bl.a. involverer kommende brugere.

Projektet har dog oplyst, at det grundet regeldatabasens natur ikke er muligt at gennemføre et tidligt Proof of Concept (PoC) i forbindelse med SAP-implementeringen. Et PoC på den tekniske implementering kunne anvendes til sikring af, at der ved overgangen til SAP-standard ikke opstår samme udfordringer på kompleksitet som ved den logiske udformning af regeldatabasen. It-projektrådet vurderer derfor, at alternative måder at monitorere fremdriften og sikre, at den tekniske løsning fungerer, bør afsøges.

Som et læringspunkt til fremtidige projekter bemærker It-projektrådet, at Forsvaret med fordel kunne have startet med at sanere overenskomstområdet forud for etableringen af et nyt it-system. Et mere digitaliseringsparat regelgrundlag kan mindske kompleksiteten af it-projektet og mindske omkostningerne ved løbende vedligeholdelse af systemet.

It-projektrådet ønsker at takke for den åbne tilgang, som projektet har haft i dialogen med rådet i forbindelse med replanlægningen. It-projektrådet har følgende anbefalinger til Forsvarsministeriets Personalestyrelse angående projekt tidsstyring:

**1. It-projektrådet anbefaler, at tekniske reviews af kodetilstanden udgør et fast punkt på alle styregruppemøder,** hvor væsentlige parametre fra reviews fremhæves og fremstilles med en trafiklysmarkering med indstilling til eventuelle handlinger. Dette muliggør hurtig opfølgning på uforudsete problemer, hvorved konsekvenserne for budget og tidsplan kan minimeres.

Projekt tidsstyring ser ind i otte måneders udvikling, hvor bl.a. regeldatabase og interfaces skal implementeres i SAP-standard til anvendelse på Forsvarets DeMars platform. Det forventes, at denne udvikling vil indeholde en lav grad af kompleksitet, men for at sikre at der ikke påløber yderligere forsinkelser, er det It-projektrådets anbefaling, at styregruppen løbende i udviklingsperioden skal have ekstra opmærksomhed på både fremdrift og kvalitet af den tekniske udvikling. Endvidere bør omfanget af specialkode være et opmærksomhedspunkt for styregruppen, da efterfølgende vedligehold og opgraderinger fordyres og kompliceres med brugen af specialkode.

**2. It-projektrådet anbefaler, at risikopuljen øges til 3 mio. kr.** Projektet budgetterer i det fremsendte reviderede budget med en risikopulje på 1,6 mio. kr. På trods af, at udfordringen med udarbejdelse af regeldatabasen er indtruffet og af-

spejlet i det nye budget, finder It-projektrådet, at en risikopulje på 1,6 mio. kr., svarende til 3,2 pct. af det samlede budget, ikke er dækkende for det resterende risikobillede i forhold til den forestående overgang til gennemførelsesfasen. Det er It-projektrådets erfaring, at mange risici typisk indtræffer i projekternes gennemførelsesfase.

**3. It-projektrådet anbefaler, at fastholdelse af nøglepersoner på både forretnings- og leverandørsiden gives øget opmærksomhed, især set i lyset af, at den nuværende forsinkelse skyldes for få nøgleressourcer.** Projektet er afhængigt af tre-fire nøglepersoner på både forretnings- og leverandørsiden.

Der bør derfor tages tiltag til og sikres løbende opfølgning på, hvordan disse ressourcer fastholdes i projektet, fx som fast punkt på styregruppemøder. Hertil bør også udarbejdes en konsekvensanalyse af projektets sårbarhed i forhold til tab af nøgleressourcer, effekt på projektet samt alternative handlingsplaner.

**4. It-projektrådet anbefaler, at bekymringer udtrykt på dialogmødet indarbejdes i projektets risikolog.** It-projektrådet havde på dialogmødet 22. oktober en god og konstruktiv dialog med det ansvarlige direktionsmedlem, styregruppeformand, seniorleverandør og projektleder om de største risici for projektet.

Risici blev identificeret som værende løbende sikring af det tekniske fundament og bekymring for, om løsningen systemmæssigt kommer til at virke, afgrænsning af projektet i forhold til overgangen til drift og nedlukning af projektet, at seniorleverandøren udskiftes i marts 2016, betydningen af udekommende faktorer som nye overenskomster og den kommende reorganisering, samt at nøglepersoner fra forretning og leverandør kan forsvinde jf. anbefaling ovenfor.

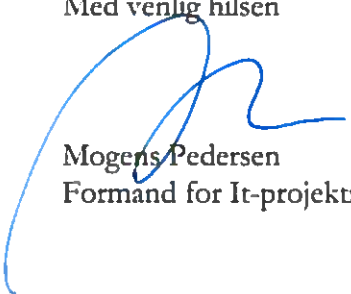
**5. It-projektrådet anbefaler, at det sikres at de økonomiske gevinster i alle Forsvarets tjenester høstes.** Da projektets business case er baseret på effektiviseringer, anbefales det i forlængelse af anbefalingsbrevet af 29. august 2014, at styregruppen i gennemførelsesfasen og i overgangen til drift har særlig opmærksomhed på at definere og forankre ansvaret for at realisere besparelserne.

Senest en måned fra d.d. skal der indsendes en opdateret business case til Ministeriernes projektkontor, hvor eventuelle tilpasninger som følge af It-projektrådets anbefalinger er indarbejdet. Som supplement hertil indsendes også et notat, hvoraf det fremgår, på hvilken måde anbefalingerne fra It-projektrådet er afspejlet i business casen. Ministeriernes projektkontor stiller sig gerne til rådighed for hjælp og vejledning til udfyldelse af business casen.

Den reviderede business case vil danne ny baseline for projekt tidsstyring og være udgangspunktet for projektets statusrapportering til It-projektrådet fremadrettet. Projektet afsluttes formelt ved statusrapportering til It-projektrådet og ved fremsendelse af projektafslutningsrapport. Efter et års drift indsendes desuden gevinstrealiseringsrapport.

Ved spørgsmål til replanlægningen kan I kontakte undertegnede eller Sarah Kirkeby Danneskiold-Samsøe, [sakds@digst.dk](mailto:sakds@digst.dk) eller mobil 3392 6073. Dette brev er også sendt til Niels Henrik Hedegaard i Forsvarsministeriet.

Med venlig hilsen



Mogens Pedersen  
Formand for It-projektrådet