

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: Samling af IT-projektledelse – budgetanalysens fase 2

Kort resumé: EY har på baggrund af Takst- og Budgetanalysens fase 2 identificeret kvalitets- og effektiviseringspotentiale ved at centralisere Teknik- og Miljøforvaltningens IT-projektledelse

Der søges om midler fra: Investeringspuljen

Fremstillende forvaltning: Teknik- og Miljøforvaltningen

Berørte forvaltninger:

☐ Økonomiforvaltningen	☐ Socialforvaltningen
☐ Kultur- og Fritidsforvaltningen	☒ Teknik- og Miljøforvaltningen
☐ Børne- og Ungdomsforvaltningen	☐ Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
☐ Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

Angiv p/l:

2020

1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2020 p/l	Styrings område	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Varige ændringer							
Effektivisering ved samling af IT-projektledelse	Service		-900	-900	-900	-900	-900
Samlet varig ændring			-900	-900	-900	-900	-900
Implementeringsomkostninger							
Opbygning af fælles governance og projektmodel	Service	400					
Implementeringsomkostninger i alt		400					
Samlet økonomisk påvirkning		400	-900	-900	-900	-900	-900
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	2						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	2						

Note til alle tabeller: Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Borgerrepræsentationen besluttede den 21. juni 2018, at Teknik- og Miljøforvaltningen skulle gennemføre en takst- og budgetanalyse med henblik på en genberegning af alle forvaltningens takster og en analyse af forvaltningens omkostningseffektivitet. EY har gennemført takst- og budgetanalysen og har leveret en fase 2 budgetanalyse vedrørende omkostningseffektiviteten på administrations- og myndighedsområder primo

april 2019. Budgetanalysens fase 2 blev forelagt Teknik- og Miljøudvalget den 29. april 2019 og den 17. juni 2019¹.

EY's rapport indeholder en vurdering af, på baggrund af regnskabstal for 2018, hvorvidt forvaltningen er omkostningseffektiv inden for administrations- og myndighedsområder samt angiver potentialer for effektiviseringer. På den baggrund har EY udarbejdet et effektiviseringskatalog bestående af 8 selvstændige effektiviseringsforslag. Forvaltningen har på foranledning af Teknik- og Miljøudvalget fået EY til at levere 3 yderligere effektiviseringsforslag, der blev præsenteret for udvalget den 17. juni 2019².

Nærværende forslag tager udgangspunkt i EY's effektiviseringsforslag 6 i budgetanalysen fase 2. Det er dog kun andelen vedrørende samling af IT-projektledelse, der er med i nærværende forslag.

EY har i deres analyse identificeret et effektiviseringspotentiale på 0,7 til 1,1 mio. kr. årligt, såfremt Teknik- og Miljøforvaltningen samler størstedelen af forvaltningens IT-projektledere centralt.

EY skriver i deres anbefaling:

I Teknik- og Miljøforvaltningen eksekveres IT-og digitaliseringsopgaven i høj grad decentralt. Analysen har identificeret opgavetyper, hvor der vurderes at være effektivitets- og kvalitetsgevinster ved konsolidering af opgavevaretagelsen. Det vil øge den kritiske masse af ressourcer, professionaliseringsgraden, understøtte videndeling og anvendelse af best practice-metoder på tværs af forvaltningen.

IT-projektledere: Projektledelsesopgaven kræver ikke som udgangspunkt høj indsigt i det faglige genstandsfelt, som projektet vedrører, men kræver til gengæld i høj grad projektledelseskompetencer og ekspertise i at anvende relevante projektledelsesmetoder, fx agile metoder på IT-området.

1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Teknik- og Miljøforvaltningen varetager en bred portefølje af opgaver. EY har i deres analyse peget på, at digitalisering er en væsentlig løftestang til at forvaltningen kan løse sine opgaver mere effektivt. For at sikre, at den digitale understøttelse af opgaverne sker på en hensigtsmæssig måde, er det centralt, at forvaltningen har de faglige kompetencer og et fælles styringssetup, der sikrer, at digitaliseringsprojekterne gennemføres til aftalt tid, økonomi og kvalitet. Forsinkelser og fejl i de tekniske leverancer medfører store konsekvenser for forvaltningens økonomi samt brugeroplevelsen hos borgerne eller medarbejderne i forvaltningen, hvor den største risiko er at stå med en digital løsning, som ikke understøtter den forandring, som den var tiltænkt.

Digitale projekter rummer en stor kompleksitet og kræver dels en dyb faglig indsigt i det digitale område og dels en stærk styringsforståelse for, hvordan udviklingsprojekter skal drives. For at kunne håndtere de risici, som er iboende i digitale projekter, vil forvaltningen samle de faglige IT-projektledelseskompetencer. Det vil sikre en øget professionalisering af IT-projektledelsesopgaven og styrke projektledelseskompetencerne. Det vil ske ved bedre at udnytte ekspertise i anvendelse af forskellige best-practicemetoder, fx agile metoder, og ved en mere fleksibel brug af IT-projektledernes forskellige styrker på tværs af projekter end ved en decentral placering som i dag. Ud over, at forslaget vil medføre en sikker

¹ <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/Attachments/22952574-31879361-1.pdf>

² <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/Attachments/23203142-32417906-1.pdf>

projektstyring, vil det sikre, at alle IT-projektledere i Teknik- og Miljøforvaltningen er bekendt med og overholder Københavns Kommunes tværgående rammer, regler og beslutningsprocesser for IT-projekter.

Ved at samle IT-projektledelse centralt i Teknik- og Miljøforvaltningen vil forvaltningen:

- Sikre, at kompetencer inden for IT-projektledelse i Teknik- og Miljøforvaltningen opbygges og vedligeholdes ét sted
- Øge professionaliseringen af opgaveløsningen inden for IT
- Etablere et fagligt miljø med mulighed for intern kompetenceudvikling
- Opbygge specialviden inden for IT-projektledelse, fx agil projektledelse eller viden om udbud
- Sikre større kontinuitet og ensartethed i forvaltningens IT-projektledelse
- Opbygge og anvende en fælles IT-projektledelsesmodel i forvaltningen
- Sikre en bedre koordinering mellem projekterne, hvilket vil øge kvaliteten af de enkelte projekter samt mindske ressourceforbruget på tværs af forvaltningens IT-projektportefølje
- Sikre hensigtsmæssig fordeling af IT-projektledelsesressourcer i forvaltningen, som vil blive prioriteret via forvaltningens IT-råd
- Sikre, at IT-projektledere bliver allokeret til de projekter, hvor de skaber mest værdi

1.4 ØKONOMI

EY's analyse viser, at omkostningseffektiviteten ved en konsolideret IT-projektledelse kan øges, og at der som følge af bedre ressourceanvendelse kan realiseres en økonomisk gevinst i form af en reduktion i antallet af IT-projektledere i forvaltningen med ca. 10-15 % svarende til en besparelse på 1-1,5 årsværk (0,7 – 1,1 mio. kr.) ud fra EY's beregninger.

Hvis det fulde effektiviseringspotentiale skal realiseres, anbefaler EY, at der etableres en styringsmodel og en struktur for samarbejdet mellem de centralt placerede IT-projektledere og de decentrale forretningsområder, herunder klare snitflader, roller og ansvar, samt at der udvikles koncepter og metoder, der kan understøtte en mere effektiv eksekvering af opgavevaretagelsen.

Det er EY's vurdering, at der vil være en indfasningsperiode, hvor organisationsmodellen løbende skal udvikles og koncepter samt metoder defineres. På baggrund af denne indfasningsperiode vurderes det, at gevinsterne kan realiseres fra 2021 og frem.

Teknik- og Miljøforvaltningen har på baggrund af EY's analyse vurderet, at det realistisk at opnå et effektiviseringspotentiale på 0,9 mio. kr. i 2021 og frem. Dette skyldes blandt andet, at nogle projekter er bemandede af fagfolk fra forvaltningen frem for deciderede IT-projektledere, hvorfor deres faglighed ligger bedre placeret i fagkontorerne efter de aktuelle projekter er afsluttet.

Tabel 1 Varige ændringer, service

	1.000 kr. 2020 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Effektivisering ved samling af IT-projektledelse		-900	-900	-900	-900	-900
Varige ændringer totalt, service		-900	-900	-900	-900	-900

EY anslår et investeringsbehov på 0,4 mio. kr. i 2020 til projektledelse, som forvaltningen også vurderer realistisk i forhold til implementering af forslaget. Disse ressourcer skal anvendes til at etablere en

governancemodel samt fælles projektmodel og definition af snitflader mellem de centralt placerede IT-projektledere og de decentrale forretningsområder.

Tabel 2 Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2020 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Opbygning af fælles governance- og projektmodel	400					
Varige ændringer totalt, efterspørgselsstyret indsats	400					

1.5 EFFEKTIVISERING PÅ ADMINISTRATION

De IT-projektledere der på nuværende tidspunkt er placeret decentralt, er ikke nødvendigvis placeret på hovedkonto 6.45. I forbindelse med centralisering af IT-projektledelse i forvaltningen vil aflønningen af disse medarbejdere blive placeret på hovedkonto 6.45. Herved vil der ske en reduktion af administrationsudgifter, som ligger uden for afgrænsning af målsætningen.

Tabel 3 Varige ændringer, administration

	1.000 kr. 2020 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoeffekt på administrative udgifter, eksklusiv myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*.		5271	5271	5271	5271	5271
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).		-6171	-6171	-6171	-6171	-6171
Varige ændringer totalt, administration		-900	-900	-900	-900	-900

Note: Reducerede administrative udgifter angives med negativt (-) fortegn, og øgede administrative udgifter angives med positivt (+) fortegn.

* Afgrænsning af målsætning om reducerede administrative udgifter vedtaget af ØU den 11. december 2018.

1.6 FORDELING PÅ UDVALG

Forslaget berører kun Teknik- og Miljøforvaltningen.

1.7 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Beslutningen om samling af IT-projektledelse i forvaltningen og implementeringen heraf vil blive gennemført i samarbejde med de berørte decentrale enheder og vil ske i overensstemmelse med øvrige administrative justeringer i forvaltningen. Projektet igangsættes primo 2020. Forvaltningens hoved-MED vil blive involveret i forhold til at sikre en god proces for overflyttelse af medarbejdere og ressourcer i overensstemmelse med forvaltningens personalepolitiske retningslinjer.

Forvaltningens koncernledelse vil beslutte proces og plan for implementering i forlængelse af den politiske godkendelse.

Realisering af effektiviseringspotentialet på 900.000 kr. vil i vid udstrækning blive implementeret via lokale opgaveophør og omprioritering af ressourcer til øvrige opgaver. Der er væsentlige variationer i serviceområdernes indmeldinger, som ligger til grund for beregning af effektiviseringspotentialet. Dette

betyder, at der ved udmøntning af effektiviseringen vil blive taget højde for disse variationer og usikkerheder.

I forbindelse med implementeringen vil forvaltningen også tage højde for, hvorledes de forskellige IT-projekter bedst samles alt afhængig af, hvor langt projekterne er i implementeringsprocessen.

1.8 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Relevante IT-projektejere og medarbejdere, der i dag arbejder med IT-projektledelse, vil blive inddraget i arbejdet, således at centralisering af opgaven tilgodeser eventuelle forskellige behov i organisationen.

1.9 FORSLAGETS EFFEKT

Udover de økonomiske gevinster vil centraliseringen af IT-projektledelsesopgaven medføre øget professionalisering i IT-projektledelsesopgaven.

Denne professionalisering vil blandt andet udmønte sig i videndeling om metoder, løsninger og koordinering på tværs af projekter. Den vil give fleksibilitet i forhold til inddragelse af forskellige IT-projektledelsesprofiler i forskellige faser af de aktuelle projekter, så de rette kompetencer kommer på projekterne på rette tidspunkt – eksempelvis:

- Udbudsekspertise
- Særlige test- og implementeringskompetencer
- Styrket metodetilgang til både opgaveløsningen og styringen af projekterne
- Sikker og effektiv projektledelse med færre forsinkelser og højere kvalitet i både borgerrettede og forvaltningsunderstøttende løsninger

Ved at samle projektledelsen vil forvaltningen få bedre overblik over den samlede IT-projektportefølje, hvilket vil medføre mere homogene og sammenhængende løsninger for borgere og virksomheder.

Slutteligt vil IT-projektledere ved en centralisering blive klædt på til at kunne overholde nye og stigende krav til IT-projekter som følge af Københavns Kommunes IT-anskaffelsescirkulære, IT-sikkerhedsregler og godkendelsesprocesser i Koncern IT. For IT-projektlederne vil centraliseringen resultere i et stærkere IT-fagligt miljø, hvor uddannelse kan målrettes og specialkompetencer bedre kan komme i spil i projekter.

1.10 OPFØLGNING

Opfølgning på succeskriterierne præsenteres for IT-rådet i Teknik- og Miljøforvaltningen.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Udarbejdelse af fælles governance og projektmodel	Ny fælles governancemodel og projektmodel samt klare snitflader mellem central og decentral IT-projektledelse forelægges koncernledelsen	Teknik- og Miljøforvaltningen, Stab Digitalisering	Medio 2020 og endeligt ultimo 2020

Medarbejdere er flyttet til central enhed	Proces for overflyttelse af medarbejdere igangsættes via forvaltningens hoved-MED	Teknik- og Miljøforvaltningen, Stab HR- og Organisationsudvikling	Proces opstartes primo 2020 og afsluttes Q3 2020 med henblik på flytning 1/1-2021
Realisering af det økonomiske potentiale	Senest den 1/1-2021 er der frigivet årsværk svarende til 0,9 mio. kr.	Teknik- og Miljøforvaltningen, Stab Digitalisering	Udtræk i Kvantum 1/1-2021
Øgede IT-projektledelses kompetencer	Ved samling af IT-projektlederne foretages der en kortlægning af det samlede kompetencelandskab	Teknik- og Miljøforvaltningen, Stab Digitalisering	1 år efter igangsættelse af samlingen gennemføres ny kortlægning, herefter årligt
Overholdelse af tidsplaner og budget	Der vil løbende blive fulgt op på overholdelse af tidsplaner og budget i regi af statusafrapportering til forvaltningens IT-råd	Teknik- og Miljøforvaltningen, Stab Digitalisering	Løbende statusrapportering på IT-rådsmøder og årlig overordnet status rapportering til IT-rådet
Tilfredshed hos projektejer	Der vil løbende gennemføres evaluering af projektledelsen hos IT-projekterne i forvaltningen	Teknik- og Miljøforvaltningen, Stab Digitalisering	1 år efter igangsættelse af samlingen gennemføres en evaluering, herefter årligt
Bedre allokering af IT-ressourcer	Der måles på, hvor mange projekter der gennemføres (hvor der tages højde for projektets kompleksitet)	Teknik- og Miljøforvaltningen, Stab Digitalisering	1 år efter igangsættelse af samlingen gennemføres ny kortlægning, herefter årligt

1.11 RISIKOVURDERING

Risiko	Sandsynlighed	Beskrivelse	Mitigerende tiltag
IT-projekter oplever, at tilgængeligheden til IT-projektlederen bliver mindre	Middel	Når IT-projekter er vant til, at det er deres egne medarbejdere, der varetager IT-projektledelsen af deres IT-projekter, vil de også have en forventning om, at de har fuld rådighed over en tildelt IT-projektleder	Klare aftaler med IT-projekterne om, hvilke leverancer IT-projektlederen leverer ind i projektet, inklusiv en aftale om, hvor mange timer IT-projektlederen bruger på projektet
IT-projekterne kan opleve, at de vil få tildelt IT-projektledere, der ikke har indgående kendskab til deres forretningsområde	Middel	Når IT-projektlederen fremadrettet vil få tildelt en IT-projektleder, der ikke er ansat i IT-projekterens enhed, vil den tildelte IT-projektleder ikke	Såfremt dette forekommer, trækkes der på erfaringer fra de projekter, der kører i dag, som viser, at det giver et stort udbytte, hvis IT-projektlederen allokere en af sine

		nødvendigt have den fornødne forretningsmæssige indsigt	medarbejdere til projektet som forretningsprojektansvarlig. Dette behøver ikke at koste ekstra ressourcer hos IT-projektejeren, da denne ressource typisk står for den organisatoriske implementering, som typisk ikke er del af IT-projektledelsen
Der er en forventning om, at der kan tildeles IT-projektledere til alle projekter – også selvom antallet af projekter vokser fremadrettet	Middel	Der kan være en risiko for højere efterspørgsel på IT-projektlederressourcer, som er finansieret centralt. Det kan derfor forventes, at der kommer flere forslag til IT-projektet fremadrettet.	Såfremt dette forekommer, anvendes en løbende oversigt over antallet af indmeldte projekter til IT-rådet, så det kan fastslås, om der er et behov for enten at minimere antallet af IT-projekter eller opnormere antallet af IT-projektledere.

1.12 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Forslaget er godkendt af CFØ den 28. juni 2019

	Ja/Nej/Ikke relevant	Hvis ja, skriv kort konklusionen. Skal være afsluttet inden udvalgsgodkendelse.
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	
IT-kredsen	Ikke relevant	
Koncern-IT	Ikke relevant	
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	