



Direktoratet for Kriminalforsorgen

13. oktober 2017
Sagsnr. 17-50-0140

It-projektrådet
Formanden
Mogens Pedersen

OMS-projektet - It-projektrådets brev af 28. august 2017

Tak for It-projektrådets risikovurdering af 28. august 2017 vedrørende anskaffelsen af en ny platform for klientsagsbehandling i Kriminalforsorgen baseret på en udenlandsk standardløsning - Et "Offender Management System" (OMS).

Kriminalforsorgen har noteret sig, at It-projektrådet vurderer projektet som havende "normal risiko", men at der fremhæves en række risici, som bør adresseres, herunder påkrævede forandringer i arbejdsgange, udskiftninger i styregruppen samt - og ikke mindst - den påtænkte rolle som "first mover" i europæisk kriminalforsorg på anskaffelse af et standard OMS-system udviklet i USA og Canada.

Kriminalforsorgen er enig med It-projektrådet i de nævnte risici, som er indgået i overvejelserne, og Kriminalforsorgen vil på baggrund af rådets anbefalinger foretage nedenstående justeringer i projektet. Kriminalforsorgen overvejer desuden p.t., hvilke ændringer der som følge heraf vil skulle foretages i projektets business case, der vil blive eftersendt i revideret udgave snarest muligt.

1. It-projektrådet anbefaler, at projektet beskriver projektets forretningsmæssige formål og identificerer alle målbare gevinster.

Kriminalforsorgen er enig med It-projektrådet i, at dette punkt er helt centralt for en vellykket systemanskaffelse, og det skal i den forbindelse indledningsvis bemærkes, at Kriminalforsorgens nuværende løsning (Klientsystemet) har en teknologisk gæld, der nødvendiggør en udskiftning med en mere moderne og fleksibel løsning.

En sådan udskiftning skal både imødekomme behovet for en nødvendig, systemteknisk modernisering og forberede kriminalforsorgens systemunderstøttelse på den stigning i forandringer, som blandt andet ny lovgivning og den generelle modernisering af Kriminalforsorgens organisation skaber, og fortsat må forventes at skabe i de kommende år.

For at nedbringe de økonomiske udgifter og tekniske risici mest muligt, har Kriminalforsorgens concern-ledelse valgt en tilgang, hvor der arbejdes hen mod anskaffelse af en udenlandsk standardløsning, hvilket fordrer, at arbejdsgange i videst muligt omfang tilpasses OMS-systemet frem for omvendt. Dermed forventes en række ikke uvæsentlige forandringer for Kriminalforsorgens medarbejdere, men samtidig også en række økonomiske, tekniske og udviklingsmæssige fordele.

Projektet har jf. PID tre hovedformål. ***Skabelse af kvalitetsløft, Skabelse af en moderne platform og Understøttelse af Kriminalforsorgens strategi.*** Selv om hovedformålet med anskaffelsen af OMS-systemet således er en nødvendig udskiftning af Kriminalforsorgens nuværende klientsystem, som blev indført i 2001, forventes systemudskiftningen også at kunne skabe grundlag for et antal økonomiske potentialer, der kan realiseres i form af mere detaljerede og målbare gevinster.

På nuværende tidspunkt i processen skønnes der foreløbigt at kunne realiseres gevinster ved eksempelvis

- Digital og papirløs klientsagsbehandling på tværs af Kriminalforsorgen
- Digitaliseret besøgsadministration
- Portalbaserede selvbetjeningsløsninger for ansøgningsprocesser mv.
- Centraliseret transportplanlægning og styring
- En digitaliseret og effektiviseret indkaldelsesfunktion
- Effektiv videreudvikling af standardløsningen til opfyldelse af nye krav mv.

De detaljerede økonomiske gevinster og den endelige gevinstrealiseringsplan vil blive fastlagt ud fra de forventede økonomiske potentialer, når den endelige løsning er valgt, da det først på dette tidspunkt vil være muligt at skønne over, præcist hvor konkrete administrative lettelser kan realiseres og med hvilket potentiale.

På basis af it-projektrådets anbefaling vil Kriminalforsorgen sikre, at denne helt nødvendige proces beskrives tydeligt i projektets materiale, og at et stadigt mere konkretiseret skøn over de forventede økonomiske potentialer og deres størrelse og placering i organisationen løbende bliver indarbejdet i projektets businesscase. Projektet vil i den forbindelse udarbejde en detaljeret plan for fastlæggelse og realisering af de konkrete gevinster.

2. It-projektrådet anbefaler, at Kriminalforsorgen øger ledelsesfokus på projektet, og at styregruppen sikrer, at projektet har den rigtige organisering i forhold til den nødvendige forandringsledelse

Kriminalforsorgen vil i de kommende år skulle udvikles organisatorisk og ledelsesmæssigt på en lang række områder, som spænder lige fra en bedre kapacitetsudnyttelse og en mere effektiv vagtplanlægning til en mere omkostningseffektiv og strømlinet understøttelse af kerneopgaverne og en styrket ledelsesmæssig indsats. På grund af udviklingsporteføljens størrelse, og det belastnings- og indholdsmæssige overlap mellem flere projekter, er det besluttet at organisere alle udviklingsprojekterne i et samlet udviklingsprogram, der understøttes af et nyoprettet udviklingssekretariat i Kriminalforsorgens direktorat. Chefen for udviklingssekretariatet indgår både i direktoratets direktion og Kriminalforsorgens koncernledelse

Det samlede udviklingsprogram vil blive etableret med Kriminalforsorgens koncernledelse som programstyregruppe og med Kriminalforsorgens direktør som formand. Alle udviklingsprojekter i programmet vil få et koncernledelsesmedlem som projektejer og umiddelbart ansvarlig for projektets gennemførelse.

OMS projektet vil indgå som et af projekterne i det samlede udviklingsprogram, og projektet vil dermed også indgå i den løbende afrapportering af fremdrift og risici til programstyregruppen og dennes formand.

Kriminalforsorgen er enig med It-projektrådet i, at OMS-projektet må anses for forretningskritisk, men finder i lyset af ovenstående styringsstruktur for den samlede udvikling af Kriminalforsorgen i de kommende år, at det er mest rigtigt, at bibeholde centerdirektøren for straffuldbyrkelse som projektejer og styregruppeformand med reference til programstyregruppen og kriminalforsorgens direktør. På grund af projektets tværgående karakter og betydning for hele kriminalforsorgens virksomhed indgår tillige 3 øvrige koncernledelsesmedlemmer i dette projekts styregruppe.

Sammenhængen med udviklingsprogrammets ledelse beskrives i styregruppeaftalen.

Ovenstående giver ikke anledning til yderligere ændringer i businesscasen.

3. It-projektrådet anbefaler, at projektet genbesøger projektets risikoanalyse, og at ansvaret for de identificerede risici forankres hos et navngivent styregruppemedlem.

Kriminalforsorgen har genbesøgt risikoregisteret og sikret, at relevante risici er forankret hos et navngivent styregruppemedlem. Derudover er beskrivelser og mitigerende handlinger genbesøgt og opdateret.

Kriminalforsorgen vil drage omsorg for, at risikosektionen i styregruppeafrapporteringen styrkes, således at projektets risici fremstår tydeligere for styregruppen og for dens enkelte medlemmer.

Risici, som vurderes at have en økonomisk konsekvens, er genbesøgt, og det er vurderet, at projektets usikkerhed er dækkende og kan rummes inden for den nuværende risikopulje.

Ovenstående giver ikke anledning til yderligere ændringer i businesscasen.

4. It-projektrådet anbefaler, at der foretages en grundig due diligence undersøgelse af leverandøren og dennes løsning i forbindelse med udbuddet

Kriminalforsorgen er helt enig med It-projektrådet i betydningen af en solid, afprøvet og samarbejdsorienteret leverandør af det kommende OMS.

OMS-projektet har derfor gennemført to omfattende og strukturerede markedsdialoger og har derigennem fået et grundigt indblik i potentielle leverandørers økonomiske styrke, samarbejdskompetencer og tekniske løsninger.

Projektet vil herudover anvende en grundig prækvalifikation til at sikre, at udelukkende leverandører med tilpas økonomisk styrke og stabilitet kan byde.

Udbudsmaterialet stiller også krav til samarbejdsformen samt giver leverandøren mulighed for at beskrive, hvorledes denne forventes opfyldt. Samarbejde er ligeledes en væsentlig parameter i tildelingskriterierne sammen med kvalitet af løsningen samt pris.

I udbudsforløbet indgår demonstrationer af leverandørens løsning i tilbudsevalueringen, hvilket giver Kriminalforsorgen mulighed for løbende at vurdere den tilbudte løsning.

Der er således lagt op til en grundig due diligence undersøgelse af leverandørerne som led i udbudsprocessen. Der findes derfor ikke anledning til yderligere ændringer i businesscasen på dette punkt.

5. It-projektrådet anbefaler, at styregruppen fastholder fokus på at sikre tilstrækkelige ressourcer til projektet

I projektet udgør andelen af interne timer 83 %, og projektet er således fortrinsvis bemandet med interne ressourcer.

Det er dog nødvendigt at bemande enkelte specialistroller med ekstern bistand, hvorfor Kriminalforsorgen har indarbejdet procedurer i sin styringsmodel, der sikrer, at al viden løbende forankres internt. Disse procedurer er gældende for såvel interne medarbejdere som eksterne konsulenter. Procedurerne inkluderer bl.a.

- Ugentlige 1-1 statusmøder med nærmeste leder
- Ugentlige statusmøder med medlemmer af direktionen
- Anvendelse af Advisory boards
- Krav til løbende dokumentation
- Ugentlig sparring med interne medarbejdere
- Kvalitetssikring internt og eksternt

Kriminalforsorgen forventer, at en udenlandsk systemleverandør vil samarbejde med en dansk partner. Der er i udbudsmaterialet indskrevet krav til kompetencer, der forventes løst af den danske partner, eksempelvis uddannelse. Ligeledes er der indskrevet krav til samarbejdsformen, og vederlagsmodellen har indbygget et vist niveau af incitament til leverandøren til sikring af leverandørens commitment.

Ovenstående giver ikke anledning til yderligere ændringer i businesscasen. Dog vil styregruppen stadig fastholde fokus på at sikre ressourcer til projektet i hele projektforløbet og foretage den nødvendige ledelsesmæssige opfølgning og styring, som bemandingssituationen tilsiger. Dette vil blive specificeret yderligere i styregruppeaftalen.

6. It-projektrådet anbefaler, at projektet sikrer, at fremtidige tilpasninger af den indkøbte løsning indgår som en del af standardløsning

Kriminalforsorgen har i markedsdialogerne drøftet dette emne med potentielle leverandører. På basis af denne dialog er der udfærdiget et sæt krav omhandlende fremtidige tilpasninger, og hvorledes disse kan indarbejdes i standardløsningen. Kravene er indarbejdet i udbudsmaterialet og er afstemt med leverandørernes tilbagemeldinger på markedsdialogerne.

Kriminalforsorgen er således enig med It-projektrådet heri og opmærksom herpå i udbudsmaterialet. Der findes derfor ikke anledning til yderligere ændringer i businesscasen på dette tidspunkt.

7. It-projektrådet anbefaler, at Kriminalforsorgen søger erfaringsudveksling med andre organisationer med projekter af lignende karakter

Kriminalforsorgen har som nævnt gennemført to omfattende og strukturerede markedsdialoger med fokus på at forstå, hvad potentielle leverandører kan tilbyde såvel løsningsmæssigt som leverancemæssigt. Kriminalforsorgen var ved markedsdialogerne repræsenteret af et bredt udsnit af medarbejdere, herunder slutbrugere.

Kriminalforsorgen har i en årrække fulgt udviklingen af standardløsninger på fængsels- og forsorgsområdet, og Kriminalforsorgen har herunder haft dialog med bl.a. den belgiske kriminalforsorg, den finske kriminalforsorg, et antal førende leverandører, Europri organisationen samt mulige danske partnere. Formålet har været at skabe forståelse for, hvad løsningerne kan tilbyde, samt hvordan anskaffelse og forandring kan håndteres.

Derudover har projektet indhentet erfaringer fra Politiet i forhold til anskaffelse af løsninger fra Nordamerika og i forhold til håndteringen af en udenlandsk systemleverandør understøttet af danske samarbejdspartnere.

Fremadrettet er der planlagt workshops med en belgisk specialist på OMS området til sikring af, at også de nyeste erfaringer fra Europa inddrages i projektet. Der er desuden aftalt workshop til erfaringsudveksling med programdirektøren for Sundhedsplatformen. Kriminalforsorgen har også indledt dialog med henblik på at indhente yderligere information fra bl.a. Københavns Kommune omkring implementering af standardløsninger.

Sidst, men ikke mindst, er Kriminalforsorgen i øjeblikket i gang med at implementere to standardløsninger i form af nye systemer til henholdsvis vagtplanlægning og elektronisk fodlænke. Sidstnævnte leveres tillige af en udenlandsk leverandør med optioner for en GPS-baseret udvidelse af fodlænkesystemet, hvilket vil blive pilottestet i foråret. Erfaringer fra disse to projekter anvendes og vil fortsat blive anvendt aktivt i OMS-projektet.

Dette giver derfor ikke anledning til yderligere ændringer i businesscasen.

Såfremt It-projektrådet måtte have yderligere forslag til ændringer og/eller udvidelser af businesscasen, hører kriminalforsorgen gerne herom, ligesom man meget gerne indgår i en løbende dialog med It-projektrådet om projektets fortsatte fremdrift, risikostyring og gevinstrealisering.

Med venlig hilsen

Thorkild Fogde

Direktør, Kriminalforsorgen