



Kriminalforsorgen
Att.: Direktor Thorkild Fogde

28. august 2017

Anbefalinger til OMS Projektet

Kære Thorkild Fogde

IT projektrådet har risikovurderet projektet OMS, der har til formål at bygge en ny platform for klientsagsbehandling baseret på en standardsystemløsning, der skal erstatte den nuværende ca.15 år gamle platform. Projektet oplyste på dialogmodet, at den nuværende platform reelt set fungerer udmærket i det daglige, men at den er teknologisk forældet, baseret på "at sætte strøm til blanketter" samt at den er vanskelig at ændre. Derfor tager det i dag lang tid at implementere hyppige lovændringer i platformen, hvilket medfører et behov for midlertidige manuelle rutiner i stedet. Samtidig opererer platformen siloopdelt mellem indsatte i fængsler, arresthuse og andre former for afsoning, mens Kriminalforsorgens institutioner i dag hovedsageligt er organiseret på tværs af siloer. Konsekvensen er, at Kriminalforsorgens organisering ikke afspejler den måde, som den nuværende system arbejder på.

Projektet OMS vurderes som havende **normal risiko**. Dog vil It-projektrådet fremhæve en række risici:

- Projektet medfører en væsentlig forandring af arbejdsgange i Kriminalforsorgens organisation i forhold til det nuværende system. Organisationen har begrænset erfaring i at implementere store systemer, der medfører væsentlig forandring i arbejdsgange.
- Der er sket store ledelsesmæssige ændringer i Kriminalforsorgen. Foruden at du selv er tiltrådt som direktor i april i år, stopper forretningsdirektøren, der var formand for styregruppen, ligesom nogleposter ikke er besat. Kriminalforsorgen oplever vanskeligheder med at rekruttere kvalificerede medarbejdere med it-kompetencer. Dette er et forandringsprojekt, der kræver ejerskab og synlig ledelse af topchefen og medarbejdere med relevante kompetencer.
- Man ønsker at anskaffe et standardsystem. Sådanne systemer findes i USA og Canada, men Kriminalforsorgen er først mover i Europa på anskaffelsen af et Offender Management System. Det skal vurderes, hvorvidt og hvordan sådanne systemer understøtter Kriminalforsorgens nuværende organisation og forretningsgange, effektiviteten af en udenlandsk first time

leverandors samarbejde med en dansk underleverandør, leverandorens commitment til en mindre, dansk kunde samt muligheden for at leverandøren får en kvalificeret dansk leverancepartner for en engangsimplementering i et marked, hvor der er stor efterspørgsel efter it leverandorkompetence.

Projektet anbefales ikke et review.

It-projektrådet værdsætter den åbne drøftelse, der har været med Kriminalforsorgen på dialogmodet. Dialogen har vist, at projektet er kommet længere i projektførelsen end det tilsendte materiale afspejler. Det er positivt, at projektet har fokus på at definere use-cases og skitser på to-be forretningsgange for, at tilbudsgivere kan vurdere, hvordan forretningsprocesser i et standardsystem lever op til disse. Samtidig finder It-projektrådet det positivt, at Kriminalforsorgen, så vidt muligt, vil tilpasse forretningsgangene således, at de afspejler it løsningen. Det er endvidere positivt, at projektet på dialogmodet viste et tydeligt fokus på sikkerhed i forbindelse med etableringen af OMS løsningen.

It-projektrådet vil gerne tilbyde OMS projektets styregruppe et rådgivningsbesøg efter der er indgået endelig aftale med den valgte leverandør, og i det omfang økonomi og forudsætninger afviger væsentligt fra oplægget. Valget af løsningen kan påvirke både projektets tidsplan, scope samt økonomi i en sådan grad, at det på nuværende tidspunkt kan være svært at forudsige, hvilke udfordringer og risici, det vil medføre, fx om projektet vil være i stand til at indfri det opstillede mål om, at minimum 80 pct. af alle funktionelle krav er opfyldt af standardløsningen. Desuden vil løbende tilpasninger til lovændringer skulle udføres efter medgået tid og vil være i tillæg til kontrakten med leverandøren.

It-projektrådet har følgende anbefalinger til Kriminalforsorgen vedrørende OMS projektet:

1. It-projektrådet anbefaler, at projektet beskriver projektets forretningsmæssige formål og identificerer alle målbare gevinster. Projektet har til formål at bygge en ny platform for klientsagsbehandling, der både løser de nuværende udfordringer, samt skaber et solidt udgangspunkt for videre forretningsmæssig udvikling i Kriminalforsorgen. It-projektrådet anerkender, at projektet har et stort fokus på at definere need to have og nice to have for den kommende løsning, således at kernefunktionaliteten kan prioriteres. Det er imidlertid ikke tydeliggjort, hvilke potentielle gevinster, der skal komme ud af at eliminere manuelle rutiner og dobbeltindtastning samt få systemet til at matche organisationen. Ligeledes er der en række potentielle kvalitative forbedringer, der burde kunne beskrives tydeligere og gjort kvantificerbare, således at der kan sættes tydelige forretningsmæssige mål for implementeringen. Ved et projekt til over 200 mio. kr., der skal sikre en forbedring og forenkling af de administrative processer, skal ledelsen stå inde for klare forretningsmæssige mål, der kan følges op. It-projektrådet anbefaler at, projektets formål, gevinster og mål tydeliggøres, og at gevinster kvantificeres og gøres målbare.

2. It-projektrådet anbefaler, at Kriminalforsorgen oger ledelsesfokus på projektet, og at styregruppen sikrer, at projektet har den rigtige organisering i forhold til den nødvendige forandringsledelse. Projektet har identificeret den forretningsmæssige tilpasning og behovet for at ændre arbejdsprocesser i forhold til løsningen, som projektets væsentligste risiko. Samtidig har Kriminalforsorgen været gennem gennemgribende organisatoriske forandringer inden for de senere år, ligesom at der har været flere udskiftninger i Kriminalforsorgens direktion. It-projektrådet anbefaler, at det overvejes om koncerndirektoren, i betragtning af OMS projektets størrelse og væsentlighed for organisationen, bør lede i styregruppen. Det bør i højere grad klargøres, hvordan det overordnede ansvar og øvrige roller og ansvar placeres i styregruppen, ligesom styregruppeaftalen bør uddybes og underskrives af alle parter.

3. It-projektrådet anbefaler, at Kriminalforsorgen genbesøger projektets risikoanalyse, og at ansvaret for de identificerede risici forankres hos et navngivent styregruppemedlem. Det fremgår af materialet, at projektet har identificeret en lang række risici, og at risikoregistret derfor er meget omfattende. Der er bl.a. identificeret flere økonomiske risici, som ikke genfindes i businesscasen og som derfor bør indarbejdes heri. Ligeledes bør det genvurderes om risikopuljen er høj nok og om nogle risici med fordel kan indarbejdes som usikkerheder i business casen. It-projektrådet anbefaler herudover, at de identificerede risici gennemarbejdes med henblik på at gøre registret mere overskueligt og håndterbart på styregruppeniveau, og at der samtidig arbejdes på at beskrive mitigerende handlinger tydeligere.

4. It-projektrådet anbefaler, at der foretages en grundig due diligence undersøgelse af leverandøren og dennes løsning i forbindelse med udbuddet. Valget af en leverandør og standardløsning vil have stor indflydelse på Kriminalforsorgens organisation og fremtidige arbejdsgange. Derfor anbefaler It-projektrådet, at projektet via udbudskriterierne får belyst leverandørens økonomiske styrke, samarbejdskompetencer og får en teknisk vurdering af løsningen. Derigennem kan Kriminalforsorgen få belyst kvaliteten/"langtidsholdbarheden" af den platform, som løsningen udvikles på samt kvaliteten modulopbygningen i løsningen.

5. It-projektrådet anbefaler, at styregruppen fastholder fokus på at sikre tilstrækkelige ressourcer til projektet. Projektet oplyste på dialogmodet, at Kriminalforsorgen har udfordringer med at rekruttere relevante kompetencer. projektet. I tilfælde af, at projektet indkøber ressourcer eksternt til at kompensere for manglende interne ressourcer, anbefaler It-projektrådet, at styregruppen sikrer den ledelsesmæssige opfølgning og styring, som dette kræves. Derudover anbefales det, at der i størst mulig omfang sikres inddragelse af interne medarbejdere i projektforløbet. Samtidig bør der udarbejdes en konkret plan for overdragelse af viden fra alle eksterne medarbejdere til Kriminalforsorgen gennem projektforløbet således, at viden om systemet forankres hos Kriminalforsorgen. I dem omfang, der anvendes en dansk leverandør som implementeringspartner for systemleve-

randoren skal det sikres, at der er det rette commitment og kvalificerede ressourcer til rådighed.

6. It-projektrådet anbefaler, at projektet sikrer, at fremtidige tilpasninger af den indkøbte løsning indgår som en del af standardløsning. Kriminalforsorgen vil fremover have behov for løbende tilføjelser og tilpasninger til standardløsningen, fx på grund af ny lovgivning. It-projektrådet anbefaler derfor, at det overvejes om det kan gores til en betingelse i den kommende leverandoraftale, at ændringer i videst muligt omfang indarbejdes i standardløsningen, således at versionsstyring fremover lettes.

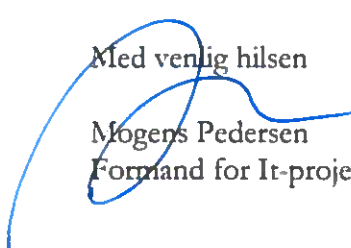
7. It-projektrådet anbefaler, at Kriminalforsorgen søger erfaringsudveksling med andre organisationer med projekter af lignende karakter. Kriminalforsorgen er først mover i Europa på anskaffelsen af et Offender Management System. It-projektrådet anbefaler, at Kriminalforsorgen opsøger andre organisationer, der har gennemført store forandringsprojekter i samarbejde udenlandske leverandører af standardsystemer for at indhente sparring (fx Region Hovedstadens implementering af et nyt hospitalssystem). Det er centralt, at projektet sikrer en bedre forståelse af, hvad en standard løsning fra Nordamerika vil indebære – både løsningsmæssigt og leverancemæssigt.

Senest en måned fra d.d. skal der indsendes en opdateret business case til Ministeriernes projektkontor, hvor de gevinster, der skal følges op på, er tydeliggjorte og hvor eventuelle tilpasninger som følge af It-projektrådets anbefalinger er indarbejdet. Som supplement hertil indsendes også et notat, hvorefter 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 baseline for OMS projektet og være udgangspunktet for projektets statusrapportering til It-projektrådet. Projektet afsluttes formelt ved statusrapportering til It-projektrådet og ved fremsendelse af projektafslutningsrapport. Efter et års drift indsendes desuden gevinstrealiseringsrapport.

Ved spørgsmål til anbefalingerne kan I kontakte undertegnede eller Cecilie Wintero, cecwi@digst.dk eller mobil 41 78 24 33. Dette brev er også sendt til Andreas Langsted i Justitsministeriet.

Med venlig hilsen



Mogens Pedersen
Formand for It-projektrådet