



01

Roller og ansvar i
digitaliseringsprojekter

Indhold

1 /	Indledning – hvorfor er arbejdet med roller og ansvar vigtigt?	4
	Fem gode råd og fem risici	4
2 /	Etableringen af det grundlæggende organisatoriske setup til at sikre gevinsterne	5
	De strategiske mål	5
	Organiseringen besluttet på højt strategisk niveau	5
	Forankring i driftsorganisationen skal sikre realiseringen af gevinsterne	6
3 /	Programmer som metode til at sikre gevinstrealisering	8
	Projektets og/eller programmets konkrete opbygning	8
	Programmets opbygning	9
	Programmets opbygning trin for trin	10
4 /	Rollerne i kommunens organisering af digitale projekter og programmer	11
	Porteføljeledelse	11
	Programkomité	11
	Programejer	11
	Programleder	11
	Gevinstansvarlig	11
	Gevinstcontroller/ "Målermand"	11
	Projektleder	12
	Projektdeltagere	12
	Følgegrupper	12
5 /	Kom i gang med at arbejde med organisering og roller	12
6 /	Metodebilag	12
	Metode – projektmodel	12
	Metode – porteføljeledelse	12

1 / Indledning

– hvorfor er arbejdet med roller og ansvar vigtigt?

Arbejdet med at realisere gevinster er en løbende proces, som hele tiden foregår på mange forskellige niveauer i kommunen. Gevinstrealisering er:

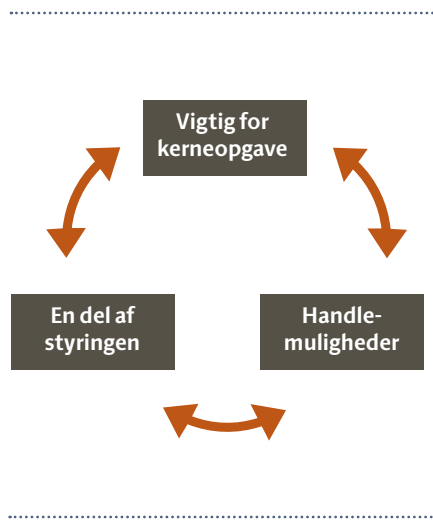
- Når børnehavederen organiserer arbejdet effektivt og bruger sit nye digitale hjælpemiddel effektivt.
- Når direktøren har fokus på budgetter og regnskab og holder øje med, om vi når helt i hus og henter de gevinster, som vi havde aftalt.

Dette er den ene side af gevinstrealisering – den daglige drift og opfølgning på mål.

Den anden side er at etablere forandringsprojekter, som styrer den lokale udvikling af digitale løsninger, og som skaber grundlaget for innovative og effektive løsninger. Disse projekter skal gennemføres på en måde, som bedst muligt sikrer, at driftsorganisationen efterfølgende kan realisere gevinsterne. I denne vejledning vil vi have fokus ikke alene på roller og ansvar i projekterne, men også på de roller, som skal sikre gevinstrealiseringen i driften.

Hvis kommunen skal lykkes med at realisere gevinsterne fra digitaliseringen er nogle grundlæggende forudsætninger vigtige:

- At kommunen oplever, at digitalisering er vigtig for dens *kerneopgave* og ser digitaliseringen som et afgørende skridt hen mod en udvikling af kvaliteten i kerneopgaven. Opleves digitaliseringen som et fritsvævende projekt, som lever sit eget liv, er arbejdet med digitalisering dømt til at mislykkes. Det samme gælder, hvis digitaliseringen alene betragtes som en måde at effektivisere administrationen på.



- At kommunen oplever, at den har *handlemuligheder* i forhold til den digitale understøttelse. Flere kommuner oplever, med en vis ret, digitaliseringsprojekter som noget, hvor man kun har begrænset indflydelse på slutresultatet. Kommunen skal opleve, at den kan lave en analyse af sine kerneopgaver, bestille en digital understøttelse af den, og at det faktisk bliver leveret.
- At succes med digitale projekter er koblet på *kommunens faktiske styring og strategiske mål* og ikke lever sit liv i en afdeling isoleret fra de "vigtige", "strategiske" projekter. Man kunne lidt provokerende spørge: Kan man blive fyret/belønnet for at realisere gevinster? Det har betydning for indsatsen, om organisationen viser, at gevinstrealisering er vigtig.

Disse tre forudsætninger er afgørende for, at en direktør eller chef i praksis kan påtage sig rollen som den, der har ansvaret for, at gevinsterne ved digitaliseringen realiseres. Kort sagt: påtage sig den helt afgørende rolle som *gevinstansvarlig*.

Hvis vi forestiller os en skolechef eller en arbejdsmarkedschef, der har ansvaret for driften og udviklingen af skolevæsenet henholdsvis arbejdsmarkedsområdet, som også skal opleve sig som ansvarlig for den digitale understøttelse, skal han/hun:

- 1) Opleve, at de digitale projekter, der søsættes, er vigtige for hans kerneopgave, altså for kvaliteten af undervisningen henholdsvis for jobindsatsen.
- 2) At de rent faktisk kan købe og få tilrettet de digitale værktøjer, der er på markedet, og at de ikke er bundet til væg-til-væg-løsninger, der kun halvt eller kvart understøtte kerneopgaven.
- 3) At digitaliseringsprojektets succes eller fiasko i væsentlig grad vil påvirke evalueringen af, om han/hun er lykkes som chef det år.

Alt dette betyder også, at en fagchef ikke naturligt kan være gevinstansvarlig for tværgående digitaliseringsprojekter a la digital post, ESDH, E-indkøb mv. Her må ejerskabet lægges centralt og støttes af en programleder, som kan gå på tværs, både i udviklingsfasen og ved overgangen til drift. Denne person kunne mange steder være en økonomidirektør, vicekommunaldirektør eller lignende.

Fem gode råd og fem risici



- 1 Effektivt projekt – med høj kvalitet og styring på økonomi, mål, tid og ressourcer
- 2 Beslutningsdygtighed og klare roller
- 3 Faglige kompetencer er til stede
- 4 Interessenter inddrages om det rigtige og på de rigtige tidspunkter
- 5 Organiseret ud fra mål om gevinstrealisering



- 1 Ineffektivt projekt med uklare mål og rammer, dårlig eller ad hoc-præget styring
- 2 Uklart, hvem der kan beslutte hvad
- 3 Mangler faglige kompetencer på fx udbud, digitalisering, forandring, kontrakter, mål
- 4 Interessenterne, der har betydning for realisering af gevinster, inddrages ikke
- 5 Organiseret ud fra leverancer

2 / Etableringen af det grundlæggende organisatoriske setup til at sikre gevinsterne

De strategiske mål

Der skal opbygges en organisation, der er god til at hente gevinster, og som sikrer størst mulig effekt af de digitaliseringsprojekter, som den sætter i gang. I det følgende uddyber vi, hvordan arbejdet med digitalisering kan organiseres som projekter og programmer, og hvordan klare roller er en forudsætning for at hente de ønskede gevinster.

God digitalisering forudsætter, at der etableres en fælles forståelse i kommunens chefgruppe/direktion om de centrale mål. De sager og opgaver, der *skal lykkes*. De kampe, der skal vindes. Mange kommuner etablerer en sådan forståelse, denne forståelse skal også omfatte digitaliseringsopgaverne. Hvis ikke den etableres fra start, risikerer man, at digitaliseringsprojekterne kommer til at leve deres eget liv løsrivet fra de centrale strategiske mål. For eksempel vil mange, hvis ikke alle, kommuner mene, at skolereformen skal lykkes. Eller at understøttelsen af en sammenhængende indsats i forhold til erhvervslivet skal blive bedre. Eller at kommunikationskanalen til borgerne på afgørende vis skal effektiviseres og udvikles, så der frigøres midler til kerneopgaverne. Og i alle disse opgaver indgår digitaliseringsprojekter som centrale elementer, som er afgørende for, at gevinsterne realiseres.

Ud fra disse centrale mål:

- Etableres programmerne, og rollerne defineres
- De enkelte projekters leverancer realiseres
- Styringen af effekterne i driften træder i kraft

Den centrale udfordring er at få denne sammenhæng etableret, således at den også sikrer realisering af gevinsterne, også efter programmets levetid.

Hvad er kommunens centrale opgaver og sager lige nu? Fx:

Skolereformen?

Erhvervs politik og beskæftigelsesfremme?

Omlægning fra service til mestring på ældreområdet?

Effektivisering af kommunikationskanaler til borgerne?

Hvordan er de opgaver hjulpet af vores eksisterende digitale platform, og hvad genererer det af nye programmer og projekter?

I det følgende beskriver vi mere detaljeret, hvordan organisationen kan opbygges, så den understøtter denne sammenhæng helt frem til realiseringen af gevinsterne i driften.

Organiseringen besluttet på højt strategisk niveau

Kommunens digitaliseringsprojekter kan være udløst både af interne ønsker og af eksterne krav, fx ny lovgivning. Den fælles offentlige og den fælleskommunale digitaliseringsstrategi er eksempler på eksterne krav, der skal kombineres med kommunens egne digitaliseringsinitiativer, udbud, genudbud mv. Der skal prioriteres mellem disse projekter.

Mange kommuner har derfor allerede i dag digitaliseringsstyregrupper eller digitaliseringsråd, som behandler de digitale projekter i kommunen samlet. Disse fora bør være forankret på højt niveau i kommunen og er i virkeligheden en form for digitale porteføljestyringsfora. Det er porteføljestyringens opgave at skabe en prioritering blandt projekterne, som:

- Gør det muligt at gennemføre digitaliseringsprojekterne hurtigt og effektivt.
- Gør det muligt for driftsorganisationen at realisere gevinsterne.

I relation til at sikre den rigtige organisation i digitaliseringsprojekterne er det ofte dette forum, som i praksis designer organisationen i det enkelte digitaliseringsprojekt eller, jf. nedenfor, i de programmer, som skal etableres. Disse råd/porteføljestyringsfora skal derfor være i besiddelse af viden, både om hvad driftsorganisationen "kan bære", og hvilke ressourcer der er til stede for at gennemføre programmerne effektivt.

Det er således i disse fora, at udviklingsorganisationen designs. Vigtige råd i denne designproces er:

- Organisationens skal designes for hvert enkelt program på højt niveau i organisationen.
- Det forum, som designer organisationen, jf. afsnittet om porteføljestyring, skal sikre, at de rigtige oplysninger foreligger, når organisationen designs.
- Det forum, som designer organisationen, skal også designe de overordnede krav til projekternes rapportering, beslutningsstruktur mv.
- Forummet bør være forankret på direktionens niveau, og forummet sikrer dermed også topledelsens kendskab og commitment til den digitale dagsorden og sammenhæng i den samlede digitaliseringsindsats.

Det er i denne sammenhæng ligegyldigt, om dette forum kaldes et digitaliseringsråd, eller om det er identisk med direktionen, eller om det er en digitaliserings-

hed, som er tæt forankret i direktionen. Det afgørende er, at der skal være kvalitet i arbejdet, og at der skal være fokus på digitaliseringsprojekternes "fødselsproces".

Fejlkilderne i forbindelse med organisationens design er flere:

- At organisationen i virkeligheden aldrig rigtig bliver designet, men lever i et uklart land mellem digitaliseringsråd, driftsenheder og en projektleder, som er usikker på sine beføjelser.
- At organisationen etableres alene ud fra projektets behov for at producere leverancerne og ikke ud fra gevinstrealiseringens behov. Kort sagt, at de driftsenheder, som i praksis skal sikre de organisatoriske ændringer, ikke er tænkt ind, hverken i organisation eller plan.
- At afgørende beslutninger om roller, og hvor ansvar er placeret i virkeligheden, udskydes, ofte i form af styregrupper og referencegrupper med (alt for) mange deltagere.

Kort sagt er forankringen i driftsorganisationen kritisk.

Forankring i driftsorganisationen skal sikre realiseringen af gevinsterne

For at roller, ansvar og opgaver skal virke i det daglige arbejde med projekter og realisering af gevinster, er det vigtigt, at de er bredt accepteret i organisationen, og at der er helt klare aftaler om, hvem der har ansvaret for at realisere gevinsterne, ikke kun i projektets/programmets levetid, men også når projektets resultater skal implementeres. Jf. også afsnittet om forskellige gevinsttyper skal der ofte gennemføres en række organisatoriske og, ikke mindst, adfærdsmæssige ændringer i driftsorganisationen for at sikre, at digitaliseringsprojektets gevinster realiseres. Det nytter ikke, at det "lange seje træk" ikke anerkendes som en del af arbejdet med gevinstrealisering og i realiteten udskydes. Manglende forankring i driftsorganisationen er en hovedårsag til manglende gevinstrealisering.

Det kræver, at mange dele af organisationen arbejder sammen for at skabe forandringen og fastholde den. Og hvis dette skal lykkes, kræver det, at de forskellige aktører kender deres rolle, ansvar og opgaver. *Alt for tit tages det for givet, at folk kender deres ansvar ift. at hente gevinsten, uden at rolle og ansvaret er beskrevet eller er blevet italesat.*

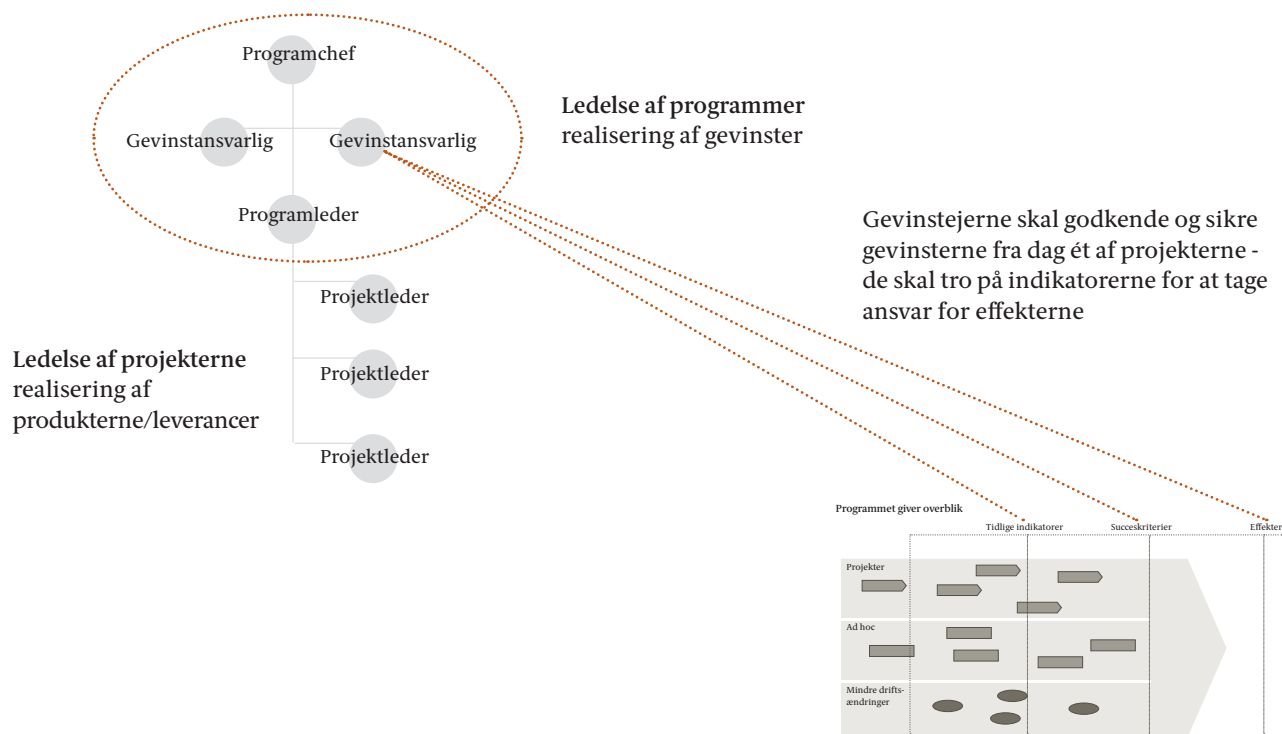
Projekternes manglende forankring i driftsorganisationen er en hovedårsag til manglende gevinstrealisering.

Det er derfor vigtigt, at ledelsen i kommunen drøfter og beslutter, hvem der har hvilket ansvar i forbindelse med realisering af gevinster. Det er afgørende, at kommunen har styr på, hvem der er gevinstansvarlige og dermed ejere af de effekter, som programmet eller projektet skaber. Det gælder både i relation til de gevinster, som hentes umiddelbart i kraft af digitaliseringen, og i relation til de afgørende gevinster, som først realiseres efterfølgende gennem ændringer i organisationen.

Det er samtidig afgørende, at denne organisation er opbygget på en måde, som sikrer, at der er sammenhæng til styringen af, at gevinsterne faktisk realiseres i driften. Den, eller de, gevinstansvarlige skal udpeges, samtidig med at projektet eller programmet designes, og skal sidde i projektets eller programmets styregruppe fra start til slut. Denne sammenhæng kan illustreres med figuren på næste side...



Organisering af programmet hænger tæt sammen med realiseringen af gevinster - og omvendt



Denne og flere andre roller, som vi introducerer på de næste sider, er inspireret af MSP.

MSP®, Managing Successful Programmes, er et britisk, statsligt understøttet programstyringskoncept, som for øjeblikket vinder indpas i flere danske statslige organisationer og i nogle større kommuner. MSP arbejder med et større

rollegalleri, som i mange tilfælde vil være for stort og for bureaukratisk at implementere i en kommune, men som inspirationskilde er MSP fin. Se nærmere på: www.best-management-practice.com

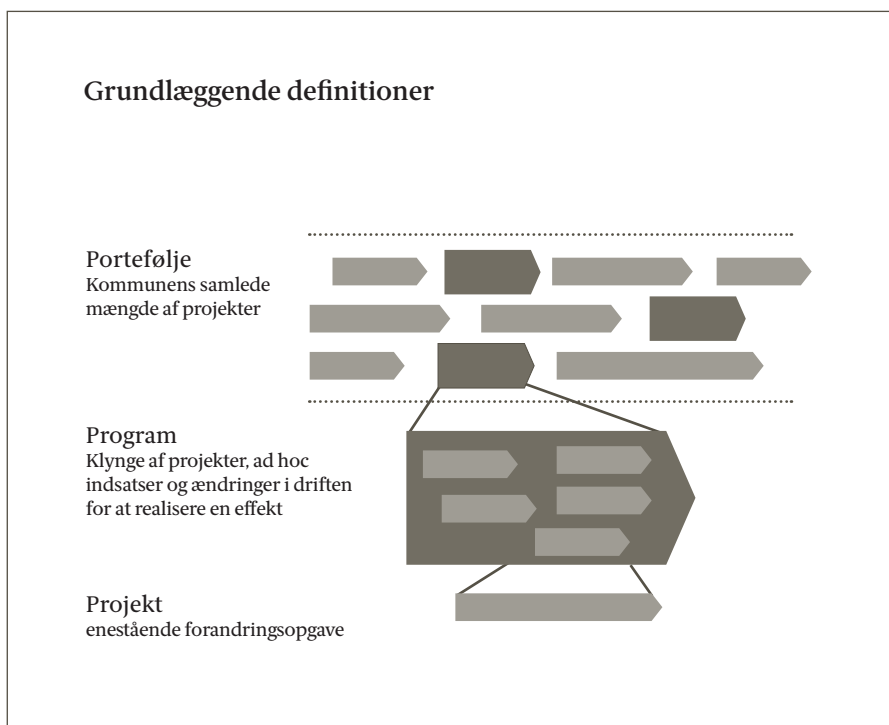
3 / Programmer som metode til at sikre gevinstrealisering

Mange udviklings- og forandringsopgaver med fokus på digitalisering organiseres som projekter, da der er tale om en midlertidig organisering til at drive en forandring igennem med en aftalt business case. Det giver god mening og kan bidrage til, at mål, effekter og ønskede gevinster gøres eksplicitte, når digitaliseringsprojekter sættes i gang.

Imidlertid er det ikke alle udviklings- og forandringsopgaver omkring digitalisering, hvor det er hensigtsmæssigt kun at "nøjes" med at etablere et projekt. Er opgaven:

- Omfangsmæssigt stor og, særligt, tværgående mange centre/forvaltninger
- Komplex med mange interessenter
- Kendetegnet ved flere tæt sammenhængende opgaver, som med fordel kan organiseres som enkeltstående projekter
- Kendetegnet ved, at gevinsten kun kan hentes ved at gennemføre sideløbende ad hoc-indsatser (forandringer, som ikke kræver projektorganisering) og mindre ændringer i driften

... vil vi tale meget for at etablere et egentligt program. I figuren nedenfor vises forskellen mellem portefølje, program og projekt grafisk:



Et eksempel på et relevant program i kommunerne kunne være kommunens samlede indsats på at reformere og udvikle folkeskolen. Det kunne bestå af en række projekter, fx implementering af folkeskolereformen, it i folkeskolen og kompetenceudvikling blandt lærere og skoleledere. Det er et stort og komplekst program, hvor projekterne i programmet sammen skal sikre et fælles mål om udvikling af folkeskolen.

Et andet nærliggende eksempel kunne være kommunens implementering af *Den fælleskommunale digitaliseringsstrategi*. Dette arbejde kan etableres i en samlet portefølje, der består af programmer inden for hvert fagområde, fx beskæftigelse og børn og unge. Det er dog vigtigt, at programmer og porteføljer, drevet af behovet for en forandring gennem digitalisering, organiseres ind i fagområderne, så digitalisering netop ikke bliver projekter "ved siden af" den faglige indsats, men kobles tæt.

Programmets afgørende styrke i relation til store og komplekse digitaliseringsprojekter er, at det er et værktøj til at følge og styre gevinstrealiseringen på tværs af forvaltninger/centre og på tværs af projekter og de mange ad hoc-ændringer mv., som tilsammen giver de effekter, kommunen søger.

4 / Projektets og/eller programmets konkrete opbygning

I det følgende gennemgår vi vigtige elementer som organisering, roller og ansvar i både projekter og programmer.

Kernen i den godt gennemførte digitaliseringsopgave er et klart defineret projekt med et klart formål, klare leverancer og klare succeskriterier og gevinster, jf. afsnit om gevinstrealisering. Hvis de enkelte projekter er uskarpt defineret og med en uklar organisation, er det formålsløst at arbejde med programmer og andre mere udbyggede former for organisering. Grundkravene til gode projekter er:

Det er centralt at understrege, at stillingen tagen til:

- Program eller projekt
- Programkomitéers, styregruppers og referencegruppers bemanding og placering
- Mængden af supplerende roller til den klassiske projektorganisation

ikke er en rationel videnskab. Det helt afgørende er, at topledelsen i organisationen tager stilling til ansvar, roller og organisering og får formidlet denne klart. Kommuners succes på dette område måles ikke på mængden af roller mv., men på om

- Klare formål, succeskriterier og effekter
- Klar organisation
- En projektmodel, som skitserer de grundkrav, som alle projekter i kommunen følger

Mange kommuner opfylder disse grundbetingelser. Hvis din kommune ikke opfylder disse krav, skal indsatsen starte med at få styr på de enkelte projekter og få etableret en hel grundlæggende projektmodel. Projekter kan – og bør – organiseres småt og behøver ikke et omfattende indledende arbejde.

Projekter kan drives af få mennesker og være tæt knyttet til en lille dedikeret styregruppe. Der er ingen grund til at øge kompleksiteten, hvis dette kan undgås. Det vigtige er, at organisationen tager stilling til, hvorfor og hvordan projektet skal gennemføres. Projektarbejdsformen med projektbeskrivelse, der gør formål, indhold og organisering klar, er et godt redskab til at sikre dette. Det er vigtigt, at organisationen har taget stilling til projektets berettigelse, da dette også viser opbakningen i organisationen.

Programmets opbygning

Programledelse bør etableres på tværs af organisationen på direktionsniveau. Erfaringen fra flere kommuner viser, at hvis kun én direktør har ansvaret for prioritering af digitaliseringsprojekter på tværs af hele kommunen, så er det svært at skabe opbakning blandt resten af direktionen. Det er derfor vigtigt, at hele direktionen tager ansvar for at prioritere projekterne i porteføljen af digitaliseringsprojekter. Hvis kommunen er organiseret med en chefgruppe som strategisk forum i stedet for en direktion, er det naturligvis chefgruppen, der må stå for den tværgående prioritering.

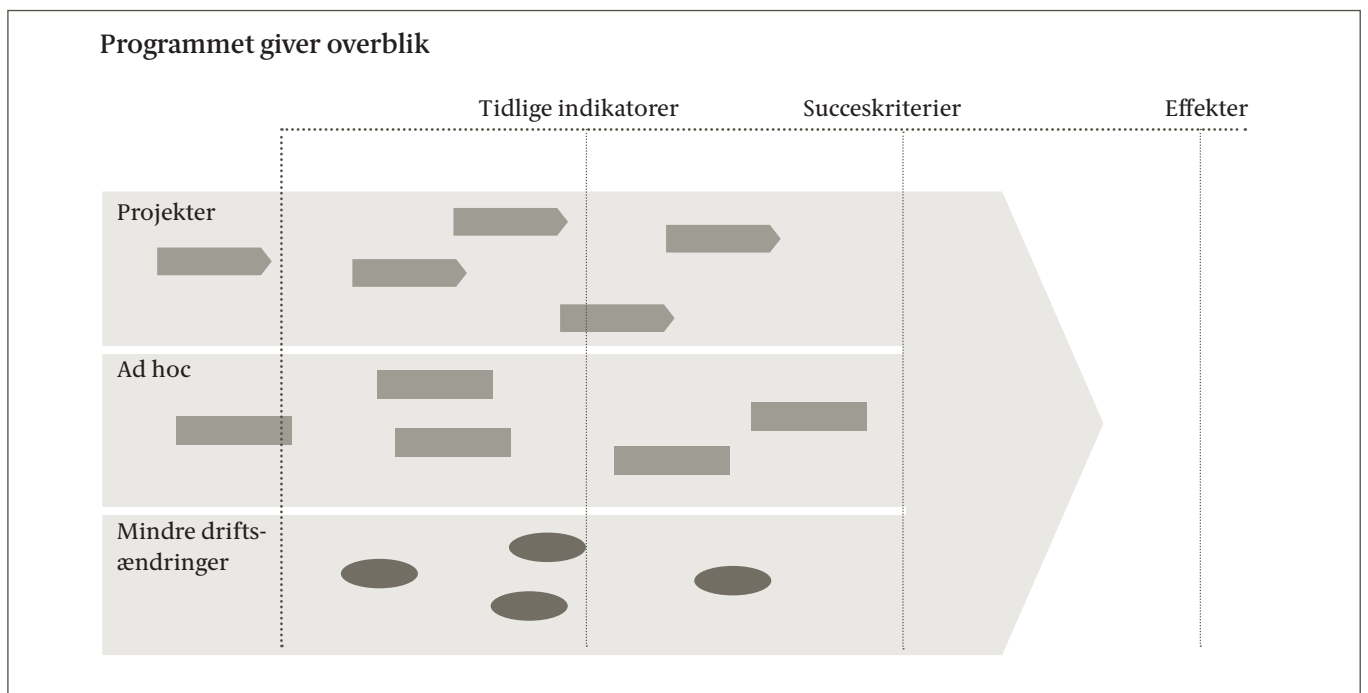
Hvis programledelse på tværs kobles med klare roller for gevinstrealisering, vil det styrke den samlede realisering af gevinster på tværs af kommunen og modvirke, at gevinstrealisering kun bliver lig med, at

budgettet bliver barberet. Mange kommuner understøtter muligheden for at prioritere digitaliseringsindsatsen på tværs ved at etablere en digitaliseringspulje. Puljens midler kan bevilliges til projekter med en positiv business case, hvor den ansvarlige fagforvaltning ikke har midler til at investere i projektet.

Programmets unikke styrke er, at det giver overblik. Dette er illustreret med nedenstående figur, og topledelsens første opgave, jf. første afsnit i denne vejledning "Hvem designer organisationen", er at tage stilling til "scopet" for programmet. Topledelsen skal spørge:

- Hvad (hvilke projekter og ad hoc-indsatser) skal inddrages i programmets styring for at sikre gevinstrealiseringen?
- Hvad er de helt centrale effekter, som programmet skal sikre? Hvad er programmets business case? (Jf. afsnittet om business case)
- Hænger programmet sammen med andre dele af kommunens portefølje? (Jf. afsnittet om porteføljestyring)
- Der skal tages stilling til tidlige indikatorer og succeskriterier.

Det overblik, programmet giver, er illustreret i nedenstående figur.



Programmets opbygning trin for trin

Hvis man skulle opbygge et program trin for trin, ville man opbygge det som illustreret i nedenstående figur. I praksis opbygges et program meget sjældent på den måde. I praksis dannes programmer som en slags fusion mellem:

- Eksisterende projekter
- Nye projekter
- Eksisterende og nye ad hoc-indsatser

Alligevel er nedenstående trin vigtige at følge. Det vil sige, at de helt centrale grundregler er:

- Start med effekterne og business casen!
- Fastlæg *scope*
- Beslut organisationen og tag detaljeret stilling til ansvar, roller og organisation

I metodebilagene finder du en udbygning af hvert enkelt punkt i figuren.



At opbygge programmet trin for trin

