



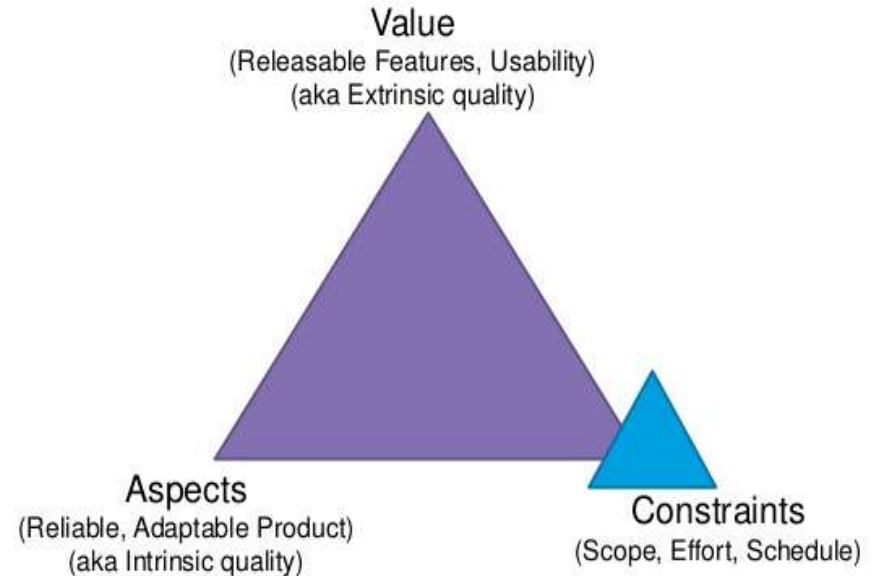
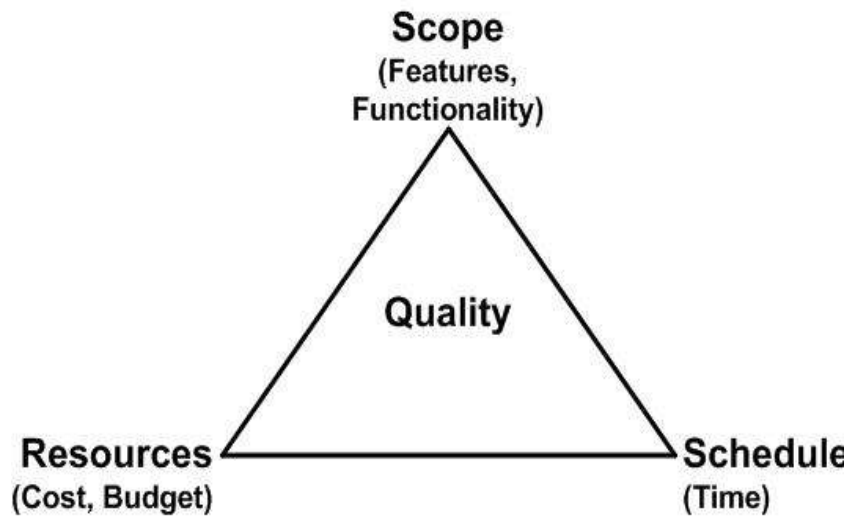
Hvilke IT-prosjekter lykkes best?

Magne Jørgensen
Simula Research Laboratory
Universitetet i Oslo
Scienta

TRESS 90



Hva vil det si å lykkes?



Suksess er kontekstavhengig, men ofte en prioritert kombinasjon av:

- Leverer nytte (gevinster, måloppnåelse, ROI)
- Kostnadskontroll
- Tidskontroll
- Prosjekteffektivitet
- Tekniske produkttegenskaper (kvalitet, utvidbar, bærekraftig)

Korrelasjon mellom suksessdimensjoner

Skala: 1: Suksess - 2: Akseptabelt - 3: Lav suksess - 4: Svært lav suksess/fiasko

| | Nytte | Kvalitet | Budsjett | Tid |
|--------------|-------|----------|----------|-----|
| Kvalitet | 0.6 | | | |
| Budsjett | 0.2 | 0.2 | | |
| Tid | 0.3 | 0.5 | 0.6 | |
| Effektivitet | 0.4 | 0.6 | 0.5 | 0.8 |

Budsjettoverskridelse får ofte mest fokus, men korrelerer lite med nytte!

Hvor gode er IT-bransjen til å levere nyttige løsninger?

- Ca. 10% av IT-prosjektene fører til ingen eller svært liten nytte (Nasjonale og internasjonale tall fra flere kilder)
- Ca. 50% oppfattes å levere bra mhp nytte. (Nasjonal undersøkelse)
- Ca. 50% oppfattes å mislykkes på minst en suksessdimensjon. (Nasjonal undersøkelse)
- I gjennomsnitt leveres ca. 30% mindre enn planlagt nytte (internasjonale tall fra Oxford-undersøkelse).
- Kun små forskjeller mellom offentlige og private prosjekter i hvor ofte de lykkes. (Nasjonal undersøkelse).

Prosjektstørrelse og suksessrate

| | < 10 mill | 10-100 mill | > 100 mill |
|--------------|-----------|-------------|------------|
| Nytte | 31% | 47% | 35% |
| Kvalitet | 24% | 28% | 25% |
| Budsjett | 24% | 47% | 47% |
| Tid | 29% | 35% | 35% |
| Effektivitet | 24% | 12% | 24% |

- Ingen klar sammenheng mellom budsjett-størrelse og andel prosjekter som er suksessfulle.
- **MEN**, de store (> 100 mill) er sterkt overrepresentert i gruppen av fiaskoprosjekter! (2-3 ganger mer risikofulle)
- I en annen studie finner jeg at en tidobling av størrelsen doubler risikoen for fiasko.

Kontrakttype er viktig for suksess? ...

(noen anga mer enn en type kontrakt)

| | Per time | "Smidig" | Risikodeling | Fastpris |
|--------------|----------|----------|--------------|----------|
| Nytte | 59% | 29% | 22% | 0% |
| Kvalitet | 24% | 43% | 22% | 22% |
| Budsjett | 31% | 71% | 22% | 33% |
| Tid | 29% | 43% | 44% | 11% |
| Effektivitet | 19% | 29% | 33% | 0% |
| Andel | 37% | 14% | 41% | 18% |

Table 10: Project success and contract type

| Success dimensions | Increase in success rate (percentage points) for projects applying per-hour rather than fixed-price contracts |
|--------------------------|---|
| Client benefit (n=49) | 34% |
| Functionality (n=51) | 5% |
| Technical quality (n=51) | 11% |
| Budget control (n=50) | 14% |
| Delivery on time (n=50) | 3% |
| Work efficiency (n=49) | 10% |

•Kategoriserte smidig som per time og risikodeling som fastpris.

Nyttestyring

| Nyttestyring | Andel som brukte dette | Økning i suksessrate mhp nytte for kunde |
|--------------|------------------------|--|
| B1 | 47% | 6% |
| B2 | 57% | 22% |
| B3 | 33% | 31% |
| B4 | 53% | 34% |
| B5 | 31% | 19% |

B1: Bruk av kost-nytteanalyse før oppstart av prosjektet

B2: Forventet nytte klart kommunisert til prosjektets interessenter

B3: Gode planer for når og hvordan nytte skulle realiseres

B4: Gode prosesser for prioritering og ledelse av aktiviteter med formål å realisere nytt.

B5: Gode prosesser for evaluering av nytte i etterkant av at prosjektet var fullført.

Endringshåndtering og suksessrate

I hvilken grad ble behov, krav eller løsninger endret underveis i prosjektet som et resultat av eksterne endringer eller læring innad i prosjektet?

| Suksessrate | I stor grad endringer | I liten grad/fraværende |
|--------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Nytte | 67% | 21% |
| Kvalitet | 53% | 13% |
| Budsjett | 47% | 27% |
| Tid | 33% | 25% |
| Effektivitet | 33% | 10% |

Bruk av smidige metoder

| Økning andel suksessfulle prosjekter | Smidige metoder | Hyppige leveranser til kunde | Fleksibel leveranser | Prototyping | Automatisert testing |
|--------------------------------------|-----------------|------------------------------|----------------------|-------------|----------------------|
| Nytte for kunde | 16% | 22% | 29% | 15% | 14% |
| Funksjonalitet | 22% | 29% | 16% | 0% | 7% |
| Teknisk kvalitet | 21% | 6% | 32% | 28% | 16% |
| Budsjettkontroll | 2% | 22% | 29% | 15% | 27% |
| Leveranse på tid | 8% | 11% | 24% | -16% | 15% |
| Effektivitet | 11% | 5% | 24% | 7% | 13% |

Evidensbaserte tiltak

1. Reduksjon i prosjektstørrelse, og dermed ambisjonsnivå per prosjekt, gjennom oppdeling av større satsninger i mindre prosjekter/leveranser.
2. Hyppige leveranser underveis i prosjektene.
3. Gjennomgående nyttestyring, fra konseptanalyse, gjennom prosjektet og hos mottager av leveransene.
4. Bedre, utprøvingsbaserte, evalueringer og valg av leverandører.
5. Kontraktstyper som gir riktige insitamenter for leverandør. I særlig grad synes fastprisprosjekter i mange sammenhenger å være uegnet og føre til mindre grad av levert nytte i IKT-prosjekter.
6. Omfattende medvirkning og god kompetanse fra kunde-siden underveis i prosjektet.
7. Utviklingsprosesser som ser endringer i krav og målsetninger som muligheter for økt nytte av IKT-leveransene. Dette omfatter bruk av "smidige" utviklingsprosesser.
8. Vektlegging av risiko og usikkerhetsanalyser for å skaper risikobevissthet hos involverte aktører, god risikostyring og sikre at ambisjonsnivå ikke legges for høyt