



Ingen flere store  
offentlige IT-  
prosjekter?

Magne Jørgensen  
Simula, UiO og Scientia

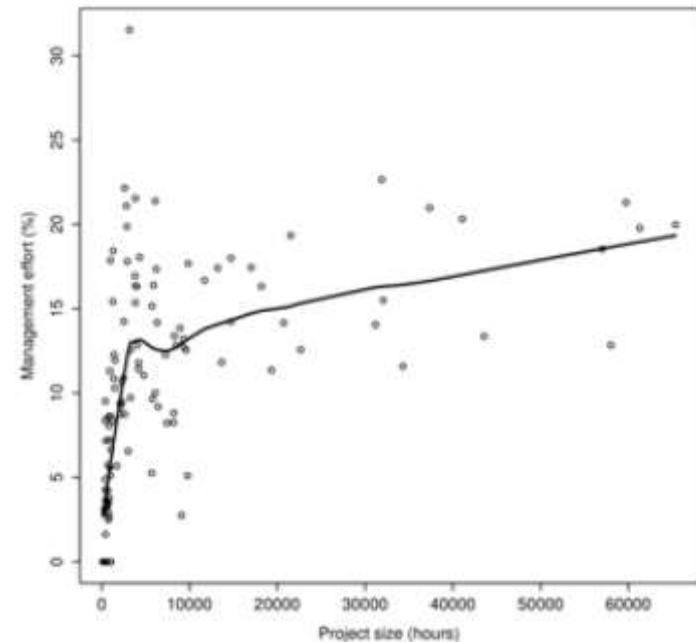
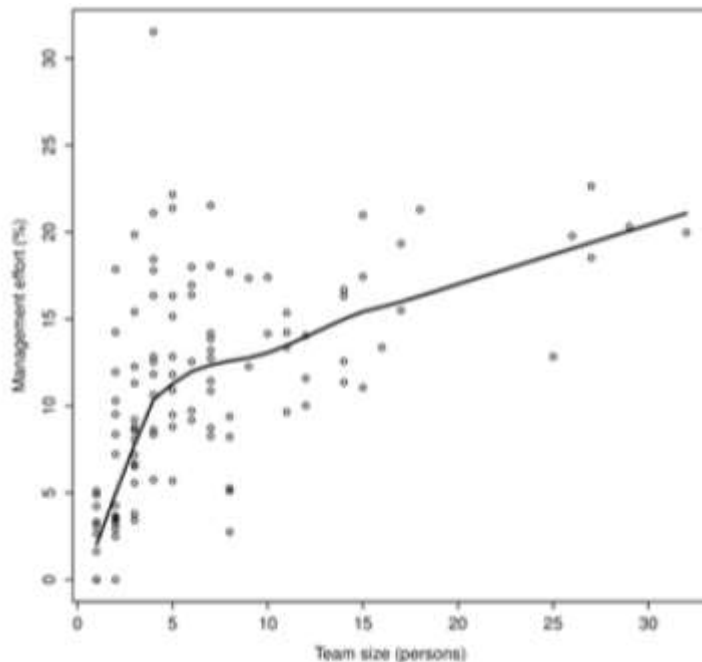
# Undersøkelse fra 2014: Prosjektstørrelse og suksessrate

	< 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 var **suksessfulle!**
- **MEN**, hele 25% av prosjektene over 100 mill. var **mislykkede** (ikke fullført eller ble vurdert som "lite suksessfull" eller dårligere). For de andre prosjekter var 7% mislykkede.
- I en annen studie finner jeg at en tidobling av størrelsen dobler risikoen for fiasko.
- **OG**: Dersom vi ser ett stort prosjekt som en sekvens av 4 middels store (med hver risiko på 7%, så får vi at det er ca. 25% sannsynlig å mislykkes på minst en del.

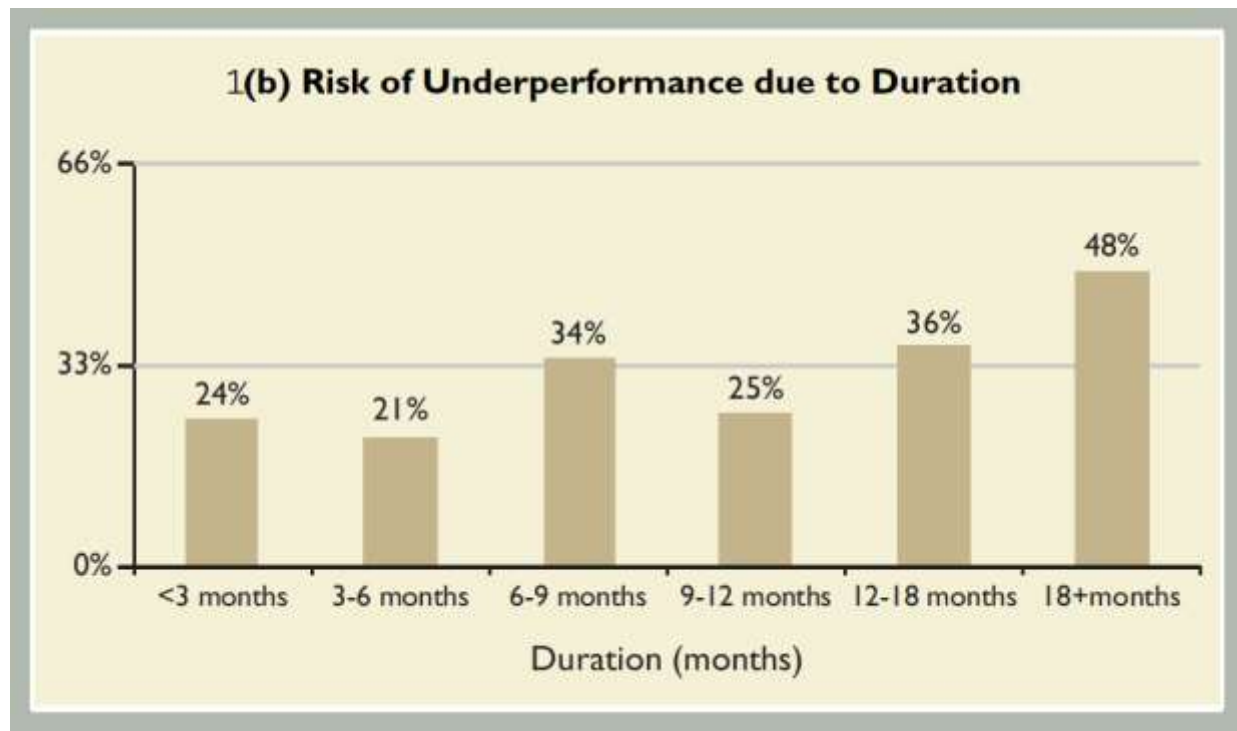
# Jo større prosjekt, jo mer går med til administrasjon ("diseconomy of scale")

- Jamtveit, Jettestuen og Mathiesen (2009): Administrasjon i organisasjoner (og antall email) øker eksponentielt med størrelse (faktor 1.3). Sier noe om økningen i kompleksitet med økt størrelse. Dobling fra 1000 årsverk gir f.eks. 2.5x mer administrasjon.
- Ahonen, et al. (2015): Resultater antyder at formelen ser ut til å passe godt for IT-prosjekter også (team-størrelse til venstre og timeverk til høyre)



# Jo lengre prosjekt, jo mer endrer seg underveis

- Sauer, Gemino, Reich 2007: *Underperformance* = Ikke fullført, eller store problemer med budsjett og eller leveransetidspunkt.
- Legg merke til at 12 mnd-prosjekter gjør det bra. Kanskje en bra grense for mange prosjekter?



# Betyr dette at det offentlige skal la være å starte store, kostbare IT-satsninger?

**NEI!**

- I prinsippet ikke noen ulempe at budsjettet er stort.
- Det er omfanget per prosjekt eller per leveranse som bør – om mulig – ned, ikke størrelsen på satsningen.

# Betyr dette at vi skal la være å starte store, kostbare IT-satsninger?

- En stor fordel og ha kontinuerlige/hyppige leveranser som evalueres og brukes av kunde.
- Bør unngå å legge mer enn minimumsløsninger inn i første prosjekt/leveranse ved store prosjekter (unntak finnes).
  - Risikoanalyse et viktig instrument til å "holde igjen" alle ønsker og behov.
- Store prosjekter som man ser ikke vil lykkes bør kunne stoppes tidlig.
  - Hyppige leveranser som evalueres og smidig kontrakt viktig faktorer.
- Prosess for valg og samarbeid med leverandører bør bedres
  - Leverandør uten nødvendig erfaring er en STOR risikofaktor
  - Mer utprøving-, minikontrakter, per time/smidig-basert samarbeid
  - Mer aktiv og krevende kunde (holder ikke å være kompetent)
  - Nyttestyring med vekt på planlegging av nytte og løpende prioriteringer

# Betyr dette at vi skal la være å starte store, kostbare IT-satsninger?

- Flere eksempler på at det å feile i et stort prosjekt er starten på å lykkes ved forsøk nummer to og tre.
- Kanskje vi bør se på det å feile i en del IT-prosjekter som en del av kostnadene?
  - Kost-nytte analyser bør ta inn over seg at ca. 10% av alle prosjekter mislykkes (før de eventuelt starter igjen og lykkes).
- Ikke tro på de som hevder at man ikke trenger å planlegge store prosjekter grundig før man går i gang.
  - God empirisk dokumentasjon av sammenheng mellom gode planer (som må oppdateres, løpende prioriteringer) og prosjektsuksess
  - ... også for smidige prosjekter.

# Evidensbaserte tiltak

1. Reduksjon i prosjektstørrelse, og dermed ambisjonsnivå per prosjekt, gjennom oppdeling av større satsninger i mindre prosjekter/leveranser.
2. Hyppige leveranser (helst som kan settes i produksjon) 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 skape risikobevissthet hos involverte aktører, god risikostyring og sikre at ambisjonsnivå ikke legges for høyt



**Ekstra ....**

# Andre resultater

- Prosjekter som (i stor grad) utarbeidet plan for realisering av nytte og fulgte dette opp i prosjektgjennomføringen hadde dobbelt så høy andel av prosjekter som var svært vellykket mhp nytte enn andre prosjekter.
- Prosjekter der kunde vektet lav pris ved valg av leverandør med minst 30% gjorde det dårligere (ca. 30% vellykket mhp nytte) enn prosjekter som vektla lav pris mindre enn 30% (ca. 50% vellykket mhp nytte).
- Prosjekter som ble offshoret (det var ikke så mange, så tallmaterialet er usikkert her) var i mindre grad vellykket enn prosjekter der alt arbeid ble utført i Norge (ca. 20% vs ca. 40% vellykket mhp nytte).
- Hyppige leveranser (til kunde) var forbundet med høy grad av suksess på levert nytte.