

Store IT-prosjekter: Hva er problemet? Bør de unngås? Hvordan?

Resultater fra forskningen

Magne Jørgensen,

Senter for Effektiv Digitalisering av Offentlig Sektor, SimulaMet og Digitaliseringsrådet

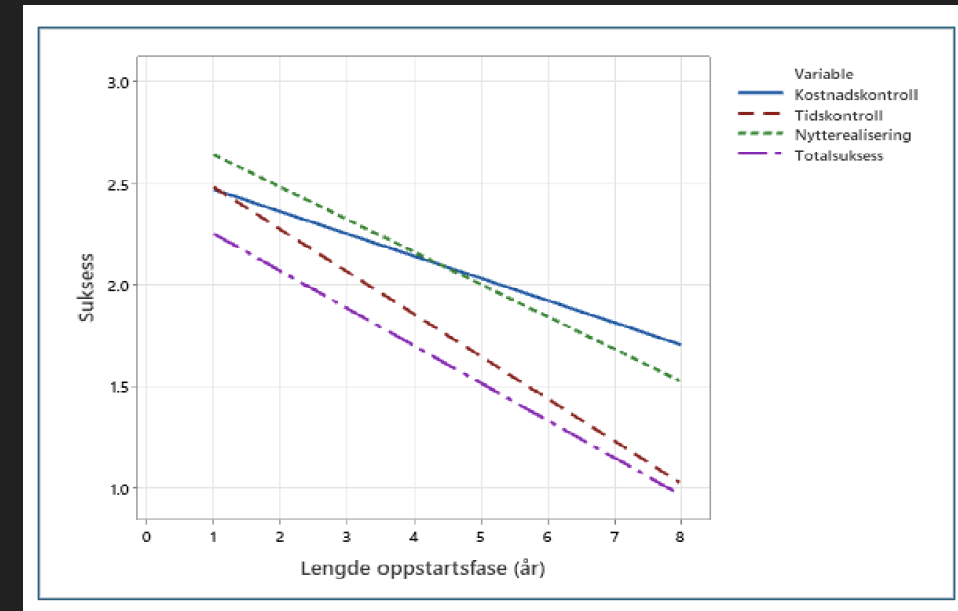
For å **unngå store prosjekter** så må
enten prosjektene **deles opp**,
eller så må **behovet** for store IT-
prosjekter **ikke være tilstede**.

... kommer ikke på noen flere meningsfulle metoder.

Hvor store og hvor lenge varer typisk IT-prosjekter i offentlig sektor?

SPM-prosjekter koster mye og tar svært lang tid

- Kostnadsbruk er i gjennomsnitt rundt 900 mill NOK
- Oppstartsfasen (med KS1 og KS2) varer i gjennomsnitt ca. 3.5 år.
 - Jo lenger oppstartsfase, jo mindre suksess!
- Varighet på IT-prosjektet er i gjennomsnitt ca. 4 år (ett år på overtid målt mot plan).
- Tiden fra de første konseptvurderinger til ferdig produkt blir dermed i snitt 7-8 år – og det tar ofte enda lenger tid før nytte leveres.



Moderniseringsprosjekter er enda større og lengre

- Prosjekter som skifter ut gamle IT-løsninger (ofte over 20 år gamle) bruker i gjennomsnitt 5.5 år i gjennomføringsfasen (1.5 år lenger enn snittet av alle IT-prosjekter).
- Jo eldre IT-løsning som skal avvikles, jo større og lengre blir prosjektene.
 - Mao, venter man lenge med å modernisere så blir prosjektene ofte mye større!

Sammenhenger mellom størrelse og suksess

NB: Den kanskje beste indikator for problematisk IT-prosjekt er at virksomheten gjør noe som er vesentlig større enn det den er vant med fra før. Dette forteller oss at STOR burde vært en relativ størrelse...

Store IT-prosjekter feiler oftere enn de mindre (men blant de som ikke feiler, gjør de store det like bra)

Table 5
Project success and budget size.

Success dimension	Small (< 1 mill. euros)	Medium (1–10 mill. euros)	Large (> 20 mill. euros)
Benefit ($n = 56$)	31%	47%	35%
Functionality ($n = 58$)	29%	47%	35%
Technical quality ($n = 58$)	24%	28%	25%
Budget control ($n = 58$)	24%	47%	47%
Delivery on time ($n = 55$)	29%	35%	35%
Work efficiency ($n = 54$)	24%	12%	24%

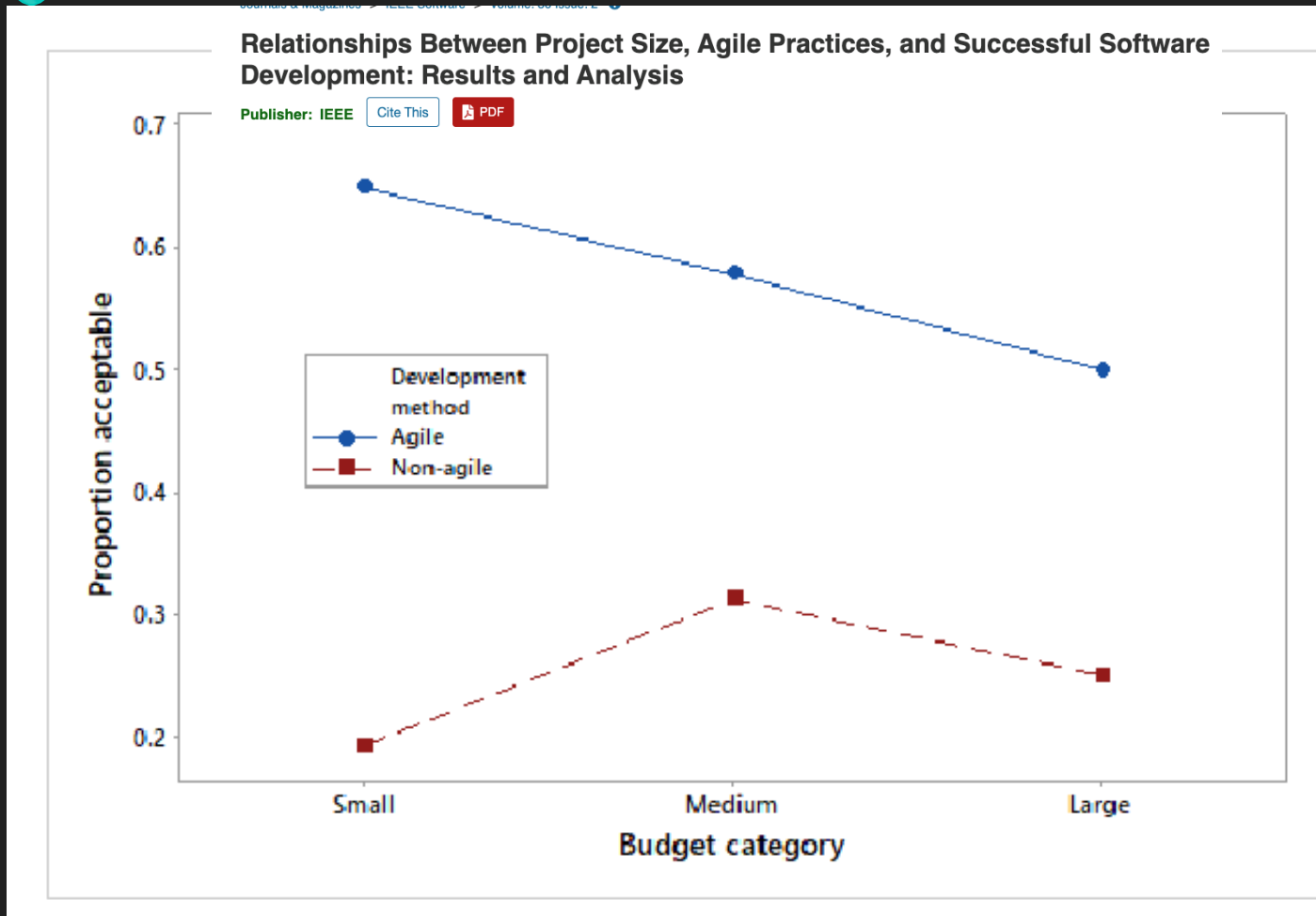


A survey on the characteristics of projects with success in delivering client benefits

Magne Jørgensen  

The follow-up survey gave results on the relation between project size and success similar to that observed in [Table 5](#); the large projects had about the same or higher proportions of successes as the smallest ones. However, when looking at the projects that were either cancelled or failed to deliver the expected benefits (20 projects), we found that the largest projects (> 10 million euros) were strongly over-represented. The proportion of unsuccessful projects regarding client benefits was 25% for the large, 7% for the medium, and 6% for the small projects. This suggests that the largest IT projects are indeed more likely to fail than the smaller ones, but when not failing or being cancelled, they may be about as successful in delivering client benefits as the smaller ones.

Dette gjelder også smidige prosjekter



.... og ikke minst moderniseringsprosjekter (pågående forskning)

Budget of the initiative	Less than 1 mill EUR	14 (23%)	71% (44%-98%)	p=0.02 (A) (H3)
	1-50 mill EUR	22 (36%)	82% (64%-99%)^	
	more than 50 mill EUR	25 (40%)	44% (23%-65%)	

Hvorfor blir noen IT-prosjekter så
store?

Lite forskning, men noen grunner kan være ...

- Noen satsninger - som utgjør et logisk hele (f eks det å lage et nytt pensjonssystem) – er iboende store og naturlig å se som ett hele.
- Ønske (risikoreduserende finansielt tiltak) om å ha sikret finansieringen for hele satsningen før man setter i gang.
- Lang oppstartsprosess per IT-prosjekt gjør at det å ha flere faser med planlegging, budsjettering, kvalitetssikring ... (som en oppdeling vil kunne gi) er krevende tids- og jobb-messig.
- Mye dilemmaer og avveininger

Vi vil fortsatt ha behov for store IT-satsninger, men vi trenger strengt tatt ikke store IT-prosjekter.

For å unngå store IT-prosjekter – der stor bør oppfattes relativt til hva virksomheten er vant med – bør vi trolig gjøre det **mer gunstig å dele opp store satsninger i separate, mindre IT-prosjekter** eller som **stegvis IT-utvikling**.

Samtidig bør vi også sørge for at vi i **minst mulig grad trenger de store innsatsene**, som «big bang»-utskifting av svært gamle IT-løsninger.

Hvordan gjør man det, da ...? Noen forslag

- Kreve svært god argumentasjon for at megastore IT-prosjekter ikke er delt opp i håndterbare deler. Planleggingshorisont på mer enn 4-5 år bør sjelden forekomme.
 - Dette utelukker IKKE at virksomhetene bør ha livstidsanalyse og veikart for IT-systemene sine med lang tidshorisont.
- Unngå - så langt mulig – at man trenger et stort IT-prosjekt!
 - **Tenk stegvis utvikling allerede i valg av konsepter/arkitektur.** Velg konsepter som ikke krever «big bang» utvikling.
 - Unngå akkumulering av masse teknisk gjeld, som igjen fører til utviklingsproblemer og større prosjekter. Permanente team/produktorganisering kan bidra her.
 - Lag plan for stegvis utvikling tidlig.
- Bruk mulighetene til oppdeling av IT-satsningen i mindre prosjekter/sted med **stegvis finansiering**, basert på evaluering av og læring fra foregående steg.

Slutten er her ...