

Undersøgelse:

Sådan står det til med it-projektledelsen i danske virksomheder

DANSK IT's fagråd for Projekt-, Program- og Porteføljeledelse gennemførte oktober 2014 en spørgeskemaundersøgelse blandt projektledere med henblik på at opsamle aktuelle, praktiske erfaringer med projekt- og porteføljeledelse. Og hermed finde frem til de områder inden for projektarbejdet, der ved dialog, debat, vidensopbygning og ændrede arbejdsformer bedst kan bidrage til at højne kvaliteten af projektarbejdet i it-Danmark.

Spørgsmålene i undersøgelsen er baseret på interviews med en fokusgruppe og enkeltmedlemmer fra gruppen.

Deltagerne i undersøgelsen er alle blevet bedt om at svare med afsæt i det sidste projekt, de har været involveret i.

Undersøgelsen bygger på besvarelser fra 111 projektledere

Under halvdelen måler, om it-projektet gav organisationen de lovede gevinster

Generelt vurderer projektlederne, at der i organisationen kun følges op på gevinstrealisering for under halvdelen af projekterne. For det specifikke, sidst afsluttede projekt, de har evalueret, er det kun 42 procent, der har evalueret gevinster for organisationen ved afslutning.

Fra interview med Signe: "Det er mærkeligt, at man lever i en organisation, hvor man rent faktisk pøser en masse ressourcer og penge ind i noget, man ikke systematisk undersøger, om man fik noget ud af"

"...hvis man ikke kigger på sine gevinster, så kan det næsten være lige meget ... groft sagt, jeg ved jo godt, det ikke er sådan, men jeg synes, der er forbløffende få, og det er altså ikke kun i vores organisation, som vender tilbage og siger: fik vi rent faktisk det ud af det, vi gerne ville, eller fik vi noget andet ud af det?"

Fra interview med Jan: "der kommer altid nogle fordele, man ikke havde regnet med, ligesom der kommer nogle ulemper, hold da op, der skal være to mere i den afdeling, men så kan der spares nogle nede i en anden afdeling, og det kan godt være man glemmer at høste nogle af de gevinster."

Anbefaling: Planlagte gevinster, der betragtes som værdi for forretningen, bør følges op efter afslutning af projektet, og formentlig med nogle intervaller i en længere periode efter projektet er afsluttet.

Hvad er projektledelse

Projektledelse kan beskrives som ledelsen af større opgaver, der er afgrænsede i tid, omfang og ressourcer, ofte kræver deltagelse på tværs af organisationen og leverer et unikt resultat.

Ledelsen aftaler ikke fælles kriterier for hvilke projekter, der skal igangsættes - for mange projekter undervejs ad gangen

Porteføljeledelsen bruger i mange organisationer en formel proces for at udvælge og prioritere projekter i porteføljen, men flere end 40 procent har ikke en prioriteringsmodel, som kan kommunikere klare kriterier og begrunde deres valg.

Hvordan virker den formelle proces så i praksis? Over 64 procent vurderer, at der er for mange projekter i gang i organisationen, mens 3 procent vurderer, at der er for få. I over halvdelen af organisationerne har man mere end 20 projekter undervejs ad gangen.

På trods af, at der er en formel proces til udvælgelse og prioritering af projekterne, så oplever over halvdelen, at der er for mange projekter i gang.

Anbefaling: Kvaliteten af porteføljeprocessen skal forbedres. At aftale fælles udvælgelseskriterier og kommunikere kriterierne til organisationen er oplagte forbedringspunkter.

Fra interview med Jan: "Hvis man laver den rigtige porteføljestyring med de rigtige gevinstrealiseringsberegninger, som jo er gætværk på det tidspunkt, men alligevel med de parametre, man så måtte putte på, så burde man jo sige, vi laver kun de 5 der, giver mest, og så holde de andre som en backlog ... og så prioriterer man kun 2 - 3 forretningsprojekter. For der sker samtidig det, at med nogle af de mega forandringer, man laver, så kan medarbejderne simpelthen ikke nå at absorbere det og blive gode til at gøre det, de skal gøre og dermed sørge for, at det bliver en god forretning at gøre det".

"Det burde jo være sådan, at hvis man har et projekt, og den øverste chef i en stor organisation ikke vil være sponsor for det, så skal man lade være at starte det."

Anbefaling: Toplevelsens støtte kunne passende være et af kriterierne for udvælgelse af projekter. I denne undersøgelse vurderedes næsten 95 procent af projekterne som en succes, og 84 procent havde topledelsens støtte. Hvis topledelsens støtte er bestemmende for succes, så hvorfor ikke gøre, som foreslået her?

Næsten 90 procent har planer for den teknologiske implementering

Forud for beslutningen om at gennemføre et projekt i porteføljeledelsen, ligger der et arbejde med at gøre rede for, hvorfor projektet skal vælges. Resultatet af dette arbejde kaldes her for business case. 65 procent i denne undersøgelse har en business case for deres projekt, 35 procent har ikke.

Fra interview med Signe: "Hvis man ikke up front arbejder systematisk i sit projekt med sin business case, så har man jo heller ikke sagt på forhånd, der er måske ikke en positiv business case her, men vi gør det alligevel."

Målsætning skal gennemarbejdes af projektledelsen, så de forstår formålet i sin helhed. Derfor spørges der, om projektlederen har deltaget i at sætte mål for projektet. Det har næsten tre fjerdedele været med til. Projekterne levede op til målsætningen i over 90 procent af tilfældene.

Fra interview med Ulrik: "Det er jo ikke det at køre og gennemføre projekter. Det er jo, om man rent faktisk har styr på de mål, der oprindeligt blev sat."

Fra interview med Jan: "Det er simpelthen, fordi man som projektleder ved for lidt om, hvor gevinsterne skal komme fra, og så kommer man til at tage nogle forkerte beslutninger undervejs. Man bliver sådan set færdig med projektet, og man leverer det, som der bliver bestilt, men det er så ikke altid det, der var brug for."

Forberedelse i form af planer for projektet sker for de teknologiske leverancer i 89 procent af projekterne. Disse leverer også ifølge planerne. Det samme gør sig ikke gældende for planer vedrørende forretningsprocesser, der skal ændres og organisatorisk implementering.

Under halvdelen har planer for, hvordan it-projektet skal implementeres i organisationen

Der bliver lavet planer for it-projektet og fulgt op på planerne i høj grad. Det kniber mere med planer for organisatorisk implementering. Kun i 45 procent af projekterne var der planer, og kun 41 procent leverede efter planen. Ved afslutning af projektet evaluerer 40 procent den organisatoriske implementering.

Fra interview med Signe: "Gartner var inde og stå og sige, de har jo sådan en 80-20 regel, der siger, at når de laver store it-projekter, så var 20 procent teknik og 80 procent forandringsledelse. Men at man brugte pengene omvendt. 80 procent på teknikken og 20 procent på forandringsledelsen."

"Det ville man have lavet anderledes i dag. Jeg tror simpelthen man ville have prøvet at tage hånd om det tidligere, men der var så stor fokus på den tekniske del, og så må man også erkende, at der også er grænser for, hvor meget en organisation kan bære – hvis vi både skulle have lavet forandring og it på samme tid"

Anbefaling: Der er forskellige holdninger til, hvornår den organisatoriske implementering skal planlægges og starte. I over halvdelen af de her evaluerede projekter har den organisatoriske implementering tilsyneladende ikke været en del af projektet, da der hverken blev lagt planer eller evalueret. Det kan gøres som i citatet ovenfor i et nyt projekt, der starter op efter it-projektet. Det anbefales at vurdere i den enkelte situation.

Der er forretningsværdi i evaluering og opsamling af læring fra projekterne

Erfaringer fra IT-projekter i organisationen skal opsamles formaliseret. Der er forretningsværdi i denne viden, som kan bruges i organisationens kommende projekter.

For 64 procent af de færdiggjorte projekter, er læring tilgængelige for fremtidige projekter, men 90 procent af respondenterne synes, at læring fra projektet vil have værdi for fremtidige projekter.



Det er ærgerligt, at læring ikke opsamles i organisationen for de resterende 36 procent, når man ser det i sammenhæng med, at næsten 95 procent af projekterne var vurderet som succesfulde. Der må være gode erfaringer, som kan tilføre værdi til organisationen. Det er endnu en gevinst, som ikke høstes.

På baggrund af denne undersøgelse vil fagrådet i den kommende periode sætte fokus på

- Porteføljestyling og valg af hvilke projekter, der sættes i gang
- Gevinstrealisering
- Organisatorisk implementering

Læs mere om DANSK IT's fagråd for for Projekt-, Program- og Porteføljeledelse her http://www.dit.dk/Om_DIT/Organisation/Fagraad/Program_projektledelse_fagraad.aspx