

# Tilstandsrapport

Af Rasmus Steen & Christiane Rudolph



## Opgør med en klassisk plage: Med *Tilstandsrapporten* finder og løser Trustworks udfordringer i IT-projekter

*IT-projekter fejler ofte, hvilket koster fremdrift og ressourcer. Nogle af årsagerne går igen fra projekt til projekt, mens andre er situationsbestemte. Med Tilstandsrapport har Trustworks udviklet et værktøj, der identificerer udfordringer og finder løsninger. Styrken er fleksibilitet og erfaring.*

Af Rasmus Steen og Christiane Rudolph, Trustworks

Det er en af de evigt tilbagevendende problemstillinger inden for IT, som alle snakker om, men som sjældent bliver bedre: Alt for mange IT-projekter fejler. Det er et problem, fordi fejlslagne projekter typisk resulterer i både tabte investeringer og i tabte forretningsmæssige muligheder, og fordi organisationer er afhængige af den forandring og værdiskabelse, som IT-projekter skal bibringe. Tallene taler for sig selv.

- 43% af projekterne i europæiske virksomheder havde oversteget det fastsatte budget ved projektets slutning.<sup>1</sup>
- 50% af projekterne i europæiske virksomheder blev ikke færdiggjort til tiden.<sup>1</sup>
- 40% af projekterne i europæiske virksomheder tabte hele budgettet som følge af projektfiasko.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pulse of the Profession 2021, Project Management Institute 2021 (based on surveys of 716 European project professionals).

### Udfordringer bliver undervurderet

Hvorfor har IT-projekter det så svært? Vores erfaringer fortæller os, at det skyldes en række forskellige faktorer, men et godt eksempel er, at udfordringerne ved IT-projekter ofte undervurderes.

Men IT-projekter er mange gange komplekse, fordi de handler om at tilpasse teknologi til processer eller omvendt. Ofte er der desuden tale om flere systemer, der skal tale sammen, og det foregår sandsynligvis i et multi-leverandør-setup med modsatrettede interesser, hvor leverandørstyringen således bliver tilsvarende kompleks. Endelig må vi ikke glemme, at IT-projekter handler om forandring hos mennesker, en faktor der regelmæssigt bliver undervurderet.

Nogle af de typiske fejl, vi oplever ifm. IT-projekter, er:

- Uklart scope. Organisationen er ikke skarp nok på, hvad projektet reelt skal indeholde og opnå. Rammerne bliver for flydende, hvilket påvirker både fremdrift og resultat.
- Manglende involvering af slutbruger/modtager. Der er en tendens til at glemme, hvem projektet i sidste ende skal gavne, hvem "kunden" er. I stedet fortaber man sig i selve projektforsløbet og eventuelt udbudsforløb.

- Manglende ærlighed/åbenhed om projektets tilstand. Officielt går det efter planen, men i realiteten er der problemer.

### Fleksibelt værktøj bygger på erfaring

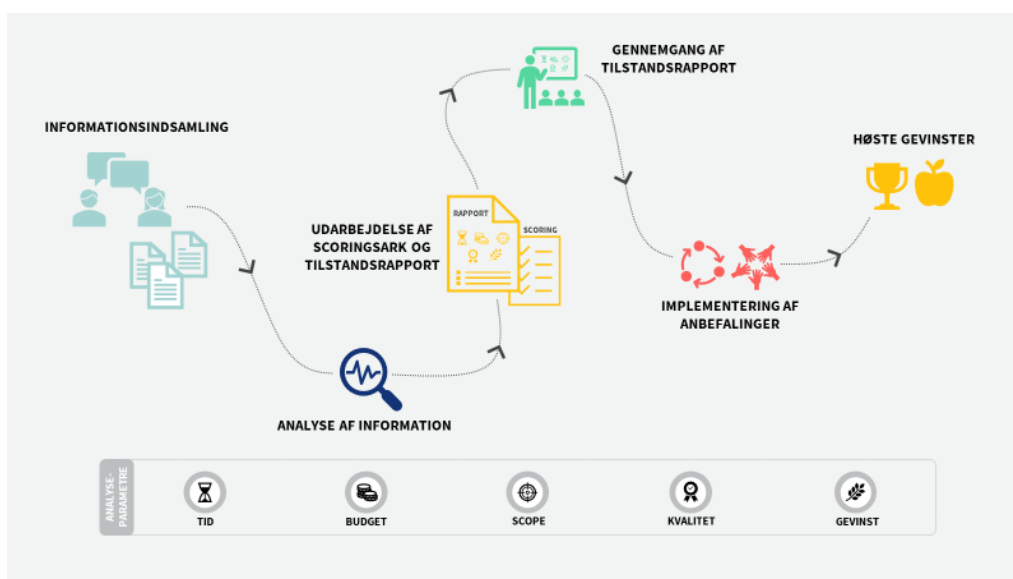
Hvorfor er der ikke nogen, der har fundet på en løsning et så gennemgribende problem, der koster organisationen millioner af kroner? Vores bud er, at der selvfølgelig ikke findes en universel løsning, som passer på alle IT-projekter. Udfordringer som fx manglende modenhed og undervurdering af den menneskelige faktor går selvfølgelig igen i mange projekter. Men projekterne altid vil eksistere i en kontekst, som man er nødt til at tage højde for og inddrage i sin tilgang.

Det er baggrunden for *Tilstandsrapporten* - et værktøj, som er udviklet af Trustworks til at identificere og løse udfordringer i IT-projekter. Der er ikke tale om en epokegørende ny metode eller et paradigme. I stedet har vi udviklet et værktøj, hvis styrke først og fremmest består i to forhold:

- Værktøjet er fleksibelt og tilpasses det konkrete projekt og dets stakeholders.
- Vi bruger Trustworks' omfattende erfaring med IT-projekter i både analyse og anbefalinger.

Vi har et både bredt og dybt kendskab til en bred vifte af IT-projekttyper i både private og offentlige organisationer. Gennemsnitserfaringen er på 10 år pr. konsulent. Vores kunnen inkluderer IT- og dataarkitektur, forretningsanalyse, kravstilling, styring af projekter og programmer samt forandringsledelse. Vi har en tværfaglig tilgang til vores projekter, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved at vores kunder ikke kun trækker på den enkelte konsulents viden og erfaring, men hele på Trustworks'.

Med *Tilstandsrapporten* analyseres der ud fra fem klassiske parametre: Tid, Budget, Scope, Kvalitet og Gevinst. Parametrene tilgås gennem to primære datakilder: Nøgledokumentation (businesscase, projektplaner, rapportering, etc.) samt interviews, der gennemføres baseret på, hvad vi finder frem til i dokumentationen.



Figur 1: Udformning og brug af Tilstandsrapport

De fem parametre udgør den ramme, som vi undersøger indenfor. Inden for rammen tilpasser vi tilgangen til den kontekst og situation, som kunden befinder sig i. Vi forsøger, med andre ord, ikke at presse en specifik model ned over hovedet på vores kunder. Det samme gælder for interviews - vi møder ikke op med en standard spørgeramme, men udvælger spørgsmål ift. den konkrete opgave.

*Tilstandsrapporten* kan bruges både proaktivt og reaktivt, dvs. i et igangværende projekt, eller når det er afsluttet.

### Handlingsrettede anbefalinger i samarbejde med kunden

Når vi efter endt analyse præsenterer vores anbefalinger, er de baseret på vores erfaringer fra lignende projekter og organisationer. Derudover trækker vi også på best practice inden for området.

Baseret på vores analyser munder *Tilstandsrapporten* ud i anbefalinger, der skaber større værdi for organisationen, f.eks.:

- Styrket sammenhæng mellem strategi og projektportefølje.
- Større involvering af forretning og kunde i hele projektforløbet.
- Skarpere prioritering og afklaring af scope vha. grundig projektledelse
- Rapportering og løbende forventningsafstemning mhp. at sikre, at projektets formål indfries indenfor scope, økonomi og tid.

Anbefalingerne er realistiske, handlingsrettede og har fokus på at opnå konkrete gevinster. De er konstruktive og typisk udarbejdet i samarbejde med kunden. Vi peger ikke fingre eller leder efter synderbukke. Vi er kundens samarbejdspartner med et fælles mål: Bedre IT-projekter.



Figur 2: Indhold i den samlede Tilstandsrapport

Kæmper du med kuldsejlede IT-projekter, eller vil du bare blive klogere på, hvordan vi tager livtag med dette klassiske problem? Kontakt os for en uforpligtende snak:

Thomas Gammelvind, CEO, Managing Partner, [thomas.gammelvind@trustworks.dk](mailto:thomas.gammelvind@trustworks.dk)

Rasmus Steen, Consultant, Project Manager [rasmus.steen@trustworks.dk](mailto:rasmus.steen@trustworks.dk)