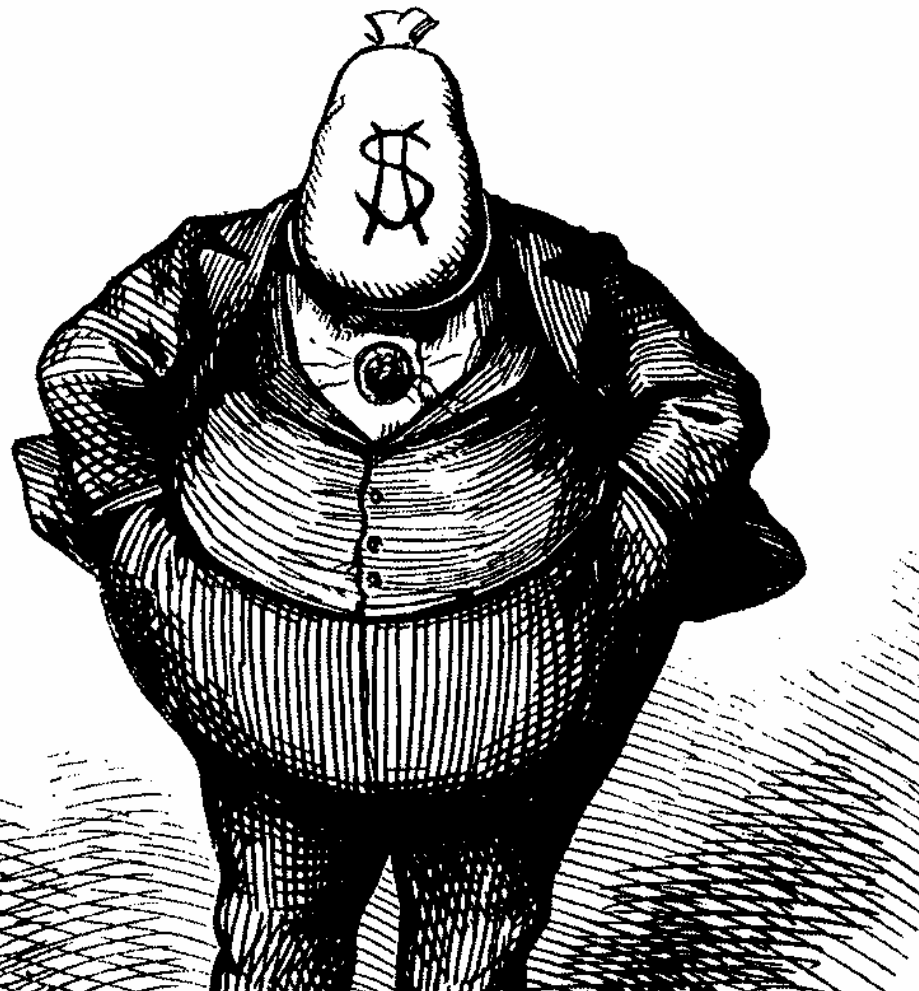


Hva kjennetegner dem som lykkes?



eforum
eforum
eforum
eforum

Lars Groth
Pharos AS

eLandet Norge
2004

Telenor Expo 19. oktober 2004

IT-prosjektveien

i henhold til folketroen



Noen kjente norske eksempler

- ▲ Rikstrygdeverket 1989-95: 1,2 milliarder kroner brukt på TRESS 90 uten noe brukbart resultat.
- ▲ Norsk politi, 1992-96: Phoenix-system til 210 millioner kroner ennå ikke tatt i bruk.
- ▲ Vegvesenet, 1995: 152 millioner kroner tapt på ubrukelig datasystem.
- ▲ NSB, 1995: 200 millioner kroner på ikke-fungerende billettsalgssystem.
- ▲ Kreditkassen, 1995-97: Taper 320 millioner kroner på nye utlånssystemer.

USA 1995

Status for IT-prosjekter

(Standish Group Chaos Report)

- ▲ \$250 milliarder blir brukt på til sammen 175 000 IT-prosjekter
- ▲ 30% av prosjektene – til en kostnad av rundt \$80 milliarder – stanses før de er ferdige
- ▲ Mer enn halvparten av prosjektene koster dobbelt så mye som planlagt
- ▲ 16% av prosjektene blir ferdige innenfor plan og budsjett – i store bedrifter bare 9%
- ▲ *Alle IT-katastrofers mor - Advanced Automation System (kontrollsystem for flytrafikken i USA) skrinlagt i 1998 etter 17 år og bruk av 7,6 milliarder USD*

Den Norske Dataforening
Et nettverk for alle som jobber med informasjonsteknologi

*“Halvparten av danske bedrifter
kaster penger ut av vinduet.
Investeringer i mislykkede ERP-
systemer skyldes dårlig forarbeid.”*

DANSK IT
Styrk dit netværk



FOODMARK

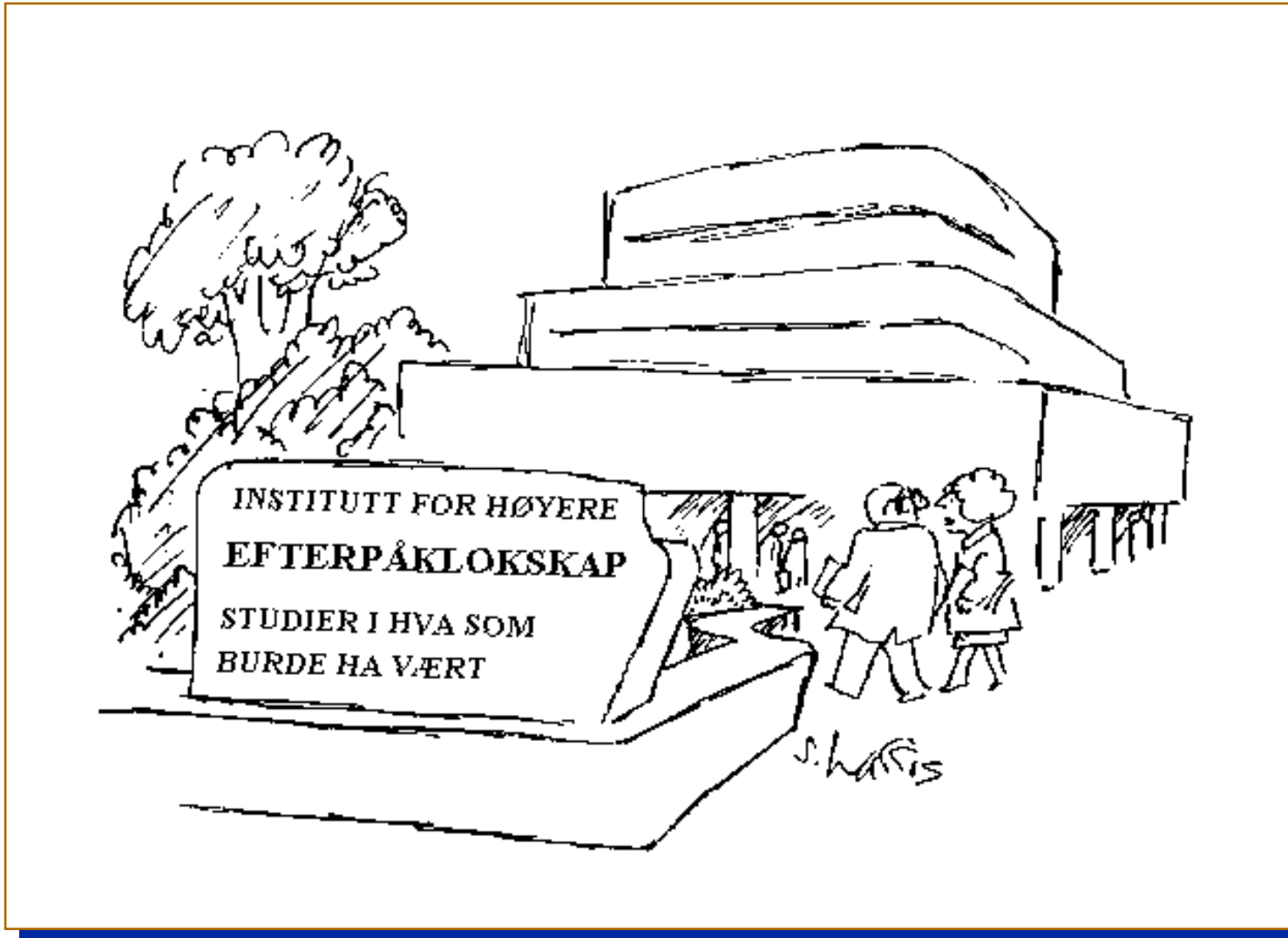


Sykehuset Buskerud



- ▲ Implementerte SAP i Norge og Sverige i 2001/2002
- ▲ Prosjektet gjennomført til planlagt tid og kostnad
- ▲ Oppstart på planlagt dato ved alle tre bedrifter
- ▲ Ingen reduksjon i servicegrad ved oppstart
- ▲ 18 mndr. fra tilbudsinnbydelse til siste bedrift var i drift

- ▲ Implementerte Kodak PACS og RIS (digital røntgen) i 2002/2003
- ▲ Prosjektet gjennomført til planlagt tid og kostnad
- ▲ Oppstart to dager forsinket på Ringerike, en uke forsinket i Drammen og på planlagt dato på Kongsberg
- ▲ Full produksjon fra start
- ▲ 11 mndr. fra anbudsinnbydelse til siste sykehus var i drift






The CHAOS Report

"The Roman bridges of antiquity"

Erfaringer fra store statlige IT-prosjekter Vurderinger og mulige tiltak

Erfaring er storkna sveite!
Fritt etter Aasmund Olavson Vinje

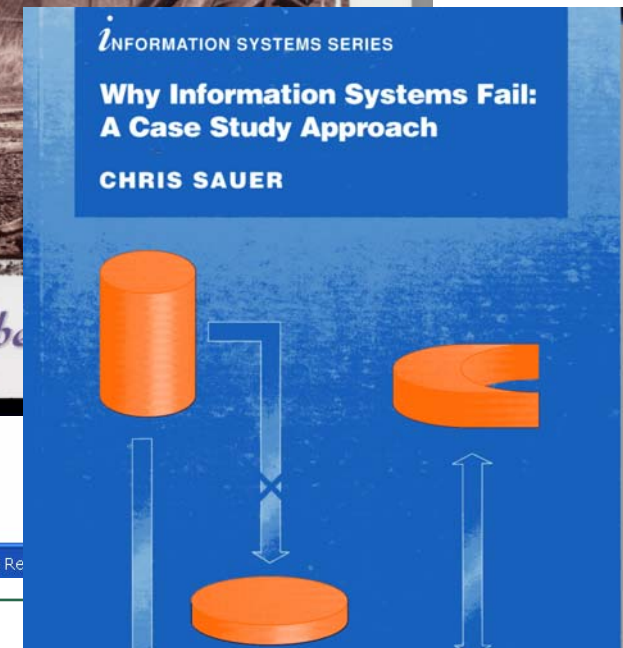
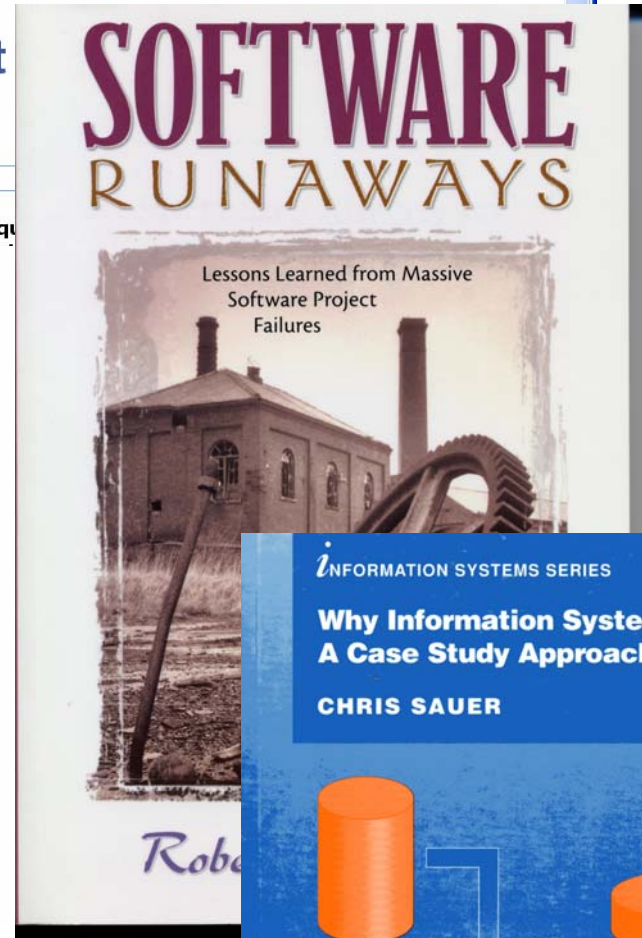
Rapport 1998: 6



Project Wars

why IT projects fail, and how you can improve their delivery

Nuno Leitao, June 2002 (Last revised on January 2003)



Software Tech News



Buzz buzz buzz buzz buzz

- ▲ Internett
- ▲ Intranett
- ▲ e-business
- ▲ Kreativt kaos
- ▲ Evig omstilling
- ▲ Paradigmeskifte
- ▲ Den nye økonomien
- ▲ Kunnskapssamfunnet
- ▲ Virtuelle organisasjoner
- ▲ Nettverksorganisasjoner

Portaler

eCRM

Markedsplasser

B2C

B2B

Outsourcing



Supply Chain Management

Buzz buzz buzz buzz buzz

Internett

Internet

ennis

Internet

viewing

skills

one

university

organization

networks

Portaler

CRM

20

B

Outsourcing

PHARCO

Supply Chain Management



Teknologien *forbedres,* mennesket *forblir det samme*

*- en takk til Toshiba for
påminnelsen!*

Forståelse
Forankring
Forberedelse
Forandring

Åttetrinnsprosessen for endring

(John P. Kotter)

1. Etablere en følelse av alvor, nødvendighet og tidsknapphet ("a sense of urgency")
2. Skape den ledende koalisjonen
3. Utvikle en visjon og en strategi
4. Kommunisere endringsvisjonen
5. Desentralisere makt til medarbeiderne for bredt forankret handling
6. Skape kortsiktige gevinster
7. Konsolidere gevinstene og driv endringene videre
8. Forankre de nye tilnærmingene i kulturen

Noe læring er
dessverre nødvendig...

... men la deg ikke
overkjøre av den grunn!



13 kritiske spørsmål

1. Er den berørte linjeledelsen involvert og engasjert?
2. Er mål og forventninger klare for alle?
3. Har prosjektet riktig bemanning med tilstrekkelig kompetanse?
4. Er prosjektorganisasjonen tilpasset oppgavene?
5. Er kravspesifikasjonen gjennomarbeidet og på riktig nivå?
6. Er brukerne trukket med?
7. Er teknologien ny og uprøvd?
8. Er planer og estimer realistiske og på riktig nivå?
9. Brukes det anerkjente metoder og verktøy?
10. Har leverandøren(e)s arbeid tilstrekkelig kvalitet?
11. Er rapportering og oppfølging tilstrekkelig og tilpasset formålet?
12. Går det faktisk fremover med arbeidet!!?
13. Er prosjektmoren god og er arbeidsmiljøet en støtte for arbeidet?

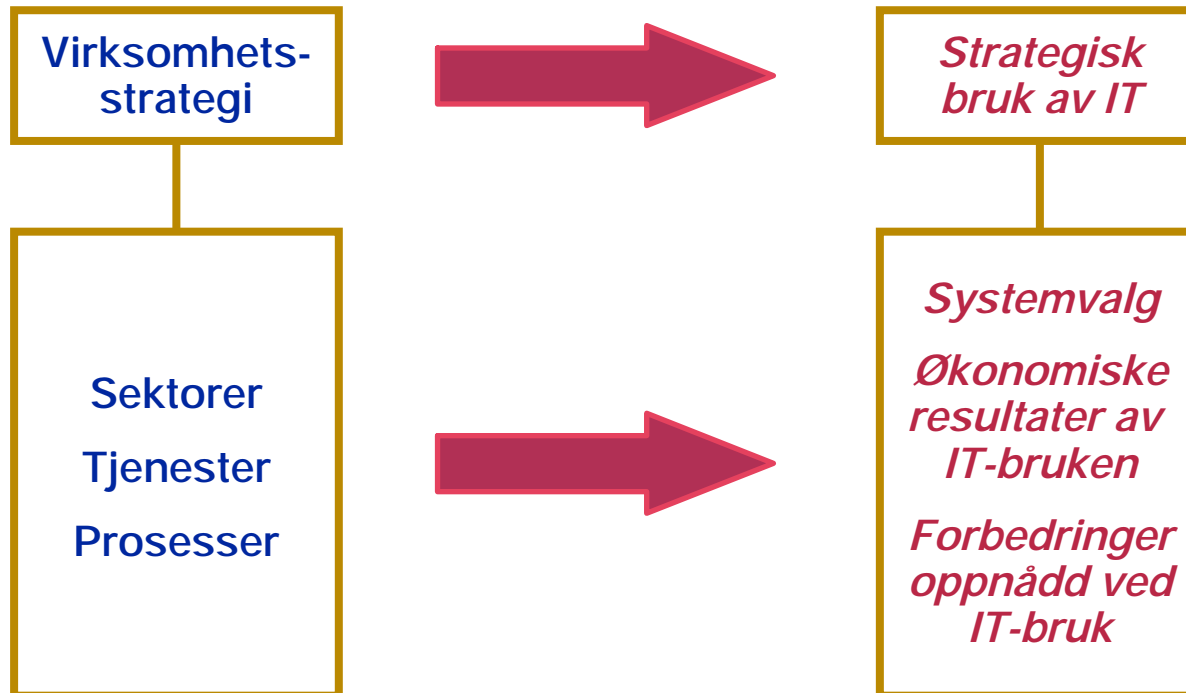
Lederstøtten

- ▲ Aktivt engasjement og støtte fra linjeledelsen i de berørte organisasjonsenheterne er helt avgjørende for prosjektets suksess
- ▲ Tilstrekkelig viktige prosjekter må også ha full støtte og engasjement fra toppledelsen
- ▲ Dette er nødvendig for å:
 - Få frigjort de nødvendige ressurser (inkl. personell) til prosjektet
 - Få tatt de nødvendige beslutningene som kreves underveis
 - Løse de problemene som alltid oppstår i løpet av prosjektet

Ansvaret må på bordet

Den som eier ansvaret her . . .

. . . må eie ansvaret her også!



Avklaring av mål og forventninger

- ▲ Prosjektet må ha klare og avklarte mål
- ▲ Målene skal være forretningsmål
- ▲ Linjeledelsen må delta i utformingen av målene og stille seg bak dem
- ▲ Forventningene til hva prosjektet skal oppnå totalt sett og hva som skal oppnås i de ulike fasene må være avklart og avstemt mellom prosjektet og linjeledelsen.
- ▲ Målene for prosjektet må være kjent og akseptert i organisasjonen
- ▲ Målene for prosjektet og de forventninger som stilles må kunnes i søvne av prosjektdeltagerne!

Bemanning og kompetanse

- ▲ Kvaliteten på prosjektarbeidet avhenger direkte av kvaliteten på prosjektdeltagerne
- ▲ Prosjektet må få plukke de mest erfarne og dyktige folkene i virksomheten på de kritiske områdene og få dem fristilt til prosjektarbeid
- ▲ Reserver og vikarer skal settes inn for å dekke hull i linjeorganisasjonen - de kan ikke brukes i prosjektet
- ▲ Prosjektet vil i lange perioder kreve mer enn normal arbeidsinnsats - nøkkelroller i prosjektet kan vanskelig kombineres med løpende oppgaver i linjeorganisasjonen

Prosjektorganisasjonen

- ▲ Prosjektorganisasjonen må inneholde de nødvendige roller
- ▲ Ofte bør prosjektlederrollen deles i to:
 - Prosjekt sjefen (prosjekt direktøren) bør ha bakgrunn i linjen. Hun/han har ansvaret for rapporteringen til styringsgruppen og for forankringen i linjeorganisasjonen (brukerne)
 - Prosjekt lederen bør ha IT-faglig bakgrunn og leder det daglige arbeidet i prosjektet
- ▲ Den må ha tilstrekkelig forankring i linjeorganisasjonen
- ▲ Den må legge opp til riktig kommunikasjon og styring for formålet
- ▲ Leveranse og mottak bør skilles, spesielt der et system skal installeres flere steder – ellers får ikke arbeidet med innføringen nok fokus og ressurser

- ▲ Teknologiens betydning henger først og fremst sammen med den usikkerhet som er knyttet til den
- ▲ Usikkerhet kan stamme fra to forhold:
 - Først og fremst om teknologien i seg selv er ny og uprøvd
 - Derrest om den er ny for organisasjonen



- ▲ Teknologi som er ny for organisasjonen kan gi risiko selv om den ellers er velprøvd, fordi:
 - Man kan for lite om den og derfor lett kan gjøre tabber
 - Uforutsette problemer kan oppstå i eventuelt samvirke med eksisterende teknologi
 - De antagelser man har gjort om nytteverdien kan være feil
- ▲ Teknologi som både er uprøvd i seg selv og prinsipielt ny for organisasjonen skal man holde seg unna!
- ▲ Pilotkunde skal du kun bli hvis *alle* disse fire betingelsene er oppfylt:
 - *Du har hatt et langvarig og godt forhold til leverandøren*
 - *Du vet at leverandøren har den kompetanse og serviceinnstilling som skal til for å løse de problemene som helt sikkert vil oppstå*
 - *Du har selv dyktige IT-folk som kan håndtere vanskelige problemer*
 - *Du får klare og viktige forretningsmessige gevinster på å være tidlig ute*

Om disse fire omstendigheter er på plass, kan *nesten alle* problemer overvinnes!

- ▲ Dyp forankring hos en ledelse som aktivt støtter prosjektet
- ▲ Avklarte, omforente, godt kjente mål og forventninger
- ▲ Tilstrekkelig bemanning med topp kompetanse
- ▲ Høy arbeidsmoral

Hva kjennetegner dem som lykkes med IT?

*De er gode ledere
med sans for organisasjon
og med evne til å
rekruttere og samarbeide
med flinke mennesker*

Hva kjennetegner
de andre?





- ▲ Magister i sosiologi 1977 ved Universitetet i Oslo
- ▲ Dr. oecon. 1997 ved Norges Handelshøyskole
- ▲ Professor II i organisasjon og IT ved NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet), Trondheim

Arbeidsområder:

- ▲ Kvalitetssikring og evaluering av prosjekter og systembruk
- ▲ Systeminnføring og endringsledelse
- ▲ Anskaffelser og kontraktsforhandlinger
- ▲ Virksomhetsorientert IT-strategi
- ▲ Forretningsorientering av IT-funksjonen
- ▲ Virksomhetsanalyser og -design

Særlig styrke:

- ▲ Kombinasjonen av teknologi- og organisasjonskompetanse.

Noen oppdragsgivere:

- ▲ Blefjell sykehus
- ▲ Post- og teletilsynet
- ▲ Sykehuset Buskerud
- ▲ Agra-gruppen (Mills, Delikat)
- ▲ Buskerud fylkeskommune
- ▲ Statens legemiddelkontroll
- ▲ Statens nærings- og distriktsutviklingsfond
- ▲ Forlagsentralen
- ▲ Skattedirektoratet
- ▲ SAS

Før starten av Pharos arbeidet Groth i vel ti år som rådgiver i ISI, Enator og Avenir. Han har tidligere også arbeidet ved Nylands Verksted, Prosjektstyring og Media Vision. Han tok dr. graden på avhandlingen Building Organizations with Information Technology, og ga i 1999 ut boken Future Organizational Design (John Wiley & Sons).

- ▲ Et uavhengig konsulentfirma med samtlige medarbeidere på seniornivå. Mange har omfattende ledererfaring, to har professor II-stillinger.
- ▲ Arbeider hovedsakelig med IT-anskaffelser, systeminnføring, prosjektledelse, kvalitetssikring, IT-relatert strategi, analyser og policyutforming, lederutvikling og teamutvikling.
- ▲ 17 partnere med gjennomsnittlig over 20 års erfaring:
 - Kjell Amundsen, Dag Belsnes, Bjørn Boberg, Peter Bonne, Jan H. Elfving, Lars Groth, Thore Henriksen, Baard Lund, Klaus Lunde, Harald Os, Kari Rydland, Ole Harald Smerud, Jarle Strand, Bård Sørbye, Ingunn Rasmussen Sørli, Joe Taralrud og Jarle Aaram.
- ▲ Har i 2000 - 2004 utført oppdrag for bl.a.:
 - Telenor, Nordea, Norsk Hydro, NSB, Rikshospitalet, Skattedirektoratet, Sykehuset Buskerud, Sørlandet sykehus, Blefjell sykehus, Polygon, Ericsson, Agra-gruppen (Mills-Delikat), SAS, Braathens, Norges forskningsråd, Oslo kommune, Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet, Sosial- og helsedepartementet, SND, Universitetene i Oslo, Bergen og Trondheim, Statens legemiddelkontroll, Buskerud fylkeskommune, Post og teletilsynet, Kredittilsynet og Norsk kommuneforbund.