

Skumle IT-prosjekter og sorte svaner

Magne Jørgensen
Simula Research Laboratory
Universitetet i Oslo
Scienta

Sort svane (Taleb): En hendelse som kommer som en overraskelse og har alvorlig konsekvens. Er ofte rasjonalisert ved hjelp av etterpåklokskap. Her brukt for å beskrive et IT-prosjekt med svært store overskridelser.



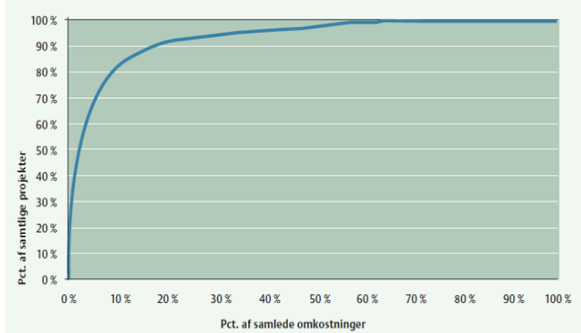
Vilfredo Pareto

Mindre enn 20% av prosjektene står for 90% av ressursbruken Lars Frelle-Pedersen (Finansministeriet, Danmark)



Lille gruppe projekter driver store dele af samlede omkostninger i staten

Figur 2.3 Sammenhæng mellem de kumulerede omkostninger og antallet af it-projekter, n=197

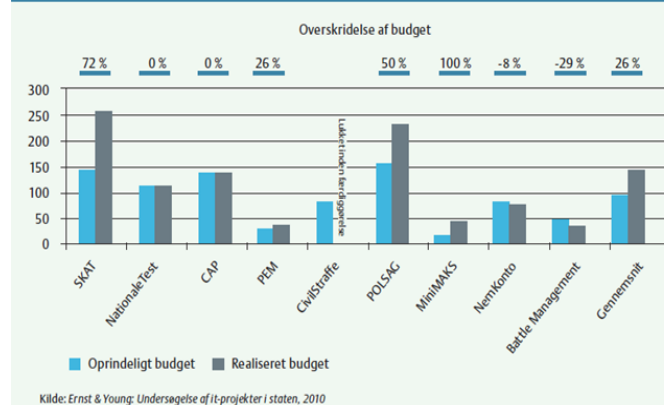


5

Noen få projekter står for det aller meste av kostnadsoverskridelsene (20:80?)

Budgetoverskridelser i undersøgte projekter

Figur 2.1 Budgetoverskridelser i de undersøgte projekter



9



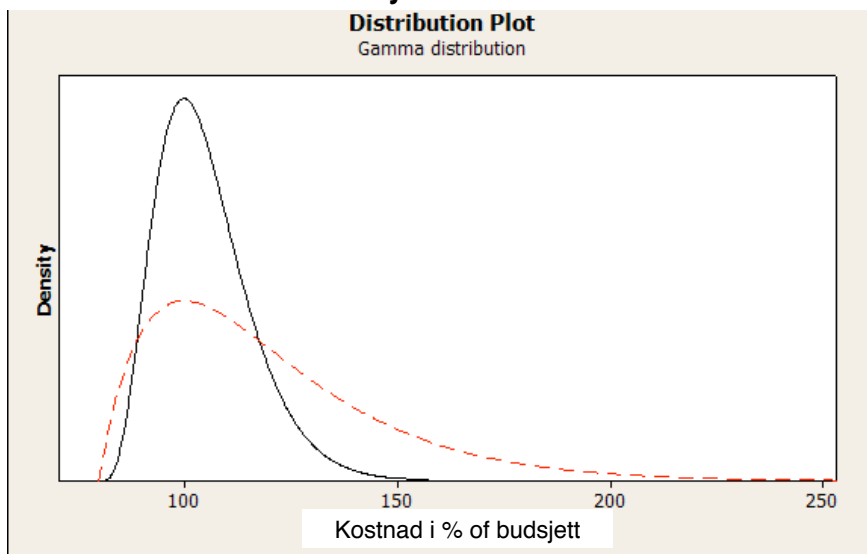
Overblik: Sådan kørte Polsag helt af sporet

Overblik: Politiets nu skrottede Polsag-projekt bliver den seneste i rækken af offentlige it-skandaler. Projektet koster skatteyderne flere hundrede millioner kroner.

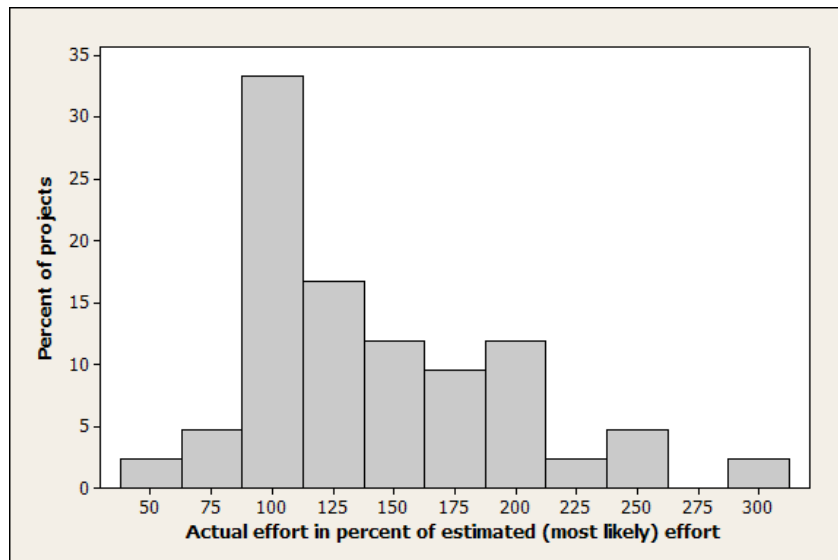
3. februar 2012 kl. 16.05



Hvordan ser sannsynlighetsfordelingen for budsjettavvik ut?



Fordelingen har typisk en svært “tykk hale”

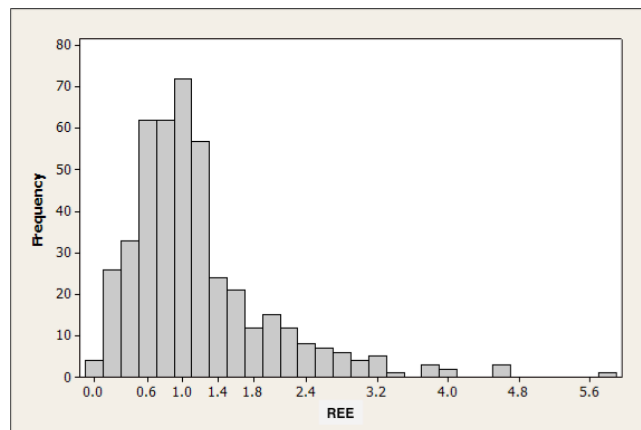


I tillegg kommer at ca. 1 av 10 IT-prosjekter aldri blir fullført, derav mange som har blitt stoppet alt for sent.



Realistiske p50-estimer (ref. KS-2 regime) er ikke tilstrekkelig for å unngå å bruke mer enn budsjettet!

Eksempel: Halvparten på eller under budsjett, men 15% overskridelse totalt sett.



Hva kjennetegner prosjekter som blir svarte svaner?

- Prosjektet innebærer arbeid som er betydelig annerledes enn det aktørene har gjort før, f eks at det er mye større
 - Tidobling av størrelse doubler risiko for fiasko
- Mange interessenter og mange grensesnitt til andre systemer
- Betydelig prosessendring er involvert
- Problemet som skal løses er komplekst
- Forsøker å gjøre mange ting på en gang
- Kunde med liten/ingen IT-kompetanse
 - Kundens kompetanse nesten like viktig for prosjektsuksess som leverandørens kompetanse

ESSU observasjoner:



**European Services
Strategy Unit**

(Continuing the work of the Centre for Public Services)

- Many projects are over-ambitious.
- Long-term or delayed projects are often overtaken by new technology, changes in legislation and public policy.
- The private sector often overstates its ability to deliver.
- Clients are often under-resourced and/or do not have the required skills.
- The procurement process is a high-risk strategy, heavily influenced by market forces in respect to who bids, the level of competition and private sector strategies to increase market share.
- Some projects are driven by the application of the latest information and communications technology to meet 'customer demand' for seamless one stop contact centres combined with pressure to achieve substantial savings. However, a more incremental approach may be more desirable, effective and economical.
- Off-the-shelf is no guarantee for success. Many projects were based on off-the-shelf products, but nevertheless failed.

<http://www.european-services-strategy.org.uk/news/2007/ict-contract-chaos/105-ict-contracts.pdf>

Anbefalinger

- Lag og bruk sjekklister som identifiserer høyrisikoprojekter
- Identifiser grad av usikkerhet/risiko ved å se på historikk for lignende projekter
- Gi høyrisikoprojekter ekstra grundighet ved:
 - Utarbeidelse av business case
 - Budsjettering og planlegging
 - Valg av leverandør (evaluer kompetanse med realistiske oppgaver, ikke vektlegg lav pris)
 - Prosesser for nyttestyring

Anbefalinger

- Del elefanter opp i mindre deler
 - Inkrementelle leveranser
 - Vær moderat mhp hvor mye som planlegges gjort i ett prosjekt.
- Sørg for god kompetanse på kundesiden
 - Kunder med mindre enn 20% av IT-budsjettet på egne ressurser har en vesentlig høyere rate av svarte svaner.