**Alltid smidig når du går! Men hva med oppstartsfasen og forretningssiden?**

De fleste IT-utviklere i Norge jobber nå smidig og har gjort det i flere år. Det samme kan neppe sies om forretningssiden og oppstartsfasen før selve IT-utviklingen starter. En undersøkelse vi nylig gjennomførte fant at rundt 60% oppfattet oppstartsfasen som lite smidig og budsjetteringsprosessene lite tilpasset smidig utvikling. Omtrent like stor andel mente også at omfanget og varigheten på oppstartsfasen, sett i lys av hva som trengs å sikre en vellykket gjennomføring, var for lang.

Manglende smidighet, i form av lang kalendertid fra behovsanalyse til oppstart av leveranseprosjektet, ble ettertrykkelig dokumentert i en rapport av EY fra November 2016.[[1]](#footnote-1) Rapporten viste at lengden på selve oppstartsfasen for offentlige prosjekter over 750 millioner kroner, inkludert en håndfull IT-prosjekter, i gjennomsnitt var på nesten 6 år! Heldigvis synes mindre IT-prosjekter å ha en kortere oppstartsfase. Våre undersøkelser tyder på at oppstartsfasen av IT-prosjekter med budsjett på 20-500 millioner kroner oftest er på 1-3 år i offentlig sektor og rundt 1 år i privat sektor. Også dette er betydelig bruk av tid for å komme i gang.

Men, er det egentlig en god målsetning at forretningssiden skal få prosesser mer tilpasset smidig utvikling og at oppstartstiden skal kraftig ned? Trenger vi ikke en grundig vurdering av behov, alternativer, prioriteringer og analyser, samt omfattende prosjektplanlegging for sikre at investeringene i IT-utvikling blir vellykkede? Det er på den ene siden viktig å sikre at vi lager de riktige tingene og at gjennomføring er basert på realistiske planer og vurderinger av nytte og kostnad. På den annen side finnes mange eksempler der forberedelsene har tatt så lang tid at verden har endret seg så mye at de opprinnelige analysene ikke lenger er relevante, at uthenting av nytten til svært lønnsom digitalisering har blitt forsinket med flere år, at budsjettprosessen i seg selv ofte forlenger oppstartsfasen med mange måneder, og at mye tid har gått med til å detaljanalysere og finplanlegge innovative anskaffelser der grovanalyser og planer gir minst like stor verdi. Hva som er riktig nivå på forberedelser før oppstart av IT-utvikling er altså avhengig av mange forhold og det finnes neppe enkle, universelle svar.

For tiden er det mange, også norske, organisasjoner som gjør store endringer i arbeidsprosesser, organisasjonskart og applikasjonsarkitektur for å tilpasse forretningssidens prosesser de muligheter som smidig utvikling gir og ikke minst å redusere oppstartstiden slik at nytte kan leveres tidligere, hyppigere og mer effektivt. Dette gjøres med inspirasjon fra smidige rammeverk som SAFe (Scaled Agile Framework), LeSS (Large Scale Scrum) og Spotify-modellen. Mye av det som forsøkes innført en del steder kan heves å være nær revolusjonært. Dette gjelder særlig det å fjerne prosjekt som arbeidsform, innføre autonome, verdikjedeorienterte team og å redusere applikasjonsavhengigheter på tvers av teamene. Det er ennå for tidlig å konkludere med hvordan dette kommer til å gå. Tradisjonen tro vil noen vil gå fra en grøft til en annen før prosesser og organisasjon stabiliserer seg på noe som virker rimelig bra. I lys av hvordan de samme organisasjonene tidligere klarte å innføre gode, smidige prosesser for utviklingssiden, er det grunn til å tro at mange vil lykkes med å innføre raskere oppstart og mer effektive forretningsprosesser. For forskere er det i alle fall svært spennende tider.

1. www.regjeringen.no/contentassets/c4f336fcd28746b0807d645cda98b0ad/24112016\_ks-ordning.pdf [↑](#footnote-ref-1)