

WHITEPAPER

Forretningen skal indtage førersædet for it-udvikling

Forretningen skal indtage førersædet for it-udvikling



MODERNE IT-UDVIKLING KÆVER TÆT SAMARBEJDE MELLEM FORRETNING, TOPLEDELSE OG TEKNIK

Der er en stigende erkendelse af, at it-projekter giver utilstrækkelige forretningsresultater. En af de gentagne årsager er, at projekterne bliver 'teknik' og 'funktionalitet' i stedet for at gå benhårdt efter at skabe forretningsværdi. Løsningen er, at forretningen skal drive it-projekterne – i tæt samarbejde med it-projektleder og -hold. Nøgleordet er 'tæt samarbejde'.

Forretningen har altid haft ansvar for it-projekter. Men det er bare ikke det, der sker i virkelighedens verden, hvor det i høj grad har været 'formelt ansvar'. Forretningen er på bagkant - og er kun halvhjertet med i projekterne.

Det er der flere grunde til. Men det forårsager stor skade på virksomheders forretningsudvikling, fordi it-projekterne rammer skævt. De skaber simpelthen ikke den værdi for forretningen, som de kunne gøre. Langt fra.

Vi har spurgt en række mindre og større virksomheder i såvel det private som det offentlige marked om deres erfaringer. Vores konklusion er:

- Det vil give bedre forretningsresultater at etablere et tættere samarbejde mellem forretning og it-projektleder samt it-udviklere, hvor det er forretningen, der skal have ansvaret og drive projektet.
- Lige præcis, hvordan samarbejdet skal designes, er individuelt afhængig af hvilke erfaringer og kompetencer, der er på spil i et projekt. Det er ikke one-size-fits-all.

Vi ser lidt nærmere på hvorfor, det ofte går galt, og en del på hvordan en virksomhed kan skabe gode projekter, der skaber høj værdi for forretningen.

DERFOR GÅR DET GALT I INTERNE PROJEKTER

Vores interviewundersøgelse viser en tendens til, at man anser it-afdelingen for at være en leverandør, som forretningen blot leverer krav til. Denne opfattelse giver problemer, fordi it-afdelingen oftest ikke i tilstrækkelig grad er gearret til at validere og udfolde kravene i samarbejde med forretningen.

Det betyder, at forretningen først sent opdager de ekstra krav, som også skal være inkluderet for at få et godt slutprodukt. Desuden giver denne 'kunde-leverandør relation' tit unødvendige gnidninger mellem afdelingerne. Samspillet er ganske enkelt slet ikke tæt nok.

Forretningen skal indtage førersædet for it-udvikling

SÅDAN FÅR I BEDRE RESULTATER I INTERNE PROJEKTER

Hvordan navigerer I så udenom denne faldgrube? Det gør I ved at etablere et tættere samarbejde mellem it og forretning, hvor begge parter bidrager lige meget til projektet, og I arbejder på at få 'enderne til at mødes'. Den store årsag til, at dette tætte samarbejde sjældent udfolder sig på konstruktiv vis er, at begge parter ofte mangler modenhed og indsigt i den anden parts faglighed, ansvarsområder og arbejdsmetoder.

Ofte er forretningsdeltagerne noget umodne i forhold til at deltage i projektforløb, fordi deres kendskab til it og projektmetoder er begrænset. På samme måde mangler it-projektlederne indsigt i forretningsfeltet. Der ligger derfor en opgave hos begge parter i både:

- at indhente viden om forretning/it og
- at hjælpe modparten til at få større indsigt.

ÈN SUCCESHISTORIE

En af de organisationer, vi har interviewet i interviewundersøgelsen, har søgt at løse ovenstående ved at organisere forretningsprojektledere og it-projektledere i et fælles PMO (project management office). Det har bidraget til at skabe en fælles forståelse for it-projektledelse, forretningsprocesser og forandringsledelse. Det har givet gode resultater og er med til at fjerne barrierer mellem parterne. I samme ombæring blev forretningen også ejer af projektets omkostninger, hvor det før var it, der var ansvarlige som leverandør. Dette har fjernet en stor del af de gnidninger, som opstod tidligere i den omtalte kunde/leverandør opsætning.

TOPLEDERNE SKAL MEGET MERE PÅ BANEN

Det sidste punkt hjælper med at håndtere en anden problemstilling, nemlig at topledelsen, især i hierarkiske organisationer, har sværere ved at forstå kompleksiteten i projektforløb. Fordi projekter er mindre forudsigelige og mere risikoprægede end, driftsopgaver normalt er. Toplederne skal derfor evne at håndtere to forskellige måder at håndtere beslutninger på, og her må vi bare sige, at de fleste topledere generelt er bedre til at håndtere driftsbeslutninger end de uforudsigelige projekter.

Der er forskellige tiltag, som vil involvere topledelsen mere. Det kan for eksempel være:

- en større involvering i projektplanlægningsfasen,
- justere governancemodellen, så den i højere grad afspejler behovet eller
- sikre løbende drøftelser om risici og forskellige afvejninger, som projektet skal håndtere, og hvor ledelsen får en reel indflydelse på valgene.

Normalt formulerer man det på den måde, at man 'sidder' i en styregruppe. Det nye er, at det vil være mere korrekt at sige, at man 'arbejder' i en styregruppe. Det er et spørgsmål om at være reel deltager og være på forkant frem for at være reaktiv og på bagkant.

DERFOR GÅR DET GALT I PROJEKTER MED EKSTERNE

Vores interviewundersøgelse viser, at det bliver en sovepude at tro, at man kan outsource ansvaret til en ekstern leverandør. Det er sjældent, at leverandørerne kan løfte ansvaret. Ofte er leverandørens projektledere ikke erfarne nok, eller har en relativ begrænset viden om kundens forretningsområde. Samtidig har de ikke det nødvendige netværk i organisationen, så de ved, hvem de bør trække på for at få den nødvendige viden.

SÅDAN FÅR I BEDRE RESULTATER I EKSTERNE PROJEKTER

Et par af de interviewede organisationer har derfor insourcet en række af opgaverne, selv om en ekstern leverandør bliver engageret. Det gælder især kravspecifikationsarbejdet og en stor del af testen.

Forretningen skal indtage førersædet for it-udvikling

- **Tag hånd om kravspecifikationerne**
Interviewundersøgelsen bekræfter, at kravspecificeringsarbejdet ofte giver udfordringer. Det er vanskeligt at bemane Product Owner rollen. Hjælp til kravspecificeringsforløbet af en tredjepart kan være en god idé. Gerne før engagement med ekstern leverandør. Det giver nemlig kunden vil bedre overblik over behov, bedre grundlag for at vurdere tilbud og giver en mere kvalificeret dialog.
- **Testen er afgørende**
Det er en stor opgave at planlægge test delen. Det omfatter både at gennemgå kravene sammen med forretningen og hele den infrastrukturelle opsætning med passende testmiljøer. Også her er det ofte nødvendigt at engagere en selvstændig ekstern part til at hjælpe med at etablere og håndtere testforløbet.

FULD FOKUS PÅ FORRETNINGSGEVINSTER

Der er ingen tvivl om, at governance-mekanismer kan give problemer for både interne og eksterne projekter. Og problemerne bliver kun større i takt med, at projekter bliver mere komplekse og omfattende, hvilket har været tendensen de sidste ti år.

En stor del af diskussionen mellem de agile metoder og vandfaldsmodellerne handler om, at de projekterende virksomheder i mindre grad skal fokusere på projekttrikanten og i højere grad på forretningsgevinster. Mange af de interviewede selskaber i vores undersøgelse bekræfter, at de i forbindelse med skiftet til det agile har overset den kulturændring, der kræves hos topledelse og styregruppe. Topledere og styregrupper arbejder ofte med låste budgetter og relativt faste tidshorisonter på grund af forskellige afhængigheder i forretningen.

PROJEKTLEDEREN SKAL FACILITERE SAMARBEJDET

Den nye form for it-projekter, som har fuld fokus på forretningsværdi og samarbejde på tværs af siloer, stiller nye og bredere krav til alle parter, men i særlig grad til projektlederen.

Projektlederen skal evne både at tage højde for budgetterne, deadlines og løbende tilpasning af projektet i takt med, at man bliver klogere. Det er mange kompetencer. Projektlederens rolle bliver i høj grad at facilitere samarbejdet mellem teknikere, forretningsdeltagere, topledelse og slutbrugere.

Derfor efterspørger de interviewede virksomheder også en projektleder, der evner både at favne drift, udvikling og forretning - og som kan tale med de forskellige interessenter om forretningsgevinster. Det er det, der gør forskellen mellem succes og fiasko.

DEN VANSKELIGE ØKONOMISTYRING

De fleste organisationer kæmper med økonomirapportering. Økonomistyring af et projekt er meget forskellig fra styring af driftsøkonomi, som økonomiafdelingen typisk er gearret til at varetage.

Det betyder ofte, at projektlederne selv må udarbejde et skyggebudget, de løbende skal følge op på. Fordi økonomiafdelingen ikke er gearret til at hjælpe med en tidskritisk opfølgning på projektbudgetter, der kan tage hensyn til alle parametrene.

Denne problemstilling gør det vanskeligere at få en tilfredsstillende fremskrivning af projekternes økonomi. Der er som regel behov for et selvstændigt system. Her kan et selvstændigt datavarehus med en simpel interface, for eksempel lavet i PowerApps, hjælpe såvel projektlederne som de program- og porteføljeledere, der skal have et overblik over flere projekter samt sikre, at ledelsen kan få en ensartet økonomisk rapportering fra de forskellige projekter.

DEN LIVSVIGTIGE IMPLEMENTERING

Hvis den udviklede løsning ikke bliver implementeret, kommer ud og bliver anvendt af brugerne, er alt jo spild af tid. Og det sker faktisk. Det er en almindelig forglemmelse ikke at tildele implementeringen god tid og tilstrækkelige ressourcer.

Forretningen skal indtage førersædet for it-udvikling

En ny løsning er ofte baseret på en vis optimering af nogle arbejdsprocesser, og det er altid krævende for brugere at lære og tilegne sig nye processer. Der er derfor en reel risiko for, at den nye løsning ikke bliver taget i brug, fordi de fleste i en travl hverdag vil være tilbøjelig til at 'gøre som de plejer'. Det er menneskeligt og meget forståeligt.

Det kræver derfor en dedikeret indsats at indføre en ny løsning, og den slags tager både tid og kræver mange timer til forandringsledelse og træning. Det vil ofte være et spørgsmål om måneder og ikke uger.

Det er altså livsvigtigt, at projektplanen allerede fra starten inkluderer et budget og tilstrækkelig tid til at træne brugerne i eventuelle nye processer og systemer. Dette gælder også driftsimpliceringer og træning af driftsmedarbejdere i support af systemet.

En enkel af de interviewede organisationer har etableret en decideret implementeringsafdeling, som alle projekter skal bruge. Organisationen har høstet virkelig gode erfaringer med tiltaget, fordi brugerne i højere grad har taget ny funktionalitet og opdaterede processer i brug uden større problemer. Og det er jo det, det hele handler om.

Maximize hjælper gerne med at rådgive om og designe et projektforsløb, der har fuld fokus på at skabe forretningsværdi.

Vi har på flere projekter for både private og offentlige virksomheder med succes formået at bringe forretningen og it sammen i en fælles forståelse således at der blev skabt ejerskab og motivation hos alle interessenter. Det har vist sig at være kraftigt medvirkende til væsentlig færre problemer og konflikter, både ift. interne processer og eksterne leverandører. Det betyder, at projektdeltagerne løfter i samlet flok for at opnå kundens vision og strategiske mål.

Vi er eksperter indenfor projektledelse, service management og It-compliance. Har du lyst til en uforpligtende snak så kontakt Damian Arguimbau på: damian@maximizeconsult.dk.

*Artiklen er skrevet af **Damián Arguimbau***



Maximize Consult sætter fingeren på udfordringer og udarbejder effektive løsninger til projekt- og driftsorganisationer, og bidrager hermed til at din virksomhed kan nå sine forretningsmål.