

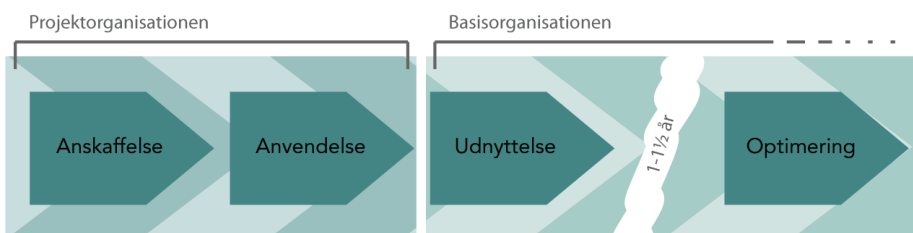
# IT I PRAKSIS<sup>®</sup> 2008

## OPTIMERING AF IT-LØSNINGERS ANVENDELSE FORSØMMES

Opmærksomheden på nye it-løsninger reduceres mærkbart ved overgangen fra projektorganisation til basisorganisation. Projektledelse og ressourcer allokeres til andre indsatser, og ansvaret for at realisere effekten af løsningerne overlades til ledere og mellemledere. Den anvendelsesmæssige optimering har behov for opmærksomhed og ressourcer.

*IT i praksis<sup>®</sup>* viser, at anskaffelses- og ibrugtagningsfaserne tager den største bid af it-investeringskronen, og at fokus på optimering af anvendelsen af den eksisterende løsningsportefølje er reduceret tilsvarende. It-løsninger er komplekse, og deres værdi er stærkt afhængig af, hvordan de anvendes i organisationen. Af samme grund bør der i ethvert it-projekt afsættes ressourcer til uddannelse af brugere og etablering af nye effektive arbejdsgange. Men investeringen i it er i sig selv kun rentabel, hvis anvendelsen håndteres hensigtsmæssigt og optimeres gennem flere år, hvilket kræver en kompetent og løbende opmærksomhed.

### Fire faser i en it-løsnings livscyklus



Det typiske it-projekt starter med et anskaffelsesforløb. Behov og ønsker formuleres, business case udarbejdes, leverandør udvælges, og løsningen detailspecificeres og implementeres.

Inden for rammerne af projektet gennemføres typisk en stor indsats orienteret mod brugernes anvendelse af løsningen i form af uddannelse, etablering af supportorganisation etc. Midlerne hertil er afsat i projektbudgettet og ansvaret klart defineret hos projektleder og styregruppe.

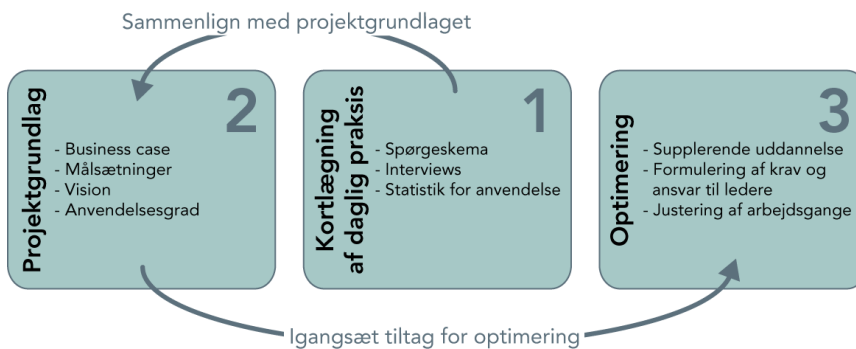


**KONTAKT**  
Martin Eberhard  
me@r-m.com

Når løsningen er i drift efter hensigten, afvikles projektorganisationen og den tilhørende projektøkonomistyring. I bedste fald sker der en struktureret overførsel af viden og kompetencer fra projektet til basisorganisationen, men *IT i praksis*<sup>®</sup> viser, at det langt fra altid er tilfældet. De efterfølgende ledelsesmæssige tiltag og procesjusteringer, der har vist sig nødvendige, gennemføres derfor ofte uden tydelig placering af ansvar og uden detaljeret økonomisk styring. Ofte ender it-organisationen med opgaven og må presse på for de nødvendige justeringer i forretningsenhederne, hvor it-organisationen ofte ikke har noget klart mandat og kan møde kraftig forandringsmodstand. Står forretningsenhederne endelig selv med ansvaret, mangler mellemlederne ofte både incitament og kompetencer til at tilpasse løsningsanvendelsen. Typisk har de ikke deltaget i projektet og føler derfor begrænset ansvar for det videre forløb. De omkostninger – eller rettere investeringer, der er forbundet med at sikre den langsigtede effektive udnyttelse, indgår sjældent som en del af projektøkonomien og ender som skjulte omkostninger uden opfølgning og tydeliggørelse af deres værdiskabelse.

Hvis den aktuelle situation i forhold til en given it-løsning ligner det beskrevne scenario, så kan der ligge betragtelige potentialer, som kan realiseres ved en relativt lille indsats rettet mod optimering af anvendelsen.

**Optimering af løsningsanvendelsen**



Kortlægning af den daglige praksis og rutiner inden for anvendelse af systemet, og hermed også den daglige nytteværdi, er et godt udgangspunkt. Her kan man anvende spørgeskemaer, fokusgruppeinterviews og udtrække data og statistikker fra relevante systemer. Målet er her at få skabt et overblik over den praksis, der har indfundet sig i organisationen og dermed også den reelle nytteværdi af løsningen. Resultatet sammenlignes med effektmålene beskrevet i den oprindelige business case, der i sin tid lå til grund for anskaffelsen. Hvis der ikke foreligger en business case med definerede og målbare effektmål, må man tage afsæt i de målsætninger, ambitioner eller ønsker, der lå til grund for opstart af projektet. Når sammenligningen med business casen er vigtig, er det af hensyn til den organisatoriske læring.

Det er afgørende at afklare, om business casens effektmål og forudsætninger har været realistiske, ellers er der behov for revision af business case-tilgangen, eller om det i højere grad er organisationens evne til at realisere effekterne, der er udfordringen. Er dette tilfældet, er der grundlag for en række "quick win"-tiltag:

- supplerende brugeruddannelse
- formulere eksplicite krav til lederne i basisorganisationen
- målrettet indsats mod udvalgte afdelinger eller bestemte medarbejdergrupper
- justeringer af arbejdsgange og processer
- synergi med andre projekter – fx Lean, organisations- eller forretningsprojekter
- håndtering af myter og fordomme
- fornyet topledelsesfokus
- reorganisering af service og support.

Investeringer i sådanne tiltag vil ofte give langt større nytteværdi end at starte et nyt it-projekt. Alle it-chefer bør, før de starter det næste it-projekt, overveje: Er ressourcerne ikke udnyttet bedre ved en optimering af de allerede eksisterende løsninger?

Skab overblik over, hvordan nøglesystemer rent faktisk bliver anvendt. Kortlæg systematisk gennem interview, spørgeskema, statistikker mv. Sammenhold resultaterne med de oprindelige målsætninger, planer og business cases. Vurdér, hvorvidt det er relevant at justere de oprindelige målsætninger og ambitioner, og om der med fordel kan igangsættes supplerende aktiviteter for at opnå de ønskede målsætninger.

---

*IT i praksis*<sup>®</sup> dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. *IT i praksis*<sup>®</sup> bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.

Temaerne i *IT i praksis*<sup>®</sup> omfatter digital forretningsudvikling, strategi, kompetencer, organisering, investeringer og teknologi. *IT i praksis*<sup>®</sup> har eksisteret siden 1996 og er et samarbejde mellem Rambøll Management Consulting og DANSK IT.