



Vente tid er i projekter

- en undersøgelse af 25 projekter og deres udfordringer

Del I: Hvad venter vi på?

Del II: Hvad er en vente tid?

Del III: Hvorfor stopper vi her?

Del IV: Spild ikke vente tiden!

Del V: Stop vente tiden!



Ventetider i projekter

Ventetidundersøgelsen er blevet til i samarbejde med lektor Jacob Brix, Aalborg Universitet og stud. Cand. Polyt. Betina Horsager, Aarhus Universitet. kaastrup | andersen's projektledeere har leveret data fra 25 projekter indenfor teknologiudvikling og har deltaget i analysearbejdet, som ligger til grund for artiklerne i dette hæfte.

kaastrup | andersen – hvem er vi?

kaastrup | andersen har gennem de seneste 15 år ledet over 500 projekter. Vi har i vores virke haft fornøjelsen af at arbejde med top- og medlemdeere fra en lang række virksomheder og organisationer. Vores referencer omfatter både mellemstore og store organisationer.

Hvis du vil vide mere om, hvordan vi kan hjælpe dig med effektiv projektledeelse, så kig forbi, ring eller skriv til os – vi stiller altid gerne op til en kop kaffe og en snak om dine udfordringer. Du kan også læse mere på vores hjemmeside www.kaastrupandersen.dk.



[Jannik Andersen](#)

Head of Business Unit
+45 2513 7172



[Lars Glowienka](#)

Head of Business Unit
+45 4182 5925

acknowledge > act > achieve

Del I: Hvad venter vi på?

Hvormange af dine projekter overholder tidspLANEN? Hvor ofte oplever du ventetider i projekterne, som fører til udse tte lse , ekstra omkostninger eller ændringer i scope?

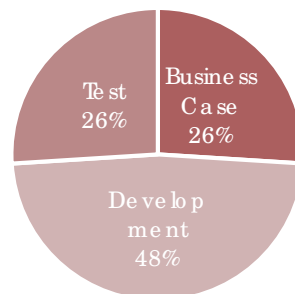
Det koster både tid, kræ fter og penge , når der opstår forhindringer, som medfører ventetid, især i store projekter, som har stor betydning for forretningen. Men hvorfor opstår disse ventetider? Kan man mon sige noget generelt om, i hvilke faser og af hvilke grunde de opstår? Svare t er ja!

Isa samarbejde med Aarhus Universitet og Aalborg Universitet har kaastrup | andersen fundet luppen frem og kigget næ mme re på ventetider i projekter. Resultateme er tankevæ kke nde – og intere ssa nte – for alle, der arbejder med projekter, lige fra projektle dere , projektdeltagere til styregrupper og, ikke mindst, for topledelsen i den enkelte virksomhed eller organisation.

Kort for talt omfatter undersøgelsen 25 projekter i store danske virksomheder. Projekterne er alle teknologiske projekter og har alle fulgt den traditionel fase model. For at begrænse kompleksiteten har vi del t projekto rnbet op i tre faser: Business Case , Development og Test.*

De første , overordnede resultater peger i retning af, at **ikke forventede** ventetider ofte st opstår i fasen **Development**.

Der er stor væ rdi at hente , når vi dykker ned i grundene til og omstændighederne omkring ventetider. Muligheden for at undgå forsinkelse og sikre effektiv fremdrift ligger lige for!



Vi sæ tte r fokus på, hvad vi oplever som projektle dere og skaber et empirisk grundlag for at give bud på, hvad ventetider kan skyldes og hvordan vi kan mindske dem. Og vi vil gerne delvare s opdagelser med jer, så vi sammen kan blive endnu bedre til at forudsige og mindske ventetider i vores projekter – med en effekt, som kan aflæ ses på bundlinjen!

Glæ d dig til de næ ste dele af 'Ventetids'-føljetonen: her fortæ lle vi mere om undersøgelsen og kigger næ mme re på nogle af resultate me .

*De tre faser er ikke lige lange , og indeholder hver især flere forskellige underfaser, så når man kigger på resultate me , må man holde sig for øje , at antallet af ventetider også er afhæ ngigt af fase ns læ ngde i det konkrete projekt.

acknowledge > act > achieve

Del II: Hvad er en vente tid?

Hvornår har et projekt senest oplevet stilstand i din organisation? I denne uge? Var ventetiden **forventet** og indgik i projektplanen eller var den **ikke forventet** og skyldtes manglende rettidig omhu fra ledelsen af projektet?

Ikke forventet vente tid	Forventet vente tid
<ul style="list-style-type: none"> • Kommer uventet • Udgør ca. 70% af de målte ventetider i vores undersøgelse • Fx at styregruppen aflyser et møde, og kritiske beslutninger derfor udskydes 	<ul style="list-style-type: none"> • Er forudset, en del af projektplanen • Udgør ca. 30% af de målte ventetider i vores undersøgelse • Fx afhængighed af, at udstyr, der skal bruges til test er ledigt

Der kan være forskel på, om ventetiden forårsager stilstand i projektet eller om projektet stadig er i proces og man kan opleve en vis fremdrift på enkelte områder, mens ventetiden pågår.

Ikke forventet vente tid		Forventet vente tid	
Projektet er i proces	Projektet står stille	Projektet er i proces	Projektet står stille
49%	22%	19%	10%

Tabelen ovenfor viser fordelingen af ventetidernes indflydelse på projektets fremdrift, og vi kan se, at næsten 70% af de målte ventetider (både forventede og ikke forventede) lader projektet fortsætte med en vis fremdrift. Det lader sig altså ofte gøre at arbejde på andre opgaver i projektet, mens man venter. Selvom dette er positivt, så betyder det samtidig, at omkring 30% af de målte ventetider har bevirket, at projektet har været helt i stå.

Undersøgelserne har tillige vist, at en forsinkelse forårsaget af en enkelt ventetid kan, hvis der efterfølgende opstår endnu en ventetid, udvikle sig og bevirke at projektet går helt i stå. Et projekt, der står helt stille skaber i bedste fald ingen værdi og i værste fald koster det både penge og motivation i virksomheden.

Der kan være mange forskellige grunde til, at de ikke forventede ventetider opstår – og det kigger vi nærmere på i næste del af 'Ventetids-føljetonen'.

Del III: HOVSA! Hvorfor stopper vi her?

Hvad er grundene til **ikke forventede** ventetider i projekter? Har du et overblik over, hvad det er, der sker gang på gang i projekterne?

Vi har i den foregående artikel kigget på, i hvilke faser og i hvilke funktioner de ikke forventede ventetider opstår. Vi har taget endnu et spadestik og afdækket en række af årsagerne til ventetidene:

Kategori	Eksempler
Behov for information og godkendelse (30%)	Projektet kan ikke starte, fordi det er afhængigt af et andet projekt. En leverandør overholder ikke deadline for levering af nødvendig information. Leverancer (eller mangel på dem) fra et andet projekt har indflydelse og man må etablere intemt, tæt samarbejde mellem projekter.
Projektplanlægning (26%)	Manglende koordinering mellem projekter og hovedleverandør. Manglende tildeling af ressourcer til projektet. Manglende levering fra projektdeltagere. Forsinkede testresultater fra fretningsenheder.
Ændringer i prioriteringer (22%)	Projektets relevans betvivles. Styregruppen udsejter møder, hvor gats skal godkendes. Projektet fratages lovede ressourcer.
Be slutningstaging (12%)	Be slutningstager beder om ændringer i leveranceme for at imødekomme andre projekter. Styregruppen beder om uddybende information i Business Casen i forbindelse med et gate-review. Be slutningstager beder om ændringer i en allerede accepterede Business Case – og forårsager 'scope creep'.
Teknisk fejl (10%)	Den leverede teknologi fra leverandøren lever ikke op til specifikationerne i kontrakten og kan ikke bruges. Fejl i integrationerne mellem to teknologiplatforme. De udviklede leverancer lever ikke op til kvalitetskrav.

Når vi ser på grundene til de ikke forventede ventetider er det tydeligt, at de langt de fleste opstår på grund af menneskelige forhold og ikke tekniske fejl. Det er også tydeligt, at grunden ofte er inteme omstændigheder:

	Intemt i virksomheden	Eksterne grunde
Førrsaget af tekniske fejl	7%	3%
Førrsaget af menneskelige forhold	68%	22%

Når langt de fleste ikke forventede ventetider opstår på grund af inteme forhold, så bør det være muligt for den enkelte organisation at imødekomme ventetidene ved at arbejde med organisering, samarbejde på tværs af afdelinger og projekter samt klare prioriteringer af tid og ressourcer i (selve projektsarbejdet) og omkring (styregruppe og beslutningstager) projektet.

Vi kommer med anbefalinger og punkter til diskussion i 5. del af 'Ventetids-føljetoen'.

Del IV: Spild ikke ventetiden!

Er der styr på planlægningen i jeres projekter i virkesheden? Udnytter I de **forventede** ventetider i projekterne? Eller bliver det til spildtid uden fremdrift?

En **forventet ventetid** er noget, som man i projektet kan forudsige, hvilket giver god mulighed for at sikre sig, at ressourcerne udnyttes på bedst mulig vis, og at ventetiden ikke forårsager overskridelse af deadlines i projektet. Når projektet planlægges, er det værdifuldt at have et overblik over, hvor og hvorfor de forventede ventetider typisk opstår: det kan give mulighed for at justere på praksis i forhold til projektstyring og processer.

De forventede ventetider fordeler sig således:

Business Case	Development	Test
36%	46%	18%

Som med de **ikke forventede** ventetider [i del II og III] kan vise, at de forventede ventetider også ofte opstår i Development-fasen. Grundene til de forventede ventetider falder i tre kategorier:

Kategori	Eksempler
Be slutningstagning (47%)	Projektafmetventer på budgetgodkendelse. Venter på styregruppemøde. Venter på at få adgang til it-systemer ejt af andre afdelinger.
Adgang/levering (35%)	Venter på levering af udstyr fra eksterne leverandører. Venter på, at et andet projekt er færdig med et system, der skal bruges.
Informationsbehov (18%)	Venter på testdokumentation fra eksterne partnere. Venter på tilbud fra eksterne leverandører til specifikationer af sendt.

Som vi også så i artiklerne om ikke forventede ventetider [i del III], skyldes de forventede ventetider ofte inteme forhold, der har noget med mennesker at gøre – og ikke teknologiske forhindringer. Den enkelte organisation har altså rigtig mulighed for selv at påvirke projektforbøbene, så de forventede ventetider minimeres, kontrolleres og udnyttes på bedste vis.

Del V: Stop ventetiden!

Har du kigget på, hvor meget spildtid – og dermed stilstand – der opstår i jeres projekter? Og gør du noget for at reducere det? Grib til handling og stop den unyttige ventetid i dine projekter!

I denne serie på 5 artikler har vi kigget nærmere på ventetider og hvor og hvordan de opstår i teknologiske projekter. De helt overordnede konklusioner kan sammenfattes således:

- Ventetid skyldes ofte manglende adgang til og handling fra **styregruppens** side
- 90% af alle ikke forventede ventetider skyldes **menneskelige forhold** og 10% tekniske fejl
- 48% af alle ikke forventede ventetider opstår i **Development-fasen** og kun 26% i hver af de to andre faser (Business Case og Test)

Og hvad kan vi så gøre?

De to første, overordnede konklusioner peger på, at projektorganisationen bør arbejde med måden, hvorpå styregruppen fungerer. Start med at stille følgende spørgsmål:

- Har vi den rette bemanding i styregruppen, så den er beslutningsdygtig? Læs eventuelt mere i vores artikel '[Styregruppen – et fælleprojekt](#)'
- Er medlemme i styregruppen bekendte med – og bevidste om – deres rolle og funktion i styregruppen?
- Er styregruppearbejdet tilstrækkelig højt prioriteret i medlemmernes kalender?
- Er styregruppen synlig for projektleder og -gruppe i det daglige projektarbejde?
- Er der en klar og tydelig grænse imellem projektlederens beslutningsrum og styregruppens beslutningsrum? Og bliver beslutningsrummene udnyttet?

Spørgsmålene kan være med til at mindske de ventetider, der opstår i forbindelse med manglende adgang til og handling fra styregruppens side – og taler til konklusionen om, at langt de fleste ventetider skyldes menneskelige forhold i projektorganisationen.

Konklusionen om, at ventetiderne ofte opstår i Development-fasen hænger tæt sammen med den type opgaver, der ligger her. Opgaverne er ofte svære at estimere og der er mange ubekendte i spil, når man arbejder med selve det at skabe teknologien i projektet. Ventetiderne kan angribes ved at arbejde med nedbrydning af opgaver og ved i høj grad at læne sig op ad erfaringer fra tidligere projekter.

Vent ikke lænere!

Der er lang vej til helt at fjerne ventetider, men der er god mulighed for at minimere dem – og særligt, når vi begynder at forstå dem. Resultatet af ventetidundersøgelsen peger meget tydeligt på, at minimering af ventetider bedst kan ske ved, at den enkelte organisation tager luppen frem og kigger nærmere på organisation, roller og ansvar. På et helt overordnet plan kan organisationen stille skarpt på virksomhedens strategi og spørge sig selv:

- Hvis 'time to market' er vigtig, hvorfor er det så acceptabelt, at vi oplever lange ikke forventede ventetider i forhold til beslutningstagning?
- Hvorfor kan det accepteres at aflyse allerede arrangerede møder (for eksempel gate-review), når dette afføder ikke forventede ventetider, som igen medfører forsinkelser og øgede omkostninger for det enkelte projekt?

kaastrup | andersen fortsætter undersøgelse af ventetider og er i gang med indsamling af data, der vil kaste endnu mere lys over problematikken og give os yderligere grundlag for at imødegå, minimere og måske endda fjerne ventetiderne.

Gode råd til dig, der vil minimere ventetider i dine projekter

- Sørg for at medlemmer i styregruppen er tilgængelige, kender deres roller og har de rette beslutningskompetencer
- Eksplicitér **projektlederens beslutningsrum**, så det udfyldes og styregruppen ikke skal på banen for at tage mindre beslutninger
- Arbejd med at **nedbryde de enkelte opgaver** så meget som muligt
- **Bug erfaringer** fra andre, lignende projekter. Kig på detaljerne i projektes forløb: hvornår har man oplevet ventetider og gav de anledning til ændringer i projektplanen?
- Hav løbende **tæt kontakt** med de områder, hvorefter erfaringen viser, at der ofte opstår ikke forventede ventetider
- **Vær proaktiv** og forvent, at der kan opstå ikke forventede ventetider! Hvis du er opmærksom, kan du imødegå dem konstruktivt og udnytte tiden
- Hold skarpt fokus på **intereventhåndtering**, da menneskelige forhold er den væsentligste grund til ventetider