

UNDERVURDER ALDRIG PROJEKTET

Ekspert i projektledelse Bjarne Kousholt fra ResearchFirm er i mange år kommet ude i både private virksomheder og offentlige institutioner, når projekter er løbet af sporet. Og der er mange faldgruber i ressourcestyringen af store projekter, påpeger han.



Skal sagsgange digitaliseres, organisationen have en ny hjemmeside eller et system virke på tværs af offentlige institutioner, er ressourcestyringen af projektet alfa og omega.

Bjarne Kousholt, der oftest bliver hevet ud for at lave analyser af kuldsjælede projekter, oplever tit, at virksomhederne falder i de samme faldgruber.

Først og fremmest handler det om at lave en realistisk planlægning.

”Jeg kommer ofte ud i projekter, hvor det er gået galt – oftest fordi projektet har været undervurderet. Der er hverken lavet interessent- eller risikoanalyser, og der hersker et forsimplet billede af projektet. Der er både undervurderet antal hoveder og de kompetencer, de pågældende skal have,” siger Bjarne Kousholt.

En anden faldgrube er, at projekterne ofte ikke kommer i gang til tiden.

”Fordi det er svært at skaffe medarbejdere – måske fordi de er på andre projekter – så kommer projektet ofte på hælene fra start. Og så bærer det præg af brandslukning,” siger Bjarne Kousholt.

SUCCEFULDE PROJEKTER KRÆVER

- Realistisk planlægning**
 Alt for ofte undervurderes projektet. Både i antallet af hoveder og de kompetencer projektmedarbejderne skal besidde – og så skal der laves en grundig risiko- og interessentanalyse.
- Få projektet i gang fra start**
 Ofte kommer projekterne på hælene fra starten. Der skal derfor fuld power fra start. Sørg for, at projektorganisationen er klar.
- Sørg for hele ressourcer**
 Alt for ofte bemannes projekter med folk, der skal arbejde 30-60 procent på projektet. Det er urealistisk – forlang fuldtidsressourcer – og overbemand gerne lidt fra start.
- Sørg for en simpel økonomistatusopdatering**
 Den skal være effektiv, realistisk og troværdig.

Massive dominoeffekter

Når projektet så er i gang, skal der hele tiden følges op på, at de forudsætninger, der er sat op, er realistiske og troværdige.

”Der sker jo altid noget uventet i projekter, og det kræver en masse ressourcer. Der opstår en dominoeffekt. For vokser en opgave i projektet, forplanter det sig ned igennem rækkerne, og andre opgaver bliver syltet,” siger Bjarne Kousholt.

Det giver også problemer, hvis mange af projektdeltagerne er delt ud på flere projekter og derfor kun er på projektet en vis procentdel af tiden.

”Det er håbløst med for få ressourcer. Det er fuldstændig utopi, at projektdeltagerne kan sprede deres tid og energi ud på flere projekter, for som sagt er der altid noget, der ikke går, som man regner med – og så smitter et dårligt projekt af på det næste,” siger projektledereksperterne.

Bjarne Kousholts råd er derfor, at alle nøglepersoner i projektet skal være 100 procent ressourcer.

Find overskuelige målepunkter

Der findes masser af projektstyringsværktøjer, men de kan på ingen måde stå alene.

”Der skal hoved og hjerte med. For du kan sagtens skrive, at Per, Poul, Anita og Sofie er på projektet, men det løser jo ikke problemerne, hvis der er for få ressourcer. Så værktøjer kan udelukkende bruges til at skabe overblik,” konkluderer Bjarne Kousholt.

Store projekter må ikke drukne i tal og kæmpemæssige planer. Derfor skal der findes overskuelige målepunkter, som fortæller noget om, hvor projektet er.

”Der er jo tusindvis af aktiviteter i et stort projekt, og man kan ikke måle på dem alle sammen. Nogle aktiviteter er foran planen, andre er bagefter. Men det er bundlinjen, der er vigtig. Derfor skal der defineres målepunkter, som kan bruges til at bedømme, hvor projektet er,” konstaterer Bjarne Kousholt.

Drømmeprojekt – en klassisk fejl

Der skal være en simpel økonomistatusopdatering, så styregruppen hurtigt kan se, hvis der er noget, der ikke er som det skal være. Og så skal der være en åben og ærlig kommunikation.

”I DR-byggeriet ville projekt- og styregruppen helt sikkert hellere have haft den modbydelige sandhed rettidigt end, at bomben sprang pludseligt. Der skal være en åben atmosfære, så virkemidler som fx mere bemanning kan sættes ind i tide,” siger han.

En klassisk fejl er, at fordi det er et drømmeprojekt, så siger de ansvarlige, at det ikke bliver så svært og dyrt, som det reelt gør.

”Men igen kan vi tage DR-byggeriet, som skulle koste 2,4 mia. kr., men blev 1,4 mia. kr. dyrere. Derfor skal man have en projektorganisation, der tør sige sandheden fra starten,” vurderer Bjarne Kousholt.

Kræver barsk projektleder

Hans erfaring er netop, at mange projektledere ikke er barske nok. De tør ikke sige ”jeg skal have alle mine ressourcer på plads, inden vi går i gang 1. maj”.

”Kræver projektet 100 mand, og kun de 80 er til rådighed på starttidspunktet, så skal projektlederen sige, at det ikke kan lade sig gøre. For det er altid projektlederen, der bliver skurken, når projektet efter en måned er bagud. For der har alle glemt, at de 20 mand ikke kom til tiden,” siger Bjarne Kousholt.

Mangler projektmæssigt lederskab

Når Bjarne Kousholt scanner det offentlige landskab, er konklusionen, at der mangler noget projektmæssigt lederskab. Nogen der kan sætte rammen og tør sige fra – og kan dokumentere, at de gjorde det, hvis projektet senere løber af sporet.

”Fordi mange projektledere i det offentlige agerer i et politisk landskab, så er de meget forsigtige. En god projektleder skal turde tage konfrontationen og sige – hvis I ikke giver mig ressourcerne, så får I ikke varerne. Man skal ikke være vattet og glide af,” konstaterer Bjarne Kousholt.

PROJEKTLEDELSE SKAL GØRES TIL EN KARRIERE I STATEN

En tværministeriel arbejdsgruppe og en rådgivergruppe af eksperter og professionelle fra det private erhvervsliv peger i rapporten "Professionalisering af arbejdet med it-projekter i staten" på, at projektledelse bør gøres til en karrierevej i staten.



Projektledelse skal gøres til en karriere i staten. Det skal ske med en fælles projektmodel og en tværgående projektleder- og ressourceenhed i Statens It. Mens et tværgående it-projektråd med sekretariat i Økonomistyrelsen skal risikovurdere alle projekter over 10 mio. kr.

En tværministeriel arbejdsgruppe har lavet en analyse af en række projekter for at få sat spot på de udfordringer, der forsinket og fordyrer projekterne. Mens en rådgivergruppe med en række eksperter fra det private erhvervsliv, forskere og erfarne folk fra den offentlige sektor har videregivet, hvordan man andre steder tackler udvikling og implementering af store it-projekter.

Forklaringerne på en række statslige it-projekter, der ikke er kommet i mål som forventet, har været manglende projektmødenhed, at projekterne har været for risikofyldte, og der har været knaster i samarbejdsrelationerne til kunder, rådgivere og leverandører.

Og løsninger peger i retning af et kompetenceløft af statens projektledere og en fælles projektmodel, mere fokus på håndtering af risikofyldte projekter samt bedre samarbejde med leverandører og rådgivere.

Kompetencer bliver i staten

Den fælles projektleder- og ressourceenhed skal understøtte statens institutioner, der ikke selv har de fornødne kompetencer inden for styring af projekter. På den måde kan de særligt risikofyldte projekter bemandes med en erfarne projektleder.

Departementschef i Ministeriet for Flytninge, Indvandrere og Integration Claes Nilas mener, at det er smart at samle kompetencerne i staten i stedet for at betale dyre konsulenter, der smutter med den opsamlede viden.

"Den enkelte organisation bliver bedre til at køre de store projekter selv. Det vil især være mindre organisationer, der ikke har en stor projektorganisation, der vil få glæde af det. Og så er det godt, at den nye viden bliver overført til en fælles enhed," siger han.

På den måde kan best practice-eksemplerne også blive brugt mere aktivt.

"Vi skal ind i en langt mere dialogbaseret proces. For der sker jo altid noget uforudset i projekterne, og det skal projektlederne være klædt på til at klare gennem et kompetenceløft og gennem en professionel risikoprofil af projektet," forklarer han.

Projektledelse op i hierarkiet

Direktør for tværgående koordineringsopgaver i SKAT Ole Kjær har også siddet i rådgivergruppen, fordi SKAT selv har en it-projekt-portefølje på en mia. kr.

Han slår fast, at det er altafgørende, at projektledelse bliver gjort til en værdsat karriere i staten. Ellers risikerer man, at de bedste projektledere bliver headhunter til det private erhvervsliv.

"Vi skal gøre projektledelse til en anerkendt karrierevej, så de gode folk ikke forsvinder. Vi vil altid ligge lidt i underkanten, med hensyn til hvor højt vi kan honorere projektledere, i forhold til det private erhvervsliv. Derfor er den fælles projektenhed en vigtig fødekæde af talenter," siger han.

Ud over lønnen skal især anerkendelse følge med, når projektledelse skal gøres til en karriere i staten.

"Projektledere skal føle, at de er en vigtig del af en organisation. Vi skal i centraladministrationen lidt væk fra, at jo tættere du er på ministeren, jo vigtigere er du. Projektledere skal løftes op i anerkendelsesniveau – og det er topledelsens ansvar," siger Ole Kjær.

Projektråd en nyskabelse

Et tværgående it-projektråd skal sikre, at projekter er gennemtænkt, og viden bliver opsamlet og afleveret til genbrug, så der i fremtiden bliver en bedre styring og bedre økonomi i statens store digitaliseringsprojekter. Rådet skal have reference til regeringens økonomiudvalg.

Vicedirektør i Økonomistyrelsen Thomas Fjeldberg, som har siddet i den tværministerielle arbejdsgruppe, forventer, at et centralt projektråd kan være med til at reducere antallet af digitaliseringsprojekter, der ikke realiserer forventningerne.

"Projektrådet skal sikre, at institutionerne får lavet den nødvendige risikoprofil og

FEM STRATEGISKE PRINCIPPER FOR FREMTIDIGE STATSIGE IT-PROJEKTER

1. Staten skal være ambitiøs i forhold til digitalisering af den offentlige sektor, men skal ikke gå forrest i anvendelsen af umodne teknologier
2. Allerede indkøbte eller udviklede løsninger skal genbruges i videst mulige omfang
3. Kun projekter med klart beskrevne omkostninger, gevinster og effekter bør gennemføres
4. Projekterne skal opdeles i mindre og selvstændigt værdiskabende dele, som besluttes og gennemføres uafhængigt af hinanden
5. Projekterne skal gennemføres med fælles metoder og kvalificerede ressourcer, således at der i alle projekter er et passende modenhedsniveau



ikke mindst scopet projekterne rigtigt fra start. Mange af de statslige it-projekter, vi har set komme i problemer, har haft en høj risiko på både teknologi og den organisatoriske front. Tag bare den digitale tinglysning, hvor alle retterne skal flytte, og der samtidig skal udvikles et it-system, som aldrig har været set før," siger han. Derfor er det så vigtigt med risikostyring.

Projektrådet skal blandt andet vurdere, om der skal anbefales et eksternt review på det enkelte projekt – med sigte på at reducere risici, og få større sikkerhed for at kunne realisere projektets businesscase. Ved at vurdere alle store digitaliseringsprojekter i staten opsamlers it-projektrådet viden og læring fra projekterne, som kan anspore til nye initiativer.

"I dag er der alt for lidt vidensopbygning fra erfaringen med de store digitaliseringsprojekter, hvor lærepengene er så dyre. Derfor skal it-projektrådet blive det naturlige omdrejningspunkt for udvikling af vores samlede kompetence til at gennemføre store digitaliseringsinitiativer i staten," siger Thomas Fjeldberg.

HVOR KOMMER IDÉERNE FRA?

Hvor kommer idéerne fra i en projektorganisation? Incitament har set på idégenereringen i Økonomistyrelsen og i Skatteministeriet.

Hvor kommer idéerne fra? I Økonomistyrelsen sker det i samarbejde med departementet, i netværk, tænketanke, møder, kundefora og nedefra i projektorganisationen.

En af de vicedirektører, der er i tæt kontakt med Finansministeriets departement, som Økonomistyrelsen hører under, er Thomas Fjeldberg.

”Vi har stor glæde af et tæt samspil med departementet. Vi får en god fornemmelse af, hvad der kan gavne den administrationspolitiske dagsorden, og i hvilken retning de politiske ønsker går. Vi har kontakten til kunderne, men er bevidste om, at det er departementet, der skal være med på at vurdere, om idéerne er realiserbare,” konstaterer han.

Vicedirektøren kan heldigvis mærke, at organisationen bærer præg af, at mange medarbejdere ser sig selv som problemløsnere. Der er masser af geist – også når styrelsen ikke selv ”ejer” idéen.

Idéer handler om udsyn

Thomas Fjeldberg slår fast, at idéer har med udsyn at gøre.

”Det nytter ikke meget, at sætte tre interne sammen i en osteklokke og bede dem om spytte helt nye ideer ud. Det er i kontakten med private virksomheder, kunder og brugere og ved at holde sig orienteret om, hvad der sker i udlandet, der opstår de gode input,” siger han og gør opmærksom på, at det svære er at finde netop de idéer, der er rigtig gode og mulige at realisere.

Derfor har Økonomistyrelsen – ud over andre tiltag, som en Idébørs og børsspillet IdeaExchange, hvor folk udefra kunne videreudvikle hinandens idéer – iværksat såkaldte ”projekter”.

”Her laver vi en brokobling mellem idéer og noget, der måske kan blive til noget. Vi har en hypotese eller problemstilling, som vi kan se er spændende og med muligheder. Men vi ved ikke, hvad løsningen skal være, så vi kan endnu ikke lave en projektbeskrivelse,” forklarer Thomas Fjeldberg.

Styrelsen samler så en række kræfter, der arbejder koncentreret i tre uger. Fx skal et projekt på hele refusionsområdet op på det kommende direktionmøde.

Innovationen skal iscenesættes

Stinne Henriksen, der er kontorchef Strategi- og forretningsudvikling i Økonomistyrelsen, mener, at de gode idéer opstår overalt i organisationen.

”I driften, hvor der løbende er kontakt med kunderne. Når der tales med sidemanden. For har du en faglig viden på dit område og har udsyn og engagement, så er der hele tiden en lyst til at optimere og forbedre,” siger hun.

De medarbejdere, der er bedst til at skabe idéer er dem, der kan se en sammenhæng i forretningen.

”Det kræver et vist mod. Man skal være åben, ærlig og invitere ind uden at have svaret. Og den kultur varierer fra hjørne til hjørne i organisationen. Vi skal turde udfordre hinanden. For idéerne opstår jo, når nogen undrer sig,” fastslår Stinne Henriksen.

Hun understreger dog, at det er frugtbart at facilitere idéprocessen. Sætte forskellige folk sammen. Stille anderledes lokaler til rådighed. Få chefer og medarbejdere til workshops, hvor de tømmer hovederne.

”Vi bliver nødt til at iscenesætte idéudviklingen. For vi skal ikke have myter om, at det kun er de kreative kaospiloter, der får gode idéer. Det er også de introverte. Det er jo forskellige fagligheder, der kvalificerer sig i de forskellige faser af idémodningen og udførelsen af den,” forklarer Stinne Henriksen.

SKATs idébank

Skatteministeriet har pr. 1. marts fået et nyt kontor – Innovation og viden – som Helle Vibeke Carstensen er chef for.

Kontoret – der er befolket med 13 meget forskellige fagligheder som fx antropologer, ingeniører og sociologer – skal understøtte Skatteministeriets vision om brugerdriven innovation og inddragelse af borgerne.

”Fx er vi med i et konkret projekt om, hvorfor unge ikke bruger de digitale løsninger, som SKAT stiller til rådighed. Og når SKAT vil udvikle nye tast-selv-løsninger, så finder vi ud af præcis, hvad borgeren gerne vil have, at vi udvikler. Det giver større træfsikkerhed i det, vi udvikler,” siger Helle Vibeke Carstensen.

Ministeriet har også en idébank for at sikre mere innovation. Her strømmer idéer ind fra skatteregionerne, borgere og rådgivere. Med idébanken signalerer ministeriet, at idéerne bliver registreret, analyseret og prioriteret – og sikrer innovation ved at idéer implementeres, så de skaber værdi.

”Idéerne kommer ofte fra regionerne – og direktører – og handler typisk om, hvordan vi får bedre interne processer, samtidig med at produkterne over for borgerne også forbedres,” siger Helle Vibeke Carstensen og pointerer, at de lokale frontmedarbejdere på den måde får direkte kontakt til lovsnedkerne.

Udvikler efter borger-ja

Helle Vibeke Carstensen påpeger, at SKAT ved at inddrage borgere, virksomheder og frontmedarbejdere i idéudviklingen får flere ideer, som ofte kan føre til radikal innovation.

”Vi ved jo egentlig bedst, for vi er jo de klogeste på skatteområdet. Det kan være hårdt for selvforståelsen, at vi skal lytte og agere ud fra borgernes syn på tingene. Fx havde vi for nylig en smart gadget på trapperne. Men da vi spurgte borgerne, sagde de nej tak,” siger kontorchefen, der glæder sig over, at der ofte spares penge ved at spørge borgerne først. Forhen ville SKAT have udviklet løsningen og først efterfølgende have fundet ud af, at der ikke var nogen interesse for produktet.



BETYDER RUMMET NOGET FOR INNOVATION OG SAMARBEJDE?

Der er ingen forskning, der beviser, at rummets indretning og udformning har betydning for innovation eller samarbejde. Snarere er det måden at tænke, arbejde og samarbejde på, der rykker i organisationerne.

Betyder det noget for kreativiteten, idéudviklingen og samarbejdet, at rummet er syret indrettet og anderledes end skrivebordet på kontoret? Bidrager kreativt indrettede rum til noget ekstra?

Casper Littrup er partner i Hermann International Danmark, der arbejder med samarbejde, teamdynamik, processer og ledelse, og hans konklusion er, at det mest handler om, hvordan man arbejder i rummet. Eller måske kombinationen af de to elementer; sjovt rum og bevidst arbejdsproces.

"Mange virksomheder får designere til at indrette et sjovt rum – men når overraskelsen over rummet forsvinder – så forsvinder momentum også. Det skal handle om, hvordan du arbejder i rummet. Om hvordan du skaber energi," siger han.

Hjernen kan påvirkes

Ledelsen viser med et kreativt indrettet rum, at de prioriterer innovation. Men de skal gøre mere end det:

"Ledelsen skal tænke meget over det signal, de sender. De skal ikke reducere det til at handle om et rum. De skal også understøtte de mennesker og de processer, der er vigtige – og at der nu er et rum indrettet til det," siger Casper Littrup, der er overbevist om, at hjernen kan påvirkes af farver og former.

Derfor tror han også på, at vi hele tiden skal påvirke og stimulere hjernen – og systematisk arbejde med at innovere og optimere samarbejdet i en organisation.

"Jeg har oplevet, at vi er nået længere, set i mængden af idéer og i læringen, af at bruge innovationsrum. Selvfølgelig påvirkes

vi af vores omgivelser – og rummet har her en effekt. Men præcis hvilken er spørgsmålet. Det vigtige er at få et sted, hvor den pågældende gruppe kan få ro til at få gode associationer," siger Casper Littrup, der også har erfaring fra arbejdet med innovation og innovative processer hos Teknologisk Institut i 12 år.

Fokus på funktionalitet

I Slots- og Ejendomsstyrelsen sidder en arbejdsgruppe og arbejder med arbejdspladsdesign i forholdet mellem rum og organisation. Her er konklusionen, at det allerførst handler om at finde ud af, hvad det kreative rum skal kunne: Hvad er det for et slags rum? Hvad skal det bruges til? Matcher rummet og dets indretning den arbejdsform, der er i organisationen? Og passer rummet til organisationens selvforståelse?

"Der er jo visse ministerier, hvor du ikke ser Fatboys. Og nogle steder står det kreative rum som et monument over ufuldendte ambitioner og forventninger. For du kan ikke regne med, at fordi du putter fire Fatboys ind i et rum, så bliver afdelingen mere kreativ," siger Uffe Lind, der sidder i arbejdsgruppen.

Når man skal indrette kreative rum, skal det sjove design og særlige kreative udtryk i rummet ikke overskygge funktionaliteten.

"Heldigvis kan det lade sig gøre at få æstetik og funktionalitet til at gå op i en højere enhed," siger Uffe Lind, der også peger på, at ledelsen skal vise, at det er legitimt at arbejde i de kreativt indrettede rum. At arbejde i et mere kreativt lokale er lige så legitimt som at arbejde ved skrivebordet.

BOBLE UDJÆVNER HIERARKIET

Innovationsenheden MindLab har en slags boble, som er et anderledes projektrum. Leder Christian Bason påpeger, at rummet bruges som et kreativt rum, der tvinger medarbejdere og chefer til at forlade hverdagen for en stund. Rummet bruges bevidst til at ophæve hierarkier mellem ledere og medarbejdere.

"DEN 7. HIMMEL" = INNOVATIV ARBEJDSGANG

Økonomistyrelsen har et nyoprettet projektcenter kaldet "Den 7. himmel". Her er fleksible vægge, det allernyeste AV-udstyr og whiteboard-vægge fra gulv til loft – fordi organisationen anerkender, at projektarbejdere ofte har behov for anderledes og mere fleksible fysiske rammer end dem, der fx bruger det meste af dagen på at tage telefoner.

"Vi prøver at understøtte projektarbejdet på en mere professionel måde. Det er forskellen fra indretning i "Den 7. himmel" i forhold til andre "Innovationsrum", som der findes flere af rundt omkring. Vi vil understøtte en innovativ tankegang og har forsøgt at indrette os med udgangspunkt i det, der fungerer i medarbejdernes hverdag," siger Kim Fischer fra Strategi- og forretningsudvikling, der er faglig ansvarlig for "Den 7. himmel". Idéerne og måden at køre projekter på skal opsamles, og viden deles, fordi mange af Økonomistyrelsens projekter ligner hinanden så meget.

VÆKSTVÆG MINDER OM VISIONEN

I Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, SCKK, matcher indretningen virksomhedens vision. I receptionen er en såkaldt vækstvæg med planter. Centrets direktør Hanne Dorthe Sørensen påpeger, at væggen betyder meget for organisationen.

"Hvis en vision skal være vedkommende for den enkelte, er det vigtigt, at den bliver konkret og håndgribelig. Vækstvæggen minder os om, at vi vil være et væksthus. Vi skal have ting til at gro og udvikle sig på statens arbejdspladser," siger hun og påpeger, at vækstvæggen er et anker, som giver medarbejderne stolthed, og som mange hiver venner og familie op for at se.

Væggen symboliserer også, at udvikling er noget, der skal gro mellem ledelse og medarbejdere.

"Så når vi arbejder i projekter både internt og i samspil med andre, handler det om, at vi som ledelse skal have medarbejdernes idéer i spil," siger Hanne Dorthe Sørensen.

