

ARBEJDSPROCESSER

Sociale dialogmedier taltaler den nye generation af projektmedarbejdere.

Side 3

CLOUD-LØSNING

To iværksættere har fundet en niche for et web-baseret projektværktøj.

side 12

BRUGERADEFÆRD

Sådan får Arla medarbejderne til at bruge det nye projektværktøj.

side 15

Ingeniøren Insight

PROJEKTVÆRKTØJER

NOVEMBER 2014



PROJEKTSTYRING

Nyt it-porteføljestyrings-system sikrer Rigspolitiet overblik og skarp styring.

side 9

PROJEKTLEDERENS SVÆRE SPØRGSMÅL



Af Finn Djurslev, Program Director, NNE Pharmaplan og projekt:netværket

HVIS DU ARBEJDER MED PROJEKTER, så kender du uden tvivl til spørgsmål som disse: Hvilket modenhedsniveau er vi egentlig på? Hvad er kompleksiteten i det her projekt? Hvilke ressourcer har vi til rådighed lige nu? Hvad siger tiden, og hvilken kvalitet går vi efter? Hvor sigter vi hen, hvor starter vi, og hvilke redskaber skal vi bruge? Det er grundlæggende overvejelser, hvis man vil nå i mål med sine projekter. De er også nogle af de allersværeste at besvare.

Og sidst, men ikke mindst er der i de senere år føjet endnu et spørgsmål til ligningen: En stærk strømning i disse års projektkultur retter sig mod kunden. 'Kunden' er her ikke begrænset til en 'køber' i traditionel forstand, men derimod den aftager eller bruger af det produkt, ydelse eller handling, man udfører. Set på denne måde har vi alle kunder. Det er især forståelsen af kunden, der er i højsædet.

DET HANDLER I DISSE ÅR om at komme helt ind under huden på kunden, så tæt på som muligt for at forstå kundens situation såvel som skønnummer. Det sidste lyder overdrevet, men det er netop centralt, at man også forstår de sider af kunden, som man ikke troede, man havde behov for at forstå. At man også får det at vide, som man ikke vidste, man ledte efter. Eller som kunden ikke vidste spillede en rolle. Det drejer sig altså med andre ord om en relation til sin kunde, hvor man både lytter og udfordrer.

Netop relationerne har altid været et centralt tema for projekt:værktøjsdagen, som er en messekonference, vi i projekt:netværket arrangerer i samarbejde med Ingeniøren. Dagen henvender sig til alle, der arbejder med projekter på ledelsesniveau, og 'værktøjer' skal forstås bredt: har markedsledende virksomheder inden for både it-systemer, ledelsesmetoder og uddannelse med på dagen; altså alle de redskaber, der kan være afgørende for, at projekterne bliver succesfulde.

Vi har forsøgt at skabe et forum, hvor det ikke er det traditionelle køber-sælger-forhold, der er i fokus, men derimod relationen mellem udbydere og aftagere. Det betyder

blandt andet, at de partnere, der udstiller på dagen, giver ordet til deres kunder i en række cases, hvor kunderne får lov at dele deres erfaringer med værktøjerne. Det er ikke traditionelle salgstaler, men derimod en dybere forståelse af de udfordringer og valg, som førende danske virksomheder har stået over for i forbindelse med deres projekter. For eksempel de spørgsmål, jeg opridsede i starten, som de fleste af os projektmennesker kender så godt.

DERFOR HAR VI SKABT EN DAG, der bringer projektledere, projektchefer og udstillere sammen i et professionelt forum, hvor netværk og videndeling er i centrum sammen med rådgivningen til at vælge de rigtige værktøjer.

Jeg håber derfor, at du, hvis du arbejder med projekter, vil overveje at deltage på dagen. Og hvis du allerede er tilmeldt, så håber jeg, at du oplever en dag, hvor udstillerne gør, hvad de kan for at forstå netop dine projekters situation – så du måske kommer tættere på et svar på de svære spørgsmål og i sidste ende tættere på din kunde. ■

PROJEKT:VERKTØJSDAGEN

Projekt:værktøjsdagen foregår 20. nov. på Radisson Blu Falconer Hotel & Conference Center, Falkoner Allé 9, 2000 Frederiksberg.

Tilmelding: www.projektdagen.dk

Program

08.30 Registrering og morgenmad

09.00 Velkommen ved Finn Djurslev,

program Director, NNE Pharmaplan og projekt:netværket.

Abningstale ved Anders Ohmann, Senior Director, Project Management (ProMan), Novozymes A/S.

10.00 Udstilling, oplæg og cases

vælg mellem 14 seminarer med virksomhedscases

12.00 Frokost, 'Brain Food'

13.00 Gospelkoncert

13.20 Speednetworking med udstillerne

14.00 Udstilling, oplæg og cases – fortsat

16.00 Rune Klan Show

16:30 Reception og networking med udstillerne

17:30 Tak for i dag.



Peter Jørgensen, civilingeniør og CEO hos danske Workpoint, mærker en tydelig efterspørgsel på fleksible projektstyringsværktøjer, der kan håndtere nye samarbejdsformer.

PROJEKTVÆRKTØJER FÅR NYE SOCIALE BEN

Den nye generation af projektmedarbejdere og ledere stiller anderledes krav til fremtidens it-projektværktøjer. Generationen under 35 år er vokset op med sociale medier og arbejder på tværs på nye måder.

Af Metha Loumann

Et paradigmeskifte er på vej inden for projektværktøjer. Hvor de før skulle understøtte fakta, økonomi og planlægning, skal projektværktøjerne nu i højere grad udvikles til at understøtte og systematisere kreative arbejdsprocesser i og omkring et projekt. Og her bliver værktøjerne udfordret, for også arbejdsprocesserne ændrer hastigt karakter, lyder det fra eksperter fra ind- og udland.

Ifølge en analyse fra it-konsulentfirmaet Gartner Group vil teamarbejde i projekter blive mere værdsat end individuelle sololøb, og det vil foregå i såkaldte 'work swarms' eller arbejdssværme. Man går sammen om en opgave, byder ind med viden og med kompetencer. Viden går på kryds og tværs. Og sociale medier understøtter processen, hedder det.

CEO hos Workpoint, civilingeniør Peter Jørgensen er enig. Han mærker en tydelig efterspørgsel på fleksible pro-

jektstyringsværktøjer, der kan håndtere nye samarbejdsformer:

»De nye generationer af medarbejdere, der arbejder med videntunge processer, kan ikke fordrage at blive topstyret eller sat i rammer. Vi må derfor skabe nogle sociale værktøjer, hvor det er nemt og intuitivt at modtage og dele viden, og hvor værktøjet ikke er en begrænsende faktor. Ellers går medarbejderne selv på nettet og leder efter dem eller bruger deres helt egne,« siger han.

Interne chatfora på vej

Lige nu eksperimenterer danske virksomheder med det Microsoft-baserede Yammer som socialt dialogmedie i den interne kommunikation. Det er der en god grund til, siger han:

»Unge under 35 motiveres på andre måder, de arbejder hurtigt og har en høj udveksling af viden. Så mange projektledere har indset, at virksomheden bliver nødt til at få et lukket chatforum som arbejdsredskab. Og det skal være lukket, for at kommunikationen bliver i virksomheden.«

Peter Jørgensen advarer i denne forbindelse mod, at man nemt kommer til at arbejde ekstremt ustruktureret:

»Det er den kommende udfordring i store projektorganisationer: At tage effektivt, at skabe struktur og at sortere systematisk i havet af informationer, dokumenter og diskussionstråde, så andre kan få et overblik,« siger han. ■

INTERNT PROJEKTVÆRKTØJ BLEV TIL SALGSVARE

NNE Pharmaplan ledte længe på markedet efter det rette værktøj til projekteksekvering, men endte med at udvikle sit eget. Nu kommer værktøjet til at indgå i virksomhedens konsulenttydelser. Den første kunde er i hus.

Af Metha Loumann

Egentlig er det utilsigtet, men ikke desto mindre er ingeniørvirksomheden NNE Pharmaplan i disse måneder i færd med at lægge endnu en vare på salgshylden i virksomhedens portefølje. For en virksomhed, der er specialiseret i at bygge procesanlæg og hele medicinfabrikker, er det måske ikke en helt ordinær vare: Det drejer sig om et projekteksekveringsværktøj, endda NNE Pharmaplans eget.

Historien er, at NNE Pharmaplan ledte med lys og lygte efter et webbaseret projekteksekveringsværktøj, der indeholdt standarder og guidelines for projektledere- og medarbejdere til udførelse af virksomhedens tusindvis af små og store rådgivningsprojekter inden for pharma-industrien.

»Vi ledte og ledte, og vi fandt ingenting. Der findes masser af porteføljestyringsværktøjer med forskellige slags software, man kan købe, men når det gælder projekteksekvering, er der kun få firmaer, der leverer. Vi måtte selv udvikle det,« forklarer Finn Djurslev, Programme Director i NNE Pharmaplan.

Virksomheden udviklede det webbaserede basisværktøj, Our Model, hvorfra alle projekter nu tilrettelægges og styres. Med værktøjet kan man styre aktiviteter ud fra en grafisk oversigt, hvorfra man kan klikke sig til lavere niveauer og tilrettelægge for eksempel tid og omkostninger. Detaljerne for, hvordan man skal gøre tingene på den bedste måde, er beskrevet i et wiki-baseret leksikon, og yderligere udveksling af erfaringer kan ske i et Facebook-lignende værktøj. Værktøjet kan udveksle data frit mellem normalt anvendte værktøjer som MS Project og MS Excel.

Informationer et klik væk

I værktøjet findes en struktureret metode til, hvordan man bruger viden i et projektforsløb. Den rummer faseopdelte skabeloner, som er startpunktet for et nyt projekt. Med et

enkelt klik har man fra starten allerede en masse informationer om projektet til rådighed – guidelines, best practice og så videre – hvis man eksempelvis skal projektere et nyt procesanlæg eller bygge en ny farmaceutisk fabrik.

Nu har værktøjet fået endnu en dimension, egentligt stadig helt utilsigtet: Det indeholder så mange brugbare funktioner, at det er på vej til at blive implementeret hos den første kunde. Kunden er ikke hvem som helst. Det er Johnson & Johnson, en af verdens største pharma-virksomheder. Den amerikanske, multinationale medicin-koncern fremstiller medicin, medicinsk udstyr og husholdningsprodukter og har over 100.000 medarbejdere.

Ny prototype udviklet

NNE Pharmaplan har i flere år arbejdet i en række lande for den amerikanske virksomhed. Og da der opstod et behov for et forbedret overblik og en effektiv og mere smidig styring inden for tech transfer-projekter hos Johnson og Johnson, var partner i NNE Pharmaplan, Leif Poulsen, hurtig i vendingen. Han er senior specialist inden for automation og it og kunne se, at Our Model kunne tilpasses til Johnson og Johnsons behov. Og Johnson & Johnson kunne lide det, de så.

På basis af Our Model, altså NNE Pharmaplans eget it-værktøj, er der nu udviklet en prototype af et værktøj, der i disse måneder er ved at blive afprøvet i en større skala hos Johnson & Johnson.

»Vi har ikke haft til hensigt at udvikle Our Model som et standardprodukt, vi kunne sælge. Nu har vi bare set, at Johnson & Johnson også havde et behov for noget lignende. Indholdet kan og skal individuelt tilpasses virksomheden,



»Vi har ikke haft til hensigt at udvikle Our Model som et standardprodukt, vi kunne sælge. Nu har vi bare set, at Johnson & Johnson også havde et behov for noget lignende,« siger Leif Poulsen, partner i NNE Pharmaplan.

OUR MODEL

OUR MODEL

Et sammenhængende, virtuelt værktøj til at styre alle projektets aktiviteter, et fagligt, virtuelt møderum for projektkolleger og et leksikon, der beskriver aktiviteter og procedurer. Det er projektværktøjets tre hjørnesteen.

**INTRANETTET**

er brugerens indgangsportal. Her er adgang til projektværktøjet Our Model og støtte-værktøjerne Our Book og Our Wiki.

**OUR BOOK**

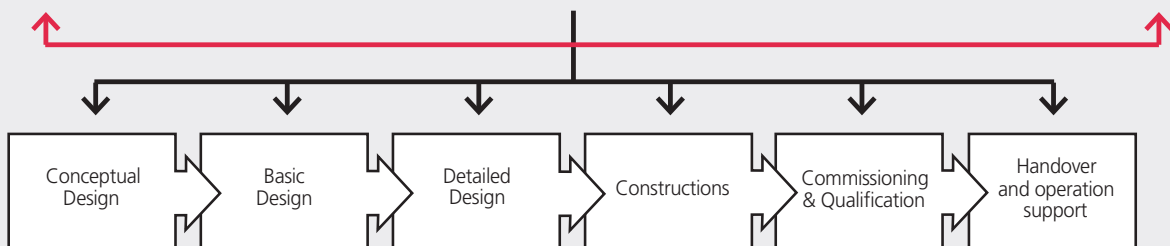
er et Facebook-lignende fagligt netværk, hvor alle medarbejdere kan udveksle erfaringer og viden og mødes i virtuelle, faglige fora.

OUR MODEL

er selve projektværktøjet, hvorfra alle projekter implementeres, tilrettelægges og styres gennem de seks faser i virksomhedens projektmodel.

OUR WIKI

er et leksikon med artikler om alle aktiviteter i Our Model.



men værktøjet vil helt sikkert også kunne bruges af andre virksomheder, også uden for pharma-industrien,« siger han.

Hos Johnson & Johnson skal værktøjet guide dem, der skal udføre en flytning af en produktion fra et sted til et andet, eller når et nyt medicinalprodukt er færdigudviklet og skal flyttes over i en kommerciel produktion:

»Man skal flytte al viden om et produkt og en proces. Det kræver et værktøj til at samle viden op på en struktureret måde og sikre, at alle forskrifter for produktet følges. Det er ikke kun teknik, men også bløde kompetencer omkring opbygning af organisation og så videre,« siger Leif Poulsen.

Han understreger, at det i pharmabranchen er uhyre vigtigt at have en metode til at kunne bygge hurtigt og

effektivt. Løsningen er at tænke i moduler, altså i mindre enheder.

»Der er måske investeret milliarder i at udvikle et nyt produkt. Når man så endelig får grønt lys fra myndighederne, og det kan tage meget lang tid, så kan det ikke gå hurtigt nok med at få bygget det procesanlæg eller den fabrik, der skal producere,« siger Leif Poulsen og fortsætter:

»Det unikke ved værktøjet, synes jeg, er, at man bevarer overblikket over helheden. Værktøjet har en grafisk front end, hvor du får overblik over alle aktiviteter, der skal udføres i et projekt. Samtidig kan det bruges til at dykke ned i detaljen for dem, der udfører projektet. Værktøjet er et eksempel på, hvordan innovation i den ene virksomhed kan bruges effektivt i en anden.« ■

PROJEKTVÆRKTØJER FÅR UDVIDET ROLLE

I videnstunge virksomheder skal projektværktøjer også kunne understøtte nye arbejds- og kommunikationsprocesser som eksempelvis interne chatfora. Sådan lyder et bud på den nærmeste fremtid i projektstyringsverdenen.

Af Metha Loumann

Hvis noget kan give projektledere og projektmedarbejdere tunge øjenlåg, er det udsigten til en fyldt indbakke sidst på aftenen. Det værste er, at langt de fleste e-mails er såkaldte 'cover my ass'-mails – det vil sige strengt taget unødvendige cc-mails, sendt af kolleger eller samarbejdspartnere bare for at være sikker på, at alle har set, hvad de mener.

Den stadigt stigende strøm af e-mails er ofte en tidsrøver af dimensioner og en tung stressklods om benene. Ikke desto mindre er denne traditionelle tilgang til videndeling den uundværlige og foretrukne kommunikationsform for de plus 40-årige. Sådan vil det være nogle år endnu.

Hos generationen under 40 er billedet derimod anderledes. I den yngre aldersskala er det ikke e-mails, men sociale chatfora, der er foretrukne til videndeling. Unge bruger de sociale medier non stop i deres fritid, og de vil have samme rammer på arbejdet.

Projektværktøjer er udfordret

Og her er projektværktøjerne udfordret: Fælles for de forskellige kommunikationsformer er, at mængden af data i arbejdsprocesserne eksploderer. Derfor er det vigtigere end nogensinde før, at projektværktøjerne kan håndtere sorteringen af data.

Sådan lyder det fra Peter Jørgensen, civilingeniør og CEO hos danske Workpoint, der er specialist i at håndtere såkaldt bløde data for virksomheder.

»Uanset om det gælder e-mails, interne sociale chatfora eller dokumentdeling, skal fremtidens projektværktøjer understøtte den måde, vi arbejder på. Værktøjerne skal håndtere kommunikation og arbejdsprocesser og skal kunne trække den brugbare essens ud af det store informations-

flow, som kan tagges og bruges af de medarbejdere og projektledere, informationen er relevant for,« siger han.

Peter Jørgensen understreger, at der er store rationaliseringsgevinster at hente ved projektstyring, hvis arbejdsprocesserne omkring et projekt – som eksempelvis styring af kommunikation og informationsflow – styres effektivt fra start til slut, så de ikke tager tid og ressourcer fra det egentlige arbejde.

»Virksomhederne er ved at få fokus på, hvordan man understøtter produktionen af viden. Jeg kan mærke efterspørgslen,« siger han.

Virksomhederne er nødt til at have kontrol over den informationsmængde, der er der.

Peter Jørgensen,
Workpoint

Ifølge Peter Jørgensen handler det derfor om at få skabt nogle projektværktøjer, hvor det at arbejde med viden og dele den med andre, for eksempel i chatfora, ikke er begrænsende, men nemt og intuitivt.

»De projektværktøjer, der er til rådighed i dag, er endnu ikke gode til at sortere vigtige ting fra uvigtige i et chatforum. Der findes måske projektværktøjer, der kan håndtere og sortere videndeling, men de er sjældent strukturerede. Strukturen i din organisation skal stadig være til stede, det skal værktøjerne give dig nærmest uden, at du selv opdager det,« siger han.

Han taler om, at det er et paradigmeskift, at den unge generation nu vil have chatværktøjer ind i deres projekter, og det giver fordele for virksomhederne.

Stor gevinst at hente

Helle Rosdahl Lund, der er samfundsdebattør og ekspert i work-life balance, siger, at de unges tilgang til de sociale medier og sociale teknologier ofte kommer ind i virksomhedernes dagligdag ad bagdøren, men at de – håndteret rigtigt – kan være en stor gevinst for en virksomheden.

»De sociale teknologier skal også ind ad hoveddøren. Det giver nye muligheder at samarbejde på, at nå kunderne på og nye og mere effektive måder at dele viden og kommunikere på – uden om manges traditionelle silotænkning i organisatoriske afdelinger,« siger hun.

Helle Rosdahl Lund refererer til McKinsey Insight 2012, der viser, at virksomhederne kan få en stigning på 20-25 pct. i medarbejdernes produktivitet ved brug af sociale software teknologier.

Peter Jørgensen er enig og siger, at det er vigtigt, at de nye medier bliver en naturlig del af det at lave at stykke projektarbejde. Han siger også, at det er vigtigt af hensyn til sikkerheden, at de sociale medier er interne. Derfor vil det ikke være for eksempel Facebook, der skal bruges, men eksempelvis Yammer.

»Medarbejderne kommer til at arbejde i lukkede fora, hvor udbydere kan garantere, at data ikke bliver misbrugt. Virksomhederne er nødt til at have kontrol over den informationsmængde, der er der.«

Hvis ikke virksomheden tilbyder de rette værktøjer til at kommunikere i et projekt eller på tværs af organisationen, så finder medarbejderen bare sit eget værktøj. Som eksempel nævner Peter Jørgensen Dropbox, som medarbejderen måske endda opretter i sit eget navn. Og dermed har virksomheden ikke styr på ejerskabet længere. Uanset om det gælder e-mails, chatfora, dokumenthåndtering eller skabelonstyring, så er udfordringen, at der ikke kommer for meget støj, altså for mange resultater, når man søger.

De sociale teknologier skal også ind ad hoveddøren. Det giver nye muligheder at samarbejde på, at nå kunderne på og nye og mere effektive måder at dele viden og kommunikere på – uden om manges traditionelle silotænkning i organisatoriske afdelinger.

Helle Rosdahl Lund,
ekspert i work-life balance

»Hvis ikke du laver en arbejdsproces, hvor det er nemmere at gøre det rigtigt, så gør medarbejderen det forkert, det kan man være sikker på. Men hvis du vælger det rigtige værktøj, så kommer succesen af sig selv,« siger Peter Jørgensen. ■

FÅ OPTIMERET JERES OPGAVESTYRING!

Vi har løsninger fra mindre systemer til nem og hurtig opgavestyring til større projekt- og porteføljestyingsredskaber.

- | Udvid med de funktioner, der giver værdi for jer.
- | Samarbejd internt og/eller med kunder og samarbejdspartnere.
- | Undgå siloer, og få et system, der kan udbygges efter jeres behov.

SOCIAL PROJECT MANAGEMENT – NÆSTE GENERATION AF PROJEKTVERKTØJER



Social Project Management

Projektstyring, porteføljestyning, dokumenthåndtering og al kommunikation samlet i ét værktøj.



Agile Task Management

Styr jeres aktiviteter og opgaver i afdelingen eller projektet med virtuelle kanban boards.



Social Content Management

Alle features fra et traditionelt dokumenthåndteringssystem, men i en social platform, integreret med jeres systemer.



Social Intranet - Web Content Management

Få fordelene fra et traditionelt CMS intranet og en social platform, så kommunikationen går både horisontalt og vertikalt.



Social CRM

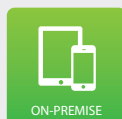
Integrér eller udvid jeres CRM med IBM Connections, så opgaver og dokumenter deles mellem salgsafdelingen og resten af virksomheden.



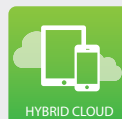
Customer portals

Udbyg jeres kunde- og/eller leverandørforhold med kundeportaler integreret med jeres dokumenthåndtering, projekt- og opgavestyring.

Løsningerne er tilgængelige som on-premise, hybrid, private cloud eller via IBM SmartCloud.



ON-PREMISE



HYBRID CLOUD



PRIVATE CLOUD



IBM SMARTCLOUD

VISIT OUR SITE: WWW.CONNECT2CLOUD.COM

CONNECT **2** CLOUD



Projektstyring og porteføljeoverblik – let, enkelt og i skyen!

Microsoft Project Online

Microsoft Project Online fås nu via Office 365, der er Microsoft Office-pakken som du kender den, blot i skyen. Microsoft Project Online kan købes separat.

VIL DU VIDE MERE?

Kontakt Projectum, mail@projectum.dk



Dansk Politis centrale it-afdeling, Koncern IT, har bl.a. det overordnede ansvar for at sikre stabil drift af 600 kørende it-systemer – vagtplanregistrering, journaliseringssystemer og som her – når vagtcentralen i København skal sende patruljer ud. Koncern IT har indført værktøjet Amfora til at styre afdelingens projekter og portefølje. Foto: Rigspolitiet

PROJEKTSTYRING GAV POLITIET EN TILTRÆNGT MASTERPLAN

Et nyt it-porteføljestyresystem skal sikre Rigspolitiets it-afdeling, Koncern IT, overblik og skarp styring af it-projekterne. Det er der hårdt brug for med en række offentlige it-skandaler set i bakspejlet.

Af Metha Loumann

En dag i april 2014 mødtes ti ledere i dansk politis centrale it-afdeling, Koncern IT, i et lokale i Rigspolitiets røde murstensbygning i Hvidovre. På én dag ville de nå

et fælles mål: at få prioriteret og tilrettelagt de 50 største strategiske it-udviklingsprojekter i politiet godt et år frem i tiden.

Manøvren lykkedes. Kabalen gik op. I løbet af dagen fik lederne lagt en holdbar masterplan for 150.000 arbejdstimer klar til koncernledelsen. Det havde ingen af dem nogensinde før set ske. Før var der ingen overordnet styring i Koncern IT, fortæller Erik Valentin Borgensgaard, der er sektionsleder i Koncern IT for portefølje og processer.

»For bare to år siden var der ikke et samlet overblik over vores forretning. Vi vidste ikke, hvad vi arbejdede på, eller hvem der lavede hvilke projekter. Det virkede, som om hver enkelt medarbejder traf sin egen beslutning, mens lederne

løb rundt og slukkede ildebrande fra dag til dag. Der var ingen konsensus på tværs af lederkredsen. 80 pct. af vores portefølje havde ingen projektansvarlig. Det kunne ingen holde til,« understreger han.

Tid til ny luft

I dette kølvand var det tid til ny luft i ledelsen, et koncentreret, tværgående overblik og et porteføljestyringsystem, der kunne sikre, at pengene og tiden fremover blev brugt rigtigt i hver enkelt it-projekt, samt at projekterne blev prioriteret rigtigt.

Koncern IT valgte i maj 2013 at implementere Pactors portal Amfora til porteføljestyring med tilhørende elementer af projektstyring, investeringsplanlægning, rap-

Bare det at få folk til at tage sagerne op af skuffen og få det meldt ind i det nye system, så man har overblik, er en stor øvelse.

Erik Valentin
Borgensgaard,
Koncern IT

porter og controlling. Styrelsen udvikles i en løbende samarbejdsproces, der stadig er i gang og vil vare år endnu.

Projektværktøjet betød blandt andet, at lederne på mødet i april aktivt kunne sidde og parallelskyde de 50 projekter, så de som noget nyt kunne bevare et samlet overblik over belastningen fordelt på medarbejderforbrug, tid og økonomi på tværs af projekterne og samtidig se, hvornår den

samlede investeringsplan gik op.

Ifølge Claus Qvistgaard, partner i Pactor og overordnet ansvarlig for implementeringen af Amfora-portalen hos Rigspolitiets Koncern IT, er der sket en professionalisering af projektværktøjerne ved at løfte projekterne ud af regnearkene og ind i en intelligent beslutningsproces, der betyder, at man kan planlægge og fordele ressourcerne langt bedre.

»For eksempel har en it-afdeling jo altid et hav af kritiske kompetencer, database-administratorer eller firewall-folk. Disse ressourcer er næsten altid knappe og skal fordeles ud over sagerne med meget præcis hånd. Det kan du kun, hvis du har overblik,« påpeger han.

250 løbende projekter

Projektmæssigt er Koncern IT en stor organisation med 250 løbende it-projekter, heraf 35 med direkte direktionsbevågenhed – eller med andre ord meget højt prioriteret.

Amfora understøtter dels den overordnede allokering af ressourcer – medarbejdere, konsulenter osv. – dels den løbende rapportering af for eksempel efterspørgsel, økonomi, belastning og faktisk forbrug. Desuden leve-

rer portalen værktøjer, der understøtter dialogen på tværs af projekter og ressourceejere, og værktøjer til portefølje-manageren, så det er muligt hele tiden at have et billede af porteføljens aktuelle tilstand, forklarer Claus Qvistgaard.

»Frem for alt – og det gælder alle it-projektorganisationer med en vis portefølje – kender alle ledere problemerne med, at visse ressourcer er overefterspurgte. Det gør det svært at prioritere projekter på tværs. Det er for vanskeligt at se, hvor man er med organisationsudviklingen, og man kan ikke se, om igangværende projekter understøtter forrettningens strategiske målsætninger,« siger han.

Stor kulturforandring

Ifølge Claus Qvistgaard er implementeringen af et projektværktøj et forandringsprojekt, ikke et it-projekt:

»Den største udfordring for politiet er kulturforandringen. En ting er værktøjet, noget andet er, at man som organisation vælger at sige: 'Det her vil vi'.«

Værktøjet gør det muligt at arbejde på nye måder og få nye indsigter i, hvordan organisationen fungerer. Det kræver, at man ikke kun tænker på sit eget projekt, men tænker i portefølje og afhængighed på tværs af projekterne.

»Det er en anderledes tankegang for mange,« siger han.

Hos Koncern IT er Erik Valentin Borgensgaard enig:

»Vi opfatter os selv som en slags stabsfunktion, der skal hjælpe og sætte rammerne for de tværgående processer i politiet. Vi mener ikke, at man skal arbejde i søjler, men arbejde sammen på tværs. Men bare det at arbejde i et projekt er en kæmpe kulturændring for politiet,« siger han.

Masser af hurdles

Hos Koncern IT har det været forbundet med masser af udfordringer at implementere et projekt- og porteføljestyringsystem. Først og fremmest tager det meget længere tid, end man tror, lyder det fra Erik Valentin Borgensgaard:

»Det, man tror kan tage uger, tager måneder. Man skal have ledelsen med, og medarbejderne er forankret i én verden og skal over i en ny. Bare det at få folk til at tage sagerne op af skuffen og få det meldt ind i det nye system, så man har overblik, er en stor øvelse,« siger han.

KONCERN IT

Koncern IT er dansk politis centrale it-afdeling. Afdelingen har det overordnede ansvar for at sikre, at politiets kerneopgaver understøttes bedst muligt gennem udvikling af professionelle it-løsninger.

Koncern IT beskæftiger ca. 300 medarbejdere og er ansvarlig for it-leverancer, herunder drift, overvågning, support og udvikling af politiets landsdækkende it- og telefonsystemer.

Systemet er stadig ikke fuldt implementeret:

»I løbet af 2014 kan vi se, hvor meget vi bruger hvor. Før var det estimeret, nu bliver det fakta. Med tiden skal værktøjet også kunne måle hvert projekt op mod forretningsplan, strategi og handlingsplaner, hvilket gør udvælgelsen nemmere. Det kan vi ikke endnu. Men det kommer. Porteføljestyling handler jo om at bruge tiden og pengene bedst muligt,« siger Erik Valentin Borgensgaard.

På koncernniveau er begejstringen så stor, at porteføljestylingsprojektet er blevet til et strategisk indsatsområde. Amfora skal over det kommende halve år afprøves i fem udvalgte forretningsområder på tværs af det 15.000 mand store politikorps. Blandt andet skal det afprøves i en politikreds og en HR-afdeling.

»Men vi skal være forsigtige. De operationelt udførende synes, de bliver slået oven i hovedet hele tiden med nye projekter – så fra os, så fra økonomi, så fra HR. De synes ikke, der er koordination på tværs. Det vil derfor være en fordel at rulle porteføljestylingen mere ud i dansk politi.«

Et godt råd fra Erik Valentin Borgensgaard til andre store koncerner, der mangler projektstyringsværktøjer, er at starte i det små for derfor at brede det ud samt at begynde i god tid.

»Min påstand er, at det giver god mening at diskutere krav, mål, behov og størrelse, inden man begynder at tænke i systemer. Og start gerne i god tid, for eksempel et år før, med et Excel-ark og en afklaringsfase. Man skal ikke tro, at indkøbet af et it-system løser alt, hvis man bare indretter sig efter det. Det er godt at starte i en enkelt afdeling, få erfaringsgrundlaget der og derefter brede det ud,« siger han. ■

TVÆRGÅENDE STYRING

Forudsætningerne for at kunne etablere professionel porteføljestyling er efter Pactors erfaringer bl.a:

At der defineres fælles rammer for rapportering og for projektdata i det hele taget.

At der anvendes en fælles og accepteret terminologi i forbindelse med prioriteringer, ressourcetildeling, bevillinger, risikostyring og planer.

At der er aktiv deltagelse i den daglige porteføljestyling fra alle ledelseslag – især dem, der 'ejer' ressourcerne, dvs. linjeledelsen.

At der defineres en funktion, f.eks. en egentlig enhed, der har til opgave at indsamle, kvalitetssikre, følge op på og distribuere informationer om projekter og portefølje på tværs.

“

"I sidste ende stod valget mellem et par leverandører, og det, der blev afgørende, var brugervenlighed, intuitiv grænseflade, og Anturas måde at udvikle værktøjet på i samarbejde med kunderne."

Mattias Slotte, Head of Programme Management Office, PostNord (Post Danmark & Posten Sverige)



Helhedsløsning for **projekt-,
portefølge- og ressourcehåndtering**



It-ingeniør Philip Kobyluch Andersen og it-designer Ulrik Groth Andersen er gået sammen om det cloudbaserede projektværktøj Omnirocket.

TID FOR VÆRKTØJER I LIGHT-UDGAVE

Jo mere komplekse opgaver, porteføljeverktøjerne skal løse, des mere komplekse bliver værktøjerne. To unge iværksættere mener at have fundet en niche og går nu i den modsatte retning med en cloudbaseret web-løsning.

Af Metha Loumann

Det enkle er ofte det bedste, synes deisen at være hos to unge københavnske iværksættere, der nu udfordrer et marked med mange store, tunge spillere. De vil udgive et projektporteføljeverktøj i en light-version.

»Markedet for PPM-systemer er stærkt præget af store,

komplekse løsninger, der er tunge at sætte op og – endnu værre – at bruge. Det resulterer paradoksalt nok i, at mange søger tilbage til Excel i mangel på simplicitet og tilgængelighed,« fortæller Ulrik Groth-Andersen.

Sammen med kompagnon Philip Kobyluch Andersen er han få måneder fra at have færdigudviklet en ny tilgang til porteføljestyling – et system, de kalder Omnirocket.

»Excel er fint og fleksibelt, men kun lige så effektivt, som organisationen er disciplineret – man erstatter et dedikeret værktøj med et andet, som fordrer manuelle processer og giver en besværlig statusrapportering for projektlederne,« siger Ulrik Groth-Andersen

Entydigt mønster

De to iværksættere har interviewet porteføljeføledere i 20 mellemstore og store danske virksomheder inden for

forsikring, produktion, softwareudvikling og det offentlige for at samle insights og for om muligt at verificere deres teori om behovet for et simplere tool. Der tegnede sig hurtigt det samme entydige mønster, som så godt som alle porteføljelederne reelt var udfordret af:

■ **I mange store firmaer** prioriteres projekter på mavefornemmelse, eller som vinden blæser. Eksempel: Direktionen har fået en ny god idé – den skal have første prioritet. Så går der en uge, hvorefter direktionen kommer med en ny god idé, som skal øverst, og samtidig undrer man sig over, hvor det foregående projekt er blevet af. Der mangler et prioriteringssystem, hvor man stringent rangerer på projektkarakterer.

■ **Der er en lang række eksempler på**, at højtprofilerede projektporteføljechefer bruger mange timer hver måned på at indsamle statusser for deres projekter. De skal på interne



Det webbaserede projektværktøj Omnirocket kan også tilgås fra en smartphone.

fildrev, grave sig ned i en mappestruktur osv. Dette arbejde bør lettes, så det fungerer på daglig basis, og porteføljecheferne nemt kan række ud og få det materiale, de har brug for.

■ **Projektporteføljecheferne** bruger en del timer hver måned på at strikke præsentationer sammen ved at lave copy-paste i Excel-ark og power points, som de så skal have til at se præsentabelt ud. De laver et stort praktisk arbejde, som de skal præsentere

Det er en kompleks manøvre internt, men også eksternt, fordi vi benytter os af mange ikkefastansatte konsulenter.

Per Guldbransen, Skandia

på styregruppemøder eller ledermøder. Den slags skal kun være et klik væk.

■ **Og endelig:** Porteføljen mangler det grafiske overblik over projekter. I Excel kan du ikke gøre det pænt og overskueligt for en utålmodig gruppe af direktører.

»Vi mener ikke, at der har eksisteret et alternativ for dem, der gerne vil have noget, som er simpelt at komme

i gang med og nemt at bruge, men som samtidig fokuserer på at gøre livet nemmere for projekt- og porteføljeledere i deres daglige opgaver,« lyder det fra Ulrik Groth-Andersen.

Tidsregistrering udfordrer

En af de virksomheder, der har sagt ja til at medvirke i Omnirockets betatest, er forsikringskoncernen Skandia, der i Danmark beskæftiger cirka 250 medarbejdere. Her skal projekt- og porteføljeleder Per Guldbransen månedligt afrapportere om projektportefølje til ledelse og bestyrelse.

Efter hans mening er tidsregistrering et af de kritiske issues i porteføljeledelse.

»Det er en kompleks manøvre internt, men også eksternt, fordi vi benytter os af mange ikkefastansatte konsulenter. Vi benytter os af Microsoft Project til projekt- og porteføljestyring, men har udfordringer med at få det brugt, så vi overvejer faktisk at skifte til noget mere enkelt,« siger han.

Overblik generelt og over projektrisici, rapporteringsstrukturen samt enkle rapporteringsmetoder er nogle af de elementer, Per Guldbransen fremhæver som vigtige i porteføljesammenhæng.

Cloudbaseret webløsning

Det er netop nogle af de hjørneste, som Omnirocket fokuserer på. Det kan måske synes som Davids kamp mod Goliath at bevæge sig ind på markedet for porteføljeværk-

tøjer, men det passer fint til de to it-folks sindelag. Ulrik Groth Andersen er it-designer, og Philip Kobyluch Andersen er it-ingeniør. De startede i maj og har deres tidligere arbejdsgivere Siteimprove og Netmester A/S i ryggen med startkapital og rådgivning.

De to iværksættere siger, at de gerne vil udbygge den minimalistiske tilgang og være det moderne alternativ i et forældet marked. Og de mener, at det er urealistisk at presse én altfavnende platform ned over alle dele af en organisation. Ud fra dette har de selv udviklet en service og software-PPM-løsning, der er dedikeret til porteføljeledelse – og kun det.

Det er en cloudbaseret webløsning, der med et brugernavn og et kodeord giver direkte adgang til en række intuitive servicefunktioner. Det betyder, at man kan tilgå statusopdateringer og prioritere på nettet fra alle mobile enheder modsat de fleste PPM-systemer i dag. En funktion, der ikke ville have været mulig for bare fem år siden, mener Philip Kobyluch Andersen:

»Det er dybest set et tillidsspørgsmål. Det kræver tillid for en virksomhed at lægge data uden for de interne it-systemer og stole på, at der bliver passet på dem. Det er vores indtryk, at de store virksomheder er ved at bløde op på dette punkt,« siger han. ■

Det er dybest set et tillidsspørgsmål.

Det kræver tillid for en virksomhed at lægge data uden for de interne it-systemer og stole på, at der bliver passet på dem.

Philip Kobyluch Andersen,
Omnirocket

Engineering and consulting for the life sciences industry

NNE Pharmaplan is a leading engineering and consulting company within the life science industry. We work with some of the world's most prominent pharma and biotech companies and help them develop, establish and improve their manufacturing and ensure regulatory compliance. NNE Pharmaplan employs around 2,000 people at more than 25 locations around the world.

nne pharmaplan®

EFFEKTIVE PROJEKT- VÆRKTØJER KRÆVER NY BRUGERKULTUR

Uanset hvor brugervenligt et projektværktøj er opbygget, er det en langvarig udfordring at få brugerne helt med, viser implementering af nyt it-projekt- og porteføljestyrings-system hos Arla Foods.

Af Metha Loumann

Korridormøder, skuffeaftaler og hjemmestrikkede Excel-ark. Det lyder som en gammel travet, ikke desto mindre er problemstillingen fortsat relevant i mange danske virksomheder: Det er så godt som umuligt at få medarbejderne til helt konsekvent at benytte sig af de projektværktøjer, virksomheden har investeret i.

Udfordringen er aktuel også hos en af de store danske virksomheder, Arla Foods med hovedsæde i Viby, Aarhus. Selv med det nyeste, mest brugervenlige og intuitive projektværktøj til rådighed er det svært at få folk til at gøre, som de får besked på, lyder meldingen:

»Det er en lang change management-proces at træne organisationen i at ændre adfærd. Der er mange blokeringer

i at få folk til at følge de instruktioner, der gælder. I dagligdagen falder man hurtigt tilbage i de gamle systemer, den opgave skal man ikke undervurdere, når man implementerer et nyt system,« siger senior manager i Arlas it-afdeling Christian Neumann, der har ansvaret for de it-projekter, der ligger i infrastruktur og support.

10.000 daglige brugere

Arla har rundt regnet 20.000 medarbejdere fordelt globalt på 100 fysiske lokationer, som alle er i samme infrastrukturløsning. Cirka 10.000 medarbejdere er daglige brugere af afdelingens it-services.

I 2012 valgte Arla Foods at skippe det hidtidige projektstyringsværktøj, SAP. Det var for tungt og havde ikke de rette funktionaliteter. I stedet skulle der findes et værktøj til projekt- og porteføljestyring, der skulle kunne bruges af alle forretningsenheder i alle lande. Det skulle være brugervenligt, agilt og skalérbart og ikke mindst: Det skulle håndtere projektprioritering og en ikke eksisterende stram ressourcestyring. Valget faldt på Microsoft Project Server og danske Projectum, som er Microsoft Gold Partner.

»Løsningen er ret brugervenlig og intuitiv, og den frigør tid til de vigtige ting. Project Server er baseret på Microsoft-teknologi, som folk i forvejen er vant til at bruge. Det har vi sparet mange uddannelseskroner på. Omvendt kan jeg ikke sige, vi er blevet mere effektive til at gennemføre projekter. Uden et velfungerende tool ville det slet ikke lade sig gøre, men toollet i sig selv gør det ikke,« siger Christian Neumann.

Svært at overholde plan

Som eksempel nævner han det svære i at få projektledere til at aflevere statusrapporter hver 14. dag.

»Værktøjerne er til stede og fungerer, men for mange er det at lave en projektplan og holde den ved lige næsten større end at køre selve projektet. I praksis har man det hele liggende på power point eller på et regneark. Heldigvis fanger det nye tool dog også dem, der ikke får opdateret deres statusrapporter,« siger Christian Neumann.

Project Status - 8 keys	Actual Report period	Last report period	Comments
Milestones	●	●	
Business benefits	●	●	
Work and schedule	●	●	
Team	●	●	
Scope	●	●	
Risk	●	●	
Delivery organization benefits	●	●	
MOB - Service Introduction	●	●	
Overall health key	●	●	

Eksempel på en statusrapport i en projektplan hos Arla Foods, der hele tiden kan holdes opdateret med røde, gule og grønne trafiklys.



Al produktion hos Arla Foods bliver stadig mere it-afhængigt. It-systemerne, som i dette procesanlæg, skal være oppe 365 dage om året i alle tidszoner af hensyn til produkternes korte holdbarhed. Arlas projektportefølje skal hele tiden understøtte it-udviklingen i et sådant it-afhængigt system og har derfor stor bevågenhed. Foto: Arla Foods

It-chefen siger, at der naturligvis kan være mange forklaringer på, hvorfor organisationen nemt falder tilbage til de gamle systemer. Hans bud på, hvordan man kommer i mål med sine projektværktøjer, inkluderer helt sikkert ledelsen:

»Implementering kræver ledelsesopbakning. Det er vigtigt, at den øverste ledelse signalerer, at dette er værktøjet, vi bruger til at styre ressourcer med, og ikke andre. Uden opbakning kommer der korridoraftaler. Så mister man værtdien af det,« siger han.

Skal sige fra

Christian Neumann siger, det også er vigtigt, at projektlederne bliver holdt op på, at de allokerer deres medarbejdere via værktøjet. Desuden er medarbejderne ved en forespørgsel om hjælp forpligtede til at sige fra, hvis de ikke officielt er tilsagt til opgaven.

»Det giver bedre udnyttelse af medarbejderne, og i sidste ende medfører det større medarbejdertilfredshed, fordi de aldrig er i tvivl om, hvilke opgaver der skal løses.«

Det tog et halvt år at få Project Server-løsningen ud til brugerne – projektledere og projektdeltagere. I værktøjet ligger en lang række muligheder for at optimere it-projekterne – eksempelvis strategimål for it-projekterne, som man kan prioritere efter, værktøjer til at opdatere og rapportere

om økonomi, tidsforbrug og fremdrift, videndeling fra et bibliotek med alle projektrelevante dokumenter, chatfunktion og især ressourcestyringsværktøjer.

Hos Projectum siger salgsschef Jes Allersted, at brugervenligheden går frem for alt, når det gælder om at få folk til at stå på værktøjet. Brugerne skal føle sig velkomne:

»Det handler om at få lagt metadata ind, som så bliver fanget af en løsning, i stedet for at de flyder rundt i Excelark. Dermed er rammerne fyldt ud på forhånd, og der kan rapporteres på den mest optimale måde. Desuden skal værktøjet være kollaborativt og let tilgængeligt i layout og design,« siger Jes Allersted og understreger, at rapporteringen jo kun bliver bedre af, at folk har mod på at være på platformene.

Altid øjne på

En del af projektværktøjet er også en gruppe supportere og controllere, der sidder parat til at guide, f.eks. om tidsregistrering, men også konstant holder øje med udnyttelsesgraden af ressourcerne.

»Det er svært at sige, hvornår vi er i mål med implementeringen. Vi er pænt på vej. Men jeg tror aldrig, man slipper for at holde øje med, om værktøjet bliver brugt optimalt,« siger Christian Neumann. ■

MANGE PROJEKTER LEVERER IKKE DEN FORVENTEDE GEVINST

Projekter ender ofte i det bare ingenting, fordi gevinstrealiseringen ikke er tænkt ind i projektet på forhånd, lyder opgangen fra en dreven management-ekspert.

Af Metha Loumann

En af de største fejl, mange begår igen og igen, er at tro, at projektværktøjerne alene kan løse de udfordringer, der er i organisationen. Sådan lyder den kontante udmelding fra Helle Falholt, som er senior management konsulent hos Peak Consulting Group med speciale inden for projekt-, program- og porteføljeledelse.

Hun bruger sit arbejdsliv på at sikre, at det er de rigtige projekter, der startes i en organisation, at de ledes effektivt, og at de skaber reel værdi.

Det er netop den reelle værdi af et projekt, det skorter på. Og det gælder både projekter i det offentlige og det private:

»Projektværktøjer kan ikke redde dig, hvis du har rod i måden, du arbejder på. Jeg oplever det for eksempel, når jeg siger til en projektleder: 'Må jeg se din plan?' Så viser de mig en leveranceplan fra en it-leverandør, men ikke en plan for, hvordan projektet skal implementeres ude i forretningen, eller hvordan medarbejderne ændrer deres arbejdsgange. Og uden en implementeringsplan kommer projektet ikke i mål,« siger hun og understreger, at projektværktøjer ikke kan løfte projektmodenhed. De skaber ingen værdi, hvis man ikke sørger for, at grundlaget for at bruge dem er til stede i form af for eksempel fastlagte processer, roller og ansvar m.m. Men selv det hjælper ofte kun på at gennemføre projektet og sikre leverancerne. Grundlaget for at sikre reel værdi er, at forretningen er med. En række undersøgelser viser da også, at der er en klar kobling mellem projektmodenhed og forretningsmæssig succes.

Organisationen skal med

Helle Falholt har godt 20 års erfaring i projektbranchen. En af hendes kongstanke er, at man samtidig med, at man planlægger sit projekt og udvikler sin business case, også bør udarbejde en organisatorisk implementeringsplan.

»Udenlandske undersøgelser peger på, at alt for mange

projekter fejler, fordi de ikke leverer de forventede gevinster, og det er et problem. Det er nemmere at købe et it-system hos en leverandør end det er at implementere det i organisationen. Det, der virkelig gør en forskel, er, når nogen fra forretningsdelen bliver engageret i projektet og tager et ansvar,« siger hun og tilføjer:

»I virkeligheden bør man ikke starte et eneste it-projekt, medmindre der står en bruger og siger: 'Jeg vil ha' det, jeg vil ha' det, og det skal gå hurtigt!' Det er et sygdomstegn, hvis forretningen ikke vil involvere sig.«

Må ikke løbe ud i sandet

Helle Falholt sender en tanke til de i alt 29 statslige it-projekter med et budget på over 10 millioner kroner, som IT-projektrådet i øjeblikket holder et vågent øje med, og hvoraf fem er forsinkede:

»Jeg håber da, at alle disse projekter skaber en reel værdi for borgerne, og at de ikke bare løber ud i sandet. Problemet er, hvis der 'bare' er aftalt en besparelse, uden at de, der formodes at få gavn af projekterne, har været inde over og bekræfte, at de kan løfte besparelserne med det, som projekterne leverer.«

I sit arbejde med både private og offentlige virksomheder oplever Helle Falholt ofte, at der er et mismatch mellem det sprog, forretningen taler, og det sprog, it-projektfolkene taler:

»Koblingen mellem forretningen og projektet kikser rigtig ofte. Så bliver det, som projektet leverer, ikke helt rigtigt for forretningen, og hvis leverancerne måske heller ikke bliver implementeret godt, så mangler vi gevinstrealiseringen. Og det er mange penge, man går glip af.« ■



Helle Falholt fra Peak Consulting Group mener, at det bør være obligatorisk at udarbejde en plan for, hvordan et it-projekt skal implementeres i organisationen.