

Danish University Colleges

Ny praksis i styregruppearbejdet

Fokus på professionalisering og gevinstrealisering er det nye sort

Harboe, Peter Georg

Published in:
Projektledelse

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Harboe, P. G. (2016). Ny praksis i styregruppearbejdet: Fokus på professionalisering og gevinstrealisering er det nye sort. *Projektledelse*, 20(2), 19-20.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ny praksis i styregruppearbejdet

- fokus på professionalisering og gevinstrealisering er det nye sort!

90erne og 00erne bød på en række kuldsejlede projekter både i Danmark og i udlandet. Vi kan nævne Amanda, Polsag og Rejsekortet i Danmark, det tyske motorvejsafgift-system og det storstilede projekt om en omfattende elektronisk patientjournal i Storbritannien. Disse kuldsejlede projekter skabte ikke kun opmærksomhed i pressen, de satte også gang i både forskning i den akademiske verden og analyser i offentlige organisationer.

Forskningsmæssigt har Professor Bent Flyvbjerg fra BT Centre for Major Programme Management ved Oxford University haft en afgørende indflydelse på tænkningen omkring større projekter, og hertil kommer en række forskningsresultater omkring Project Governance, fra både skandinaviske og tyske universiteter. Forskningen indeholder både sammenligninger af forskellige projekter og specifikke undersøgelser om arbejdet i styregrupper.

Det drejer sig om Project Governance

Analyserne i det offentlige omfattede bl.a. den engelske Rigsrevisions arbejder, der kom med rapporter om „overoptimisme“ og anbefalinger til succesfulde leverancer. I Danmark har Statens IT-Projektråd ligeledes udgivet en række anbefalinger, og her arbejder man med at risikovurdere større statslige it-projekter. Overskriften for en stor del af anbefalingerne er: Project Governance dvs. struktur på arbejdet i styregruppen.

Tre dominerende problemer

Forskningen og analyserne viste, at styregruppernes arbejde var kilde til i hvert tilfælde tre dominerende problemer.

1. For det første kunne man se, at styregrupperne ikke påtog sig opgaven med at prioritere i forhold til ressourcer hverken i det enkelte projekt eller i større programmer, og det fik den konsekvens, at projektledelsen ikke fik afgrænset projekterne. I forlængelse af dette kunne man også se, at styregrupperne ikke havde etableret den nødvendige klarhed

over, hvordan beslutninger om ressourcer og problemer skulle håndteres eller eskaleres. Et eksempel på dette er fra Rejsekortsprojektet, hvor det i Rigsrevisionens rapport påpeges, at projektgrupperne i projektet ikke havde fået tildelt klare mandater, og at deltagerne derfor ikke vidste, hvad der var forventet af dem.

2. For det andet var problemet, at medlemmerne i styregrupperne var domineret af repræsentanter for funktioner, der måske nok besad ressourcerne, men ikke havde forståelse for, hvordan gevinsterne fra projekterne skulle realiseres. Det fremgik f.eks. i Rigsrevisionens rapporter fra både Amanda-projektet og fra Rejsekortsprojektet. I begge rapporter afdækker rapporterne, at projektledelsen fokuserede på, at leverandørerne skulle overholde specifikationerne, også selvom det viste sig, at specifikationerne indeholdt krav, der ikke kunne opfyldes. Rigsrevisionen kritiserer den manglende fokus på gevinster både fra styregrupper og projektledelse. Konsekvensen af den manglende fokus på gevinster har så vist sig ved, at Amanda-projektet måtte opgives og Rejsekortet nu er forsinket på niende år og kun dækker 30% af rejserne med offentlig transport.

3. Og for det tredje kunne man se, at der ikke altid var den nødvendige indsigt i de arbejds-gange, der skulle forandres, og der kunne også mangle en forståelse for de realistiske muligheder i projekterne. Der er flere eksempler i forskningen på dette. F.eks. fortæller professor Mertens fra Universitetet i Erlangen-Nürnberg i en gennemgang af offentlige

megaprojekter, at ambitionerne i det tyske motorvejsafgift-projekt både skulle være et nyskabende, teknologisk fyrtårn og så samtidig opkræve nye afgifter til den tyske statskasse efter en meget stram tidsplan. De to ambitioner kom til at kollidere og medførte milliardtab for den tyske statskasse.

Påvisningen af de tre dominerende problemer omkring styregruppernes arbejde har bidraget til en ny forståelse af vigtigheden i styregruppearbejdet, og forståelsen ender i en række anbefalinger til, hvordan styregrupperne skal arbejde for at realisere gevinster og opfylde projekternes formål.

Anbefalingerne flytter lidt på den traditionelle projektledelses tilgang til styregruppearbejdet. Nu skal der et større fokus på gevinsterne.

Den nye vinkel for projektlederen

For projektlederen betyder drejningen mod gevinstrealisering, at det gælder om at sikre, at der er et kontraktligt grundlag for en dialog med leverandører. Projektlederen skal nu ikke kun være kontraktholder, men også aktivt arbejde for løsninger. Eksempelvis beskrev den danske Rigsrevision, at man i projektledelsen ikke sikrede en konstruktiv dialog med leverandøren, da Rejsekortsprojektet gik i gang. Vi kan nu se, at det fik alvorlige konsekvenser tidsplan og leverancer.

Den nye vinkel for styregruppen

For styregruppen betyder drejningen mod gevinstrealisering, at styregruppen i første række er loyal over for projektet, og i anden række er repræsentant for en særlig interessentgruppe, funktion eller ressource. Denne drejning bryder til en vis grad med den traditionelle projektorganisering fra lærebøgerne, hvor Attrup og Olsson f.eks. skriver, at styregruppen skal sikre ressourcer, bidrage med koordinering og forankring samt deltage i beslutningerne.

Den anden nye vinkel for styregruppen, er at sikre, at erfaringer udefra bliver anvendt i





Peter G. Harboe er underviser og forsker på VIA University College, Innovation og Karriere. Peter er cand. merc. og underviser på Diplom i Projektledelse en række moduler herunder metodefag, strategi og porteføljeledelse. Peter har mere end 25 års erfaring fra projekter i dansk erhvervsliv.
pgh@via.dk - blog <http://nyprojektledelse.blogspot.dk/>

Gamle og nye spørgsmål til styregruppearbejdet

	Projektleder	Styregruppe	Styregruppeformand Projektejer
Gamle	<ul style="list-style-type: none"> • Holder planen • Holder budgettet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Godkendt kommissorie? • Ressourcer • Fremdrift? • Risici? • Kontrakter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning • Tryghed
Nye	<ul style="list-style-type: none"> • Er styregruppen projektets? • Kontraktligt grundlag for en dialog med leverandører? 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaringer udefra? • Hvordan skal gevinster indhentes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Har jeg medlemmer der kan træffe indsigtsfulde beslutninger? • Er projektet koordineret?

projektet. Det er nødvendigt, at der kommer andre øjne på teknologivalget og ambitionerne, inden projektet sættes i værk. I Polskandalen beskrev Ingeniøren.dk f.eks. at styregruppen foretog valg af teknologi, der ikke var tidligere erfaringer med. Og den beslutning blev dyre lærepenge, som måske kunne have været undgået, hvis der var indhentet erfaringer udefra, før beslutningen blev truffet i styregruppen.

Den nye vinkel på styregruppeformandens arbejde

For styregruppeformanden, projektejeren, bliver arbejdet også præciseret i forhold til de oprindelige normer eller standarder. Det er ikke tilstrækkeligt, at styregruppeformanden har ansvaret for business casen og skal sikre gode vilkår for projektet, så projektets gevinster opnås, for nu at tage udgangspunkt i APMs definition af rollen. Med den nye vinkel skal styregruppeformanden sikre, at der er de rette kompetencer er tilstede i styregruppen og måske også udskifte deltagere undervejs i projektet. I den nye vinkel ligger også, at styregruppeformanden sikrer, at projektet hænger logisk sammen med strategien og med andre projekter i porteføljen. Et eksempel på dette er rapporten, der blev skrevet efter lukningen af det britiske patientjour-

nalprojekt. Det britiske patientjournalprojekt var påbegyndt i år 2000 og havde et omfang og en vision, der lå langt over ethvert andet sundheds-IT-system i verden. I 2011 måtte man lukke projektet og den britiske rigsrevision konkluderede, at der hverken i styregruppen eller projektledelsen var kompetencer, som havde indsigt i den kompleksitet, projektet indebar.

Mod en ny praksis

Den drejning eller den nye vinkel, som styregruppearbejdet har fået, er ved at finde sin nye praksis: I løbet af det sidste 10 år er „Benefits Realisation Management“, dukket op som fast begreb i en række offentlige institutioner. Danmark er som tidligere nævnt i Statens It-projektråd, gået i gang med anbefalinger til ny praksis i projektledelsen i de offentlige IT-projekter. De første forskningsartikler er ved at undersøge effekten af den nye praksis.

Den nye praksis medfører bl.a., at der opstilles aftaler og kontrakter om gevinstrealisering. Og på sin vis er det nyt i forhold til anskuelsen af projekter som temporære tværgående organisationer. I det temporære ligger jo, at projektledelsen fokuserer på en specificeret leverance og efter denne leverance opløses projektet. Om kunden, værtsorganisationen eller slutbrugeren

opnår det forventede udbytte fra leverancen, er tidligere blevet betragtet som et separat problem. Nu indgår det formelt som en opgave for styregruppen.

Vi har talt om ”forankring i linjeorganisationen” og inden for en del af IT-implementeringslitteraturen har der været udnævnt ”procesejere”, der overtog projekterne og sikrede opmærksomhed på processerne i driften. Nu anbefaler blandt andre Statens IT-projektråd, at der aflægges rapport om gevinstrealiseringen et år efter, at projekterne er leveret. Dvs. styregruppen opløses ikke før målbare gevinster har vist sig. Den temporære organisation skal leve videre, indtil værdien af projektet er realiseret.

Man kan selvfølgelig med god ret hævde ”Jamen, vi har da altid haft fokus på gevinster og værdiskabelse fra projekterne” og det er også korrekt, det er en del af stort set al projektledelse. Det nye er, at der nu er præcise anbefalinger til arbejdet i styregruppen. Om denne nye praksis kan forhindre de største skandaler, har vi til gode at se.

[]

Kilder

- Williams, T.M., Klakegg, O. J., Magnussen, O. M., & Glasspool, H. (2010). An investigation of governance frameworks for public projects in Norway and the UK. *International Journal of Project Management*, 28(1), 40-50.
- Comptroller and Auditor General. (2006). *Delivering successful IT-enabled business change*. London: Morris, P.W. G., & Hough, G. H. (1987). *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. (John Wiley & Sons, Ed.) 1987.
- Müller, R. (2009). *Project Governance (Fundamentals of Project Management)*. Farnham: Gower.
- Attrup, Olsson Power i projekter og portefølje Jurist og økonomiforbundets forlag 2. udgave 2010.
- APM Body of Knowledge, 6. ed.
- Badewi, A. (2015) *The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework*. *International Journal of Project Management*.
- Mertens, P. *Schwierigkeiten bei IT-Großprojekten der Öffentlichen Verwaltung* Arbeitspapier Nr. 2/2012, 4. Aufl. 2012.