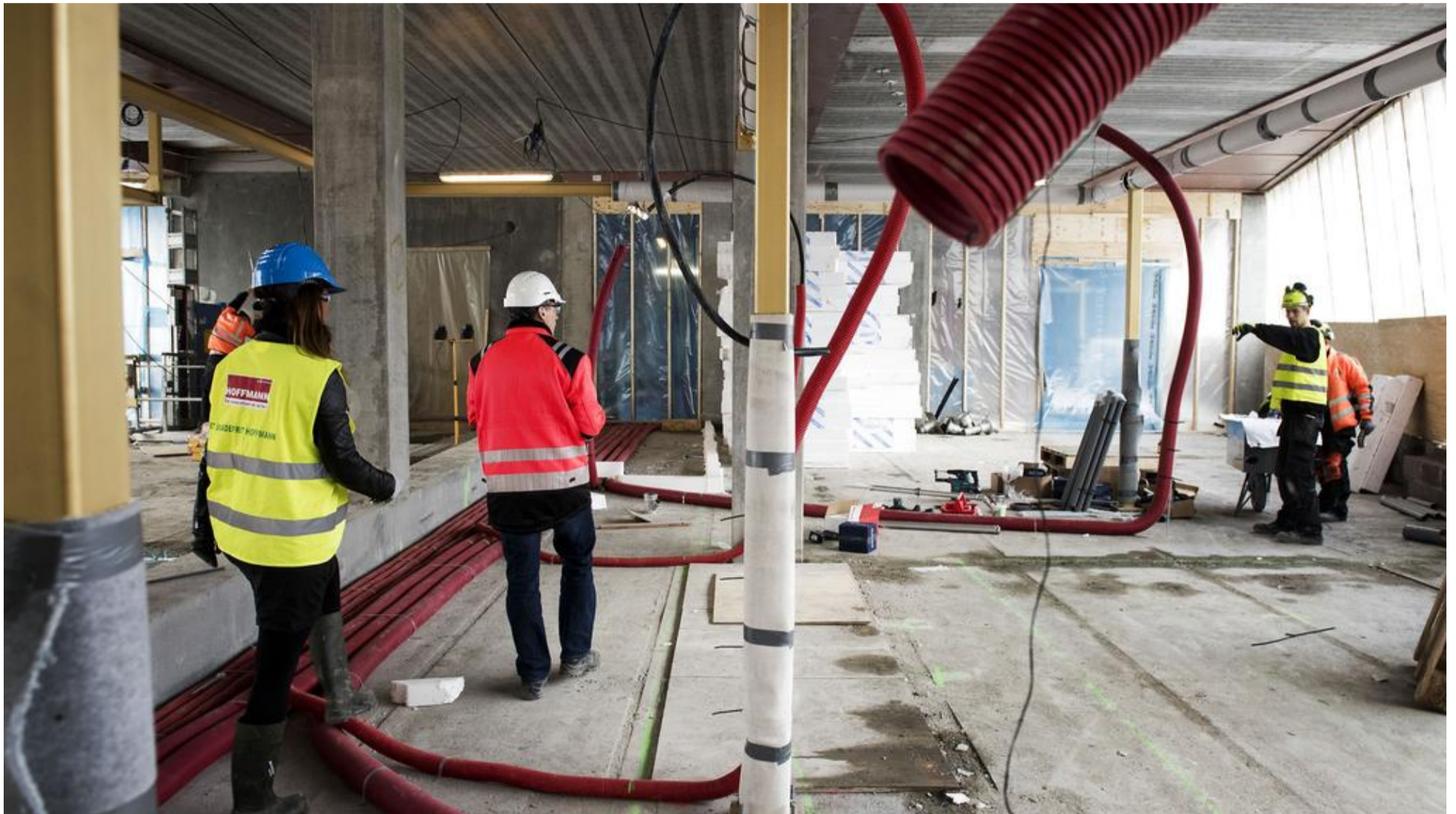


Debat | Rådgivere: Det er muligt at forsikre sig mod fejlslagne projekter



Det er ofte store bygge- og it-projekter, der kører af sporet. Det er topledelsen, der svigter. Arkivfoto: Sofie Mathiassen/Ritzau Scanpix

OPINION

Af Henrik Faarup, managing partner, Faarup & Partners, og Sven Kolstrup, associeret partner, Faarup & Partners

06. dec 2020 KL.13:30

Eksklusivt for kunder



Der går ikke en dag uden man i dagspressen kan læse om fejlslagne projekter med store budgetoverskridelser, forsinkelser og ikke realiserede gevinster som resultat.

Det er ofte store bygge- og it-projekter, der er kørt af sporet. Rigsrevisionen har bl.a. i en ny beretning givet en sønderlemmende kritik af de danske ministerier, som er alt for dårlige til at realisere de milliongevinster, der loves i statslige it-projekter.

Topledelsen i form af direktioner og bestyrelser har nikked ja til betydelige investeringer, men resultaterne udebliver – det gør balladen ikke. Det kan undre, at man bliver ved med at finde sig i dette. Det er som om, vi har vænnet os til at “sådan er det jo”, og det kan man ikke gøre noget ved? Eller kan man?

Der er mange forklaringer og undskyldninger for, hvorfor det går galt, men i sidste ende er det topledelsen, der svigter. Den uddelegerer ansvaret for det hele til en styregruppe, som i mange tilfælde slet ikke er gearret til at løfte dette ansvar. Dette er blandt andet dokumenteret i Faarup & Partners undersøgelse “Er styregrupper spild af tid?”.

Forkert fokus

Mange organisationer anvender gammeldags projekt- og kontrolmodeller udviklet af traditionelt tænkende it-råd og rådgivere. Projektledere rapporterer løbende til styregrupper om projekters fremdrift i form af tidsplaner, omkostningsoversigter, ressourceforbrug og evt. risikologs.

Der fokuseres 100 pct. på leverancen, og man undlader at styre efter en godkendt og opdateret business case eller de gevinster, man ønsker at opnå med projekter. Dette gælder også de såkaldte agile projektmetoder, der ofte anvendes i forbindelse med it-projekter.

Styregruppen godkender løbende nye tidsplaner og budgetter uden smålig skelen til grunden til problemerne – dog kun lige indtil den dag, det står klart for alle, at projektet er røget af skinnerne. Så går budskabet videre fra styregruppen til topledelsen, som nu er faldet i fælden ved ikke selv at komme i kontrol lige fra starten, og risikerer at skulle leve med skaderne af et fejlslagent forretningskritisk projekt.

Ledelsens forlængede arm

Den gode nyhed er, at man faktisk kan forsikre sig mod disse skader. Nej, det kan ikke ske gennem en traditionel forsikring, men man kan gøre noget, der er lige så godt, nemlig at sætte sig for bordenden, blive der og med en systematisk best practice-model i hånden stille krav til, hvordan de afgørende og kritiske projekter i virksomheden skal tackles. Dette uanset om der er tale om byggeprojekter, agile it-projekter eller andre typer projekter.

Som ledelsens forlængede arm sammensættes en nøje udvalgt gruppe af ansvarlige interessenter, der repræsenterer relevante og nødvendige kompetencer, ressourcer, fag- og forretningsområder, og som tilfører fokuseret ledelseskraft til den konkrete opgave.

Denne gruppe skal sikre, at projektet gennemføres i henhold til beskrevet leverance, tid og budget, samt at der er planer for realisering af gevinster, implementering og forandringer.

Tre hovedområder

Der er 3 hovedområder, hvor ledelsen skal sikre sig, at “best practice” bliver overholdt.

1. Før projektet for alvor går i gang skal det være klart, hvad det er man vil opnå, dvs. der skal foreligge en klar målbeskrivelse, en overordnet business case og plan for realisering af værdi, gevinster og ønskede forandringer. Findes det ikke, bør projektet ikke sættes i gang.

Det skal også præciseres, hvem der har ansvaret i form af tydelige rollebeskrivelser. Projektet skal indplaceres i en samlet portefølje af initiativer og projekter i prioritets orden, og projektets risici skal dokumenteres.

2. I gennemførelsesfasen skal man sikre, at der fortsat arbejdes ud fra realistiske beslutningsgrundlag, dvs. at man har en konstant opdateret business case baseret på troværdige forudsætninger og som evt. indeholder flere mulige scenarier. Den menneskelige faktor undervurderes ofte i projektsammenhæng. Derfor skal topledelsen overvåge styregruppeformandens ledelse og projektdeltagernes motivation.

Naturligvis skal der også være en professionel projektstyring, så man via styregruppen hele tiden får en korrekt og ærlig leverance- og gevinstrapportering.

3. Realiseringen af gevinster og forandringer er sjældent i fokus. Det er afgørende for succes, at der arbejdes med en systematisk gevinstafdækning med identificerede gevinstejere, og at der til hver gevinst er tilknyttet en forandring, der skal indlejres i basisorganisationen.

Sidst, men ikke mindst skal topledelsen være meget opmærksom på, hvordan man kommunikerer til projektets interessenter. Alle skal forstå formålet med projektet og løbende få viden om dets reelle status.

En sådan systematisk tilgang sikrer, at de forretningskritiske projekter kommer i mål uden skader. Den bliver derved topledelsens “forsikringspolice”. Så JA, man kan forsikre sig mod fejlslagne projekter!



Den gode nyhed er, at man faktisk kan forsikre sig mod disse skader. Nej, det kan ikke ske gennem en traditionel forsikring, men man kan gøre noget, der er lige så godt

Andre læser dette lige nu

Børsen Pro - eksklusivt for Professionel-kunder

**BØRSEN.PRO
FINANS**

**BØRSEN.PRO
SELVSTÆNDIG**

**BØRSEN.PRO
INTERNATIONAL**

Børsen Ledelse

Mest læste

1 Ultralave renter, stigende friværddi