

Brug sproget bevidst - og styrk den værdiskabende projektorganisation



Hans Arnbjerg
Seniorkonsulent, Project Governance



Tine Kragh Nielsen
Seniormanager, Velux



Mette Marie Christtreu
Chef for PMO, SDC

NØGLEOMRÅDER

- Definition af den værdi en projektorganisation skaber med fokus på sprog, terminologi og perspektiv
- projektsprog versus forretningsprog: skift perspektiv fra indefra-og-ud til udefra-og-ind
- Eksempler på succesfuld kommunikation og formidling i samarbejdet med forretningen

Hans Arnbjerg



- 25 års erfaring med projekter, programmer og porteføljer
- **Head of PMO**, styregruppeformand, Senior projektleder, portefølje ansvarlig, funktionschef og afdelingsleder
- Siden 2010 udelukkende fokus på udvikling og implementering af PMO-er. +50 PMO-er (Scandinavian, Tyskland og UK)
- Cand. Scient., MBA (Henley) + relevante certificeringer
- PMO manager uddannelse i samarbejde med Ingeniørforeningen

Hvorfor fejler nogle projektorganisationer (PMO'er)

86% of (PMO) organizations under-deliver on the value of their projects by at least 25% and the main reason being that selection/evaluation criteria are not in place. ESI, 2015

Most PMOs are not seen to add value...?

What has the PMO ever done for us? Senior managers are asking this in 72% of PMO cases.... What about your PMO? Stuart Easton, 2015

Less than 50% of PMO survive and as an average a PMO only become 3.2 years before it is closed or undergo a major transformation, Hobbs, 2011, Arnbjerg 2014

Evaluering af effekten af projekt-organisationen og dets aktiviteter:

How to measure	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15	Total
No specific measurement	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
No baseline	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
On time on budget	1		1	1	1			1	1		1	1	1			9
Feedback from customer (1-5 scale scoring)	1		1	1	1		1				1	1	1	1	1	8
Deliverables made	1	1		1		1				1	1	1	1			8
Positive feedback from customer (No scoring)	1					1		1	1	1		1			1	7
Compliance				1	1	1	1						1		1	6
Request for service			1		1				1		1			1	1	6
No of customer request/complaints				1											1	2
Project came back on track	1															1
Number of implemented parts	1															1
P3M3 measurement	1															1
Time saved															1	1
Innovation index				1												1
No of patents				1												1
Documentation available							1									1
Number of activities measured/total number of activities in %	27%	8%	17%	29%	22%	23%	27%	26%	13%	0%	0%	12%	20%	41%	50%	21%
Average performance across all PMO activities (1-5)	3,5	3	3,1	4,1	2,3	5	3,5	3,5	3,5	3	3,2	3,5	3,1	3	3,4	3,38

Hans Arnbjerg, 2014

Er der en strategi for jeres projekt-organisation?

Company #	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15	Total
Strategy paper with vision and mission	no	yes	yes	no	no	no	yes	no	no	no	no	no	yes	no	yes	10=no
Document mainly with deliverables only	yes	no	no	yes	no	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	12=yes

Hans Arnbjerg, 2014

Room for improvement



Value of a PMO

Typically, a PMO offers the promise for

- Improved Project Success rate
- Governance and Strategic Alignment

J. Arbe, 2016

Value (verb)

- To calculate or reckon the monetary value of; give a specified material or financial value to; assess; appraise
- To consider with respect to worth, excellence, usefulness, or importance
- To regard or esteem highly

Eileen Roden and Marisa Silva, 2016

Værdi som navneord

Value (noun)

- Relative worth, merit or importance
- Monetary or material worth, as in commerce or trade
- The worth of something in terms of the amount of other things for which it can be exchanged or in terms of some median of exchange
- Equivalent worth or return in money material, services etc

Eileen Roden and Marisa Silva, 2016

Værdien af projektorganisationen

PMI PULSE REPORT

		% of on-time projects	% of on-budget projects	% of projects meeting original goals and business intent
REPORTED ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY LEVEL	HIGH	67%	68%	73%
	MEDIUM	55%	58%	67%
	LOW	39%	44%	53%

PMO and Value Conference - Ricardo Vargas, 2016

Value of a PMO

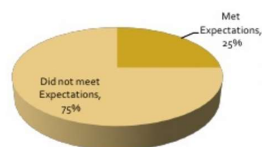
Value of a PMO

- Improved Project Success Rate

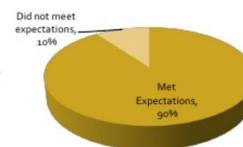
- According to Gartner, world-class organizations enjoy a project success rate close to 90 percent.
- What is it that allows these organizations to deliver business value at nearly triple the standard industry success rate?
- The answer: Almost all of them have established successful PMOs.

Nearly **70% of organizations** implementing PMOs report that project success rates have improved significantly as a result.

Project Success Rates – All Projects *



Project Success Rates – World Class Organizations with PMO



*Source: Gartner 2010 Survey

Måling af værdi, forskellige niveauer

- Level 1 – Satisfaction
- Level 2 – Aligned Use of Practices
- Level 3 – Process Improvements
- Level 4 – Outcome Improvements
- Level 5 – Return On Investment (ROI)

PMI Research Conference 2014

Grundlæggende elementer af værdi:



- **Satisfaction:** (Desire For Change, PM Satisfaction, Customer Satisfaction)
- **Alignment:** (Aligned Organization, Aligned Project Management)
- **Consistent Practices:** (Good Practices, Good PM Practices)
- **Process Outcomes:** (, Higher quality, Better Process Results, Better Project Results, "Time-to-market", shorter project-lifecycle, increased project maturity)
- **Business Outcomes:** (Better Organization Results, lower employee turnover, lower sick leave, increase in employee satisfaction)
- **ROI:** Positive Values \$\$\$

PMI Research Conference, 2014

Eksempler på værdi som projektorganisationen leverer:



- Consistency
- Visibility
- Transparency
- Quality
- Assurance
- Predictability
- Accountability
- Alignment and focus
- Organizational learning
- Resilience

Marisa Silva & Rick Bouter, 2015

The stakeholder perspective

The Circle of Value: 360° Perspective

Customer Value

"Why am I paying for project management? Surely you should deliver anyway? Getting an update on status is like getting blood out of a stone"

Executive Value

"How much is the PMO costing us? We need to focus on what brings us value. Must-haves, not nice to have's"

Community Value

"They keep hassling us for information so we tell them what they want to hear. Looks like an easy gig, though; nice work if you can get it."

Lateral Value

"I have no idea what they do. It's like a black hole over there"



PMO and Value Conference - Ray Mead, 2016

Værdien af projektorganisationen relateret til roller

1. Definer for hver af nedenstående roller den specifikke værdi som PMO-et leverer til rollen
 2. Link specifikke PMO aktiviteter til hver interessent
 3. Definer den direkte værdi eller evt. sekundære benefit PMO-et skaber for interessenten
- CEO
 - CFO
 - Head of R & D
 - CIO
 - Senior PM
 - Project managers
 - Project participants

The Value Creation Process

"Name of PMO activity or service"

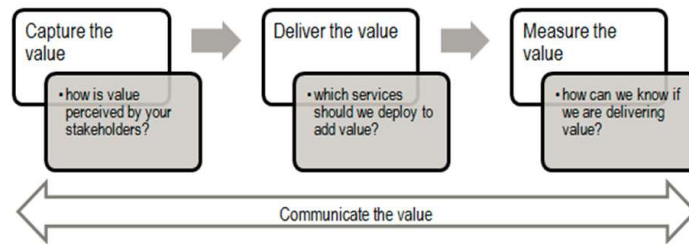


Figure 1 – Value creation process

Marisa Silva & Rick Bouter, 2015

Måling af værdi

Business Drivers	Examples of KPIs
Value to business and Portfolio Management	- Planned ROI vs actual ROI - Planned benefits vs actual benefits % of projects with valid business cases % of projects aligned with strategic objectives % of projects stopped or cancelled % of projects to run the business / grow the business/ transform the business \$ at risk
Productivity and Efficiency	# of days from project conception to project start % of resource utilization % of billable hours # of FTEs by project # of projects by project manager
Project Delivery	% of projects on time % of projects on budget # of high risks active by month # of issues escalated by month # of change requests by project
PMO Performance	- Satisfaction scoring from key stakeholders regarding PMO services % of projects following the PMO methodology % of audited projects # of workshops facilitated # of hours of training provided

Marisa Silva & Rick Bouter, 2015

Hvordan måler I værdien af jeres projektorganisation?



- Hvilke PMO-aktiviteter måler i på?
- Og hvordan måler I effekten?
- Evt. hvordan kommunikerer i denne værdi?

- Snak og reflekter over disse spørgsmål 2 og 2 ved bordet. 10 min. Ingen fremlæggelse

Project Governance ApS

Projektorganisationens værdi - Erfaringer fra et PMO

Head of PMO, Mette Marie Christtreu, SDC

2016-10-27

Version 1.0

Chosen by 120 Nordic banks

The SDC logo, consisting of the letters "SDC" in a bold, teal-colored sans-serif font.

Agenda

- Kort om SDC & PPM Organisation
 - PPM Rejse
- Sprog er vigtig på vejen til værdi
 - Hvilke ord bruger vi?
- Implementering er vejen til forandring, som er vejen til værdi
 - Hvad er god implementering?
- Hvordan skaber vi værdi?

SDC & PPM Organisation

SDC in numbers



127
CUSTOMERS IN THE NORDIC REGION

3.1 M
END CUSTOMERS

7.8 M
ACCOUNTS



Faeroe Islands
Established in 2010
0.13 m end customers
0.30 m accounts

Denmark
Established in 1963
1.5 m end customers
4.3 m accounts

Norway
Established in 2005
1.2 mio. end customers
2.3 m accounts

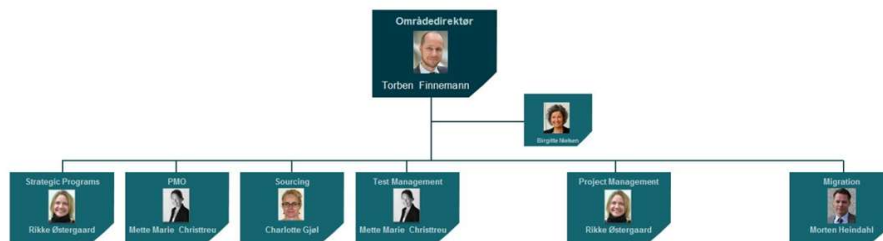
Sweden
Established in 2007
0.5 m end customers
1.1 m accounts

Chosen by 120 Nordic banks

23

SDC

PPM Organisation



Chosen by 120 Nordic banks

24

SDC

Project Portfolio in Figures

55
RUNNING PROJECTS

100
PIPELINE PROJECTS

13%
GROWTH RATE

Chosen by 120 Nordic banks

25

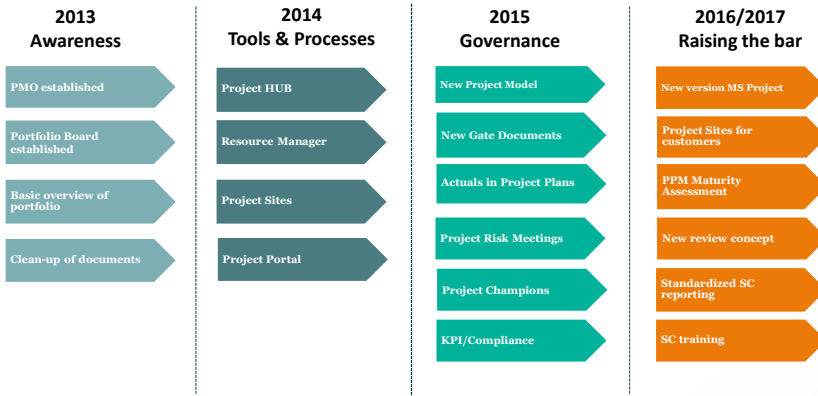
SDC

PPM Rejse

Chosen by 120 Nordic banks

SDC

The Highlights of the Portfolio Management Journey



Chosen by 120 Nordic banks

SDC

Hvilke ord bruger vi?

Chosen by 120 Nordic banks

SDC

Sprog = Association = Værdi



PMO

Ord er ladet med associationer:

- Bureaukratisk
 - Styrende
 - En forkortelse man er usikker på
 - Engelsk betegnelse
-
- Standard og neutral betegnelse
 - Saglig og faglig
 - Kompetent og neutral

Roller for et PMO:

Kontrollerende

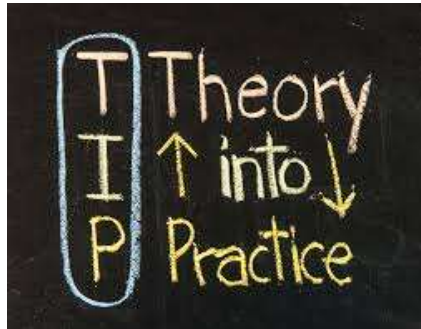
Faciliterende

Opfølgende

Supporterende

Hvilke ord har høj status og kan overbevise

- Teoretisk eller praktiske ord – afhænger af virksomhedskulturen
- Henviser man til standarder – eller skal det være virksomhedsspecifik?



Hvilke ord bruger vi?

- **Project Governance**
 - Styringsmulighed for ledelsen
 - Færdselsregler uden at være rigtigt
- **Compliance /KPI**
 - Almindelig opfølgning
 - Det er ikke til diskussion
- **Board**
 - Signalerer enhed
 - Siger noget om niveauet (bestyrelse)
- **Champion**
 - En vinder
 - En ambassadør
 - En rollemodel
- **Tidligere Portfolio Committee**
 - Lyder af myndighed/udvalg
 - 5 års planer

Refleksion:
Hvilke ord bruger I?
Hvem har valgt ordene?
Er de positive/negative?
Er I bevidste om hvad de signalerer?

Hvad er god Implementering?

Chosen by 120 Nordic banks

SDC

2019-09-27

Erfaring om forankring/implementering?

2013 Implementering af Project Server 2010

- Stramt og kort forløb med ledelsesinvolvering
- Opfølgning og compliance targets
- Undervisning i store hold
- Opfølgning 1 til 1
- Guides

Resultat:

- Hyper care med fællesmøder med QA
- Mange utilfredse og uforstående projektledere
- Langvarig efterfølgende implementering

Chosen by 120 Nordic banks

34

SDC

2016 – med erfaringer i rygsækken

2016 Implementering af Project Online

- Længere og egentlig projektforsløb
- En reel styregruppe og kør som et projekt
- Involvering af Champions/Ambassadører til løbende afstemning
- Undervisning – også af Champions
- Træning opbrudt i moduler med 4 valgfrie datoer med små teams
- Opfølgning med valgfrie sessioner

Resultat:

- Aktivisering af egne projektledere (champions) virker
- Lydløs implementering
- Bedre tid til lederne efterfølgende
- Wishlist til efterfølgende behandling

Erfaringer med at udvikle governance/metode

Styregruppemtemplate

- Best practice fra Senior Projektledere – det bedste fra skuffen
- Snak om emner med PPM Director og Champions
- Udkast fra PMO
- Mundtlige kommentarer fra Champions
- Final – ”to be improved with experience”

1 Standard men:

- Lad det vigtige være 100% standard
- Vær klar på hvad der er mandatory/optional
- Lad der være rum til særlige projekter
- Lad der være rum til forskellige faser
- Lad det udvikle sig med tid/erfaring – men styret

Governance is a Team Sport

PMO, 16-05-2017

CEO: Project Risk Meeting

Directors: Portfolio Board + Sponsor

Management: Reference Group + Project Owner

Project Manager: Champions Group + PM

Coordination with Finance, FOA and Sales



Chosen by 120 Nordic banks

37

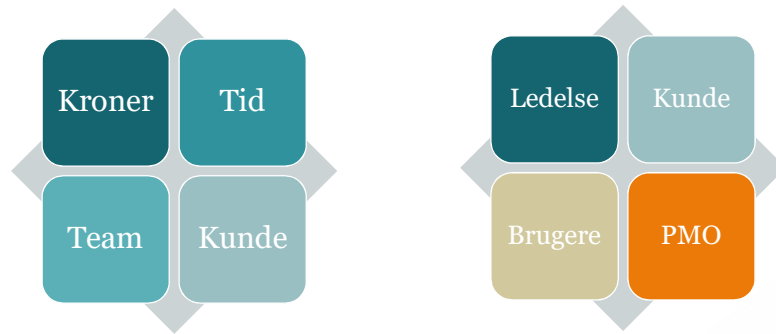
SDC

Hvordan skaber vi værdi?

Chosen by 120 Nordic banks

SDC

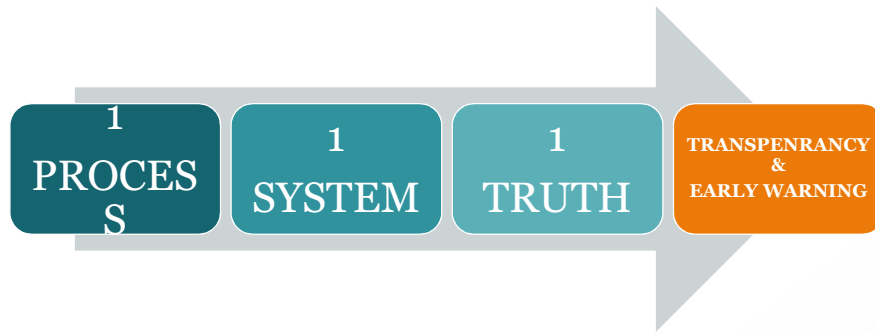
Hvilken slags værdi?



Italesætte Værdi

- 50% af alle PMO lukker inden 3 år – værdien opleves ikke større end omkostningerne
- Løser PMO problemerne?
- Værdi er tit oplevet værdi dvs. det er svært at måle
- Vi måler indirekte via KPI
- Hvordan kan vi påvirke værdi - Kan vi kommunikere værdi op eller ned?

Værdi for PMO i SDC

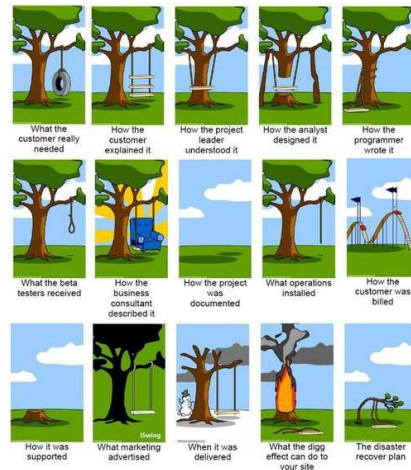


Perspektiv på VÆRDI

- **Hvilken historie fortælles om projektorganisationen?**
- Hvad fortæller vi selv?
- Hvad fortæller andre?
- Hvordan vil vi gerne ændre den historie?

VELUX CASE:

*Projektsymposium 2017:
Brug sproget bevidst – og styrk den
værdiskabende projektorganisation*



VELUX A/S

JEG VIL FORTÆLLE HVORDAN APPROACH & SPROG HAR VÆRET AFGØRENDE FOR VORES SUCCES (INDTIL NU...)

Udgangspunktet (2012) – en organisation med begrebsforvirring (hvad er en projektleder/et projekt) og meget forskellige ståsteder (teori og templates vs. frygt for samme) – og en salgsorganisation med frygt for bureaukrati og tvivl om værdien af projektarbejdsformen (mit perspektiv: SALG)

Hvad vi gjorde som PMO'er (salg – marketing – it – produktudvikling – logistik)

(step 0 – vi fandt sammen og blev enige om at vi har en rolle at spille sammen):

Step 1: Udvikling af fælles sprog og tilgang på tværs af VELUX – mit perspektiv og bærende tilgang i salg: eksperimenteren og 'udefra og ind'

Step 2: Formidling og udrulning af guidelines – til topledelse hhv. ledere og projektledere – historien er den samme – med vægtningen af pointer forskellig (husk WIIIFM og tale til deres behov/pains)

Step 3: Implementering første rul, Følge guidelines - krav til projektleder: situationsbestemt projektledelse - sprog og tilgang

Næste step: Videre implementering - Italesætte behov for 'træning' af de styrende niveauer (projektejere og styregrupper) – hvordan kan vi lykkes? Grupperefleksion og diskussion



UDGANGSPUNKTET – VELUX VÆRDIER OG FOKUS PÅ LOKALE PERSPEKTIVER (MIT: PMO I SALG)

Projektledelse udlevet som "Lokale initiativer" (stærk VELUX værdi) i de forskellige PMO områder – forskellige begreber og oplevelser af fx 'den gode projektleder'

En organisation med begrebsforvirring og meget forskellige ståsteder – og en salgsorganisation med frygt for bureaukrati og 'template-helvede'

I gang i salg: Praksis før teori – et godt projekt + 3 eksperimenter definerer vores input til 'projektmodel'

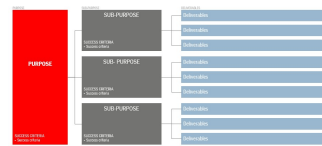
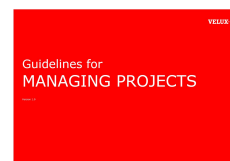
**EEN PRØVE
ER MERE VÆRD END 1000
ekspert antagelser!**

STEP 1: UDVIKLING AF FÆLLES SPROG OG TILGANG PÅ TVÆRS AF VELUX

PMO samarbejde på tværs: Hvad skal være fælles og hvad må gerne være lokalt? Mange perspektiver skal mødes i ét fælles sprog og tilgang...

Både hensyn til praksis og teori: Læringer fra eksperimenter i salg og stagegate model fra produktudvikling bringes ind i det fælles arbejde med udvikling af guidelines – IPMA kobling sikres

Fælles paraply: Sprog/terminologi, roller, ledelse/tilgang og mind-set – fortsat lokalt: eksekvering og tools



Sprog og perspektiv i salg:

- 'Hvad ønsker vi at opnå – og hvordan ved vi at vi er lykkedes?' tegnes på flip før 'Målhierarki' template
- Praksis før teori, hvad virker (ikke) som udgangspunkt

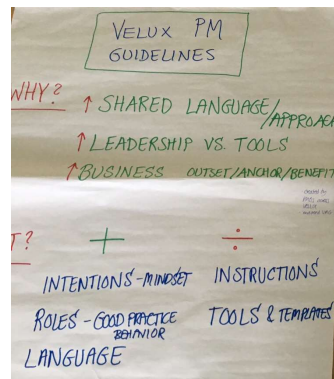
STEP 2: FORMIDLING OG UDRULNING AF GUIDELINES – TIL TOPLEDELSE HHV. LEDERE OG PROJEKTLEDERE

Fokus: WIIFM – hvordan hjælper de nye guidelines dig med dine udfordringer i din rolle? OG – hvordan bidrager du til succes? Kobling til budskaber i aktuel lederudvikling (constructive mindset)

Toplevelse – ‘what’s new’ (kort!)? Og hvordan giver dette mere værdi til forretningen? (business benefit: mål og realisering)

Linjeledere – møder dem på deres udfordringer i projekterne (ressourcer og samarbejdet med projektlederen - ledelsesfokus)

Projektledere – mere fokus på projektledelse og betydningen af kompetencen for VELUX. Teoretisk projektsprog skrues ned i salg og op i produktudvikling...



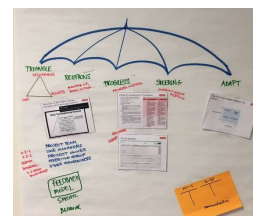
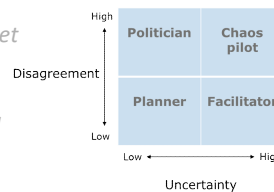
STEP 3: IMPLEMENTERING 1. RUL – FØLGE GUIDELINES - SITUATIONSBESTEMT PROJEKTLEDELSE (SALG)

Forstå situation og stakeholders (og det talte sprog) før alt andet – forstå perspektiverne

Bidrag da med struktur (just the right level) og gode spørgsmål som skaber fælles klarhed – altid et målhierarki og en projektorganisation med tydeligt afstemte roller

Situationsbestemt projektledelse – sikre fremdrift og forankring

- Led op/ned/til siden/indad som situationen påkræver det
- Balancer dit fokus (leverancer og projekttrekant vs. stakeholders og buy in, helikopter/detalje, giv plads/tag styring)
- Tilpas rollen til konteksten (planner eller kaospilot?)



VI ER NÅET LANGT – TALER SAMME SPROG OG DELER (TIL DELS) OPLEVELSE AF UDFORDRINGER

PM guidelines udgivet januar 2015 – rullet ud 'lokalt' i forskellige tempi

Alle projekter har en projektleder (flere fuldtids) og en projektejer

Alle projekter har et målhierarki

Værdi af PM/PMO påvist: Stor efterspørgsel efter mine projektledere og efter hjælp til facilitering i andre projekter

'Hvornår skal projektejere og styregruppe trænes?!'

'Det er svært at sige hvad hun gør – det er ligesom hun er limen der holder det hele sammen'

'Det er første gang vi leverer et projekt til tiden'

'Vi var aldrig lykkedes uden Susanne'

NÆSTE STEP I IMPLEMENTERINGEN: 'TRÆNING' AF DE STYRENDE NIVEAUER (PROJEKTEJERE OG STYREGRUPPER) – HVORDAN KAN VI LYKKES MED AT ITALESÆTTE BEHOVET?

Gruppeøvelse

1) Hvordan overbeviser vi topledelsen om at vi skal træne projektejere og styregrupper?

2) Hvad skal vi lægge vægt på i en sådan træning (ikke VELUX specifikt)?

VELUX®

Bringing great projects *to life*™
...together

Tine Kragh Nielsen <https://www.linkedin.com/in/tinekraghnielsen/>
Tine.Kragh@velux.com +45 23 28 38 12
CONTACT INFO

VELUX Market organisation – VELUX A/S
www.velux.com

FIND US HERE



twitter.com/VELUX



facebook.com/VELUX



youtube.com/user/VELUX



linkedin.com/company/VELUX



pinterest.com/VELUXGroup/