



Holdet bag Whitebox. Fra venstre: Per Hartlev, direktør, Morten Korsaa, partner, og Jørn Johansen, partner.

I 20 år har Whitebox forsøgt at presse modenhedsmodel ind i den offentlige sektor: "Der er simpelthen en berøringsangst mod at blive målt på, hvor dygtig man er. Men værktøjerne er der"

Selvom Danmark er et af de mest digitaliserede samfund i verden, er vi faktisk ikke særlig gode til projektarbejdet, mener folkene bag benchmark-virksomheden Whitebox. Der findes dog et værktøj, der vil kunne forbedre det markant. "I det offentlige er man bange for at vise, hvad man ikke er god til, og den nulfejlskultur er et kæmpe problem for nogensinde at blive dygtigere," lyder det fra Whitebox-direktør.

10. januar 2020 kl. 09.00



ALEXANDER ▼

HASLUND

Premiumredaktør

PREMIUM

KUN FOR ABONNENTER

Vi bryster os i Danmark af at have en af de mest digitaliserede offentlige sektorer i verden, og FN har da også i 2018 udråbt Danmark til verdensmester i digitalisering.

Men det kommer måske med en høj pris i kroner og øre.

For det offentlige og it-branchen er trods de mange digitale løsninger faktisk ikke særlig gode til den projektorienterede diciplin.

Det medfører ekstraordinære udgifter, forsinkelser og masser af omarbejde, når der udvikles it i Danmark.

Det er det kontante budskab fra benchmark-virksomheden Whitebox.

Holdet bag den lille virksomhed har en forkærlighed for modenhedsmodellen CMMI (The Capability Maturity Model Integration), som de mener kan være det værktøj, der radikalt kan forbedre den måde, der bliver udviklet it i Danmark.

Det får du i artiklen

- Forstå hvordan CMMI-modellen kan forbedre projektarbejdet i Danmark
- Så lav er projektmodenheden i Danmark
- Hvordan FDA i USA er gået fra ondt compliance-regime til fokus på kvalitet
- De primære områder, som den offentlige sektor bør forbedre
- Hvordan CMMI-modellen kan understøtte det danske udbudssystem

Antal ord
2.261

Læsetid
11:30 min

CMMI-modellen er ifølge virksomheden nemlig den bedste i verden til at måle en virksomheds modenhed inden for det projektorienterede arbejde. Og det er den bedste model til at få kvalitet ind i arbejdet med it-projekter.

Ifølge selskabets analyser fra det danske marked står det lige nu skidt til.

"Det danske modenhedsgennemsnit ligger på 1,55 på en skala fra et (dårligst) til fem (bedst). It-branchen ligger lavest sammenlignet med megatronik- og projektsektoren. Med enkelte undtagelser ligger de ting, vi har set fra det statslige, lavere," siger Per Hartlev, direktør hos Whitebox.

Det handler ifølge Per Hartlev ikke om at klandrer de enkelte projektfolk i Danmark, som ifølge ham er veluddannede, kompetente og motiverede for at blive dygtigere.

Det, som CMMI-gennemsnittet derimod fortæller noget om, er organisationens modenhed i forhold til det projektorienterede arbejde.

"Der, hvor det går galt, er alt det, der sker mellem alle disse dygtige projektfolk. Når de skal samarbejde - i og på tværs af store projekter. Vi taler derfor om organisatorisk dygtighed, der er noget fuldstændig andet end enkelt personers dygtighed," forklarer han.

Foretaget målinger hos 500 virksomheder

Whitebox har gennemført modenhedsmålinger hos mere end 500 virksomheder, herunder flere virksomheder fra C25 i Danmark.

I kundekartoteket står blandt andet virksomheder som Systematic, DXC Technology, Danske Bank, Silkeborg Data og Miracle.

En analyse baseret på CMMI-modellen tager typisk to dage. Her udvælges et repræsentativt projekt i organisationen, der granskes, kombineret med interviews med ledelsen og projektteamet.

En af de personer, der har udført mange af Whitebox' CMMI-målinger er Morten Korsaa, der er partner hos Whitebox.

Ifølge ham selv er han velbevandret i de forskellige modeller, der bruges til at måle organisationers modenhed. Han er ikke i tvivl om, at CMMI er den, man bør bruge.

"Når vi er færdige med at interviewe, bliver resultatet holdt op mod modellen (CMMI, red.), som indeholder alt, hvad man på verdensplan har fundet ud af er vigtigt i forhold til dygtig projektarbejde. Alt. Det bliver man benchmarket op imod. Det får man på to dage," siger han.

Med resultatet fra analysen i hånden får man udover CMMI-scoren indsigt i, hvor man bør dygtiggøre sig.

Og det at dygtiggøre sig i projektarbejdet er noget, som bør have en stor interesse for lederne rundt om i de offentlige og private organisationer.

"Når vi er færdige med at interviewe, bliver resultatet holdt op mod modellen (CMMI red), som indeholder alt, hvad man på verdensplan har fundet ud af er vigtigt i forhold til dygtig projektarbejde. Alt. Det bliver man benchmarket op imod. Det får man på to dage."

Morten Korsaa, partner hos Whitebox.

Forbedrer man sig sammenlagt med et point på CMMI-scoren kan produktiviteten ifølge Per Hartlev stige med op til 50 procent, mens organisationen typisk vil forbedre sin EBITDA med otte til ti procentpoint.

"I gennemsnit stiger produktiviteten hos vores kunder med seks til ti procent om året. Så det virker," siger Per Hartlev og fortsætter:

"Dem, der scorer højt i CMMI-modellen, har markant mindre omarbejde. De er gode til at være innovative og kreative, fordi de ikke skal bruge tid på brandslukning. De er mere skalerbare, effektive til at ansætte, tjener flere penge og har højere vækstrater."

Læs også: Danske it-virksomheder spilder alt for mange ressourcer i it-udviklingen: "30 procent af it-udviklerne sidder og laver omarbejde"

Det offentlige vil ikke lade sig måle

Ifølge Per Hartlev er der altså al mulig grund til at få analyseret sin organisations modenhed i projektarbejdet og sætte ind der, hvor man har mangler.

Men hvor Whitebox har udarbejdet flere analyser i det private, støder Per Hartlev og hans team gang på gang ind i en mur, når det kommer til det offentlige.

"Vi har prøvet at presse på for at få modellen ind i det offentlige i de seneste 20 år. Vi har masseret det med alle mulige tiltag. Det er ikke lykkes," siger han og fortsætter:

"I det offentlige er man bange for at vise, hvad man ikke er god til, og den nulfejlskultur er et kæmpe problem for nogensinde at blive dygtigere. Der er simpelthen en berøringsangst mod at blive målt på, hvor dygtig man er. Men værktøjerne er der."

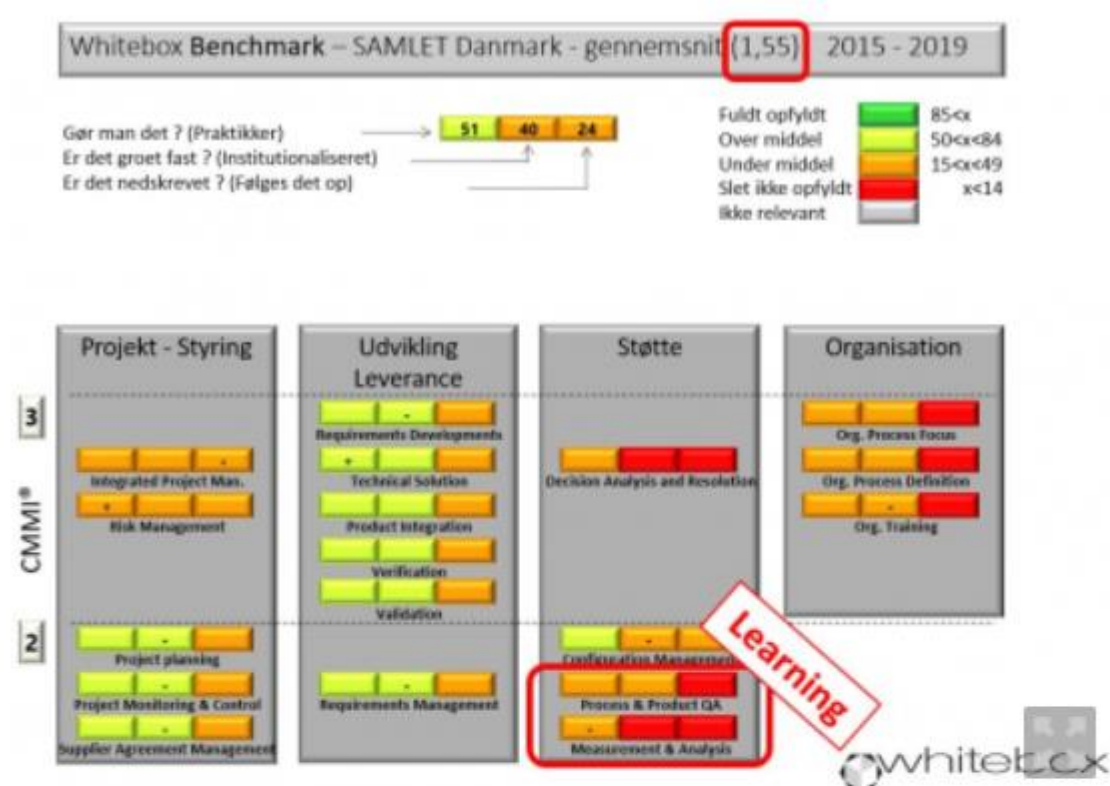
Det manglende fokus på at dygtiggøre organisationens projektarbejde efterlader ifølge CMMI-eksperten Morten Korsaa samtidig et offentligt indkøbssystem, der mest af alt styrer efter pris og tid.

"I det offentlige er der fokus på deadline og budgetter. Det er det, man kan finde ud af i et regneark. Pengene bliver brugt, og tiden går. Går projektet i rødt, skal du bruge flere penge og have mere tid. Og det får du så," siger han og fortsætter:

"Ledelsen mangler at måle på kvaliteten af arbejdet undervejs i projektet for at opdage den dårlige kvalitet, der vil føre til ekstraarbejde. Kun med den indsigt kan organisationen være proaktiv, og rette essentielle kvalitetsudfordringer i tide."

FDA er gået fra ondt compliance-regime til fokus på kvalitet

En af de primære årsager til, at den offentlige sektor ikke har taget CMMI-modellen mere til sig, mener Morten Korsaa, bunder i en forkert anskulelse af, hvad rammeværket og modellen egentlig skal bruges til.



CMMI-gennemsnittet i Danmark ifølge Whitebox.

"Det er ligesom at have nogle håndværkere på besøg. Man er tryk, hvis folk er dygtige."

Morten Korsaa, partner hos Whitebox.

Det kan i folks øre hurtigt ende med at blive en masse compliance og regler, som skal efterleves.

Det er dog ikke en sådan, man skal bruge modellen, pointerer Morten Korsaa.

"Det risikerer nemt at havne i en masse latterlige processer, som ingen gider at bruge. Næsten hele ISO 9001-verdenen er fx gået galt på det. Det er retorisk ømt i forhold til, hvordan ledelsen introducerer det i en organisation. Formålet er ikke compliance, men dygtighed. Det handler om god performance på begge sider af bordet," fortæller han.

Læs også: Ny arbejdsgruppe skal gentænke det danske udbudssystem: "Vi er nødt til at begynde på en frisk og bygge noget alternativt og mere simpelt op"

Morten Korsaa fortæller, at der flere steder rundt i verden allerede bliver arbejdet med udgangspunkt i CMMI-modellen.

Modellen er for eksempel populær i USA og ifølge Morten Korsaa er amerikanske Food and Drug Administration (FDA) i gang med at ændre deres compliance-fokuserede system mod kvalitet med baggrund i CMMI.

"FDA har kørt det ondeste compliance-regime i forhold til medicinsk udstyr, men er nu vendt på en tallerken. Det fandt ud af, at der ikke var nogen sammenhæng mellem compliance og kvalitet. Det er endt et sted, hvor der blev stillet de samme tonsvis af krav til alle. Det gav ekstra reolmeter af dokumentation hos leverandørerne og ekstra tid for at komme i markedet. Ingen har glæde af det," forklarer han og fortsætter:

"Nu forsøger FDA i stedet at fokusere på kvalitet, og de er ved at introducere CMMI. I stedet for et compliance-cirkus af en anden verden, ligger de op til, at hvis leverandørerne er dygtige og konsistent kan levere kvalitet, så er der ikke så meget brug for at kigge dem efter i sømmene. CMMI er skabt til fokus på kvalitet og performance."

Morten Korsaa fortæller, at hvor leverandører eksempelvis i det tidligere FDA-system måtte teste alt igennem, når der blev rettet et lille komma et sted, er det i dag op til leverandørerne at dokumentere, at organisationen er dygtig til at validere.

"Organisationen har styr på udviklingsprocesser, og ved, at når der bliver lavet en rettelse et sted i koden, så er det kun en del, der skal testes rigtig godt igennem. Hvis organisationen kan bevise den dygtighed, er det nok for FDA," siger Morten Korsaa og opsummerer:

"Det er ligesom at have nogle håndværkere på besøg. Man er tryk, hvis folk er dygtige."

Kravspecifikationen halter

CMMI-eksperterne fra Whitebox har dannet sig et godt indtryk af, hvor det står mest galt til i landet, når det kommer til projektarbejdet.

Og Morten Korsaa skal ikke bruge lang tid på at udnævne det område, som navnlig de offentlige organisationer bør arbejde på at forbedre.

"Kravspecifikationen er sædvanligvis en svag kompetence," siger han.



Per Hartlev, direktør hos Whitebox.

Ifølge Morten Korsaa har mange en tendens til at undervurdere kompleksiteten i en kravspecifikation.

Foto: Steffen Villadsen.

"Når man ser kravspecifikationer på flere hundrede sider, bliver behov, krav og specifikationer ofte blandet sammen. De skal skilles ad for at give mening, og de mange relationer og afhængigheder mellem dem skal etableres, for det er der, at balladen ligger."

Per Hartlev følger op.

"Kravspecifikationen er et rigtig godt sted at sætte ind," siger han og fortsætter:

"Man kan måle, hvor god en kravspecifikation er. For at krav er gode, skal de som bekendt være testbare, målbare og definerbare. 80 procent af omkostningerne ved at rette fejl kan relatere sig til dårlige kravspecifikationer. Så det er sindssygt vigtigt at have styr på krav. Hvor mange måler mon kvaliteten af kravene og behandler resultatet som en projektrisiko?"

Læs også: Skarp kritik af det danske udbudssystem: "Når man videofilmer samtaler med leverandører for at have bevis i tilfælde af en klagesag, begynder det at blive morsomt"

Manglende fokus på læring er et kæmpe problem

Derudover peger de begge to på, at vi i Danmark ofte glemmer at have fokus på den opfølgende læring, når et projekt er overstået. I stedet halser folk ofte videre til næste projekt.

"Den lærende del af modellen, dvs. refleksioner over problemer og derefter gøre noget for at undgå det, scorer lavt i næsten hele Danmark.

Det lykkes sjældent at blive dygtigere baseret på sine erfaringer," siger Morten Korsaa og fortsætter:

"Man sætter måske et møde op efter et projekt for at få delt erfaringerne. Men halvdelen ender ud med et skriv i en postkasse med nogle idéer, som ingen ser på igen. Den anden halvdel får slet ikke holdt mødet."

Morten Korsaa's egen erfaring fra arbejdet med projektorganisationer rundt om i landet er, at det er særdeles svært at få læringen til at blive en fast rutine.

Læs også: Udgifter til offentlige it-projekter løber løbsk: Nye Digital Post- og NemID-systemer overskrider samlet budgetter med over 180 millioner

Han forklarer det med, at man mange steder arbejder med en kortsigtet horisont, hvor det er svært at få tid til noget træning og opfølgning, som måske ikke ses som særlig værdigivende.

Træningen er dog absolut nødvendig, hvis man skal være rigtig god til projektarbejde, pointerer Morten Korsaa.

"Vores pointe er, at vi skal blive bedre til at købe og styre projekter, ved at det offentlige og deres leverandører begge lader sig måle og har fokus på at dygtiggøre sig. Så kan man bygge udbudsprocessen op omkring det."

Per Hartlev, direktør hos Whitebox.

"Du sender førsteholdet ud at spille kamp hele tiden, men de får aldrig lov til at træne. Det holder jo ikke, hvis man skal spille i Champions League," siger han og fortsætter:

"Der findes i modenhedsmodellerne faktiske praktikker, hvormed man stille og roligt kan dygtiggøre sig. Det er gratis, og det er ikke noget med et hav af konsulenter. Organisationer skal bare lære det selv. Dem der kan finde ud af det flyver derud af."

Per Hartlev supplerer med en simpel opskrift på, hvordan man kan arbejde på at dygtiggøre sig i organisationen.

"Find ud af nogle få detaljer du vil træne organisationen i det næste halve år. Ikke 100 KPI'er. Vælg en til to detaljer at dygtiggøre dig i og mål dem løbende. Hvis man sætter gang i for mange måltal, ender det med at blive compliance-drevet, og at ingen bruger målingerne eller i værste fald forbedringerne," siger han.

Opbyg det danske udbudssystem omkring CMMI

Det er Per Hartlevs mål, at vi i Danmark får bygget et udbudssystem op, hvor både de offentlige indkøbere og deres leverandører lader sig måle og har fokus på at dygtiggøre sig med udgangspunkt i CMMI-modellen.

Eksempelvis kunne man stille krav om, at både indkøbere og leverandører skal kunne dokumentere deres modenhed med brug af CMMI, foreslår Per Hartlev.

"Fra dag et vil man kunne lave et radikalt skifte i Danmark, hvorved man virkelig ville kunne sikre succesfulde it-projekter. Simpelthen ved at stille krav om, at både leverandører og indkøbere skal kunne dokumentere deres dygtighed, og bevise at de bliver dygtigere."

"Vores pointe er, at vi skal blive bedre til at købe og styre projekter, ved at det offentlige og deres leverandører begge lader sig måle og har fokus på at dygtiggøre sig. Så kan man bygge udbudsprocessen op omkring det."