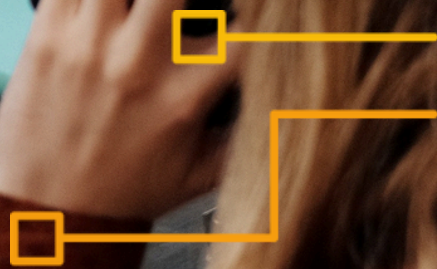
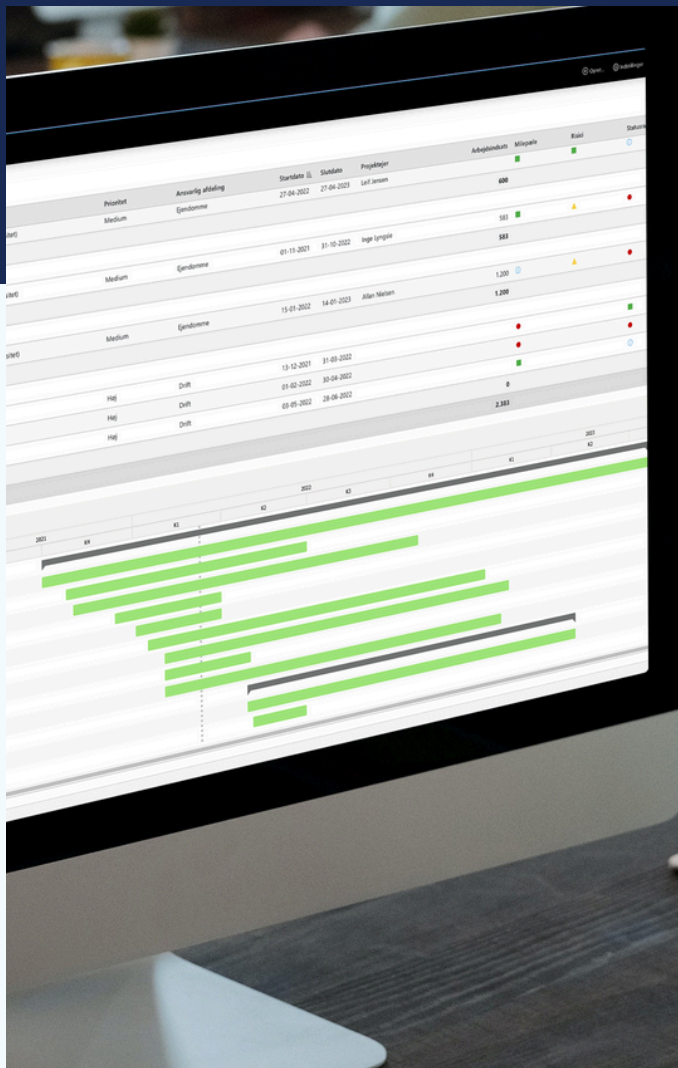


Skab værdi med ressourcestyring

*Kom i mål med projekterne
med effektiv ressourcestyring*

Version 1.4



Resumé

Ressourcestyring handler om at komme i mål med projekterne, samtidig med at driften kører.

Har vi kapacitet til at imødekomme efterspørgslen af timer fra projekter og driften?

I dette whitepaper kommer vi omkring de udfordringer, som ressourcestyring adresserer, og gevinsterne ved implementering af et værktøj til ressourcestyring.

Vi håber, at du får glæde af dette whitepaper.

Læsetid: Cirka 10 minutter.

Med venlig hilsen

Alle os fra Fortes Nordic A/S

Hvilke udfordringer adresserer ressourcestyring?

Begrænsede menneskelige ressourcer og kompetencer spiller i dag en afgørende rolle for organisationens overordnede effektivitet.

I dette whitepaper adresserer vi udfordringer og løsninger for de organisationer, som ønsker at optimere ressourcerne og balancere dem mellem drift og projekter.

I whitepaperet fokuserer vi udelukkende på styring af medarbejdernes tid og ikke andre ressourcer såsom maskiner mv. Samtidig antager vi, at organisationen har implementeret en porteføljestyring, så projekterne er prioriteret. Porteføljestyring er i øvrigt beskrevet i Fortes Nordic A/S' whitepaper om porteføljestyring.

Hvilke udfordringer, adresserer ressourcestyring?

”

Porteføljeressourcestyring omhandler processer, som giver organisationen mulighed for at allokere de rette ressourcer, så projektporteføljen bliver afviklet succesfuldt

”

Har vi en hensigtsmæssig fordeling mellem udvikling og drift?

Mange organisationer har en betydelig mængde driftsopgaver, men bliver udviklingen også prioriteret? Et vigtigt spørgsmål for ledelsen er, hvor stor en andel af ressourcerne der ideelt set skal anvendes på henholdsvis udvikling og drift.

Det kan fx være et nøgletal om, at x % af ressourcerne skal anvendes på udvikling og den resterende del på drift.

Har vi ressourcer nok til at komme i mål med de vigtigste projekter?

Med et stort antal prioriterede projekter, som skal leveres, er det svært at vurdere, om vi kan komme i mål med projekterne med det nuværende antal medarbejdere og kompetencetyper.

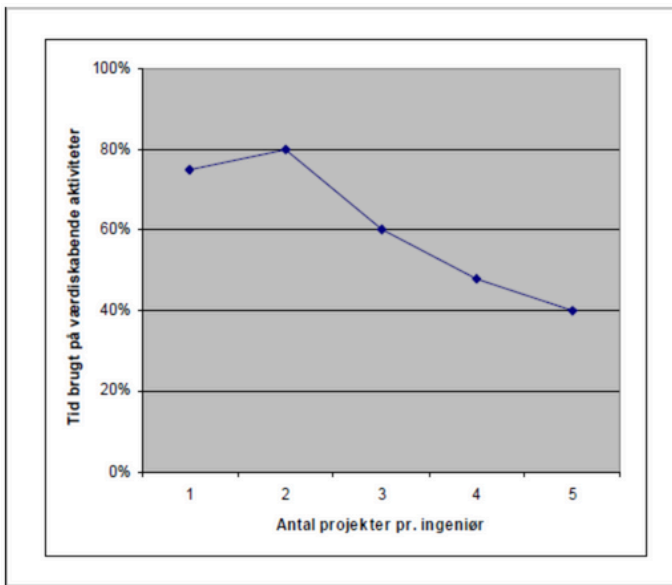
Med den kapacitet vi har inden for de forskellige kompetenceområder kan vi så imødekomme efterspørgslen efter timer fra projekterne (og driften)? Og hvornår kan vi igangsætte nye projekter? Skal vi hyre, nedskalere eller købe eksterne konsulenter?

Undgå for mange samtidige projekter

En udfordring i mange organisationer er, at medarbejderne skal "springe" fra det ene projekt til det andet. Det kan være dyrt at igangsætte for mange projekter samtidig.

Et studie af en gruppe ingeniører i et produktudviklingseksperiment dokumenterer, at for mange samtidige projekter pr. medarbejder betyder væsentligt mindre effektivitet.

I studiet viste det sig, at ved at gå fra fem samtidige projekter pr. medarbejder til to samtidige projekter pr. medarbejder, blev effektiviteten fordoblet.



Figur 1. Effektiviteten er dobbelt så stor ved to samtidige projekter pr. ingeniør i forhold til fem samtidige.

Wheelwright & Clark 1992

Det optimale gennemsnitlige antal projekter pr. medarbejder afhænger selvfølgelig af den enkelte organisation.

Hovedbudskabet er, at de fleste organisationer kan optimere ved at mindske antallet af samtidige projekter pr. medarbejder.

Vi kører agilt, så vi har ikke brug for ressourcestyring

Agile metoder har mange fordele, bl.a. at man fokuserer på de vigtigste opgaver, større produktivitet og stor tilpasningsevne.

Agile metoder spredt sig samtidig fra it- og udviklingsorganisationen til de øvrige dele af organisationen, men de færreste organisationer arbejder agilt i hele organisationen.

Ledelsen og forretningen tænker typisk i projekter, da der er behov for at koordinere leverancer fra udviklingsorganisationen med de øvrige projekter. Hvis en ny softwareløsning skal i drift, skal det måske koordineres med ændrede forretningsprocesser og uddannelse samt kommunikation. Mange løser dette ved hjælp af projekter, da der er behov for prioritering og afhængigheder på tværs af projekterne samt statusrapportering og styring af de forskellige leverancer.

Er der så fortsat behov for ressourcestyring, når vi arbejder agilt?

Nogle fortalere for agile metoder vil sige nej til ressourcestyring, da de agile teams arbejder som selvstyrende teams, som leverer, når de er færdige. I dette argument er der dog ikke taget højde for at de agile teams ofte skal levere til flere forskellige projekter og der er afhængigheder til øvrige projekter og f.eks. budgetter.

Et argument for ressourcestyring i mere agile organisationer er, at de agile teams skal bidrage med leverancer til forskellige projekter. Anvendelsen af ressourcerne skal følge den overordnede prioritering af projekterne, så vi sikrer, at de vigtigste projekter og opgaver bliver løst først.



Hvorfor ressourcestyre?

Ressourcestyringen skal adressere organisationens udfordringer i dag. I din organisation har I givetvis nogle af de førnævnte udfordringer og sikkert et par andre også. Men hvad kan vi som organisation så få ud af at ressourcestyre?

Eksempler på gevinster for ledelsen er oplistet herunder:

- De vigtige projekter bliver gennemført tidligere, så vi tidligere får realiseret gevinsterne.
- Vi leverer det lovede, da vores porteføljeplan er realistisk.
- Vi har et godt grundlag for at sige til og fra mht. nye projekter på et sagligt grundlag.
- Vi bliver bedre til at forecaste fremtidigt ressourcebehov og dermed undgå flaskehalse og tomgang.
- Med en gennemsnitlig lønomkostning på 0,5 mio. og 100 medarbejdere, har vi en samlet lønomkostning på 50 mio. årligt. Med en besparelse på 5 % i kraft af ressourcestyringen er der en gevinst på 2,5 mio. årligt.
- Vi får indsigt i, hvor stor en andel af vores tid vi anvender på henholdsvis drift og udvikling og kan sammenholde det med vores ambition for dette.
- Med kobling til tidsregistrering kan planlagt tid sammenholdes med realiseret tid, så vi har et grundlag for at estimere endnu bedre.

Eksempler på typiske gevinster for medarbejderne er oplistet herunder:

- Mindske mængden af "brandslukningsopgaver", hvor man hurtigt må træde til som følge af manglende overblik.
- Skabe indsigt i, hvad det forventes, at jeg som medarbejder skal arbejde på fremadrettet.
- Se, hvad jeg forventes at bruge min tid på (og med tidsregistrering hvad jeg reelt har brugt min tid på).
- Større gennemsigtighed og klarhed for medarbejderne betyder mindre stress

Gevinsterne er typisk unikke for din organisation, men ovenstående kan give inspiration til, hvor gevinsterne kan findes.

” Der er en direkte sammenhæng mellem organisationens evne til ressourcestyring og organisationens performance ”
Pennypacker, 2008

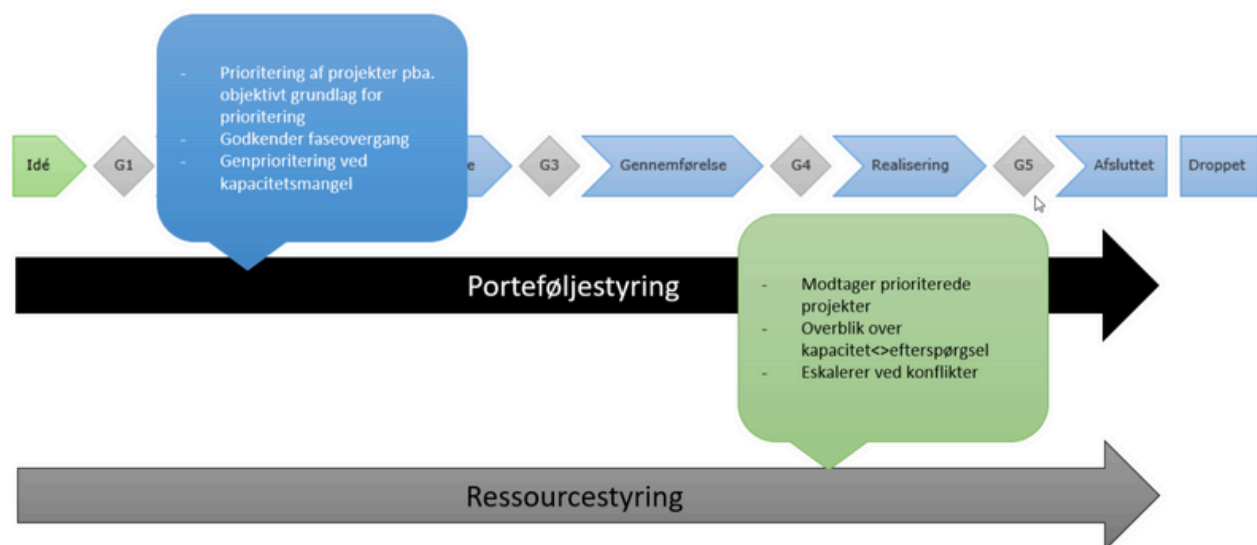
Hvad er ressourcestyring?

PMI definerer ressourcestyring således:

”Porteføljeressourcestyring omhandler processer, som giver organisationen mulighed for at allokere de rette ressourcer, så projektporteføljen bliver afviklet succesfuldt”

Ressourcestyring er i modsætning til program- og projektstyring en vedvarende aktivitet. En driftsopgave som fx kan indbygges i organisationens årshjul.

Ressourcestyringen er en ledelsesdisciplin, som hænger tæt sammen med porteføljestyringen.



I figuren på næste side beskriver vi de typiske trin til at komme i gang med ressourcestyring.



Oplis behov

Hvad har vi af projekter og hvad kræver de af ressourcer? Og hvad kræver driften?



Estimér timerne

Hvor mange timer skal projektet bruge hvornår?



Lav ressourceplan

Hænger efterspørgslen fra projekterne (og driften) sammen med kapaciteten?

Værktøj til ressourcestyring

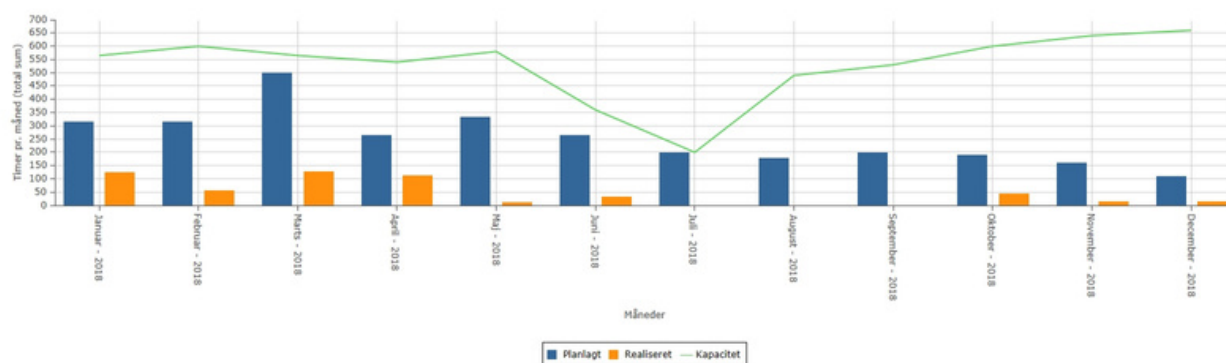
Excel er sjældent velegnet til ressourcestyring, da man ikke får et samlet overblik på tværs af organisationen, og der nemt kan ske fejl i vedligeholdelsen af data fra de mange forskellige involverede. Samtidig er rapporteringsmulighederne begrænsede.

Men hvad skal vi så vælge af værktøj til understøttelse af ressourcestyringen?

Det er vigtigt, at I vælger et ressourcestyringssystem, som er fleksibelt at anvende i dagligdagen. Det skal være robust og kunne håndtere ændringer, fordi projekter har det med at flytte sig, og nye kommer til. Det indebærer bl.a. at I indarbejder den rette detaljeringsgrad i planlægningen (fx månedsniveau).

Samtidig er sammenhæng til fx porteføljestyringen og tidsregistrering ofte vigtigt for at få det samlede billede.

Desuden skal det indeholde en god rapporteringsmotor, så de ressourceansvarlige og ledelsen får et godt overblik på tværs.

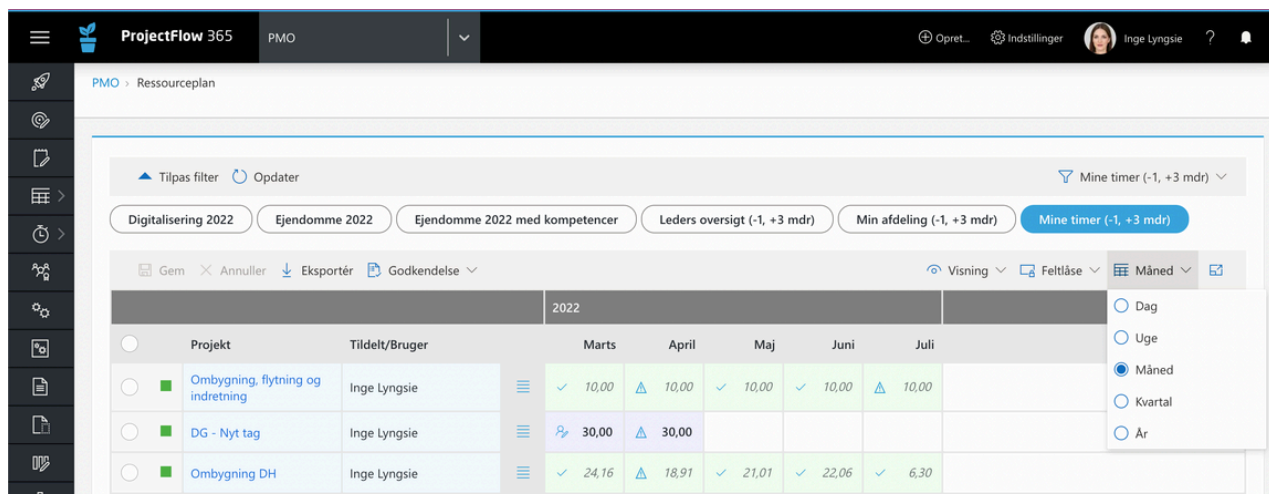


Figur 2. Overblik over afdelingens kapacitet, efterspørgsel på tværs af projekterne og realiseret tid.



Fortes Nordic A/S tilbyder Fortes ProjectFlow. ProjectFlow indeholder et ressourcestyringsmodul, som er meget fleksibelt, fordi du frit kan vælge detaljeringsgraden, når du angiver timeestimatet.

Du kan fx indtaste det estimerede ressourceforbrug på kvartalsniveau, hvis projektet ligger langt ude i fremtiden, og på månedsniveau, hvis projektet er tættere på. Det er nemt at ændre i detaljeringsgraden i indtastningen, som kan være på dag/uge/måned/kvartal og årsniveau.



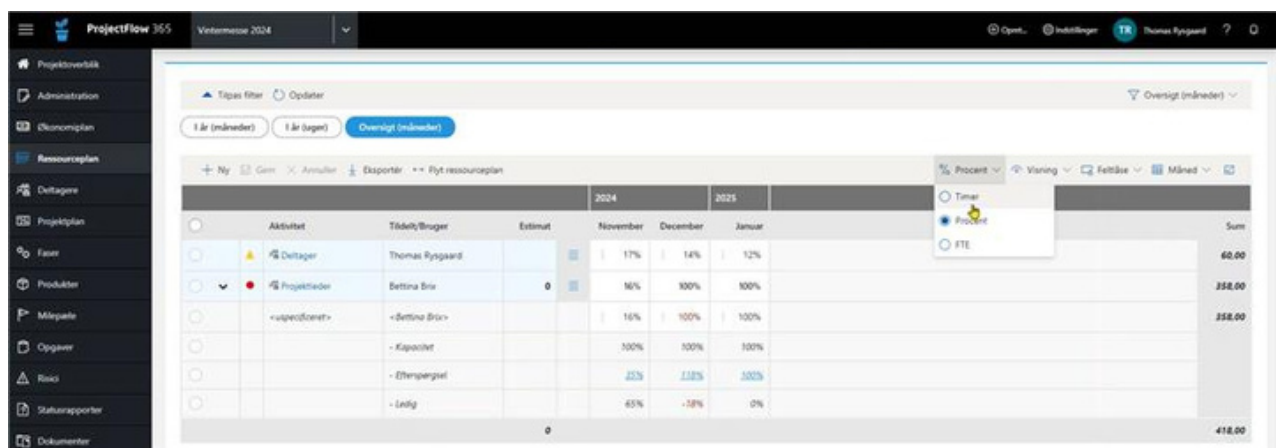
Figur 3. Flexibel indtastning på fx måneds- eller kvartalsniveau.

Desuden er det nemt at angive medarbejdernes kapacitet.

Et vigtigt aspekt af ressourcestyringen er at kunne planlægge timer for forventede nyansættelser og eksterne konsulenter. Med virtuelle brugere i ProjectFlow kan man planlægge for medarbejdere, som ikke findes i organisationen p.t. [Denne video forklarer mere om ressourcestyringen i ProjectFlow.](#)

I ProjectFlow kan du planlægge og følge op på ressourceforbrug med præcis den måleenhed, der passer bedst til din organisation - hvad enten det er i procent (%), FTE (full-time equivalent) eller antal timer.

Denne fleksibilitet gør det nemt at få overblik over, hvor meget en projektdeltager eller projektleder er allokert, og om der opstår risiko for flaskehalse eller overbooking. Det giver et solidt grundlag for at træffe bedre beslutninger og balancere ressourcerne på tværs af projekter.



Figur 4. Fleksibel indtastning på fx %, FTE og Timer.

Se funktionen i videoen her: [Ressourcestyring i %, FTE og timer](#)

I skemaet herunder kan du se typiske mål og leverancer for ressourcemodulet i ProjectFlow:

Mål	Leverancer
Skab overblik over ressourcetrækket fra projekter og sammenhold med kapaciteten, så det kan afklares om det er realistisk at gennemføre porteføljen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Få overblik på tværs af projekter over ressourcetræk kontra kapacitet med mulighed for filtrering og gruppering på en hel række parametre ✓ Nem redigering af ressourcetræk på tværs af projekterne
Kapacitet: Nem indlæggelse af medarbejdernes kapacitet, så kapaciteten er korrekt	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indlæg kapacitet ud fra medarbejderens normtid og automatisk korrektion for fravær og helligdage ✓ Håndtering af forskellige normtider for forskellige medarbejdere ✓ Ferie, andet fravær og helligdage korrigeres automatisk ✓ Angivelse af kompetencer pr. medarbejder ud fra et centralt kompetencehierarki
Ressourcetræk: Hjælp projektlederen med at angive projektets ressourcebehov med mulighed for forskellige detaljeringsniveauer, så behov langt ud i fremtiden fx er lavere detaljeringsniveau end ressourcebehov, som er tæt på	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressourcetræk: Angiv timer som projektet har behov for pr. år/kvartal/måned/uge/dag ✓ Overblik over allokerede ressourcer på projektet ✓ Mulighed for kobling til tidsregistrering
Få overblik over planlagt fravær, så vores ressourcekapacitet kan blive justeret, og vi får sat strøm til workflow omkring fraværplanlægning (ferieansøgning mv.)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oprettelse af fravær ✓ Godkendelse workflow med leder ✓ Korrektion ved afvisning ✓ Overblik over fravær

Figur 4. Mål- og leverancer målrettet ressourcestyring i ProjectFlow.

Faldgruber ved ressourcestyring

Der er en del interessenter involveret i ressourcestyring, og der skal tages mange hensyn. Den rette balance skal findes.

Det er vigtigt ikke at starte for ambitiøst. Det kan for eksempel være ved at sikre, at rollerne og ansvaret for de forskellige involverede er kendt, og der ikke startes med et for højt detaljeringsniveau i allokeringen af ressourcer, da det derved kræver for meget vedligeholdelse.

Samtidig skal det sikres, at der etableres en proces omkring tildeling af ressourcer, så der ikke er "tag selv-bord" på kryds og tværs.



Er du interesseret i ressourcestyring?

Det var en kort gennemgang af, hvorfor din organisation skal ressourcestyre, og nogle input til, hvordan det kan gribes an.

Du er meget velkommen til at kontakte os for at få input og drøfte fagområdet.



Karsten Ley Poulsen
Salgsdirektør
e: k.poulsen@fortesgroup.com
m: +45 40212120

Fortes Nordic A/S

e: info@projectflow.dk

t: +45 66104055

OM OS

Hos Fortes Nordic A/S udvikler og implementerer vi bl.a. Fortes ProjectFlow. ProjectFlow er en skalerbar og intuitiv projekt- og porteføljestyringsløsning, der er tæt integreret med Microsoft 365 og AI. Dette gør det muligt for organisationer at optimere ressourcer, forbedre samarbejde og gennemføre projekter mere effektivt. Værktøjet er designet til at understøtte både agile og traditionelle projektstyringsmetoder, hvilket giver fleksibilitet til at håndtere komplekse projektmiljøer. Blandt vores kunder er Sparekassen Kronjylland, Per Aarsleff, Københavns Kommune og Skattestyrelsen.

Fortes Nordic tilbyder også Fortes Change Cloud og Fortes Milestones, som hjælper virksomheder, der fakturerer tid og ydelser, med at forbedre ressourcestyring, tidsregistrering, fakturering og rapportering i bl.a. Power BI.

Fortes Nordic er ejet af hollandske Fortes Group, som er førende inden for innovative softwareløsninger til projekt- og porteføljestyring, professional service automation og business intelligence. I over 25 år har vi hjulpet organisationer verden over med at nå deres strategiske mål gennem intuitive og fleksible SaaS-løsninger. Læs mere om vores løsninger på [Fortes Group](#).

//KILDER

Pennypacker, J. S. (2008). Portfolio resource management: the most significant challenge to project management effectiveness. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

<https://www.pmi.org/learning/library/portfolio-resource-management-six-characteristics-7022>

Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality by Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark