

Fra projektstyring til strategisk porteføljestyring

Porteføljestyring af udviklings- og forandringsprojekter er et emne, der bliver talt meget om på direktionsgangen i mange danske virksomheder. Årsagen er nem at få øje på: Med stort fokus på omkostninger er der kun råd til at gennemføre de mest vitale projekter for en virksomhed. Projekter uden strategisk betydning skal ganske enkelt ikke sættes i gang!

Projekter som arbejdsform

Hvis din virksomhed er som de fleste, så starter i flere og flere projekter, der bruger dyrebare ressourcer, men som ikke i alle tilfælde præsterer de resultater, der forventes. Undersøgelser¹ viser at amerikanske virksomheder årligt bruger 2,3 mia. US\$ på projekter, men alligevel har hovedparten af disse virksomheder ikke en strategisk styring af deres projekter. Dvs. en styring hvor projekterne kobles med virksomhedens reelle behov. Resultatet er, at en stor del af projekterne ikke leverer værdi som forventet.

Der er sket et skift i projekter. Hvor de tidligere omhandlede meget håndgribelige værdier, som fx produktionslinier, bygninger og jord, osv. retter de sig nu i højere grad mod mere uhåndgribelige værdier, som fx teknologi, informationsstrømme og relationer (fx CRM). Dagens projekter er for en stor dels vedkommende rettet mod forbedring af processer og mod virksomhedskulturelle skift. Områder der netop er af stor strategisk betydning for den enkelte virksomheds vækst og overlevelse.

Samtidig bruger vi projektformen til langt flere typer af opgaver (fx i selvstyrende teams) og med stort fokus på omkostningsreduktion skal ressourcerne udnyttes optimalt. Det er blevet "moderne" at kalde mange ting for et projekt – også selv om det er en daglig driftsopgave, der måske har projektkarakter. Projektformen har aldrig været mere populær end nu. Det ses fx tydeligt på medlems-tallene i forskellige interesseorganisationer for projektledere².

Denne artikel handler om hvordan vi sikrer os at få en optimal udnyttelse af både økonomiske og menneskelige ressourcer, så virksomhedens strategiske mål nås. Det stiller nogle umiddelbare spørgsmål: Hvordan udvælger og gennemfører vi de "rigtige" projekter

- ... i overensstemmelse med virksomhedens strategi
- ... med den optimale ressourceudnyttelse

Projekter i en strategisk sammenhæng

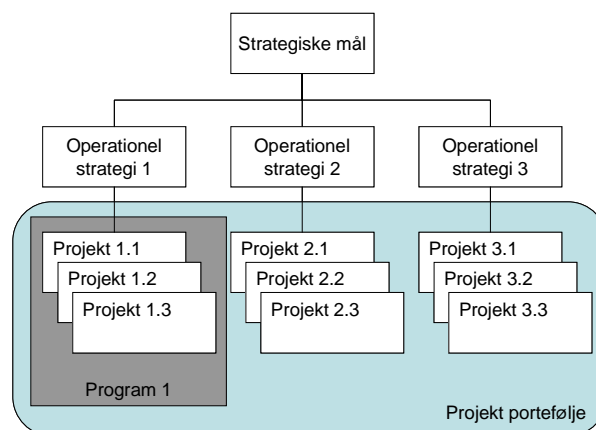
I stedet for at styre projekterne på en individuel basis giver det mening at styre projekterne på et overordnet strategisk niveau. Og det er der ikke

noget nyt i: vi ved jo at de trækker på samme ressourcer og at de har berøringspunkter med hinanden. Så i stedet for at se projekterne som alenestående eventyr sætter man dem sammen i programmer. Og programmet er det første skridt mod en egentlig strategisk porteføljestyring.

For at forstå det, så lad os se på de mest iøjnefaldende forskelle mellem programmer og strategisk porteføljestyring.

	Porteføljestyring	Programstyring
Formål	Projektudvælgelse og prioritering	Ressourcestyring
Fokus	Strategisk	Taktisk
Planlægningshorisont	Lang til mellem-lang (årlig - kvartalsvis)	Mellemlang til kort (månedlig – daglig)
Ansvar	Topleddelsen	Afdelingsniveau/ projektchefniveau

Med de mest åbenlyse forskelle in mente giver det nu mening at se de forskellige projekter og programmer i en større sammenhæng. Billedet herunder viser hvordan tingene de facto hænger sammen i de fleste virksomheder. Desværre er det ofte sådan, at man på tværs af virksomheden ikke er 100% bevidst om de viste lags sammenhæng, når man taler om projekter.



Processen til porteføljestyring

Herunder er vist 12 trin som en virksomhed kan følge for at få styr på sin porteføljestyring.

Trin 1 – Definition af porteføljen

Som billedet på side 1 viser, er der en projektpor-
tefølje der dækker de operationelle strategier.
Hver af de operationelle strategier vil typisk have
sit eget program. Eksempler på programmer er:

- Produkt linie XYZ
- Informationsteknologi
- International ekspansion
- Overholdelse af lovgivning

Trin 2 – Definition af projektkategorier

I hvert program vil der være et behov for forskelli-
ge typer af projekter. De bør være defineret på
baggrund af ensartede kriterier på tværs af virk-
somheden for at sikre en ensartet håndtering. Ek-
sempler på projektkategorier er:

- Bygningsprojektering
- IT projektering
- Produktudvikling og –lancering
- Opkøb

Trin 3 – Identifikation og gruppering af alle igangværende og foreslåede projekter ift. vedtagne kategorier og programmer

En meget væsentlig aktivitet for overhovedet at få taget hul på porteføljestyningen. Også en vanske-
lig proces, der givetvis vil medføre ofre blandt kø-
rende projekter. Funktionen skal styres fra toppen
af organisationen, dvs. på det strategiske niveau,
mere end fra et afdelingschef- eller projektchefni-
veau. Den vil dog involvere alle niveauer.

Ledere på topniveau bliver ofte overraskede over
den mængde af projekter – autoriserede såvel
som uautoriserede – der kommer frem ved en
sådan identifikation. Det giver en direkte indikation
af om en organisation er overbebyrdet, og kan fx
forklare hvorfor man har svært ved at holde på
medarbejdere, hvorfor der er et stort sygefravær,
etc.

For mange projekter er ofte årsagen til at alle pro-
jekter er forsinkede.

Se faktaboksen på næste side for at få idéer til
indhold i et projektregister.

Trin 4 – Validering af alle projekters værdi ift. de strategiske mål

- Støtter projektet direkte og tydeligt et strategisk mål?
- Findes der et eller flere projekter der støtter et-
hvert strategisk mål?
- Er der programmer eller projekter, der skal ska-
bes?
- Er der programmer/projekter, der skal lukkes?

Trin 5 – Prioritering af projekter i hvert pro- gram

Igen en opgave der skal styres fra toppen af or-
ganisationen, dvs. på det strategiske niveau. Det

er vigtigt at undgå at lokal-politiske hensyn vinder
over de strategiske hensyn!

Fra trin 6 og videre frem begynder opgaverne at
ligne traditionel projektledelse i den forstand at
opgaverne typisk udføres af en projektchef og
hans stab, men på vegne af topledelsen. Der skal
i stort omfang bruges standard projektstyrings-
værktøjer.

Trin 6 – Lav en "Projektportefølje overordnet plan" – en Master Plan

Tænk i logiske sammenhænge mellem projekter-
ne mere end i detail-aktiviteter. Lad Master Pla-
nen indgå i topledelsens møder på en regelmæs-
sig basis for dels at opdatere status på porteføljen
og de enkelte programmer, men også for at inklu-
dere nye programmer og projekter.

Trin 7 – Opret og brug en ressourcepulje

Et væsentligt element i porteføljestyling er at have
fuldstændigt overblik over ressourcer i almindelig-
hed men nøgleressourcer i særdeleshed, idet de
oftest er den begrænsende faktor for om et projekt
kan gennemføres inden for de givne rammer.

Nøgleressourcer er de ressourcer som alle vil ha-
ve med i deres projekt, men det kan i praksis ikke
lade sig gøre. Et fuldstændigt overblik over hvor-
dan nøgleressourcerne er involveret i de enkelte
programmer og projekter er nødvendigt for at
kunne vurdere om et projekt kan gennemføres
eller ej – om det evt. skal prioriteres over et andet
projekt eller ej.

Trin 8 – Allokering af ressourcer

På basis af porteføljens sammensætning og de
prioriteter, der er vedtaget, skal både nøgleres-
sourcer og ressourcer i øvrigt allokeres til projek-
tet.

Vær opmærksom på at en ressource der deles på
flere projekter ikke kan yde 100% hvis ressour-
cens tid fragmenteres for meget, fx deltagelse i
flere projekter pr. dag. Det er et problem især med
nøgleressourcer, idet de ofte er påkrævet i flere
projekter.

Trin 9 – Sammenhold den økonomiske formå- en med prioriteringerne

Selvom penge oftest kan skaffes lettere end nøg-
leressourcer er der som regel en grænse. Især
likviditeten kan vise sig at være et problem.

Trin 10 – Beslut på forhånd hvordan manglen- de ressourcer og/eller økonomi håndteres.

- Revurdér projekternes indbyrdes prioritering
indenfor et program – revurdér måske endda
programmerne indbyrdes
- Revurdér projekternes omfang. Kan et eller flere
reduceres? Er det fornuftigt at gøre det?
- Stop eller udsæt lavere prioriterede projekter

- Kan flere eller alternative ressourcer findes?

Hvis ressourcer og/eller de økonomiske muligheder ikke er til rådighed eller ikke kan tilvejebringes, så må der foretages en omprioritering i porteføljen. Vær parat til flere iterationer på trin 5 – 10.

Trin 11 – Program- og projektstyring

I porteføljestyringen er det naturligvis vigtigt at alle projekterne udføres på den måde som virksomheden ønsker at projekterne gennemføres på. Hvis ikke, så er grundlaget for beslutningerne vedrørende prioritering og igangsætning af projekterne ikke til stede. Vær opmærksom på:

- Definér en proces for programstyring
- Definér en proces for projektstyring – evt. flere afhængig af projektkategori.
- Arbejd med beslutningspunkter mellem projekternes faser, så en accept for fortsættelse løbende skal gives.
- Få løbende rapportering fra projekterne – med rapportering på punkter der relaterer sig direkte til prioriteringen inden for det enkelte program eller måske endda med målepunkter i forhold til at støtte de strategiske mål.
- Stil optimale værktøjer til rådighed for projektledere og –deltagere.

Trin 12 – Periodiske revurderinger

For alle projekter i alle programmer i porteføljen skal der løbende revurderes, omprioriteres og replanlægges:

- Er de strategiske mål de samme?
- Er programmet/projektet stadig relevant ift. markedet, produktet, konkurrencen, teknologi, etc.
- Er fremdrift på programmet/projektet acceptabelt i forhold til markedet, produktet, konkurrencen, teknologi, etc.

Porteføljestyring i det daglige

Ud fra det ovenstående kunne man fristes til blot at oprette et ekstra agendapunkt på ledergruppens ugentlige møde, men så enkelt er det ikke. Topledere har nok at se til allerede, så de kan med fordel skabe en *Portefølje styregruppe*, der bemandes med de topledere, der har ansvar for implementering af de operationelle strategier (se tegningen side 1). Portefølje styregruppen mødes med jævne mellemrum og arbejder med porteføljestyringen og rapporterer så til den øvrige ledergruppe.

Sammenhængen mellem projekter og strategi som motivation

Det er vigtigt at sikre en forståelse for at porteføljestyring ikke kun er en "top-down" opgave. Det er vigtigt at topledere ser projekter og programmer som et middel til at nå de strategiske mål, men det er af lige så stor vigtighed at projektlederne forstår hvordan deres projekt understøtter virksomheds

strategi. Og ved at formidle denne forståelse skaber de den nødvendige motivation i projektgruppen.

En opfordring til sidst

Med denne korte artikel har jeg givet udtryk for at porteføljestyring er en både nødvendig, men også overkommelig opgave, som topledelsen bør tage på sig.

I disse uforudsigelige tider med hurtige skift er det af stor vigtighed både at styre omkostninger og sikre sig at virksomhedens investeringer foretages optimalt. Porteføljestyring er et middel til at nå begge mål.

Faktaboks – Projektregister

Et projektregister kan laves både enkelt og mere avanceret. Her tænkes mest på værktøjet registeret laves i, for dybest set bør indholdet være det samme.

Indhold i et projektregister

- Projektnummer
- Projekt navn
- Programnavn
- Portefølje
- Direkte berørte projekter (afhængigheder)
- Projektleder
- Programleder
- Sponsor/Styregruppe
- Kunde (eller rekvirent, hvis internt)
- Projektets værdi (investering, salgspris, etc.)
- Risici (økonomi, politisk, miljø, konkurrencemæssige, teknologiske, etc.)
- Risici omregnet til værdi (tab af markedsandel, garantiforpligtelser, bøder, etc.)
- Projektkategori (fx størrelse, følsomhed, etc.)
- Estimeret mandetid på nøgleressourcer
- Estimeret mandetid på andre ressourcer
- Nøgledatoer (kontraktdato, start, slut, etc.)
- Leverandører og andre eksterne afhængigheder
- Noter

¹ C. Benko & F.W. McFarlan, 2003. Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times

² PMI er vokset fra at have ca. 8.500 medlemmer i 1990 til at have mere end 100.000 medlemmer i 2003. IPMA (International Project Management Association) dækker nu 33 medlemslande.