

Programledelse og projektporteføljestyling guider virksomheden gennem forandringsprocesserne



Projektarbejdsformen er af gode grunde udbredt i de danske virksomheder, men de tilhørende teknikker er utilstrækkelige, når langsigtede og strategiske forandringsprocesser skal gennemføres og styres. Programledelse og projektporteføljestyling er nødvendige værktøjer til strategisk ledelse og effektiv styring af den samlede projektportefølge og sikrer bedre indfrielse af forretningsmæssige mål.

IT i praksis® har gennem årene dokumenteret virksomhedernes modenhedsudvikling inden for den svære projektledelsesdisciplin. En udvikling, som ikke mindst har været drevet af behovet for succesfulde it-projekter. Virksomhederne er nået langt med projektledelse. 30 % certificerer projektledere, og 63 % anvender en fælles model for styring af projekter med it-indhold.

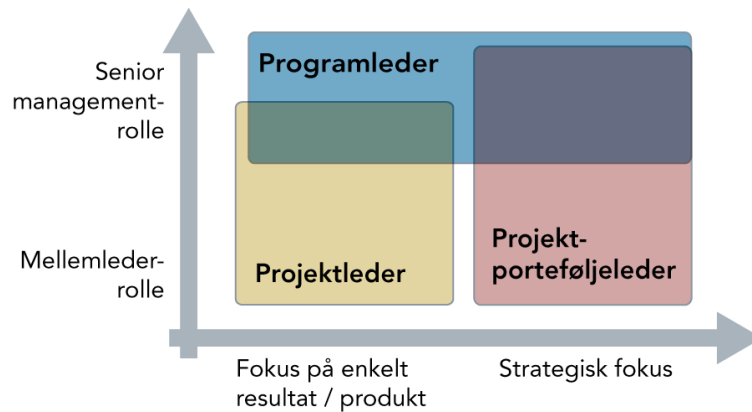
Projektarbejdsformen er udbredt som følge af dens uovertruffenhed, når det gælder om at skabe et konkret og velafgrænset forretningsmæssigt resultat. Projektlederens værktøjskasse indeholder effektive redskaber, som anvendt fornuftigt er velegnede til at sikre et ønsket resultat inden for fastsatte tids- og ressourcemæssige rammer.

Men når det gælder gennemførelsen af langvarige og omfattende forandringsprocesser af strategisk karakter, ofte med bidrag fra en lang række enkeltprojekter, kommer projektlederens teknikker imidlertid til kort. Her bliver det relevant at supplere med nye sæt af teknikker.

Programledelse fokuserer strategisk på gennemførelsen af store, komplekse og langvarige forandringsprocesser. Projektporteføljestyling fokuserer på koordineringen af virksomhedens enkeltprojekter og deres leverancer samt prioritering af økonomi og ressourcer til enkeltprojekterne i henhold til virksomhedens strategiske mål. Både programledelse og projektporteføljestyling er imidlertid discipliner, der kræver, at virksomheden har en høj modenhed og erfaring med (succesfuld) projektledelse, hvilket ifølge *IT i praksis®* langt fra er tilfældet i alle virksomheder. Under en fjerdedel af virksomhederne vurderer, at it-organisationen er gode til at gennemføre projekter inden for tid, budget og scope.

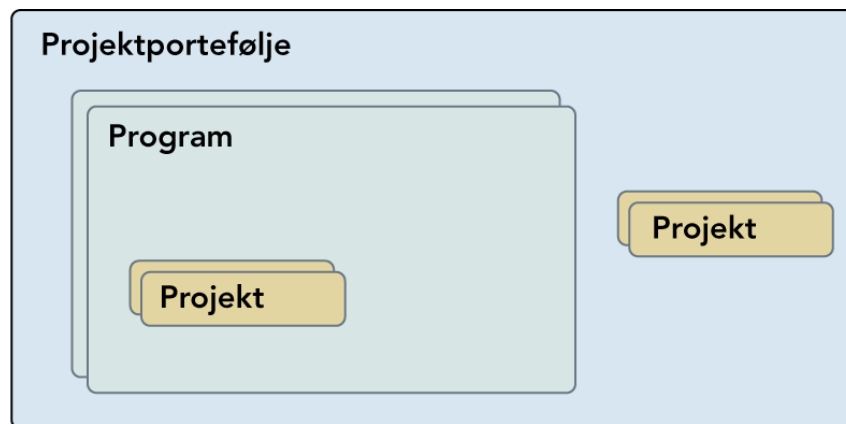
Med programledelse etableres et styringsorgan med styregruppe og programleder, der fungerer som koordinerende organ for den delmængde af projekter, som vedrører et givent forretningsmæssigt mål. Alle større tværgående strategiske initiativer kan give anledning til etablering af programmer. Eksempler kunne være fusioner, outsourcingprocesser, ny salgskanal eller kolaborations-/videndelingsinitiativer. Programledelse er ikke en avanceret projektledelsesform, men en separat ledelsesdisciplin med en høj kompleksitet, der bør udføres af erfarne ledere på seniorniveau. Programlederen skal have tilstrækkelig kompetence, gennemslagskraft og erfaring til, at virksomheden vil overlade ansvaret for den strategiske forandring til vedkommende.

Projekt-, program- og projektporteføljelederen



Det kan ofte være nærliggende at slå projekter sammen i et samlet forandringsprogram, hvis projekterne tilsammen forfølger et fælles forretningsmæssigt mål. Det gælder særligt, hvis enkeltprojekterne hver især er så små, at typiske projektmodeller virker overdrevent komplekse i forhold til de konkrete opgaver. Ved etablering af et samlet program delegeres en del af projektledernes mere strategisk rettede opgaver til programlederen, som så med det samlede forretningsmæssige resultat for øje kan koordinere enkeltprojekterne. Samtidig kan enkeltprojekternes styregrupper (som ofte har personsammenfald) slås sammen til en samlet programstyregruppe. Det forbedrede projektoversblik giver mulighed for hensigtsmæssige projektsammenlægninger eller -opsplitninger og for at definere nye projektet i henhold til programmets forretningsmæssige mål.

Relativ placering af projekt, program og projektportefølje



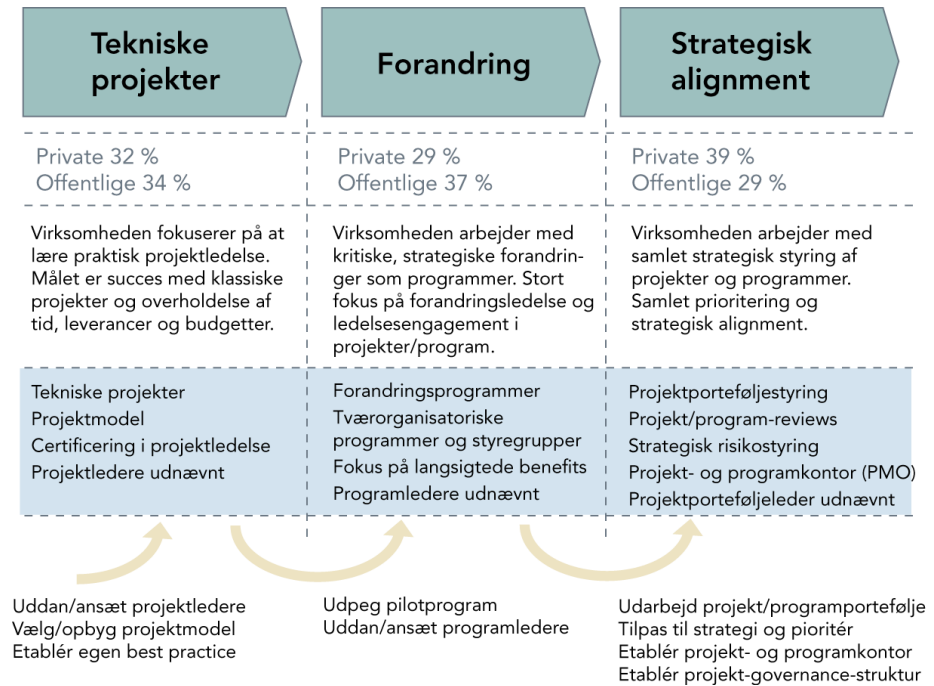
Et **projekt** etableres for at skabe et konkret, afgrænset resultat. Et projekt består i en begrænset periode. Et projekt styres og organiseres, så det aftalte leveres til den aftalte tid med brug af de aftalte ressourcer. Et projekt ledes af en styregruppe og en projektleder.

Et **program** er en forandringsproces, der anvender projekter til at nå et givent forretningsmæssigt mål. Et program opretter, nedlægger og styrer projekterne og deres sammenhæng. Et program varer typisk 2-3 år. Et program ledes af en programstyregruppe og en programleder.

En **projektportefølje** er den samlede mængde af projekter i virksomheden. Projektporteføljestyring etableres for at have en samlet opfølgning, styring og prioritering af projekter og programmer, således forretningsstrategien forfølges bedst muligt. Styring af projektporteføljen varetages af en styregruppe med topledere og en projektporteføljeleder, evt. gennem et projekt- og programkontor (PMO).

Har virksomheden mange projekter og måske mange programmer, kan en samlet ledelsesopfølgning og prioritering i henhold til forretningsstrategien være en vanskelig øvelse. Teknikkerne til øvelsen findes i projektporteføljestyring, som med udgangspunkt i virksomhedens strategiske mål sikrer opfølgning, styring og prioritering vedr. projekter inden for givne begrænsninger, typisk tid, økonomi og ressourcer. Centralt i projektporteføljestyringen er optimering af projekternes værdi gennem skabelsen og vedligeholdelsen af overblik over leverancer, afhængigheder, ressourcer, risici, kvalitet og milepæle. Gennem projektporteføljestyring kommer de nævnte forhold omkring virksomhedens projekter løbende til den nedsatte topledere styregruppes kendskab på en struktureret måde der tilvejebringer beslutningsinformation og faciliterer strategiske beslutninger og prioriteringer vedrørende projektporteføljen.

Trinvis implementering af projektledelse, programledelse og projektporteføljestyring



Professionalisér og modn virksomhedens projektledelse; Undervurdér ikke projektledelse som disciplin. Gennemfør herefter større forandrings-initiativer gennem programledelse, uddan lederne og få erfaring med disciplinen. Etablér evt. et projekt- og programkontor med udpeget projektporteføljleder, når virksomheden inkl. topledelsen er moden hertil.

IT i praksis® dokumenterer hvert år udviklingen inden for forretningsmæssig anvendelse af digitale teknologier i de største danske virksomheder. IT i praksis® bidrager til mere oplyste og kvalificerede it-strategiske beslutninger og anvendes i det daglige arbejde af både it- og topledere.