

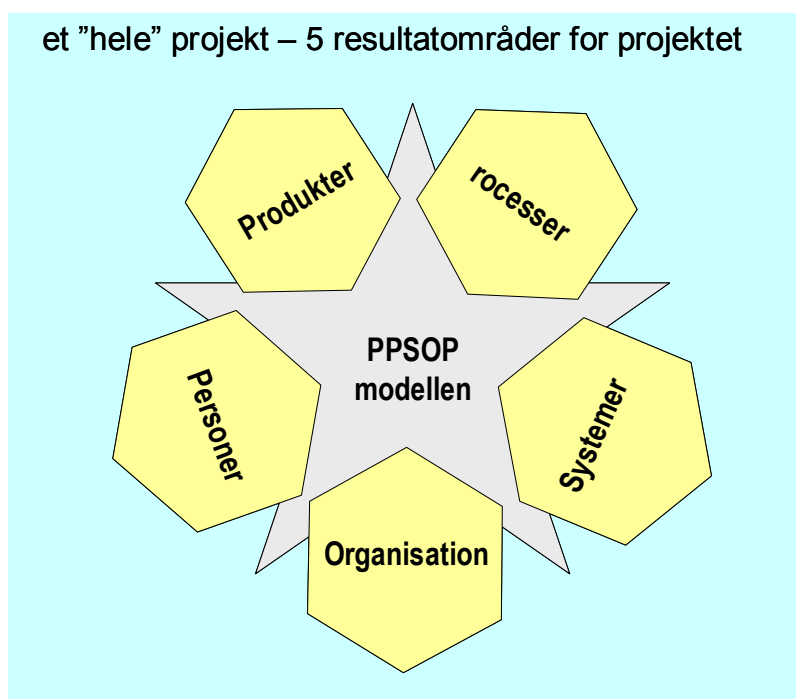
Program og programledelse

Af Hans Mikkelsen, Prodevo Projektmetodik

Begreberne program og programledelse indenfor projektverdenen er forholdsvis nye i Danmark, men breder sig – bl.a. fordi der også i udlandet er voksende anvendelse af dem og fordi de nu indgår i IPMA certificeringen. Hidtil har vi typisk anvendt betegnelsen projekt på tiltag, som rettelig er programmer – bl.a. udvidelsen af motorringvej 3, Øresundsforbindelsen, aktiviteterne i en virksomhedsfusion og implementering af et komplet ERP system i en virksomhed.

Et program er en samling af projekter, som har indbyrdes sammenhænge og må ledes koordineret for at opnå udbytte og samordning, som ikke opnås ved styring af projekterne enkeltvis. Programmet sigter som regel mod opfyldelse af et strategisk mål. Projekterne kan have supplerende individuelle mål og værdier derudover.

Et program består altså af projekter og må ikke forveksles med et stort eller komplekst projekt. Et projekt består af indsatsområder, som er tæt integreret. I et systemudviklingsprojekt er indsatsområderne for eksempel IT-systemet, arbejds-/forretningsprocesserne, driftsorganisationen, brugernes kompetence. I et produktudviklingsprojekt er de for eksempel produktet, produktionsapparatet, salgs- og distributionsapparatet, serviceapparatet. Typisk anvendes princippet i PPSOP modellen – se figur 1.



Figur 1. Model for det 'hele' projekt

I visse udlænde er opfattelsen, at projekter leverer produkter medens programmer er mere orienteret mod at opnå drifts- og forretningsudbytte (benefits). Den danske opfattelse af projekter er, at deres sigte er nytteværdier og at de omfatter den fornødne forandringsproces for at produktet giver nytte. Denne forskel betyder, at vi må fortolke visse udenlandske koncepter for programledelse.

Et program kan opstå ved, at et komplekst projekt struktureres og organiseres som et antal enkeltstående projekter – for at gøre det mere overskueligt og styrbart. Det kan også udspringe af ønsket om en nøje samordning af en række projekter. I mange tilfælde ses program tankegangen som et virkemiddel til i ordening af et mylder af projekter – som et led i porteføljestyring. Men der er forskel på portefølje og program. Et program har en afslutning (ligesom projekter). En portefølje er on-going, men dens indhold ændres over tid.

Programledelsen befinder sig i grænsesnittet mellem driftsorganisationen (linieorganisationen) og projektorganisationen. Porteføljeledelse er en linieledelsesopgave. En programleder leder programmets projektledere. En portefølje kan ledes på flere måder og dens projekter kan have forskellige projektejere (jf. litt.2).

Program

En samling af projekter (aktiviteter) som har indbyrdes sammenhænge og må ledes koordineret for at opnå udbytte og samordning, som ikke opnås ved styring af projekterne enkeltvis. Tilsammen opfylder et strategisk udviklingsmål eller forretningsmål – ofte formuleret som en vision og strategi. Programmets indhold kan derfor ofte i nogen grad tilpasses undervejs – det består af nødvendige dele og 'nice to have' dele. Programmet har tværorganisatorisk rækkevidde og der er fokus på opnåelse af drifts- og forretningsnytte. Håndteres af en programledelse og projektledere.

Projekt

En kompleks opgave med afgrænset indhold, defineret nyttemål, tværorganisatorisk resultatmæssig rækkevidde og en kompleksitet og usikkerhed, som kræver en organiseret flerfaglig, tværorganisatorisk indsats. Håndteres af en formel projektorganisation – med projektejer og projektleder.

Figur 2. Definition på program og projekt

Ordning i porteføljer

Virksomheder har et mylder af projekter og kan se et multiprojekt miljø - karakteriseret ved:

- Et antal projekter med hver sin kunde/brugergruppe
- Projekterne er "egoister". De er resultatet af en salgsindsats og har en forpligtende leveringskontrakt – både de, der er interne udviklingsprojekter og de, der er leverancer til kunder
- I fokus på resultatet af et projekt negligeres ofte indflydelsen på resultatet af andre projekter
- Projekterne anvender til dels de samme ressourcer (personale, udstyr, penge) til selve projektarbejdet
- Projekterne konkurrerer i større eller mindre grad om anvendelsen af den samlede mængde ressourcer, men køb af ekstra ressourcer til enkelte projekter er ofte en løsning på kapacitetsproblemer
- Projekterne melder sig på kundernes/brugernes og andres initiativ - i tilfældig orden og timing

Projekterne kan ordnes i forskellige mønstre (grupperinger), som kan kaldes porteføljer. Ønskerne om gruppering vil være bestemt af formålet dermed – analyse, styring, effektivvurdering, synergiovervejelser, ledelse, ejerskab etc. Den pragmatiske synsvinkel kan være, at hver chef har sin portefølje af projekter. Det er dog anbefalelsesværdigt at søge en struktur af porteføljer, som fremmer tværorganisatoriske og fælles projekter. Man kan tale om porteføljen af leveranceprojekter til en bestemt kundegruppe eller en bestemt kunde. Man kan tale om porteføljen af systemudviklingsprojekter, logistikudviklingsprojekter, produktudviklingsprojekter osv. (se litt. 2).

Betegnelsen 'Projektportefølje' (Project Portfolio) høres ofte, men har det mening – består en portefølje kun af projekter? Der er flere organisationsformer at bringe i anvendelse til udviklings- og forbedringsaktiviteter:

- Projektformen til de tværorganisatoriske, komplekse, udviklingsbetonede opgaver
- Arbejdsgruppe (task force) til de mere enkle afdelingsafgrænsede opgaver, hvor løsningen stort set er fastlagt fra starten
- Sags-/opgavebehandler/tovholder (som aktiverer andre personer efter behov) til de helt enkle og klare gennemførelsesopgaver
- Kvalitetscirkler og Kaizen grupper til enkle forbedringsopgaver

En portefølje bør derfor bestå af alle tiltag indenfor porteføljens regi. Ideen i at samle tiltag i porteføljer er at se, vælge, prioritere og styre iværksættelsen af gode tiltag, som alle bidrager til opnåelse af et strategisk mål hhv. et forretningsmål. Der kan være sammenhænge mellem nogle af tiltagene, men de vælges ikke nødvendigvis ud fra det kriterium. Mange porteføljer dannes ved, at en mængde ideer vurderes imod et sæt 'godhedskriterier' og de gode passerer og danner porteføljen. Det skal dog bemærkes, at flere og flere er opmærksom på, at der opnås endnu større effekter ved at sammensætte og forme porteføljer ud fra synergikriterier (se bl.a. litt. 2).

Udviklingsportefølje

En valgt, tilrettelagt og samordnet eller opstået mængde af udviklingsaktiviteter og forbedringsaktiviteter – som principielt udspringer af virksomhedens strategi og forretningsmål. Mængden ændrer sig dynamisk ved nye aktiviteter, ændring af aktiviteter planer, lukning af aktiviteter og afslutning af aktiviteter.

Aktiviteterne kan ledes og koordineres under hensyntagen til optimering efter flere kriterier – primært opfyldelse af forretningsmål. Ved ledelse af porteføljen er der fokus på dens opfyldelse af strategiske og forretningsmæssige behov og potentialer.

Porteføljen kan bestå af aktiviteter, som organiseres på forskellig vis (programmer, projekter og opgaver) og aktiviteterne kan være mere eller mindre koblede.

Figur 3. Definition på portefølje af udviklingsprojekter

Denne samordningside betyder, at en række tiltag i porteføljen også bør ledes for samordning under deres gennemførelse. Projekter (og andre tiltag) i en portefølje kan med andre ord organiseres som programmer. Man kan endda i visse situationer være så rigoristisk i sin udvælgelse af tiltag til en portefølje, at den i sig selv helt er et program. Det kan være relevant i situationer, hvor kræfterne skal koncentreres om en kraftig nyudvikling eller omstrukturering.

Program og programledelse

En virksomhed vil naturligt have flere sideløbende projektprogrammer – som dele i dens udviklingsporteføljer. Hensigten med at samle projekter i programmer er at sikre helhed, samordning og timing af sammenhængende tiltag. Det er også give ledelsen bedre muligheder for at prioritere tiltag og at opnå en mere konsistent prioritering.

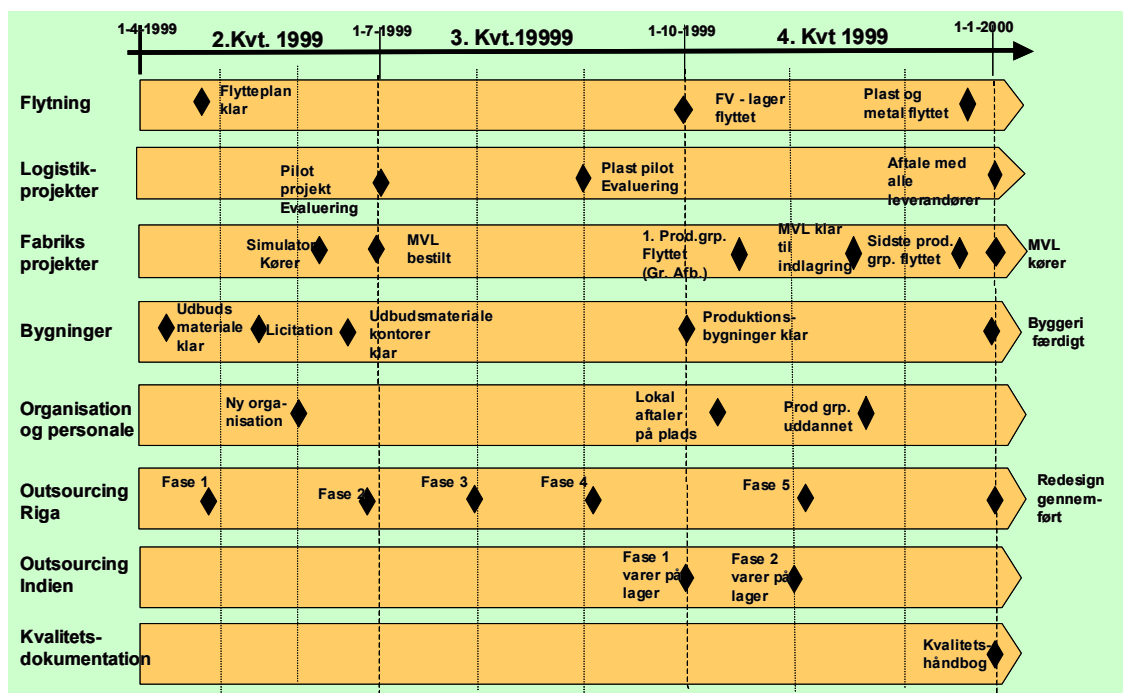
Kriterier for at samle projekter (tiltag) i et program kan være:

- ❖ Projekterne opfylder tilsammen et strategisk mål eller et forretningsmål. De har eventuelt samme kunde eller målgruppe. Det enkelte projekt har sit mål, men bidrager til en fælles nytteværdi. Resultatet og udbyttet af et projekt påvirker og påvirkes af andre projekters resultater og timing.
- ❖ Projekterne udgør en helhed mht. nytteværdi og løsning, men deres timing og indhold kan tilpasses undervejs. Nogle projekter kan eventuelt fjernes fra programmet, med acceptabel virkning. Programmet er med andre ord tilrettelagt fleksibelt og styrbart
- ❖ Projekternes løsninger/produkter hænger sammen. De har indbyrdes grænseflader, de anvender eventuelt en fælles teknologi (fælles teknologisk platform, fælles moduler, fælles database, fælles udviklings- og/eller produktionsapparat etc.)
- ❖ Projekterne har en logisk eller mest hensigtsmæssig rækkefølge og vigtig timing for at opnå benefits og fremdrift
- ❖ Aktiviteter må koordineres mellem projekter for synergieffekt - ex. godkendelser, indkøb, fremstilling

Et program er for eksempel:

- Modernisering af en produktionsproces
- Fusion med en anden virksomhed
- Etablering af et nyt forretningsområde
- Omlægning af distributionssystemet
- Indførelse af et nyt ERP system

Vi taler meget om “styring”, men det er vigtigere at tale om “styrbarhed” - for styring forudsætter, at vi skaber styringsmulighed



Figur 4: Eksempel på en oversigtlig milepælsplan for et program - en total fabriksflytning

Hvordan tilrettelægges et program?

Som før nævnt kan der være to udgangspunkter – en række projekter bør samordnes eller en stor og kompleks opgave bør opdeles i projekter. Dannelsen af et program kan dermed bestå af følgende aktiviteter:

- ❖ Tegning af fremtidsbilledet for programmet – en vision eller et scenario
- ❖ Udvikling af det samlede løsningskoncept og strukturering af det i en arkitektur og moduler/elementer. Beskrivelse af sammenhængene i konceptet
- ❖ Formning af helstøbte, vel afgrænsede projekter, som kan organiseres og gennemføres enkeltvis med hver deres leverance (typisk et modul/element). Kriterier kan være tydelige, enkle og få grænseflader til andre projekter.
- ❖ Visualisering og beskrivelse af sammenhængene mellem projekterne og tilrettelægning af deres styring
- ❖ Organisering af projekterne og af programledelsen
- ❖ Tilrettelægning af den samlede programplan

Når tilrettelægningen af et program foregår som led i strategi- og forretningsplanlægningen, kan metoden i figur 5 eventuelt anvendes. Dens udgangspunkt er udvikling af et fremtidsbillede (scenario) "Hvordan vil vi møde de mulige eksterne fremtidsbilleder, som vi har opstillet i tilknytning til de strategiske mål?" Her udvikles skitser af de midler, som virksomheden kan eller må have for at nå de strategiske mål. Ud af denne proces kommer et antal afgrænsede tiltag. Omsætningen af de strategiske mål til tiltag kan gøres ved hjælp af en såkaldt transformationsmatrice. I eksemplet er kun vist et enkelt mål. I virkeligheden kan der være flere mål og dermed flere kolonner i matricen. Forretningsorienterede tiltag afgrænses typisk til én kolonne, medens facilitets- og kompetenceorienterede tiltag går på tværs af kolonner. Det væsentlige ved den beskrevne fremgangsmåde er, at tiltagene udspringer af et samlet helhedsbillede, som sætter mål og rammer for dem.

Et par ord om afgrænsning af projekter. Begrebet projekt betyder for de fleste både en metodisk arbejdsform og en organisationsform. Den første opfattelse er egentlig ikke betydningsfuld. Enhver opgave, stor, lille, enkel eller kompliceret, fordrer en eller anden metode og plan. Det er organisationsformen der er det vigtige. Projekt betyder at skabe en organisation til den opgave, som ikke kan udføres i den eksisterende organisationsstruktur, men kræver sin egen særlige organisation og ledelse. I et udviklingsprogram kan der være både store og små tiltag – projekter og ofte aktiviteter, som driftsledelsen må tage sig af. Programledelse betyder et sæt procedurer

for styringen og det kan være en udfordring at sikre deres greb om de svære ting samtidig med, at de ikke er for bureaukratiske til de små opgaver.

Strategisk udfordring Strategisk mål	Her beskrives den strategiske udfordring og det strategiske mål
Ønsket position	Her beskrives den ønskede fremtidige position. <i>Eksempel: Opnå 5 % af det franske marked senest år XX</i>
Indsatsområder	Her beskrives for hvert indsatsområde de virkemidler, som skal til for at opnå positionen.
Marked og kunder Leverandører og forsyning Produkter og ydelser Forretningsprocesser Støtteprocesser Informationssystemer Faciliteter og udstyr Finansiering Teknologi og metoder Personale (motivation, kultur og værdier, kompetencer) Ledelse og styring Organisationsstruktur Idegrundlag og strategi	<i>Eksempel: Ved at</i> - identificere og bearbejde kundesegment AA - indgå alliance med firma FF s.a. om salg og service - udvikle F-variant af produktfamilie XX - etablere distributionsfacilitet og <i>Disse virkemidler danner grundlag for formulering af et antal projekter og andre tiltag</i>

Figur 5. Princippet i transformationsmatricen - eksempel på transformation fra strategimål til udviklingstiltag

Programledelsen må organiseres

Programledelse fordrer en ledelsesfunktion og eventuelt en assisterende styrings- eller administrationsfunktion. I udviklingsprogram verdenen møder vi programlederen (-chefen), hvis funktion er tidsbegrænset til programmets gennemførelsesperiode. En aktiv koordinerende programleder har som regel ganske meget at gøre, så det er hensigtsmæssigt at frigøre en person til jobbet. Det kan evt. kombineres med direkte ledelse af et af projekterne. Programlederen refererer til topchefen eller en af funktionscheferne, og ofte er det naturligt, at virksomhedens chefgruppe er det overordnede beslutningsforum for programmet. En særlig program styregruppe kan dannes, hvis programmet kun vedrører en mindre del af funktionsområderne.

Programlederen har til sin rådighed en praktisk styringsfunktion bemandet med planlægningsassistent og økonomi controller og evt. med personer til andre koordinerende opgaver. Denne programadministrative funktions opgave er at betjene programleder og projektlederne. Den må skabe de styringsprocedurer og det regelsæt, som projekterne (og øvrige tiltag) skal følge i samspillet med programledelsen - ikke at forveksle med de styringsmetoder og virkemidler, som projektlederne må anvende ved deres projektstyring. Det er nærliggende at se den programadministrative funktion som et fælles sekretariat for alle projekterne i programmet – et sekretariat som også hjælper projektlederne med de praktiske planlægnings- og styringsopgaver. Kombinationen giver de programadministrative medarbejdere en omfattende indsigt og de stærke personer får en stærk indflydelse på styringen. Efter min erfaring bør den programadministrative funktion dog ikke udvikle sig til at være en coach eller støttepædagog for svage projektledere. Balancen mellem funktionen og projektlederne bør derfor overvejes nøje ved tilrettelægning af organisationen.

Figur 6 viser en model for det samlede sæt af funktioner ved ledelse af et program. Nogle af funktionerne i modellen findes både på programniveau og projektniveau, men deres indhold og sigte er forskelligt. For eksempel er risikostyring på projektniveau alene knyttet til de risici, som påvirker det enkelte projekt, medens risikostyring på programniveauet er knyttet til hele programmet. Det er bl.a. spørgsmål som: Hvordan påvirkes hele programmet, hvis et bestemt projekt forsinkes eller møder tekniske vanskeligheder? Hvordan påvirkes det strategiske sigte med programmet, såfremt konkurrence eller konjunkturer ændrer sig i en bestemt retning?

Hvordan påvirkes programmet og resultaterne, såfremt vi ikke har en bestemt kompetence til gennemførelsen? Det karakteristiske ved den viste model er dels sondringen mellem ledelse og administration, dels dens vægt på forandrings- og implementeringsprocesser. Der findes ikke en standard model for hvilke funktioner, der hører til programadministration. Det må i hvert enkelt program afgøres, hvad der er formålstjenligt. Et advarende ord om at overbureauokratisere kan være på sin plads.

Styre programmet

Styre programmets indhold og omfang
Planlægge og styre fremgangsmåde og samordning
Igangsætte og lukke projekter
Styre usikkerheder/risici
Styre kvalitet
Håndtere problemstillinger (issues)

Administrere programmet

Organisere programmet
Tilrettelægge metoder og dokumentationsstandarder
Tilrettelægge programadministrative procedurer og faciliteter
Ressourcestyring
Økonomistyring
Kontraktstyring

Levere driftsresultaterne

Lede programmets forandringsprocesser
Udvikle driftsorganisationens implementeringskompetence
Sikre drifts- og forretningsvirkningerne

Figur 6. En rammemodel for programledelse

At lede program betyder også at tage sig af overføringen af projekternes direkte resultater til driftsorganisationen, men opnåelsen af effektiv anvendelse/drift og dertil knyttede forretningsresultater er driftsorganisationens ansvar. Programledelsen vil have et medansvar, men der er grænser for, hvilke tiltag den kan sætte i værk for at sikre driften. Når vi taler om projekter, er de utilstrækkelige ressourcer til selve projektarbejdet ofte et klagepunkt. Det er min erfaring, at driftsorganisationens kapacitet og kunnen med hensyn til at sætte fornyelsesprojekters resultater i drift og at opnå tilfredsstillende driftsresultater er en langt mere væsentlig "ressourcemangel". Derfor er fokus herpå afgørende ved programledelsen.

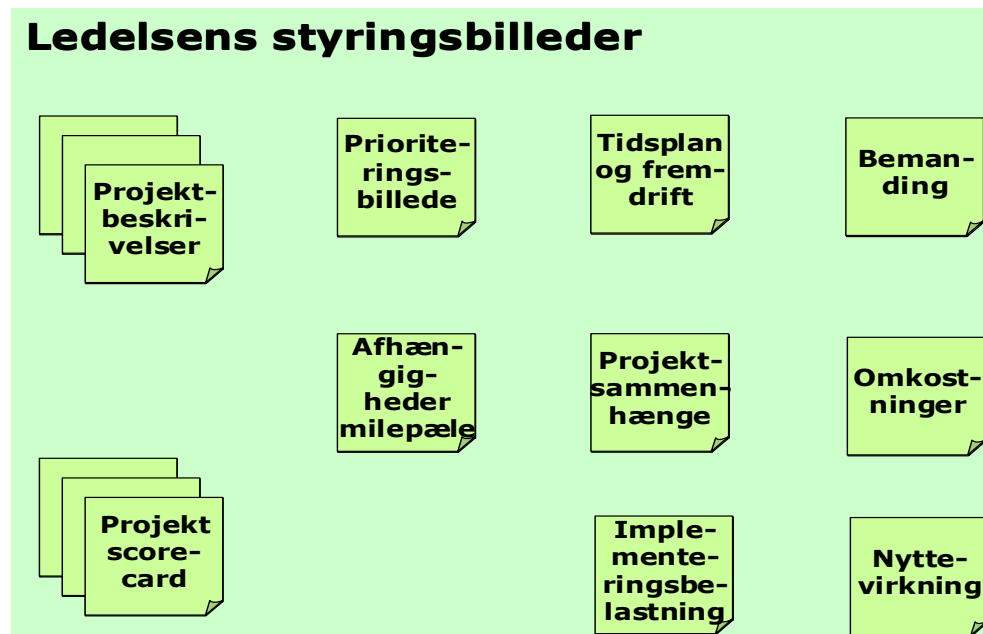
Til programstyring hører et informationssystem, som i sit indhold og sine funktioner rækker ud over den aktivitets-, tids- og ressourcestyring, som tilbydes af de klassiske enkle systemer til projektstyring.

Informationssystemet bør have vægten på følgende elementer, jf. figur 7:

- Adgang til information om projekternes indhold og sammenhænge
- Projekternes milepælsplaner og sammenhænge mellem disse milepæle
- Programmets planlagte driftsvirkninger indbygget i driftsbudgettet for de kommende år
- Programmets investerings- og omkostningsbudget og dets finansiering
- Programmets træk på ressourcer til såvel udviklingen af løsninger som implementering i driftsorganisationen
- Programmets usikkerheder og dertil knyttede proaktive handlinger (beredskab).

Et absolut væsentligt informationsbillede er projekternes og programmets resultatbillede ("balanced scorecard"). Det billede omfatter drifts-/forretningsresultater, projektresultat, projektindsats, projektprocessens kvalitet samt interessenternes tilfredshed. Det rapporteres med passende mellemrum, og ledsages hver gang af programledelsens nyeste prognose for slutsituationen.

Det er en erfaring, at de projekter, som ledelsen vier opmærksomhed, får indsats og giver resultater. En del af den kapacitet, som ledelsen anvender på at søsætte nye projekter, vil gøre mere nytte ved at blive anvendt på opfølgning



Figur 7. Oversigt over de vigtige informationsbilleder til programledelse

Referencer

- Litt. 1. PMI. Program Management Standard. 2006
- Litt. 2. Hans Mikkelsen (redaktør). Ledelse af Projektmylderet. Børsens Forlag 2005
- Litt.3. PMI. Portfolio Management Standard. 2006