

Steg Port baserte Prosjektgjennomføringsmodeller. En forutsetning for aktiv eierstyring i prosjekter

Prosjekt som arbeids- og ledelsesform har et relativt godt definert format og skal kunne gi tydelige roller under planlegging og ledelse av et prosjekt. De siste 20 årene har det blitt etablert flere standarder for prosjekt og prosjektarbeid, hvor PMI's PMBOK (Project Management Body of Knowledge) er trolig den mest kjente. Formålet med en standardisering av begreper og metoder er for å kunne ha gjenkjennbarhet i arbeidsmåter, ledelse og leveranser.

Av JON LEREIM

Imidlertid har det de siste 10-12 år dukket opp spesifikke prosjektgjennomføringsmodeller som eksponerer roller enda bedre enn hva de internasjonale standardene angir. Vi snakker her om såkalte generiske prosjektgjennomføringsmodeller med porter og steg (Stage Gate Project Execution Models).

Første kjente industrielle versjon av denne kategori er L.M.Ericssons PROPS-modell, som har dannet skole for mange prosjektgjennomføringsmodeller til selskaper i ulike bransjer. I Norge har Telenor sin modell som er en avart av PROPS-modellen, StatoilHydro sin CVP-modell bygger på de samme prinsippene. Andre aktører har etablert sine stegport modeller. WMS(Wilhelmsen Maritime Services) har en variant, tilsvarende har Aker Solutions, Mesta, Statsbygg, Forsvarsbygg og Entra.

Hva er det som er det grunnleggende nye med disse modellene sammenlignet med tidligere prosjektmodeller? La oss starte med å beskrive en generisk prosjektgjennomføringsmodell med porter og steg. Dernest gjennomgår vi rollene knyttet opp mot modellen.

Generisk prosjektmodell

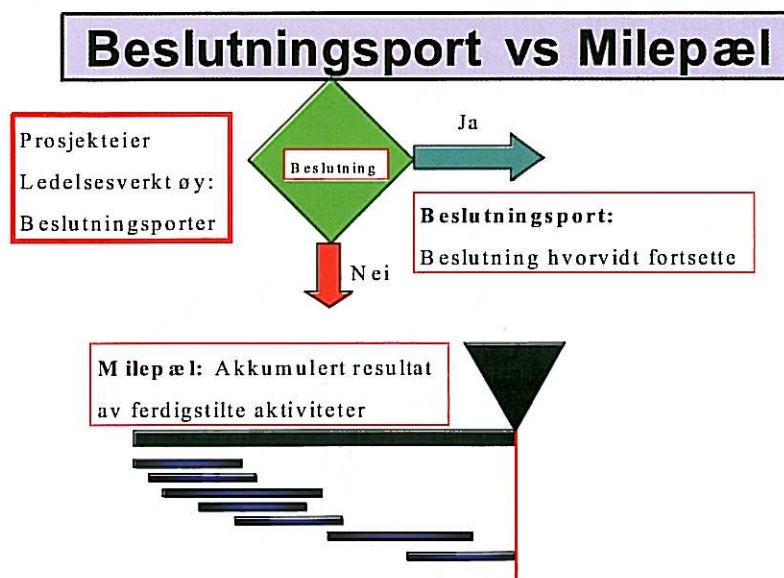
Moderne prosjektgjennomføringsmodeller er designet som en stegvis prosess fra start til ferdigstilling. En slik generisk modell bør kunne brukes innen de fleste bransjer, gitt at den er designet på et overordnet nivå, det være seg IT, telekommunikasjon, bygg og anlegg, olje & gass, utvikling så vel som for omorganisering og reengineering. Imidlertid kan modellen tilpasses ulike problemstillinger i underprosesser til hvert steg i den overordnede generiske

beskrivelsen. En steg/port basert prosjektgjennomføringsmodell er prosessorientert med faser /prosesssteg. Prosessperspektivet er helt i tråd med hvordan PMI gjennom PMBOK beskriver prosjektløpet.

Fra hvert prosesssteg er det en leveranse til neste fase. Denne leveransen danner basisen for beslutningsgrunnlaget til de respektive beslutningsporter. Dermed får man en form for intern leverandør-kundekjede i prosjektet, fra fase til fase. En slik design gir vesentlig høyere presisjonsnivå enn hva man hadde med tidligere prosjektmodeller.

Med denne designen er neste fase mer presis på hva som skal leveres fra foregående fase, noe som i sin tur gjør det lettere å levere hva som kreves.

Det som i tillegg er inkludert i en stegport basert prosjektmodell er en formell beslutningsport mellom hver fase. For hver beslutningsport skal det være et beslutningsgrunnlag knyttet opp mot en



Figur 1 Illustrasjon på generisk prosjektgjennomføringsmodell. Modellen består av faser, beslutningsporter, BP, mellom fasene og med tilhørende beslutningsgrunnlag BPG

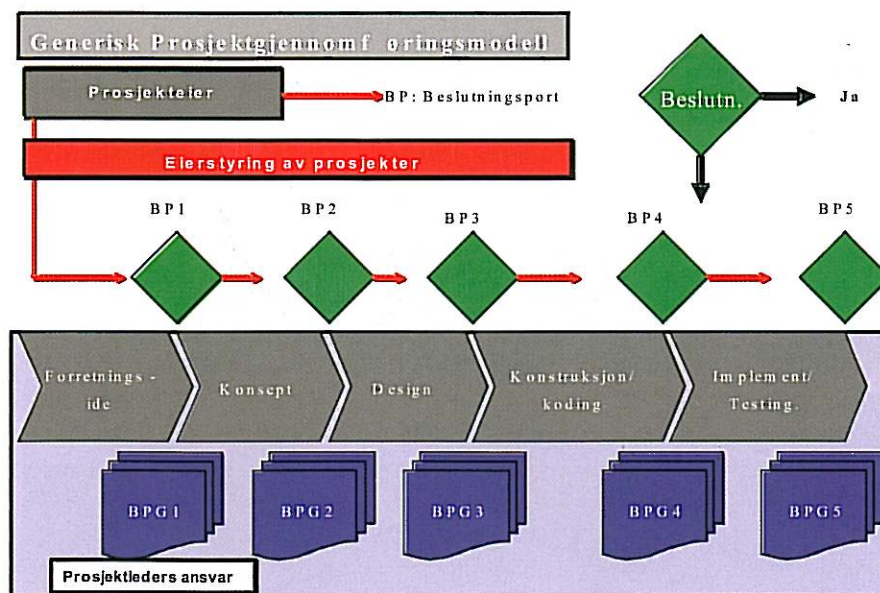
sjekkliste med tilhørende dokumentasjon. Dette er ikke eksplisitt inkludert i PMBOK sin prosessbeskrivelse.

En annen viktig faktor knyttet til formalisering av beslutningsporter er tydeliggjøring av roller i vesentlig høyere grad enn før.

Rollen til prosjekteier er forsterket og ansvarliggjort, samtidig som leveranse- og resultatansvaret er tydeliggjort for prosjektlederen.

Disse perspektivene er beskrevet nærmere i underkapitlet Eierstyring av prosjekter.

For hver fase er det ofte 5-10 milepæler, det vil si 5-10 milepæler mellom hver beslutningsport.



Figur 2 Illustrasjon for å synliggjøre forskjell mellom beslutningsport og milepæl. Milepæl er resultatet av foregående aktiviteter, mens en beslutningsport peker fremover.

Beslutningsporter og milepæler

En beslutningsport er et formelt punkt hvor det skal tas stilling til hvorvidt det grunnlag for å starte neste fase av prosjektet. Perspektivet er fremover, og prosjekteier skal ta beslutning sammen med styringsgruppen.

Viktige spørsmål som skal stilles er følgende:

- Er det riktig å bruke ressursene på fortsatt satsning og utvikling av det aktuelle prosjekt?
- Er det riktig prioritering i forhold til andre initiativ i prosjektporteføljen?

En milepæl er det aggregerte resultatet fra de forutgående aktivitetene. Dermed oppsummerer milepæler historien og verdiskapningen frem til en milepæl, mens beslutningsporten peker fremover. Det er særdeles viktig å forstå forskjellene mellom en beslutningsport og milepæl, og er visualisert i figur 2.

Dette gir prosjekteier en frihet til å si ja i en beslutningsport, selv om ikke alle milepæler og planlagte leveranser er på plass innen den aktuelle beslutningsporten.

Da har prosjekteier og styringskomiteen mulighet til å fortsette inn i neste fase ved å ta en beslutning på ikke komplett faktagrunnlag, men på tilstrekkelig grunnlag.

Eierstyring av prosjekter

Eierstyring og selskapsledelse er implementert i virksomheter, såkalt corporate governance.

Det øker fokus og bidrar til tydeliggjøring av eieransvaret i virksomhetene. Disse prinsippene er fullt ut overførbare til prosjekter også, og benevnes som eierstyring av prosjekter.

Dette er kanskje det minst utviklede elementet i moderne prosjektledelse og prosjektgjennomføring i dag, og må forsterkes vesentlig.

Prinsippet er forsøkt illustrert i figur 3. Det viser rolledeling mellom prosjektleder og prosjekteier.

Prosjektleders rolle.

- Prosjektleder har det primære ansvaret for å lede, planlegge, styre og gjennomføre prosjektet innenfor dets rammer slik de fleste kjenner det.
- I tillegg må prosjektleder i en stegport modell legge frem et spesifikt beslutningsgrunnlag ved hver av beslutningsportene. De formelle kravene til denne dokumentasjonen ligger ofte i sjekklister som skal fylles ut med tilhørende bakgrunnsdokumentasjon. Dette er nytt i forhold til klassiske prosjektmodeller og tradisjonell prosjektstyring.

Prosjekteiers rolle.

Prosjekteier blir en kritisk rolle ved aktiv eierstyring av prosjekter. Prosjekteier skal ved hver beslutningsport sørge for:

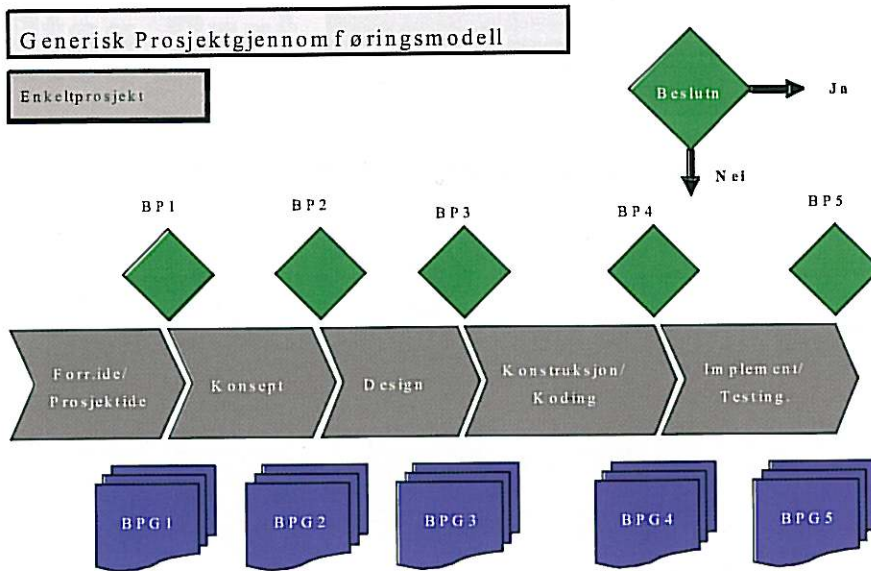
- Ta beslutning hvorvidt det er riktig og forsvarlig å starte neste steg i prosjektgjennomføringen, eller om det må skaffes mer dokumentasjon før man sier GO.
- Prosjekteier må se det enkelte prosjekt/initiativ i lys av virksomhetens portefølje. Er det riktig å bruke ressurser på å videreføre dette prosjektet i forhold til reallokering av ressurser på andre prosjekter og initiativ?
- Er risikoen ved videreføring inn i neste steg/fase tilfredsstillende for det enkelte prosjekt og for den samlede prosjektporteføljen?
- Har prosjektet bindinger/avhengigheter til andre prosjekter og oppgaver som er kritiske for virksomheten?

Krav til prosjekteier

Prosjekteierrollen er en kritisk rolle til et prosjekt for å sikre god eierstyring og kontroll.

Personen som skal ivareta prosjekteierrollen må inneha følgende:

- Ha relevant erfaring fra ledelse av tilsvarende prosjekter
- Ha helhetsspektiv, både strategisk og operativt
- Være beslutningssterk
- Ha evne og kapasitet til å ta beslutning under usikkerhet, på ikke komplett faktagrunnlag
- Ha evne til å prioritere



Figur 3 Illustrasjon på rolledeling i et prosjekt med bruk av stegport basert modell, rolledeling mellom prosjekteier og prosjektleder.

- Ha myndighet og evne til å skaffe ekstra ressurser fra organisasjonen dersom prosjektleder varsler behov for mer ressurser
- Avsette tilstrekkelig med tid for å utføre oppgaven som prosjekteier.
- Det er hardt arbeid, ikke en symbolsk rolle man ikke har tid til å utføre.

Dette er meget strenge krav, men vurderes som absolutt nødvendig for å kunne ivareta eierstyring i prosjektene på en profesjonell og tilfredsstillende måte.

Prosjekteierrollen er imidlertid ofte uklart, og konsekvensen blir deretter. Erfaring fra ulike virksomheter de senere

årene har dessverre demonstrert til dels grov neglisjering av denne kanskje viktigste rollen for vellykket gjennomføring av prosjektene, satt inn i et helhetlig virksomhetsperspektiv.

Avslutningskommentarer

Følgende kan oppsummeres ved bruk av stegport baserte prosjektgjennomføringsmodeller:

- Krav til leveranser fra hver fase gir høyere presisjonsnivå
- Sikrer formaliserte beslutninger ved beslutningsportene, hvorvidt man fortsetter inn i neste fase/steg eller ikke
- Krever faktabasert beslutningsgrunnlag ved hver beslutningsport
- Muliggjør aktiv eierstyring av prosjekter
- Prosjekteierrollen må styrkes, og man må trene opp aktuelle kandidater for å belde denne rollen. Disse må fortrinnsvis være rekruttert blant senior Management, samt demonstrert reell vilje til å prioritere rollen som prosjekteier. Da først kan tilfredsstillende eierstyring av prosjekter oppnås.