

Fra strategi til projekter - med PMO

Projekter findes i de fleste virksomheder - for det er meget almindeligt at organisere afgrænsede opgaver på denne måde, hvad enten det handler om udvikling af et nyt produkt, anskaffelse af en ny IT løsning eller en uddannelseskampagne for virksomhedens medarbejdere

Formålet med projektformen er at gennemføre aktiviteterne i det enkelte projekt i en hensigtsmæssig orden, og med styr på tid, kvalitet og risiko. Det kan opnås ved at bruge en anerkendt projektmodel som fx PRINCE2 til at definere rammerne for projektets gennemførelse, og ved at engagere en projektleder, der forstår at benytte modellen i praksis.

Men sammenhængen mellem strategi og projekter kommer ikke af sig selv. Vi ser desværre mange eksempler på organisationer, der har en fin og pompøs strategi for virksomhedens udvikling (og IT anvendelse), men alligevel sæsætter projekter på stribe, uden at demonstrere hvorledes de understøtter strategien.

The Missing Link

I sådanne tilfælde er der en *missing link* mellem strategiens højtflyvende målsætninger og succeskriterierne for det enkelte projekt. Det kunne være fordi strategien ikke indeholder en konkret vision for virksomhedens udvikling. Men i de fleste tilfælde er det faktisk fordi styringen af de mange projekter ikke er koordineret i forhold til de overordnede prioriteter.

Strategi, arkitektur og programledelse

Virksomhedsstrategien er den vigtigste forudsætning for at udvikle en sammenhængende arkitektur for forretningens processer og it-systemer. Men en overordnet programledelse er også nødvendig for at implementere arkitekturens principper i de konkrete projekter.

Allan Bo Rasmussen
Direktør



Det er organisering, der skal til - på flere fronter:

- For det første skal vi sørge for at strategien er forbundet til virkeligheden, ved at virksomhedens budget og økonomistyring afspejler de strategiske mål. Hvis der skal investeres i ny udvikling, skal der være penge til det. Og når projekternes resultater skal gøres op, fx som effektivisering eller mersalg, skal det indgå i den økonomiske opfølgning.
- For det andet skal den overordnede styring af projektporteføljen, også kaldet programstyringen, være lagt i hænderne på en kompetent ledergruppe, som har kompetence til at prioritere indsatsen og tager ansvar for at styre porteføljen af projekter frem mod de fælles strategiske mål.
- Programstyringens opgave er at omsætte strategiens mål til konkret handling, herunder at iværksætte korrigerende handlinger, hvis forløbet af et enkelt projekt ikke er *alignet* med de strategiske mål. Styregruppen skal derfor have adgang til et retvisende billede af den aktuelle situation, med hensyn til ressourcer, fremdrift, kvalitet og risiko i det enkelte projekt. Det kræver at virksomheden har en fælles metrik for disse nøgleparametre - og en proces for rapporteringen.

Mange virksomheder har allerede valgt at oprette et Program Management Office (PMO), som har til opgave at understøtte de 3 nøgleopgaver ovenfor. Det betyder at PMO konsoliderer projekternes rapportering og fungerer som sekretariat for styregruppen, og ser til, at beslutningerne føres ud i livet.

Hvis organisationen har behov for at udvikle sin modenhed i projektudførelsen, kan PMO desuden have som opgave at bistå projekterne med metoder, værktøjer og review af projektførelsen. På den måde kan man opnå både et strategisk løft og en bedre praksis i udviklingen.