

HVA BETYR MODENHET I PROSJEKT, PROGRAM OG PORTEFØLJE?

Siv. ing. Ingar Brauti, RC (Registered Consultant)
+47 911 400 49 ingar.brauti@fornebuconsulting.com

Fornebu Consulting AS

20.10.2011 Prosjekt 2011

Det er grunn til optimisme: Resultater fra SEI og Gartner peker på omfattende forbedringsmuligheter

- Virksomheter som benytter modenhetsmodeller for prosessforbedringer får betydelige gevinstforbedringer (RoI); i gjennomsnitt bedre enn 4:1
- Organisasjoner med høy modenhet erfarer at de får 85% færre feil og 75% lavere kost
- Fremdriftsavvik blir redusert fra 145% på nivå 1 til 15% på nivå 4
- Selv om disse undersøkelsene opprinnelig er gjort i tilknytning til programvareutvikling, benyttes nå de samme prinsippene gjennom P3M3 til prosessforbedringer i ledelsesklimate for portefølje-, program- og prosjektstyring

Virksomheter med størst internasjonal tilknytning ser ut til å ha høyest bevissthet rundt bruken av modenhetsvurderinger

- Tre av ti undersøkte virksomheter gjennomfører ikke modenhetsvurderinger for portefølje-, program- og prosjektstyring
- Fem av ti gjennomfører modenhetsvurderinger for å identifisere potensielle prosessforbedringer
- En av ti benytter en åpen standard
- Det oppgis ingen bevisste grunner for at modenhetsvurderinger ikke gjennomføres
 - Gjennom Prosjekt 2011 kan et tilsynelatende kompetansehull tettes
 - Her gis det en innføring og praktiske tips til hvordan du kan komme i gang – nå

Brukersynspunkt på rammeverk

Helge Marheim, Telenor:

- *”Andre modenhetsmodeller/verktøy opplevdes tunge, detaljerte og rigide.*
- *P3M3 opplevdes enklere å ta i bruk og mer dynamisk.*
- *Vi bruker OGC referanserammeverkene PRINCE2 og MSP for henholdsvis prosjektledelse og programledelse.*
- *Gjennom å benytte modenhetsmodellene fra OGC, oppnår vi en synergi med de andre rammeverkene siden disse er samstemte.”*

P3M3 står for:
Portfolio, Programme and Project
Management Maturity Model

- Et konsistent og praktisk verktøy for modenhetsmålinger sikrer fokus på de riktige forbedringsområdene
- Uformelle og akkrediterte modenhetsmålinger er grunnlaget i en bevisstgjøring av hvor man befinner seg på en anerkjent modenhetsskala
- En oversikt over sterke og svake sider bidrar til å identifisere forbedringsområdene som gir ønsket effekt

Denne presentasjonen gir en innføring i modenhetsmodellen P3M3 som

er en strukturert samling av det som karakteriserer effektive prosesser, og gir;

- en definisjon av hva forbedringene vil bety for din virksomhet
- et godt startpunkt for bevisstgjøring og forbedringer
- tilgang til opparbeidet erfaring innen fagområdene
- et felles og definert vokabular og visjon
- et rammeverk for prioriterte tiltak

P3M3 er en åpen og erfaringsbasert modenhetsmodell med fokus på ledelsesklima

- P3M3 er utviklet, eiet og forvaltet av OGC (Office of Governmental Commerce, UK). Den er skrevet på engelsk, men i dette foredraget er det gjort noen oversettelser til norsk
- Modenhetsnivåene er basert på Software Engineering Institute, Carnegie Mellon Universitys Capability Maturity Model (USA)
- Modenhet i ledelsesklima kategoriseres i fem modenhetsnivåer:
 5. Optimert prosess (optimised process)
 4. Styrt prosess (managed process)
 3. Definert prosess (defined process)
 2. Repeterbar prosess (repeatable process)
 1. Prosessbevissthet (awareness of process)

Modenhetsnivåer i Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)

- **Nivå 1** – Prosessbevissthet (Awareness process) – virksomheten kan identifisere et initiativ (eksempelvis et prosjekt), men har ingen strukturert tilnærming til håndteringen av det.
- **Nivå 2** – Repeterbar prosess (Repeatable process) – det er områder der man har startet å benytte standard arbeidsmetoder til (eksempelvis) prosjekter, men det er ingen konsistens på tvers av organisasjonen.
- **Nivå 3** – Definert prosess (Defined process) – det er et konsistent sett av standarder for alle (eksempelvis) prosjekter i hele virksomheten og det er klare eierskap knyttet til de tilhørende prosessene.

Modenhetsnivåer i Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)

- **Nivå 4** – Styrte prosess (Managed process) – virksomheten styrer og måler sin prosesseffektivitet gjennom faktabaserte leveranseforbedringer, basert på ytelsesmålinger. Virksomheten fokuserer på å optimalisere sine kvantitativt styrte prosesser som også tar hensyn til endrede behov og rammebetingelser. Det foreligger etterspørselsprognoser for kapasitet og kapabilitet, eksempelvis gjennom porteføljeanalyser.
- **Nivå 5** – Optimert prosess (Optimised process) – virksomheten fokuserer kontinuerlig på ende til ende optimalisering av sine prosesser, basert på endrede behov og rammebetingelser. Det læreres hele tiden av erfaring, og det er en bærekraftig og verdibasert kultur for styring og utvikling i virksomheten. Alle virksomhetsprosesser forvaltes helt i tråd med virksomhetens strategi.

Modenheten i ledelsesklima for portefølje-, program- og prosjekt kartlegges individuelt innen syv definerte prosessperspektiv

For prosjektledelse vurderes:

For programledelse vurderes:

For porteføljeledelse vurderes:

1. Ledelse (Management Control)
2. Gevinstoppfølging (Benefits Management)
3. Økonomistyring (Financial Management)
4. Interessentoppfølging (Stakeholder Engagement)
5. Risikostyring (Risk Management)
6. Strategisk styring (Organisational Governance)
7. Ressursstyring (Resource Management)

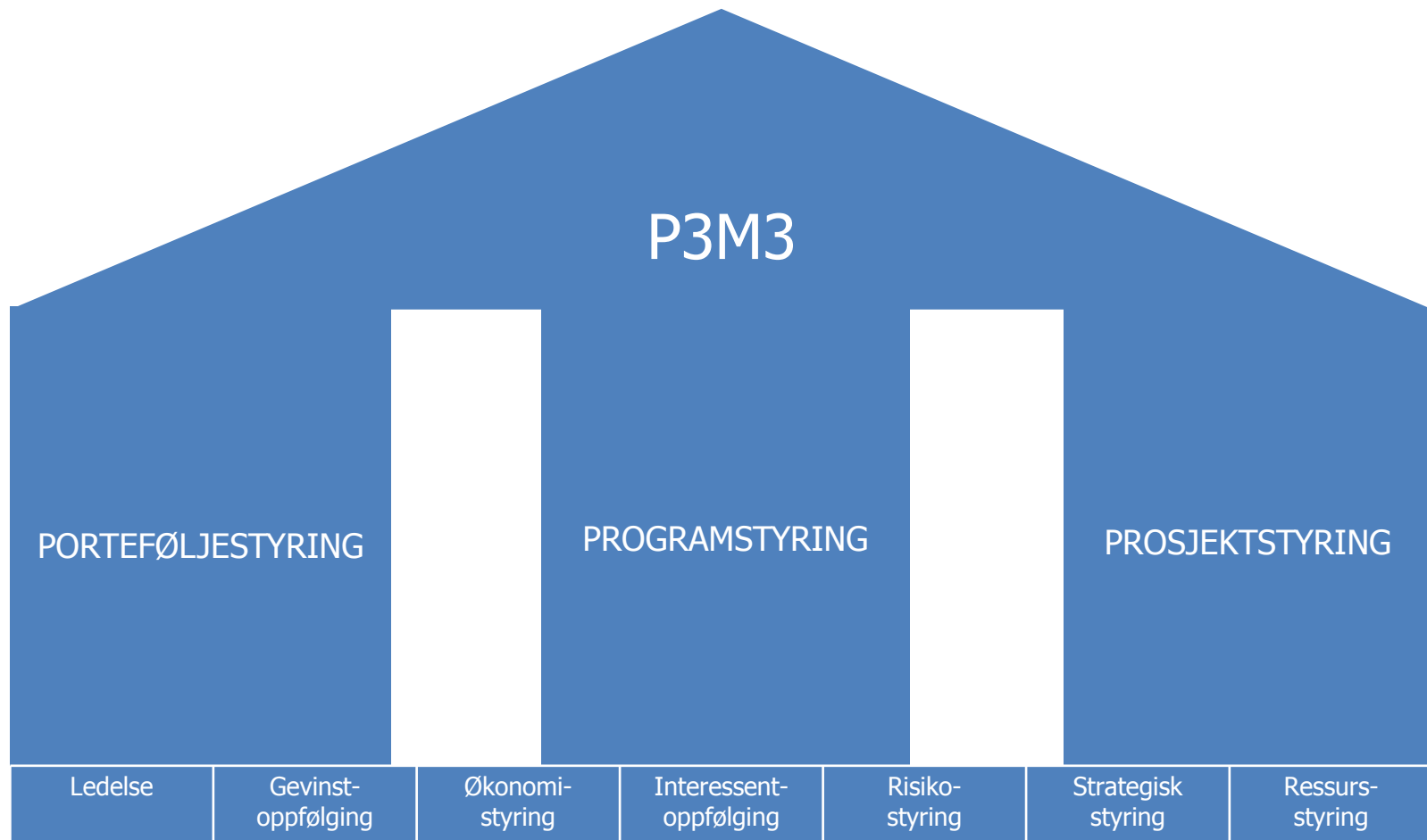
Syv prosessperspektiver som analyseres (1-4)

1. **Ledelse** (Management Control) – kontroll på gjeldende initiativ
2. **Gevinstoppfølging** (Benefits Management) – definisjon, oppfølging og uttak av gevinster knyttet til investeringer
3. **Økonomistyring** (Financial Management) – styring og kontroll av investeringer gjennom prosjektbegrunnelsen (Business Case) og budsjettkontroll
4. **Interessentoppfølging** (Stakeholder Management) – initiativets inngrep og kommunikasjon med omverdenen, for å minimere de negative implikasjonene som engasjementet kan medføre

Syv prosessperspektiver som analyseres (5-7)

5. **Risikostyring** (Risk Management) – fokus og tiltak for å unngå/ redusere konsekvenser av trusler og fremdyrking av muligheter
6. **Strategisk styring** (Organisational Governance) – kontroll av initiativ som settes i gang, og samsvar mellom investeringer og virksomhetens strategi
7. **Ressursstyring** (Resource Management) – i hvilken utstrekning virksomheten utvikler sine egne talenter, og dynamisk benytter ressursene for best mulig håndtering av perioder med høy belastning

Et felles overbygg for ulike virkemidler i en utvikling



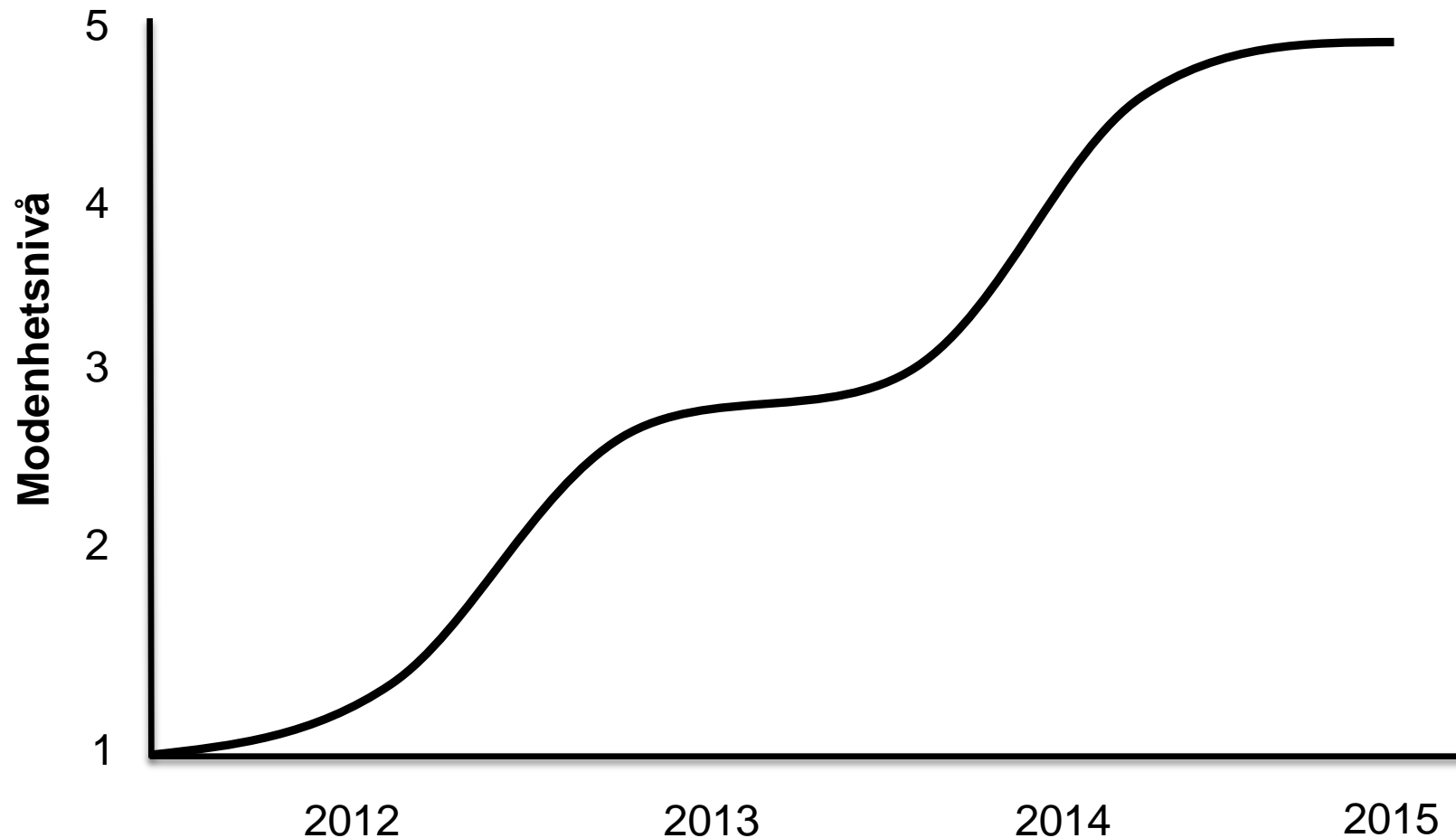
Tydelige og avgrensede vurderinger gir utvetydige modenhetsplasseringer

7 prosess-perspektiver	Ledelse	Gevinst-oppfølging	Økonomi-styring	Interessent-oppfølging	Risiko-styring	Strategisk styring	Ressurs-styring
Nivåer							
Nivå 5 Optimert							
Nivå 4 Styrt							
Nivå 3 Definert							
Nivå 2 Repeterbar							
Nivå 1 Bevisst							

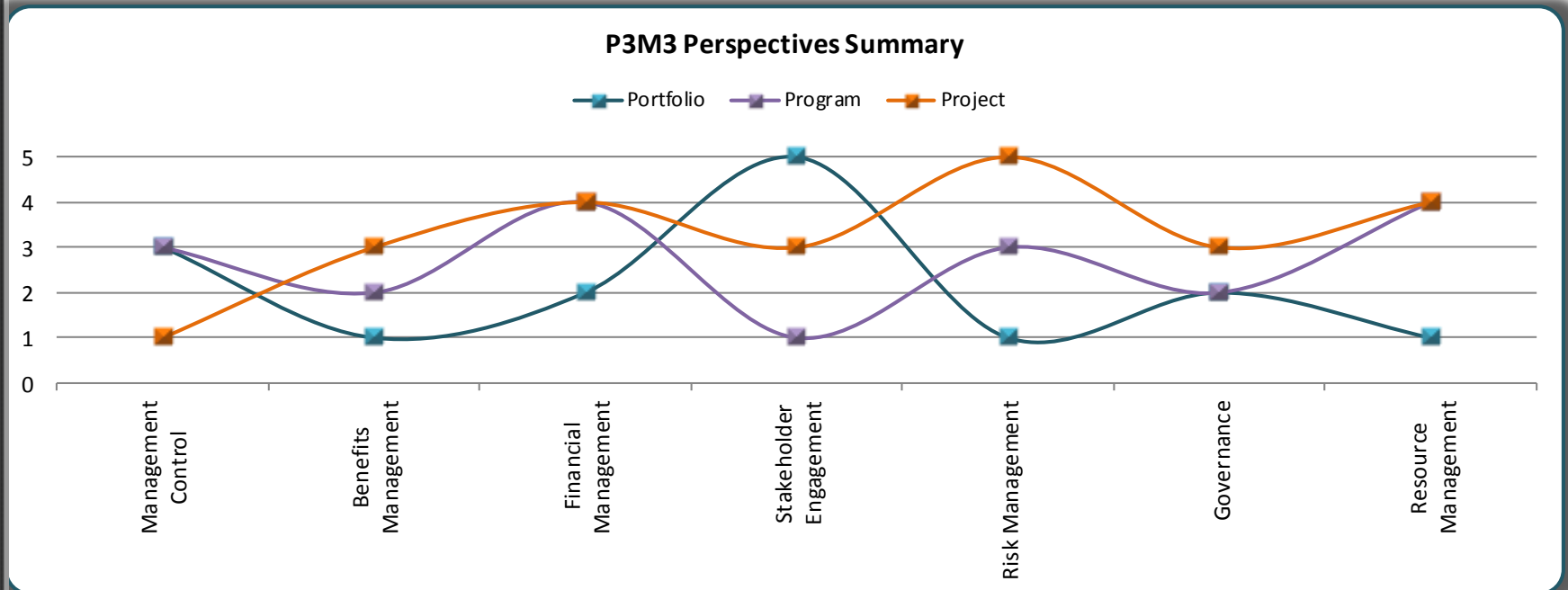
35 vurderingsområder pr. modell: portefølje, program og prosjekt

Spesifikke attributter for hvert prosessperspektiv, og generiske attributter som er felles for alle prosessperspektivene på et gitt modenhetsnivå

Modenhetsnivå i ledelsesklimate kartlegges gjerne over tid, i en kombinasjon av uformelle og formelle analyser, og med tilhørende forbedringstiltak



Virksomhetens modenhet innen portefølje-, program- og prosjektstyring evalueres individuelt



Prosjektledelse (PjM3) i P3M3 (alternativt PRINCE2 Maturity Model - P2MM)

Et prosjekt er et unikt sett av koordinerte aktiviteter med definerte start og sluttpunkter, som utføres av et individ eller gruppe for å innfri mål på tid, kost og kvalitet, slik det er definert i prosjektbegrunnelsen (Business Case)

OGCs fem modenhetsnivåer for prosjektledelse

Level 1 Awareness of Process	Level 2 Repeatable Process	Level 3 Defined Process	Level 4 Managed Process	Level 5 Optimised Process
<p>Does the organization recognise projects and run them differently from its on-going business? (Projects may be run informally with no standard process or tracking system.)</p>	<p>Does the organization ensure that each project is run with its own processes and procedures to a minimum specified standard? (There may be limited consistency or co-ordination between projects.)</p>	<p>Does the organization have its own centrally controlled project processes and can individual projects flex within these processes to suit the particular project?</p>	<p>Does the organization obtain and retain specific measurements on its project management performance and run a quality management organization to better predict future performance?</p>	<p>Does the organization undertake continuous process improvement with proactive problem and technology management for projects in order to improve its ability to depict performance over time and optimise processes?</p>

Programledelse (PgM3) i P3M3

- Et program er en midlertidig og fleksibel organisasjon som koordinerer, styrer og monitorerer et sett av sammenknyttede prosjekter og aktiviteter, som skal gi resultater og gevinster knyttet til en organisasjons strategiske mål
- Et program vil typisk gå over flere år, og prosjekter vil starte og avsluttes under det overbygget som programmet gir
- Programmet integrerer prosjektene slik at det leveres bedre resultater enn hva summen av hva de ulike delene består av

OGCs fem modenhetsnivåer for programledelse

Level 1 Awareness of Process	Level 2 Repeatable Process	Level 3 Defined Process	Level 4 Managed Process	Level 5 Optimised Process
<p>Does the organization recognize programmes and run them differently from projects? (Programmes may be run informally with no standard process or tracking system.)</p>	<p>Does the organization ensure that each programme is run with its own processes and procedures to a minimum specified standard? (There may be limited consistency or co-ordination between programmes.)</p>	<p>Does the organization have its own centrally controlled programme processes and can individual programmes flex within these processes to suit the particular programme?</p>	<p>Does the organization obtain and retain specific measurements on its programme management performance and run a quality management organization to better predict future programme outcomes?</p>	<p>Does the organization undertake continuous process improvement with proactive problem and technology management for programmes in order to improve its ability to depict performance over time and optimize processes?</p>

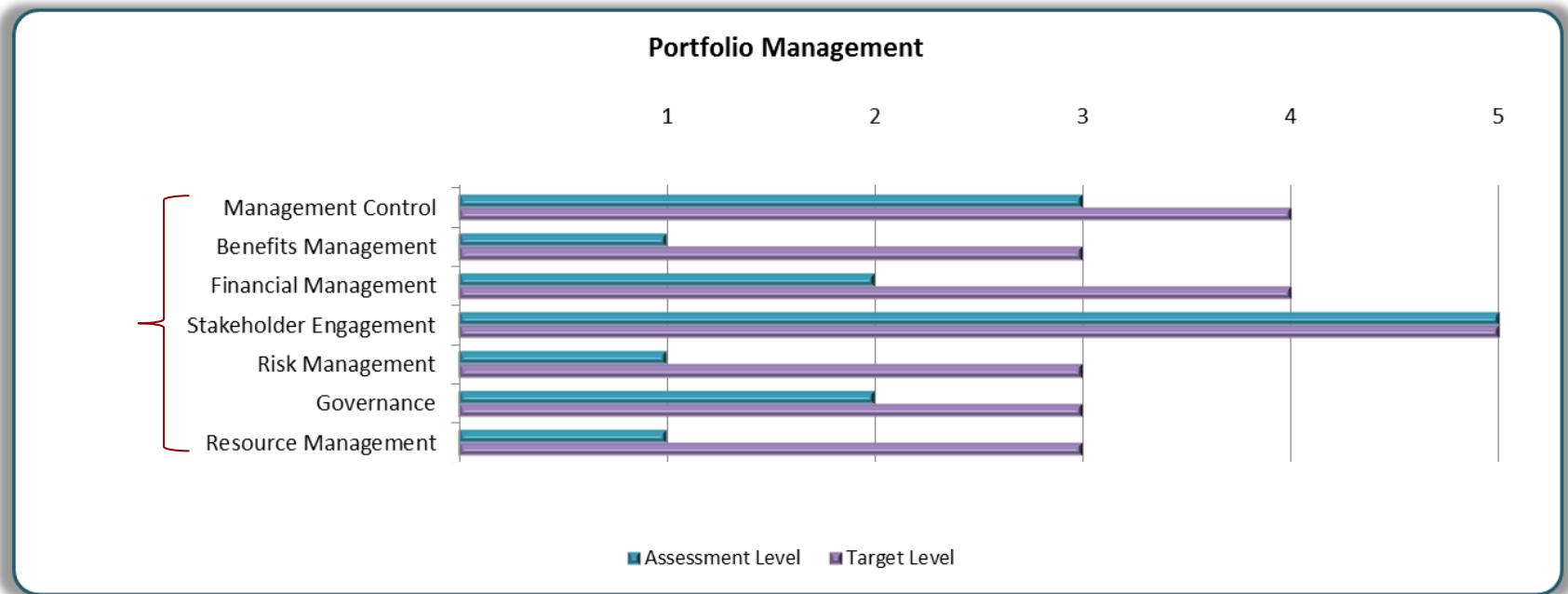
Porteføljeledelse (PfM3) i P3M3

- I en portefølje forvaltes organisasjonens investeringer i nødvendige endringer, for å innfri strategiske mål
- Porteføljestyring er en samling av strategiske prosesser og beslutninger, for den mest effektive balansen mellom organisatoriske endringer og løpende drift/forvaltning

OGCs fem modenhetsnivåer for porteføljeledelse

Level 1 Awareness of Process	Level 2 Repeatable Process	Level 3 Defined Process	Level 4 Managed Process	Level 5 Optimised Process
<p>Does the organization's Executive Board recognise programmes and projects and maintain an informal list of its investments in programmes and projects?</p> <p>(There may be no formal tracking and reporting process.)</p>	<p>Does the organization ensure that each programme and/or project in its portfolio is run with its own processes and procedures to a minimum specified standard?</p> <p>(There may be limited consistency or co-ordination.)</p>	<p>Does the organization have its own centrally controlled programme and project processes and can individual programmes and projects flex within these processes to suit particular programmes and/or project?</p> <p>And does the organisation have its own portfolio management process?</p>	<p>Does the organization obtain and retain specific management metrics on its whole portfolio of programmes and projects as a means of predicting future performance?</p> <p>Does the organisation assess its capacity to manage programmes and projects and prioritize them accordingly?</p>	<p>Does the organization undertake continuous process improvement with proactive problem and technology management for the portfolio in order to improve its ability to depict performance over time and optimise performance?</p>

Man kan velge å fokusere på ett område, for eksempel PfM3



Oppsummert er P3M3 et verktøy for å

- umiddelbart evaluere dagens/gjeldende modenhetsnivå
- forklare investeringer som gjøres for å forbedre portefølje-, program- og prosjektledelse
- oppnå en anerkjennelse på tjenestekvalitet for å underbygge tilbud
- sammenligne mot en standard, ikke mot andre virksomheter
- bidra til å beslutte hvilket modenhetsnivå som er riktig - for å innfri virksomhetens behov
- sikre fokus på virksomhetens modenhet, ikke individuelle prosjekt (selv om det ikke er et dokumentert godt ledelsesklime, kan individuelle initiativ ha suksess)
- gi objektive vurderinger av styrker og svakheter
- gi en plan for kontinuerlig forbedring

Det er enkelt å komme i gang

- Gjennomfør en egen vurdering av din virksomhet innen de områdene som du har behov for

Takk for oppmerksomheten!

Er det noen spørsmål

