

BESTE PRAKSIS VED PROSJEKTKONTORER

Av professor Bjørn Andersen NTNU, forsker Bjørnar Henriksen SINTEF og forsker Wenche Aarseth SINTEF

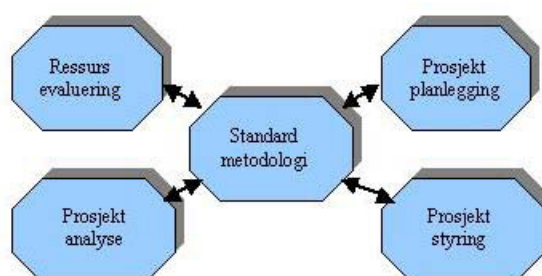
Mange selskaper driver utstrakt prosjektvirksomhet og flere har etter hvert funnet det nyttig å etablere prosjektkontorer som kan ivareta ulike funksjoner i forhold til samordning og forvaltning av selskapets kompetanse og tilnærming til prosjektarbeid. Hvordan slike prosjektkontorer er organisert og hvilket ansvar og oppgaver de har, kan variere noe fra bedrift til bedrift, men det finnes også fellestrekk som man kan lære av.

Det siste året har det blitt gjennomført en kartlegging i regi av Norsk senter for prosjektledelse (NSP) for å etablere innsikt i hva som kan regnes for **beste praksis** ved etablering og drift av prosjektkontorer i større selskaper. Gjennom intervjuer av ansatte og ledere i Telenor, Hydro, Kongsberg Defence & Aerospace og Forsvaret ble det hentet inn bakgrunnsinformasjon om prosjektkontor i ulike virksomheter. Videre utførte prosjektgruppen en benchmarking mot Dyno Nobel, Fiat, BHP Billiton, Dansk Olje og Naturgass, SunTrustBank og Lego, og det ble hentet inn litteratur på området. De mest sentrale funnene ble analysert i samarbeid med representanter fra medlemsbedriftene i NSP. Fellestrekk og forskjeller ved ulike prosjektkontor ble diskutert i gruppen; finnes det en felles klassifisering for prosjektkontor, hva er de typiske oppgaver et prosjektkontor ivaretar og hva er målsetningene ved etableringen av et prosjektkontor? Blant annet kom det frem at prosjektkontorene egentlig ikke var så ulike med hensyn på oppgaver, og det er av mindre betydning hvordan kontoret var utformet og organisert så lenge det tilbyr tjenester som etterspørres i organisasjonen. Et annet fellestrekk er at prosjektkontorene fremviste en dynamisk utvikling over tid. Det ble også funnet interessante løsninger med hensyn på organisering og bemanning, at autoritet og myndighet i organisasjonen er viktig og at målsettingen for prosjektkontorer bør være forbedring av prosjektgjennomføring. I stor grad ledes og utvikles prosjektkontor av en ildsjel som drar implementeringen, og diskusjonen gikk på hvorvidt kontorer farges av denne personen. Prosjektgruppen fant også felles kompetansekrav som er viktige ved etablering, drift og utvikling av et prosjektkontor.

Det finnes flere andre tema som kunne vært interessante, men disse utpekte seg i analysen. Nedenfor vil vi forsøke å gå gjennom hvert av disse temaene og legge frem funnene.

Hva ligger i begrepet prosjektkontor?

Prosjektkontor er et forholdsvis ukjent begrep, selv om prosjektkontor er ganske vanlig i virksomheter. "Kjært barn har mange navn" og ofte brukes betegnelser som servicekontor, fagsenter for prosjekt eller utviklingsenhet. I litteraturen defineres et prosjektkontor som et kompetansesenter skapt for å integrere prosjektstyring og prosjektbasert ledelse i virksomheten (Crawford, 2001). Gartner Group sier at man kan dele inn prosjektkontorets rolle i fem nøkkelfunksjoner. Disse kan knyttes sammen som i figuren, hentet fra Techrepublic (2001):



Figur 1 Prosjektkontorets rolle

Gjennom diskusjoner i forskningsprosjektet så vi etter hvert at det egentlig ikke er ”kontor” i ordets tradisjonelle forstand som er det viktige aspektet. Verken en fysisk kontordør med navnet ”Prosjektkontor” eller samlokalisering er nødvendig for å definere at en organisasjon har et prosjektkontor. Snarere har vi kommet frem til en ny definisjon av hva vi oppfatter med et prosjektkontor:

”En systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar.”

Denne definisjonen skiller altså mellom ivaretagelse av slike oppgaver på enkeltprosjekt- eller avdelingsnivå til at virksomheten som helhet tar ansvar for dem.

Hva kan man oppnå gjennom prosjektkontor?

Forskning fra Gartner Group i USA viser at organisasjoner som implementerer et velfungerende prosjektkontor vil halvere prosjektoverskridelser og forsinkelser i forhold til de som ikke gjør det (Techrepublic, 2000). En undersøkelse gjennomført av The Standish Group blant 23.000 programvareprosjekter, viste at i 1994 var kun 16% av prosjektene vellykkede med hensyn på tid, budsjett og spesifikasjoner, mens denne andelen fire år senere hadde økt til 26% (Crawford, 2001). I boken ”The Strategic Project Office” nevnes det tre hovedårsaker til denne utviklingen: Prosjektene blir mindre og dermed også mindre komplekse, bedre prosjektstyring men ikke minst økt bruk av standard prosjektprosedyrer som følge av implementering av prosjektkontor. En undersøkelse fra Gartner Group viser dessuten at prosjektkontor er ”Best Practice” for å få suksess med prosjektgjennomføringen.

Klassifisering av prosjektkontor

En observasjon vi gjorde i forskningsprosjektet var at de ulike prosjektkontorene syntes å ”farges” av den personen som hadde vært den åpenbare ildsjel og drivende kraft i å etablere kontoret. Var vedkommende en IT-orientert person ble fokus for kontoret etablering av IT-systemer for prosjektledelse. Kom denne personen fra personalsiden ble det kompetanseutvikling som stod i fokus. Dette ledet oss frem til å stille spørsmål om i hvilken grad prosjektkontorer er ulike fra organisasjon til organisasjon. Etter noe diskusjon ble svaret at de egentlig ikke er så ulike. Status og bruk av prosjektkontoret kan variere noe avhengig av ”ildsjelen” som leder kontoret, hvorvidt kontoret tilbyr behovsrettete tjenester til brukerne og hvilken kompetanse ansatte ved kontoret har. Det kan også variere på størrelse, nivå i organisasjonen prosjektkontoret er plassert, om det tar form av fysisk kontor eller mer er et distribuert nettverk. Men funksjonen det har og oppgavene det ivaretar er ofte forbausende like. Denne realisasjonen ledet oss til vår definisjon av prosjektkontor: ”en systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar.” Ut fra denne definisjonen er det av mindre betydning hvordan ”kontoret” er utformet så lenge det innebærer at organisasjonen tar et systematisk ansvar for et sett med viktige oppgaver knyttet til gjennomføringen av sine prosjekter. Ut i fra våre observasjoner om hvilke oppgaver dette omfatter, er det derfor vanskelig å si at prosjektkontorene var så veldig forskjellige.

Oppgaver for et prosjektkontor

Kjernen av ansvar består ofte av følgende oppgaver: Etablering, forvaltning og utvikling av en felles standard metode og prosesser for håndtering av prosjekter i organisasjonen, opplæring knyttet til prosjektledelse, yte støtte til prosjekter og bidra inn i ”governance-prosessene” for prosjektene, det vil si prosesser for fremming av forslag om nye prosjekter, kvalitetssikring av beslutningsunderlag og utvelgelse av prosjekter. Felles for stort sett alle kontorene vi har observert er at rollen i governance-prosesser er begrenset til å gi anbefalinger, de har med andre

ord ikke formell beslutningsmyndighet. I tillegg hører kvalitetssikring av prosjekter, og det å yte støtte til prosjekteier, til oppgavene. I den grad dette synes å ha utviklet seg til et slags konsensussett av oppgaver for et prosjektkontor, vil det være fornuftig for en organisasjon som planlegger innføring av prosjektkontor å vurdere å inkludere disse funksjonene.

I tillegg har vi observert en rekke andre funksjoner som bare ivaretas av et utvalg av prosjektkontorene. Dette er blant annet ansvar for prosjektgjennomføring, anskaffelse, IT-løsninger for prosjektarbeid og opplæring i bruken av disse, ivareta porteføljeoversikt for organisasjonens prosjekter og innhente informasjon fra prosjektene samt fasilitere erfaringsoverføring mellom prosjekter og prosjektledere. Enkelte prosjektkontorer utfører sertifisering av prosjektledere, gjennomfører eller støtter benchmarking for læring mellom prosjekter, fungerer som internkonsulenter og er aktiv i gjennomføring av oppgaver for prosjektene. Dessuten besitter noen kontorer en ressurspool av prosjektledere og eventuelt andre kompetanseområder, eksempelvis risikoanalyse og kostnadsestimering. I hvilken grad man inkluderer én eller flere av disse sistnevnte oppgavene i et prosjektkontor vil avhenge av om og hvordan disse oppgavene ivaretas fra før av og hvilken målsetning man har med etableringen av det.

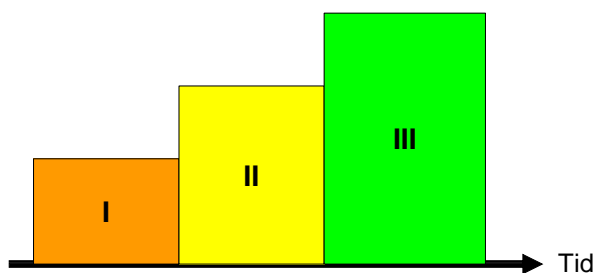
Hvorfor etablerer virksomheter prosjektkontor?

Fra litteraturen og de observerte organisasjonene er det tydelig at det finnes en rekke utløsende faktorer for en beslutning om å etablere et prosjektkontor og de målsetninger man ønsker å realisere. Dette kan være store sprik i måten prosjekter gjennomføres på og prosjektkontor etableres for å sikre en mer ensartet gjennomføring, problemer med tids- og kostnadsoverskridelser i prosjekter, mangel på kvalifiserte prosjektledere, dårlig helhetstenkning rundt utvalg av prosjekter og synergier mellom disse, eller krav og behov fra ulike interessenter. På et overordnet nivå kan man imidlertid si at hovedmålsetningen med prosjektkontor er å realisere det som ligger i vår definisjon av et slikt kontor: en systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar.

Vi stilte oss spørsmålet om hvorvidt de utfordringer som motiverer beslutningen om etablering av et prosjektkontor avgjør hvordan prosjektkontoret utformes. Til en viss grad stemmer det; er hensikten å utvikle flere og bedre prosjektledere vektlegges kompetanseutviklingsaspektet for prosjektkontoret sterkt, og tilsvarende for andre målsetninger. Kombinert med ildsjelers ”stempel” på prosjektkontoret farger dette utvalget av oppgaver og andre dimensjoner. Uansett hvilke målsetninger man initielt forfølger har vi observert at en gradvis utviklende målsetning har blitt å **skape et prosjektkontor som etterspørres**, som det virkelig er behov for i organisasjonen, og som savnes dersom det forsvinner. Flere har påpekt faren for at et prosjektkontor blir et byråkratisk element som påfører prosjektene og prosjektlederne mer ulemper enn fordeler, og det å sørge for at kontoret virkelig etterspørres er en målsetning som motvirker denne faren. For å oppnå dette bør det foretas en modenhetsanalyse for prosjektarbeid og interessentanalyse for prosjektkontoret før man bestemmer utforming og implementeringsstrategi. En slik analyse vil identifisere de aktører i organisasjonen som vil forholde seg til prosjektkontoret, deres behov i forhold til et slikt kontor og hvordan man best kan dekke disse.

Prosjektkontorets livssyklus

Det synes å være et fellestrekk ved prosjektkontorer at de gjennomgår en dynamisk utvikling over tid. Den grunnleggende tanken er at man må lære å krabbe før man kan lære å gå – man må starte med enklere oppgaver og utvide disse til mer avanserte etter hvert som man bygger erfaring og kompetanse.



Figur 2 Prosjektkontorets livssyklus

Figuren viser at for et prosjektkontor ser man typisk en utvikling for både oppgaver kontoret ivaretar, størrelse og bemanning og organisatorisk plassering og myndighet.

En klassisk inndeling i faser går fra initiering via utvikling til ordinær drift, kanskje til slutt til nedleggelse, og er nok gyldige også for et prosjektkontor. Mer spesifikt kan man skissere tre faser. Disse er delvis inspirert av intervjuobjektet i SunTrust Bank som har bygget prosjektkontorer etter denne modellen både i SunTrust, Coca-Cola og Aflac:

- I. Utvikling av felles metoder og verktøy for prosjektledelse.
- II. Innføring av governance-prosesser og kvalitetssikring.
- III. Ta i bruk reell porteføljestyling.

Mellom disse fasene øker modenheten innen prosjektledelse i organisasjonen generelt, og fokus for prosjektkontorets aktiviteter endres. Typisk kan man se at prosjektkontoret først gir støtte til enkeltprosjekter, deretter støtte til prosjekteiere av enkeltprosjekter og så støtte til den samlede prosjektmassen og virksomhetsledelsen.

Et interessant spørsmål er om det finnes en videre utvikling etter fase III? Muligens finnes det to svar på det. Dels angir generelle modenhetsmodeller at øverste nivå er en slags "nirvana-tilstand" der beste praksis-prosesser er rotfestet i ryggmargen på organisasjonen. Dette skulle kanskje tilsi at et prosjektkontor for en organisasjon som har nådd nivå IV har utført sin oppgave og generelt oppnådd de målsetninger det ble etablert for. I så måte vil det kanskje være en logisk konsekvens at prosjektkontoret avvikles i det øyeblikk man når dette stadiet? Et fellestrekk vi observerte i noen av de mer modne prosjektkontorene var nettopp en dynamikk i bemanningsnivået. I starten ble enten kontoret etablert med relativt mange ressurser, eller man startet beskjedent, for så å øke bemanningen gradvis, før man på et senere tidspunkt så en markant nedbemanning. Forklaringene var nettopp at organisasjonen hadde kommet til et punkt der behovet for tjenester fra prosjektkontoret hadde avtatt, fordi metoder og arbeidsmåte hadde blitt tatt i bruk i organisasjonen. Vi har ikke sett noen tilfeller der prosjektkontoret til slutt har blitt lagt ned, og kanskje er ikke dette realistisk da fase II og III er pågående prosesser i en organisasjon. Det vil dessuten alltid være behov for videreutvikling av metoder og verktøy, men det synes naturlig at en nedtrapping i aktivitetsnivå og endring av fokus inntreffer etter hvert som prosjektkontoret lykkes i å "gjennomsyre" organisasjonen med god prosjektledelse.

Organisering av prosjektkontor

Innledningsvis antok vi at spørsmålet om organisering ville være et sentralt tema med hensyn til suksessrate for et prosjektkontor. Gjennom arbeidet har vi imidlertid sett flere ulike varianter av hvordan prosjektkontor er organisert, uten å kunne korrelere dette med graden av nytte for organisasjonen. Derfor har vi også i vår definisjon av prosjektkontor, ikke lagt så mye vekt på et fysisk kontor. Vi har imidlertid observert tre interessante organisatoriske løsninger for prosjektkontorer: Organisering som en samlet stabsfunksjon, enten på et høyt nivå og med rapportering til toppledelsen, på et lavere nivå i organisasjonen, eller begge deler, altså med flere

kontorer med ulike ansvarsområder. Noen er organisert som en stabsfunksjon men ikke samlet til én enhet, snarere komponert av friere ressurser plassert rundt om i organisasjonen. Og andre er organisert som et løst, distribuert nettverk av personer med spesiell interesse for prosjektledelse.

Hvordan sikre prosjektkontoret nødvendig autoritet og myndighet?

Uansett hvilke oppgaver som tillegges et prosjektkontor, er én av hovedhensiktene at det skal bidra til endret praksis for prosjektledelse. For å oppnå dette er et slikt kontor avhengig av autoritet og myndighet. Våre funn tyder på at graden av dette ikke er avhengig av organisatorisk løsning for prosjektkontoret. Snarere defineres dette gjennom den respekt prosjektkontoret nyter i organisasjonen gjennom kompetanse og senior personell og den type "funksjon" prosjektkontoret tar. Dersom fokus er på kontroll av prosjektene mer enn på service og opplevd nytteverdi for brukerne, kan man oppleve at kontoret blir motarbeidet i organisasjonen. Det vil derfor være sentralt å kartlegge hvem som er brukere av kontoret, hvem som er interessenter og hva deres reelle behov fra kontoret vil være. Det oppleves som sentralt at prosjektkontoret fokuserer på forbedring av prosjektgjennomføring. Den støtten prosjektkontoret får og det mandat kontoret gis fra toppledelsen i organisasjonen vil dessuten være viktig.

Betydningen av en ildsjel som leder prosjektkontoret

Et observert fellestrekk ved mange av prosjektkontorene er en ildsjel som har stått bak implementeringen, en ildsjel som enten selv har tatt initiativet til å etablere prosjektkontoret, har presset på for å få ledelsen til å ta et slikt initiativ, eller har blitt leid inn utenfra for å gjennomføre en vedtatt implementering. Et spørsmål vi derfor har stilt oss er betydningen av en slik pådriver for å sikre en vellykket implementering. Intervjuene vi har gjennomført synes å bekrefte at disse ildsjelene har vært svært viktige for å skape en visjon for kontoret, for å drive implementeringen videre fremover i faser med problemer og generelt sørge for at man står løpet ut.

I tråd med den livssyklus for et prosjektkontor vi allerede har skissert er et annet viktig spørsmål hva som skjer hvis eller når en slik ildsjel og leder forsvinner, eller trekker seg tilbake, noe som er en generell problemstilling innenfor ledelsesfaget. For eksempel er dette et tema i boken "Good to Great" av Jim Collins (2001), der et utvalg bedrifter som har opprettholdt en mye høyere inntjening enn gjennomsnittet over en periode på femten år eller mer sammenliknes med en kontrollgruppe som bare har oppnådd gjennomsnittlige resultater. Hensikten var å identifisere noen fellestrekk ved disse organisasjonene som oppnår å ikke bare bli "good", men "great". Én sentral observasjon er at mens mange av de "bare" gode ledes av utadvendte, profilerte og karismatiske ledere var det et forbausende fravær av den typen ledere i de fremragende bedriftene. Lederne her var snarere anonyme, lavmælte og tydeligvis mye mer opptatt av å bygge organisasjonen de ledet enn egen karriere. Kanskje er noe tilsvarende en fornuftig strategi for ildsjeler i prosjektkontor-sammenheng, nemlig å fokusere på oppgavene som ivaretas og at god praksis blir den foretrukne arbeidsformen.

Kompetansekrav for prosjektkontor

I hvilken grad et prosjektkontor lykkes i å skape en rolle for seg selv, avhenger også av den kompetanse det besitter. Vi har tidligere nevnt at seniorpersonell med autoritet er et sentralt krav. Utover dette har vi observert at det også er viktig med god faglig innsikt i faget prosjektledelse, helhetsforståelse for virksomheten og dens prosjekter, kommunikasjonsmessige evner, forretningsforståelse, være nytenkende og ha kompetanse innenfor PMI sitt kunnskapslegeme.

Fremgangsmåte og anbefalinger for etablering og forbedring av prosjektkontor

Hvordan går man så frem for å etablere eller forbedre et prosjektkontor i henhold til våre funn? En anbefaling er å starte med å foreta en interessentanalyse innad i organisasjonen for å forstå behov og ønsker til et prosjektkontor. Basert på interessentanalysen og kjennskap til organisasjonens utfordringer, spesielt knyttet til dens prosjekter, etabler en tydelig målsetning med etablering av et

prosjektkontor, som blir forstått i hele organisasjonen. Sørg for å involvere toppledelsen, og rapportér underveis. Det kan være hensiktsmessig å identifisere en ildsjel som kan ta ansvaret for å drive prosessen fremover. Man bør samholde de behov for funksjoner i et prosjektkontor som avdekkes med oversikten over hva som er vanlige oppgaver for et slikt kontor. Planlegg en gradvis utvikling av prosjektkontoret, i tråd med livssyklusen, for å sikre at det ikke i en tidlig fase gapes over større ansvarsområde enn man kan håndtere. Man bør antageligvis ikke være for opptatt av fysisk kontorlokalisering, men heller tenke på at ulike målsetninger og oppgaver godt kan tjene på en annen organisasjonsløsning. Kanskje er et løst nettverk av ressurspersoner det man trenger? Prosjektkontoret bør bemannes med personer som har tung kompetanse innen prosjektledelse og som nyter respekt i organisasjonen. Lansér gjerne prosjektkontoret formelt med god PR og sørg for at det spres informasjon om kontoret blant dets potensielle kunder.

Rapport

Rapporten ”Organisering av prosjektkontor i større organisasjoner” med komplett referanseliste er tilgjengelig ved henvendelse til SINTEF Teknologiledelse, rapport nr STF38 A04832. ISBN: 82-14-02986-4. Forfattere: Bjørn Andersen (NTNU/ SINTEF), Bjørnar Henriksen (SINTEF), Wenche Aarseth (SINTEF), Stein Berntsen (Dovre International), Aud Fossdal (Kongsberg Defence & Aerospace), Morten Gulliksen (Hydro), Kari Helene Kleppstø (Telenor) og John-Arild Korsnes (Forsvaret).