

PORTFELJ PROJEKTOV – POVEZAVA MED STRATEŠKIMI CILJI IN SEDANJOSTJO

Mag. Miroslav Ilić
PARTNER TEAM d.o.o., Ljubljana
Miroslav.ilic@partner-team.si

Povzetek: Za zagotovitev uspešnega in učinkovitega uresničevanja strategij s projekti je ključnega pomena vzpostavitev sistem upravljanja s portfeljem projektov, njegovo dosledno izvajanje in stalno izboljševanje. Prispevek povzema ključne komponente procesa upravljanja s portfeljem projektov, osnovne značilnosti portfeljske preglednice in odločilne izzive s katerimi se pri tem srečuje linijski management.

Ključne besede: strategija, projektno vodenje, portfelj projektov, linijski management

Summary: An established project portfolio management system, it's consistent execution and continues improvements are critical success factors for a successful and effective strategy implementation by projects. The article summarises main characteristics of key components of the project portfolio management process, basic features of a project portfolio status view and crucial line management challenges in project portfolio management execution.

Key words: strategy, management by projects, project portfolio, line management

1. Uvod

„Implementacija je pokopališče strategij” je rek, ki ga vsakodnevna praksa vztrajno potrjuje. Vzroki so številni in različni. V ožji krog najbolj pogostih sodi tudi odsotnost primerno vzpostavljenih sistemov uvajanja sprememb. Projektni način dela se je marsikje potrdil kot učinkovito orodje za uvajanje ad hoc sprememb, veliko bolj redki pa so primeri dobrih praks uresničevanja strategij s takšnim načinom dela. Med strateškimi usmeritvami in cilji ter projekti zelo pogosto obstaja prepad, siva cona brez čvrstih povezav. Tipična pojavnost oblika na strani uresničevanja strategij je pomanjkanje jasne strukture projektov, ki s svojimi cilji in viri jasno opredeljujejo predvideno pot uresničevanja strategije. Na strani projektov pa se to kaže v težavah pri definiranju merljivih ciljev in zagotavljanju virov. Cilji ostanejo na ravni „boljše, višje, nižje ipd.”, viri pa brez kakršne koli opredelitve „kaj, koliko in od kod” in brez realne možnosti, da bi bili res zagotovljeni.

Metode in tehnike upravljanja s portfeljem projektov predstavljajo sistemsko rešitev ureditve tega področja. Tako, kot druga managerska orodja, sami po sebi ne zagotavljajo uspeha projektov in strategij, lahko pa bistveno izboljšajo verjetnost njihove uresničitve.

2. Proces upravljanja s portfeljem projektov

Proces upravljanja s portfeljem projektov je eden od ključnih procesov na področju projektnega vodenja organizacije. Poenostavljeno gledano je ta proces sestavljen iz treh komponent, ki si vsebinsko fazno sledijo, časovno se pa običajno prepletajo. To prepletanje je predvsem posledica nujnosti prilagajanj spremembam, ki se v organizaciji in poslovnem okolju nenehno dogajajo. Posamezne elemente tega procesa se da zaznati v marsikateri organizaciji, vendar v večini primerov gre bolj za rezultat spontanega ukrepanja kot sistematičnega delovanja. To se predvsem kaže v odsotnosti stabilnih sistemskih rešitev in nedefiniranosti lastnika ali vsaj skrbnika tega procesa.

Projektno vodenje je odgovornost linijskega managementa, vodenje projektov pa projektnega managementa.



Opracionalizacija strateških usmeritev in ciljev v projekte je prva komponenta procesa. Idealizirano bi lahko rekli, da gre za prvo fazo, vendar ni tako. Redno občasno pregledovanje in ažuriranje strategij organizacije prinaša nove poglede, pobude in prioritete vendar v pogojih, ko številni projekti že tečejo. V pogojih omejenih virov, a to je vedno, to pomeni, da si projekti konkurirajo glede virov in nekontrolirano sprožanje novih projektov lahko ogrozi uspešnost že potekajočih projektov. Vsekakor je smiselno to komponento procesa sistemsko definirati in časovno programirati ter jo ne prepustiti naključnemu izvajanju. Pri tem ne gre za to, da bi si linijski management dodajal nove načine birokratiziranja vodenja

ampak, da bolj ciljno in sistematično izvede že tradicionalno uveljavljene naloge kot so izdelava strateškega razvojnega načrta, letno planiranje, strateške razvojne konference ipd.

Strateški načrti temeljijo na zgodovini in predvidevanju prihodnosti. V pogojih hitrih sprememb in visoke stopnje negotovosti so se tudi metode izdelave strategij spremenile. Načrti so manj razdelani do podrobnosti in ostajajo bolj na ravni ciljev in usmeritev, ki se jih skozi projekte preverja v praksi in se jih ob rednih kontrolnih točkah korigira in pogloblja. Kakovost načrtov je namreč močno odvisna od kakovosti predpostavk na katerih temeljijo, uspešnost izvedbe pa tudi od učinkovitosti obvladovanja tveganj, ki spremljajo vsak tak projekt. Oboje izhaja iz predvidevanja prihodnosti in zato potrebuje redno preverjanje glede na dejanske dogodke.

Uresničevanje strategij skozi projekte, vodenih s strani ljudi, ki niso člani linijske strukture, je tudi učinkovit način krepitev kadrovskega potenciala, ki je zmožen igrati ključno vlogo pri uresničevanju strateških ciljev. Pri tem linijski management ne sme pozabiti, da to pomeni prenos dela svojih pooblastil za upravljanje z viri na projektni management in vzpostavitev partnerskega odnosa z njim.

Usklajevanje projektov v portfelju je druga komponenta, ki od vseh teče najbolj kontinuirano. Občasno časovno sovпада s prvo komponento, predvsem pa teče v obliki rednega periodičnega in ad hoc obravnavanja stanja portfelja projektov na sestankih kolegija vodstva organizacije ali za to oblikovanih organov. Temelji na izvajanju učinkovitega nadzora poteka projektov. Odgovornost za njeno izvajanje mora biti jasno določena in ne more biti prepuščena naključju. Ta odgovornost vključuje tudi skrbništvo za delovanje sistema, ki bo zagotavljal pravočasne in zanesljive informacije o stanju projektov. Zlasti v pogojih velikega števila projektov ali bolj redkih rednih pregledov stanja, mora del tega sistema zagotavljati sprožanje pravočasnih opozorilnih signalov v primeru odstopanj, za pravočasno ukrepanje nosilcev odločanja.

Ključne vsebine odločitev ob izvajanju te komponente so:

- Ukrepanje v primeru odstopanj;
- Potrditev ciljev in usmeritev oz. sprejemanje ukrepov glede na to, kako se izhodiščne predpostavke potrjujejo v praksi;
- Potrditev že sprejetih ukrepov obvladovanja tveganj glede na njihovo učinkovitost ali sprejemanje novih ukrepov;
- Sprememba prioritet posameznih projektov v primerjavi z drugimi projekti v portfelju, kar običajno predvsem pomeni prerazporejanje virov.

Močan vpliv na organizacijske in kadrovske rešitve za zagotovitev izvajanje te komponente procesa ima stopnja zrelosti projektnega vodenja v organizaciji in stopnja celovitosti informacijske podpore projektne vodenju.

Tretja komponenta procesa je analiza uspešnosti in učinkovitosti. Pri tem gre za bolj sistematičen in analitičen pregled stanja uspešnosti uresničevanja strategij z izbranim naborom projektov. Temeljna osredotočenost je na skupni rezultat in ne le na rezultate posameznih projektov. Pomemben del analize je usmerjen tudi v

oceno učinkovitosti sistema projektnega vodenja in vodenja posameznih projektov. Rezultati analize predstavljajo izhodišče za:

- Spremembe strateških usmeritev in ciljev
- Izboljšanje sistemskih rešitev in pripravo programov usposabljanja za projektno vodenje in vodenje projektov.

Analiza lahko predstavlja časovni presek vseh zbranih ugotovitev, pomislekov in predlogov, ki se jih bolj ali manj sistematično zbira med izvajanjem drugih dveh komponent procesa.

3. Preglednica portfelja projektov

Eno od osnovnih sistemih rešitev za delovanje sistema projektnega vodenja je vzpostavitev preglednice portfelja projektov, ki predstavlja vpogled v stanje portfelja projektov za potrebe vodstva organizacije. Kljub temu, da lahko gre za preprosto tabelo v excelu, je njena uporabna vrednost izredna. Predvsem v začetni fazi vzpostavljanja sistema projektnega vodenja je uporaba enostavnih tehnoloških rešitev prvi (tudi pravi) korak za kasnejšo vzpostavitev celovitega projektnega informacijskega sistema.

Če se na tem mestu pustimo po strani tehnološke rešitve in se osredotočimo predvsem na njeno vsebino in obliko, je osnovni kriterij za oceno primernosti zasnovane preglednice njena uporabnost za učinkovito izvajanje procesa upravljanja s portfeljem projektov. Z vidika vsebine pomeni, da mora predvsem:

- Vsebovati podatke o projektih, ki povedo vodstvu največ o realnem stanju doseganja ciljev in porabe virov teh projektov,
- Vsebovati jasne povezave s strategijo in s tem zagotavljati vpogled v njeno uresničevanje,
- Biti tekoče ažurna (odvisno od dinamike in narave projektov – tedensko ali vsaj mesečno)

Preglednost je ena od ključnih lastnosti primerne preglednice portfelja projektov. Enostranski prikaz bi moral zadostovati, da vodstvo dobi realno sliko in usmeri svojo pozornost v projekte, ki v danem trenutku potrebujejo ustrezne odločitve vodstva. Manj je v tem primeru več. Zelo pogosto so namreč preglednice preobremenjene s podatki, ki zmanjšujejo njeno preglednost in s tem uporabnost. Ta problem učinkovito rešuje uporaba celovitih informacijskih rešitev, ki z oblikovanjem različnih vpogledov v isto bazo podatkov projektnega informacijskega sistema omogočajo boljšo preglednost stanja portfelja. V primeru, da takšne rešitve niso implementirane, je potrebno biti veliko bolj selektiven pri izboru nabora podatkov in dodatne informacije iskati na nižjih ravneh.

V primeru projektno usmerjenih organizacij z velikim številom projektov je eden od pogostih ukrepov oblikovanje ločenih preglednic. Na primer: posebna preglednica projektov uvajanja sprememb v poslovanje v skladu s sprejeto strategijo in ločene preglednice projektov izvajanja temeljne dejavnosti

organizacije (gradbeni projekti, razvoj novih izdelkov, projektov izvajanja storitev za naročnike ipd.). Tudi same strukture podatkov v teh preglednicah se običajno med seboj razlikujejo. Projekti izvajanja temeljne dejavnosti organizacije imajo običajno bolj dorečene metodologije, značilne faze in mejnike ter parametre za spremljanje uspešnosti in učinkovitosti. Projekti uvajanja sprememb so veliko bolj medsebojno različni (npr. reorganizacija poslovanja, uvajanje novega informacijskega sistema, racionalizacije stroškov, investicije v nove kapacitete ali trge ipd.) in so zato metodološko bolj splošni.

Za učinkovito uporabo preglednice portfelja projektov je izredno pomemben sistem opozarjanja, ki vizualno usmerja pozornost vodstva na bistvena stanja projektov, predvsem pa na odstopanja. Zlasti v primeru večjega števila projektov je to nujno. Število opozorilnih barv ali znakov in kriteriji za njihovo podelitev so lahko različni, v odvisnosti od tega kaj je za vodstvo ključnega pomena. Večinoma gre za opozarjanje na odstopanja pri doseganju ciljev, rokov in preseganje načrtovanega proračuna projektov, resnost teh odstopanja za uspeh projektov ali pa nujnost vključevanja vodstva v njihovo reševanje.

4. Ključni izzivi pri ustvarjanju dobrih praks

Ključni dejavnik uspeha za vzpostavitev učinkovitega sistema obvladovanja portfelja projektov uresničevanja strategije je trdna odločitev vodstva, da vztraja na zagotovitvi preglednosti odgovornosti za uresničevanje strateških ciljev. Odgovornost je osebna ali pa je ni.

Vzpostavitev takšnega sistema ni enkratno dejanje. Zato je za njegovo delovanje in stalno izboljševanje potrebno imeti jasno določenega odgovornega nosilca, ki sodi v vodstvo organizacije.

Pri samem izvajanju sistema pa praksa zelo pogosto izpostavlja zlasti dva izziva, ki sta oba predvsem na strani linijskega managementa. Prvi je vzpostavitev primerne ravni komuniciranja in partnerskega odnosa med linijskim in projektnim managementom. Drugi izziv pa je prenos dela pooblastil linijskega managementa za upravljanje z viri na vodje projektov in zavedanje, da s temi viri ne more računati do novega dogovora z vodjo projekta. Brez tega je namreč vztrajanje na odgovornosti vodij projektov za doseganje ciljev projektov fiktivno in brez prave osnove. Marsikateremu (neambicioznemu) vodji projekta je to polaganje argumentiranih izgovorov za nedoseganje ciljev v roke, podarjena priložnost za izogibanje odgovornosti. Glavne žrtve takšnih situacij pa so strateški cilji, ki ostanejo zgolj na papirju.

Mag. MIROSLAV ILIĆ



Diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani in magistriral na isti fakulteti. Zaposlen je bil v Tovarni transformatorjev Ljubljana (danes ETRA 33) in Inštitutu za varovanje zdravja Republike Slovenije. V družbi ITEO Svetovanje je bil partner in direktor družbe. Sedaj je partner in direktor v svetovalni družbi PARTNER TEAM iz Ljubljane.

Svojo poklicno pot je usmeril predvsem na področje projektne managementa. Vodil je številne projekte v gospodarstvu in negospodarstvu, razvojne projekte v industriji, projekte razvoja informacijskih sistemov, projekte uvajanja projektne načina dela, projekte izboljšanja učinkovitosti poslovanja ipd. Pri izvajanju teh projektov je pridobil izkušnje tudi s postopki izvajanja projektov po pravilih EU in Svetovne banke.

Dodatna funkcionalna znanja je pridobival tudi na številnih seminarjih in posvetih v Sloveniji in tujini. Med drugimi tudi na Harvard University, London Business School in MIT. Član je upravnega odbora Združenja za management consulting Slovenije, registrirani raziskovalec pri Ministrstvu za znanost in tehnologijo RS in večkrat ocenjevalec za nagrado Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. Avtor je številnih člankov, predavatelj na seminarjih za projektni management ter referent na simpozijih in posvetovanjih.