

Lyckas med projekt genom aktiv styrning

Vikten av internationella standarder inom projektområdet kan inte överdrivas. Det ger förutsättningar för ett gemensamt arbetssätt kring projekt och förhoppningsvis bidrar det även till att fler projekt blir lyckade. Ett projekt kan anses lyckat om det går i mål på överenskommen tid och kostnad med ett resultat som leder till att önskade effekter uppnås internt eller externt. Men det gäller att projektet styrs på rätt sätt.

TEXT LARS FRIDELL OCH LEIF ÅBERG, PEJL AB



Lasse Fridell och Leif Åberg.

I slutet av juni 2017 publicerades den nya internationella och svenska standarden Governance för Projekt, Program och Portföljer (SS-ISO 21505:2017 *Vägledning för styrning av projekt, program och portföljer*). Governance kan översättas till styrning. Den kompletterar standarden för Projektledning som kom i en svensk översättning tidigare under året (SS-ISO 21500:2012 *Vägledning för projektledning – Begrepp och processer*).

Projekt är en ledningsform

Den nya Governance-standarderna lyfter fram att styrningen av portföljer, program och projekt ingår i ett företags ledningssystem. Det innebär att projekt ska hanteras som en ledningsform, det vill säga ett sätt att styra och organisera arbetet på. Projektformen, genom dess tillfälliga organisation och roller, kompletterar och ersätter därför tillfälligt det vanliga linjearbetets permanenta organisation och befattningar.

Eftersom ett projekt per definition är unikt i någon mening går det inte att i förhand exakt lägga fast vare sig tid, kostnad, resultat eller effekt. Det är en av anledningarna till att man valt projektformen. Även om man lägger ner mycket tid för planering kan man vara säker på att det aldrig blir exakt som man planerat. Man får helt enkelt nöja sig med ett beslutsunderlag som är på tillräcklig nivå för att man ska kunna ta beslut om att starta, fortsätta och så vidare. En förutsättning för att detta ska fungera är att man löpande styr projektet genom alla projektsteg och faser. Det är här governance kommer in.

Ansvar för styrning ingår i projektorganisationen

Förutom att styra samtliga utvecklingsinsatser på portföljnivå, som i grunden är ett verksamhetsansvar, måste styrning även ske på program- och/eller projektnivå. Om man studerar de nya standarderna framgår det att styrningen ligger utanför program- respektive projektorganisationerna. Man kan då ställa sig frågan hur man löpande kan styra mot överenskommen tid, kostnad och resultat om inte styrningen utförs inom programmet/projektet? Och hur ska man kunna uppnå effekterna om styrgrupperna inte samtidigt bevakar effektperspektivet?

Borde det inte vara så att ansvaret för styrningen av programmet/projektet ingår i program-/projektorganisationen samt att effektstyrningen är en integrerad del av styrningen på samtliga nivåer, det vill säga på nivåerna portfölj, program och projekt? Om man inte tydliggör styrgruppernas ansvar för styrningen, inklusive effektstyrningen, på samtliga nivåer samt organisatoriskt ger styrgrupperna rätt förutsättningar att styra kommer sannolikt inte antalet projekt som anses lyckade öka framöver, trots nya internationella standarder.

Styra verksamhet (Verksamhetsstyrning)

Med stöd av beskrivning av styrningen av hela verksamheten (Ledningssystem)

Löpande verksamhet/produktion

Exempelvis sälja/tillhandahålla produkter/tjänster och myndighetsutövning.

Lednings-/genomförandeform

Styrning:

Styrning av den löpande (ordinarie) verksamheten/produktionen för att uppnå verksamhets/produktions-/affärsmål (Produktionsstyrning)

Organisation:

Permanent organisation och befattningar i ordinarie verksamhet (Linjeorganisation).

Förändringsarbete

Exempelvis utveckla produkter/tjänster, arbetssätt och stöd.

Lednings-/genomförandeform

Styrning:

Styrning på olika nivåer av förändringsarbete för att uppnå effektmål för den löpande verksamheten/produktionen och kund (Förändringsstyrning).

Organisation:

Tillfällig organisation och roller i portfölj, program och projekt.

ekt rning



Projekt är inte något man kan beställa. Man bör istället säga att man bedriver projekt, ett sätt att styra och organisera arbetet på.



Pejls modell

Pejls modeller för portfölj-, program- och projektstyrning utgår från det synsätt som presenteras i artikeln. Pejls modeller ingår i ledningssystemet och är ett komplett ramverk för förändringsstyrning, som hanterar all governance/styrning på olika nivåer i utvecklingsverksamheten.

