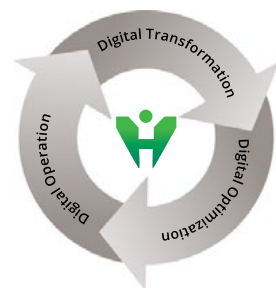


WHITEPAPER

Att använda PMIs processer för projekt-, program- och portföljstyrning i ett verksamhetsledningssystem

HUMAN IT arbetar med digitalisering enligt en modell vi kallat för **Digitalization Evolvment Life cycle**. Vi menar att arbetet med digitalisering ska utgöra en kontinuerlig utveckling som bygger på redan gjorda investeringar. Genom att kontinuerligt identifiera nya behov, förbättra och omarbete de som finns, samt säkerställa en säker och tillförlitlig digital produktion, kan verksamheten succesivt förändras för att möta en mer digitaliserad omvärld. Med kundupplevelser i fokus hjäl-

per vi våra kunder med deras digitala transformation. Human IT erbjuder IT-konsulttjänster, lösningar och åtaganden till stora och medelstora företag i Norden inom områdena Systemutveckling, Infrastruktur, Cloud och Business Consulting. Human IT har kontor i Stockholm, Malmö och Göteborg.



LARS WENDESTAM arbetar som senior managementkonsult inom Human ITs Business Consulting. Han är specialist inom verksamhetsorienterad digital transformation. Lars har medverkat i framtagandet av digitala strategier och är en av upphovsmännen till "Det Digitala Paraplyet". Lars har skrivit ett antal böcker inom IT Management och är certifierad PMP från PMI (Project Management Institute).

ATT ANVÄNDA PMIS PROCESSER FÖR PROJEKT-, PROGRAM- OCH PORTFÖLJSTYRNING I ETT VERKSAMHETSLEDNINGSSYSTEM



Bakgrund

PMI [Project Management Institute] är ansett som den ledande organisationen i världen gällande att utveckla stödet för projektledning. Sedan den första versionen av PMBOK (Project Management Body of Knowledge) lanserades 1983, har både organisationen och dess stöd för projektarbete utvecklats. PMBOK ligger också till grund för PMP-certifieringen (Project Management Professional). Idag är de ca 740 000 personer som innehar ett PMP-certifikat, varav i Sverige 2 000 personer.

Under hösten 2017 lanserades nya utgåvor av PMBOK (version 6), samt standarderna för programstyrning och projektstyrning. I december 2017 släpptes också en ny standard för business analysis. Dessa fyra standarder, tillsammans med OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) utgör PMIs grundläggande standarder (Foundational standards).

Många verksamheter understödjer sitt behov att utveckla kompetensen för projektledare genom att säkerställa att dessa är certifierade exempelvis genom PMP-certifiering eller andra kompletterande certifieringar. En PMP-certifiering baseras på ett strukturerat processororienterat förhållningssätt till projektledning beskrivet i PMBOK. Det man då kan fundera över är varför verksamheten inte samtidigt inför PMBOKs processer som ett dokumenterat arbetssätt för hur man ska arbeta i projekt. Många företag och organisationer väljer istället att utveckla eller upphandla separata projektledningsmetoder som är mer eller mindre väl anpassade till PMBOK. Grundfrågan som då blir uppenbar är varför detta? Varför inte istället använda PMBOK och övriga PMI-standarder som ett standardiserat arbetssätt i verksamhetens ledningssystem? I detta whitepaper kommer vi att belysa hur detta kan göras.

Standarder för projektledning, kvalitet m m

ISO/IEC 9001 kräver att verksamheten har ett kvalitetsledningssystem [QMS- Quality Management System]. Samtidigt behöver många även förhålla sig till andra regulatoriska krav som t.ex. miljö och informationssäkerhet. Om man för dessa också väljer att följa ISO-standarder innebär detta certifieringar enligt ISO/IEC14001 (Miljö) och ISO27001 (informationssäkerhet). Båda dessa kräver också ett ledningssystem. Ett miljöledningssystem [EMS – Environment Management System] respektive ett Informationssäkerhetsledningssystem [ISMS – Information Security Management System]. Ett praktiskt problem är dock att det blir ganska svårhanterat att arbeta med flera olika ledningssystem beroende på vilken typ av regulatoriskt krav man ska hantera. De olika ledningssystemen behöver integreras till ett gemensamt som kan hantera flera olika regelverk. Exempelvis ISO9001, ISO14001, ISO 27001 samt andra typer av standarder. När jag för några

år sedan inventerade ett behov inom en större internationell koncern med verksamheter i mer än 40 länder, identifieras över 25 olika compliance-behov till standarder. En fråga som då blir central att fundera över är hur kan man bygga ett ledningssystem som kan hantera många olika regulatoriska krav och hantera multipla certifieringar? Kan man lösa detta på ett principiellt sätt så att det också succesivt går att komplettera med nya compliance/certifieringskrav när dessa uppkommer?

Att arbeta med PRM.er och PAM.ar

Ett sätt att skapa ett regelverksneutralt verksamhetssystem är att dela upp detta i vad som kallas för PRM.er och PAM.ar. PRM betyder Process Reference Model och PAM betyder Process Assessment Model. Vad innebär då detta? Syftet med att beskriva en PRM är att beskriva HUR en verksamhet praktiskt vill arbeta inom ett specifikt område. PRM.en behöver beskriva hur man verkligen gör, inte hur man borde göra. PRM.en behöver därefter förhålla sig till de krav som en viss regulatorisk standard ställer. Det är här PAM.en kommer in. En PAM kan då representera en enskild compliance-standard, eller en kombination av flera som kan hanteras inom samma certifieringsrutiner.

Definition av en PRM

"A model comprising definitions of processes in a life-cycle, described in terms of process purposes and outcomes, together with an architecture describing the relationships between processes".

Definition av en PAM

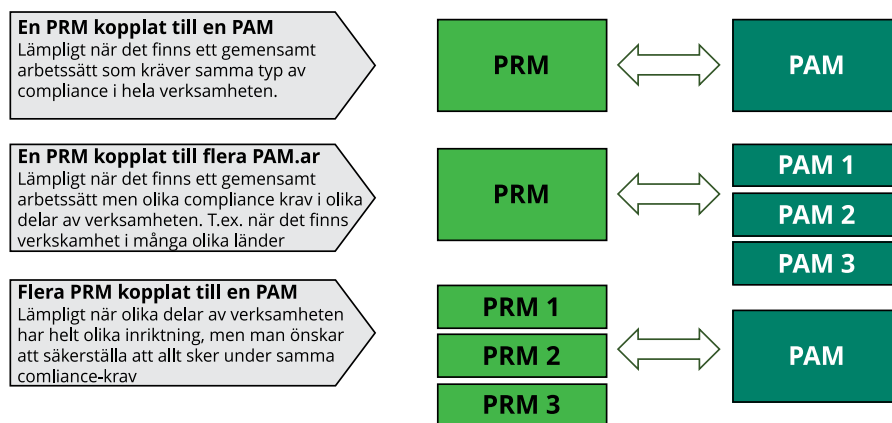
"A model suitable for the purpose of assessing process capability, based on one or more Process Reference Models (PRM's)".

PRM.er och PAM.ar finns beskrivet i en supporterande ISO standard (ISO 33000-serien) som syftar till att understödja arbete med processförbättringar. Tanken med standarden (som tidigare hette ISO 15504) är att även kunna tillhandahålla olika standardiserade PRM.er som kan användas i ett ledningssystem och att även olika branscher kan utveckla verksamhetsorienterade PRM.er. Följdtanken av detta blir då att varför själv försöka skapa PRM.er för olika arbetssätt som verksamheten behöver följa? Varför inte istället plocka ihop "PRM-komponenter" från olika best-practice-arbetssätt som finns etablerade? Att t.ex. använda ITIL-processerna (IT Infrastructure Library) som service management processer, samt att använda PMBOKs processer för hur man arbetar i projekt. Att helt enkelt betrakta PMBOK som en PRM att användas i verksamhetsledningssystemet som sedan utgör en logisk bas för en certifiering mot ett compliance-krav beskrivet i en eller flera PAM.ar?

Samverkan mellan PRM.er och PAM.ar

Användandet av PRM.er och PAM.ar kan göras på tre olika sätt. Det enklaste är om det går att skapa ett ett-till-ett-förhållande mellan PRM och PAM. Att allt arbetssätt finns beskrivet i ett integrerat ledningssystem som alla i verksamheten använder. Detta kopplas därefter till de compliance-krav som ställs på verksamheten. Exempelvis ISO/IEC 9001, 14001 och 27001. Finns det andra compliance-krav byggs de in på samma sätt. Ett annat sätt är att det i verksamheten går att skapa en gemensam PRM som täcker hela koncernen, men det finns behov av olika regulatoriska krav i olika delar av verksamheten. Exempelvis i en koncern med verksamhet i flera länder,

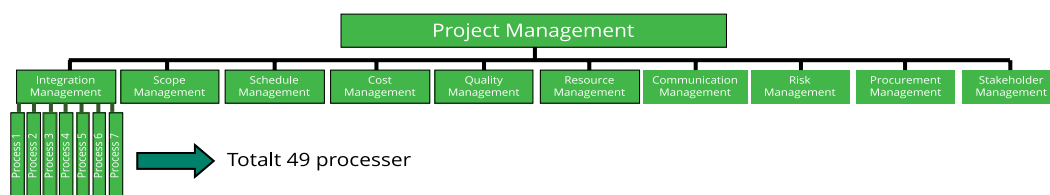
där behoven ser olika ut beroende av land. För att lösa detta kan man då skapa landsspecifika eller divisionsspecifika PAM-ar som tar hand om olika krav ställa mot ett gemensamt koncernövergripande ledningssystem. Det tredje sättet är att man tillåter att olika delar inom verksamheten (divisioner, länder eller annan indelning) har egna ledningssystem, men med koppling till ett övergripande compliance-krav för hela koncernen. Exempelvis att hela koncernen ska vara kvalitetscertifierad under ett certifikat, men varje division, land eller enhet arbetar på olika sätt. Detta är den svåraste modellen att införa, men uppstår ofta i verksamheter som växer med hjälp av förvärv. Varje nytt förvärv tillför ett nytt arbetssätt. Alternativet är då givetvis också ett 4.e som innebär att varje division eller enhet tillåts att ha egna PRM.er och PAM.ar, men då tar man eller inget grepp över att försöka skapa en verksamhet med ett enhetligt arbetssätt. Figuren nedan åskådliggör de olika alternativen.



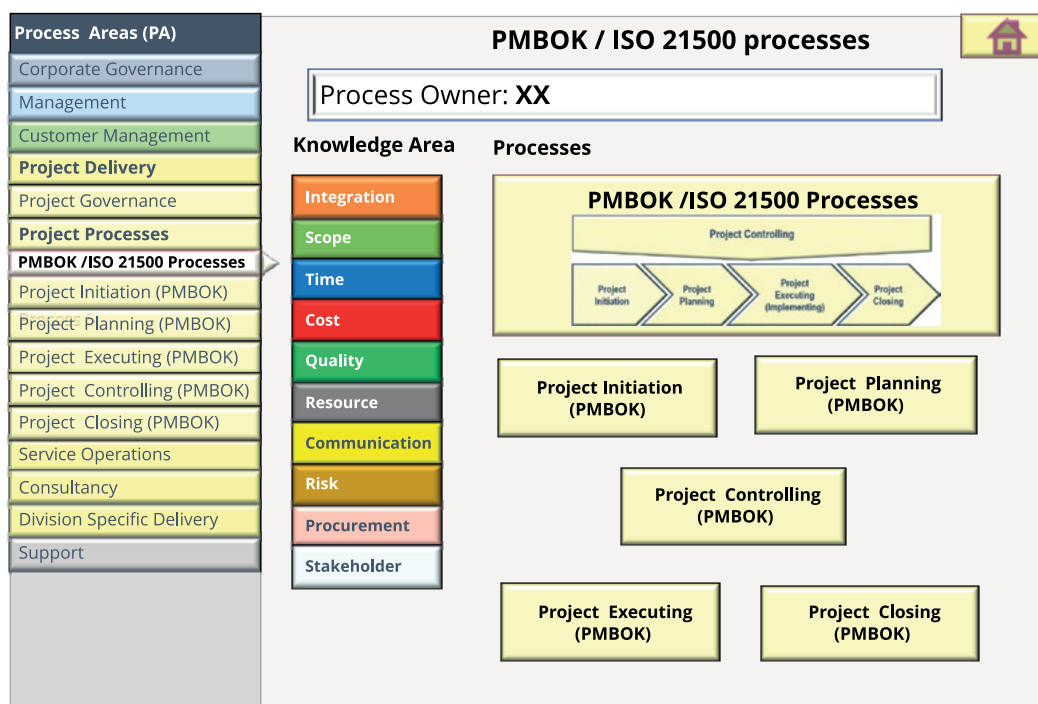
Att betrakta PMBOK som en PRM (Process Reference Model)

Att använda PMBOK som en PRM i ett ledningssystem antingen som en helhet eller att nyttja visa delar fungerar alldeles utmärkt. PMBOK 6 beskriver 49 processer som utgör en komplett helhet över hur man initierar, planerar, genomför och avslutar ett projekt. Dessa 49 processer är grupperade i 2 dimensioner. Dels i en tillhörighet till en processgrupp som indikerar i vilket syfte processen används. Dels i tio olika kunskapsområden. Dessa kunskapsområden kan ur ett processperspektiv betraktas som ett processområde inom en processdomän som vi kan kalla för "Hantera projekt" (Project Management). Vi kan då skapa följande struktur:

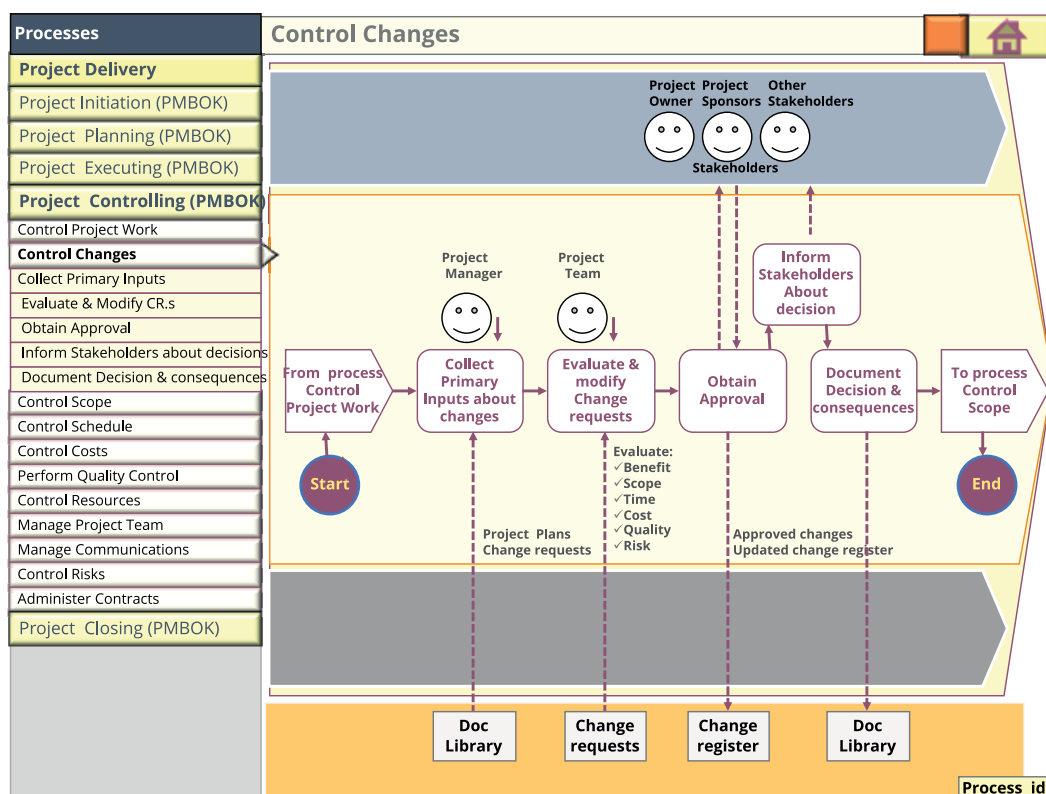
Process Domain Area [PDA]	Projektstyrning [Project Management]
Process Area [PA]	Integrationsstyrning [Integration Management] Omfattningsstyrning [Scope Management] Tidsstyrning [Schedule Management] Kostnadsstyrning [Cost Management] Kvalitetsstyrning [Quality Management] Resursstyrning [Resource Management] Kommunikationsstyrning [Communication Management] Riskstyrning [Risk Management] Inköpsstyrning [Procurement Management] Intressentstyrning [Stakeholder Management]
Process	De processer som tillhör varje kunskapsområde



Figuren nedan visar en konceptuell bild hämtat från ett ledningssystem där PMBOK-processerna används som en PRM. Notera även en färgskala kopplad till kunskapsområdet. I ledningssystemet finns flera navigeringsvägar till processerna. Det går att navigera via kunskapsområdet [Knowledge Area] för att hitta processen denna vägen, men kan också navigera via en processgrupp (initering, planering etc). På så sätt inför man samma logik som finns i PMBOK



Under varje kunskapsområde och processgrupp finns processerna beskrivna och åskådliggjorda utifrån den vyn man söker. Letar man via processgruppen visas bara processer som tillhör den processgruppen. Letar man via kunskapsområdet visas bara de som tillhör det område man söker via. På processnivån dokumenteras de enligt en lämplig beskrivningsteknik. I exemplet nedan visas en process beskriven med s.k. "swim-lanes" vilket utgör en vanligt förekommande processnotation.



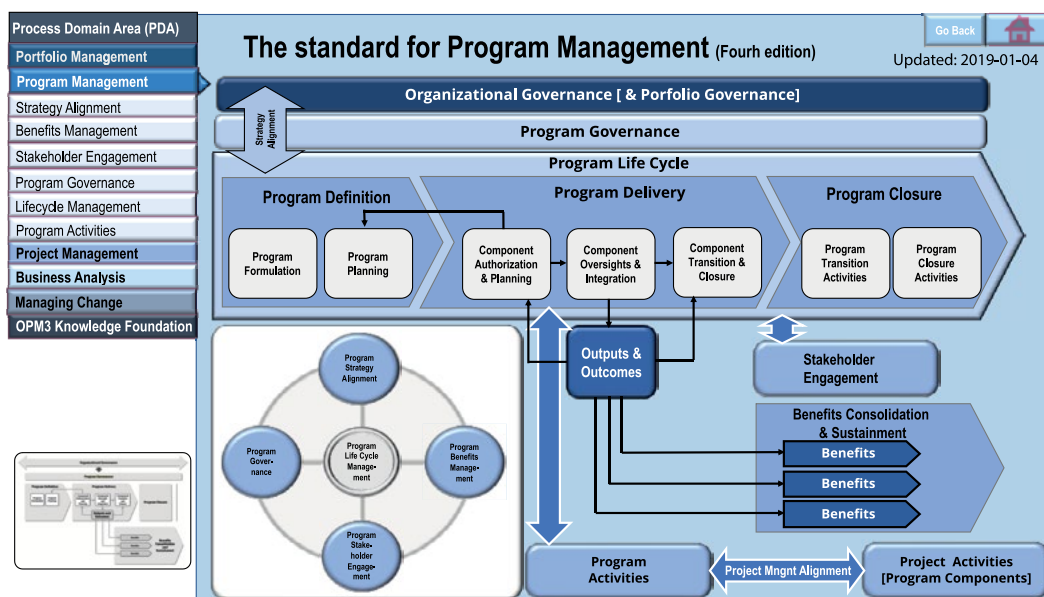
Det finns många fördelar med att använda PMBOK eller någon av de övriga standarderna som PRM:er i ett ledningssystem. Genom att processerna blir tillgängliga för andra delar av ledningssystemet blir det lättare att integrera behov av beslut, avstämningspunkter, användande av enhetliga system för dokumentlagring m.m. Exempelvis kan projektets kontroll & styrningsprocesser byggas in som logiska delar i verksamhetens rutiner för ekonomisk uppföljning.

Vilka PMI-standarder kan användas i ett ledningssystem?

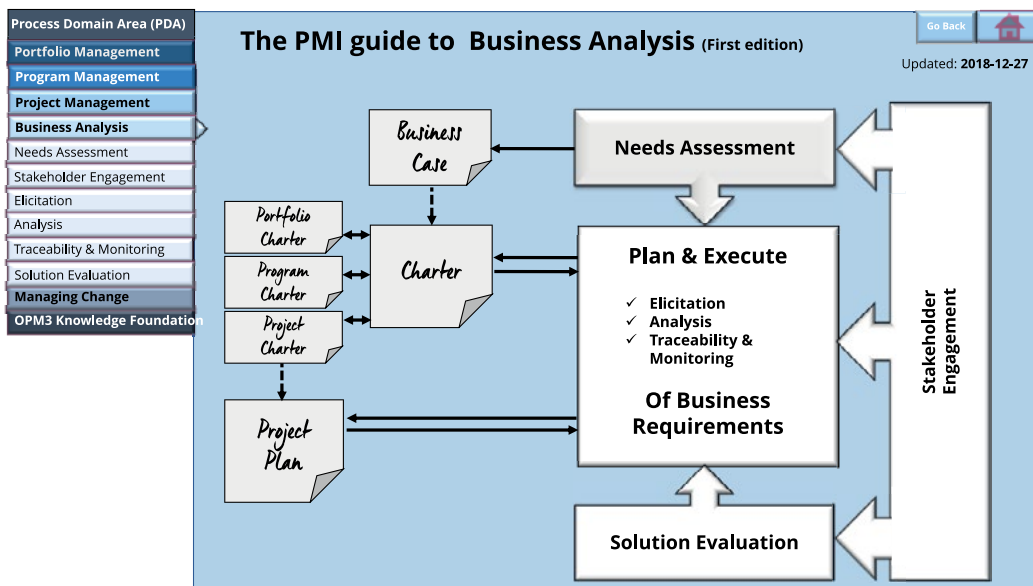
Olika PMI standarder har tagits fram i olika syften. PMI skiljer på:

- Foundation standards
- Practice Standards
- Practice Guides

Foundation standards utgörs först av de tre standarder som knyter samman PPP (Projekt – Program – Portfölj). Alla tre har kommit i ny utgåva under 2017. PMBOK är i sin utformning processorienterad varför denna kan användas i princip som den är. I samband med revisionerna från version 3 till version 4 gällande standarderna för programstyrning och portföljstyrning har man valt att gå ifrån att vara "process based standard" till att vara "principle based standard". Detta medför att alla processer inte längre är lika tydliga och behöver mer anpassning till övriga delar av ledningssystemet. Främst gäller detta standarden för portföljstyrning, som behöver förhålla sig till hur verksamheten arbetar med strategier, vision & mission samt investeringsbeslut. Standarden för programstyrning är mer kopplat till projektstyrning. Figuren ned visar hur denna kan inkorporeras i ett ledningssystem.



Ibland foundation standarderna ingår ytterligare två standarder. Dels OPM3 som utgör ett underlag för att arbeta med förbättring av projekt- program- och projektstyrning. Därmed utgör det med ett stödjande ramverk än vad som kan användas som en PRM. Däremot är den nya standarden för Business Analysis [The PMI guide to Business Analysis] uppbyggt processorienterat precis som PMBOK. Nedanstående figur visar en översikt på hur denna kan föras in ett ledningssystem.



Vad som framgår av figuren ovan är hur BA-processerna understödjer framtagandet av "charters" som kan vara projekt-, program- eller project charters. Underlaget utgörs av ett affärsunderlag [Business Case]. Processerna för att skapa ett Business Case finns i BA-standardens kunskapsområde Behovsanalys [Needs Assessment]. Dessa utgör till mångt och mycket "för-processer" till bland annat PMBOK och är ytters lämplig att få med i ett ledningssystem. Att beskriva stegen för att genomföra arbetet som tar fram ett beslutsunderlag [Business Case]. Behovsanalys blir då en processarea likställd med t.ex. att hantera risk.

Bland övriga Practice-standarder och practices guiedes utgör de i många fall en utvecklad beskrivning inom olika kunskapsområden. T.ex. gällande riskhantering, tidplanering, estimering med flera. En standard som man eventuellt bör integrera med PPP-processerna är den som stöder förändringsstyrning [Managing Change in Organizations]. Denna är en practice guide och utgör inte en standard, men står sig väl i jämförelse med andra modeller för förändringsstyrning som ADKAR, Kotter, Levin med flera. Skälet till att föra in en förändringsmetodik i ledningssystemet är att programstyrning ofta handlar om att styra över nyttor som ska uppnås i ett förändringsprogram. Därav finns behov att skapa förståelse hur programstyrning används för att genomföra större eller mindre förändringsprogram i en organisation.

SUMMERING

Som beskrivets ovan är PMI-standarderna mycket användbara som komponenter i ett ledningssystem. Att använda dessa som grund istället för att införskaffa en separat projektstyrningsmetod ger bland annat följande fördelar:

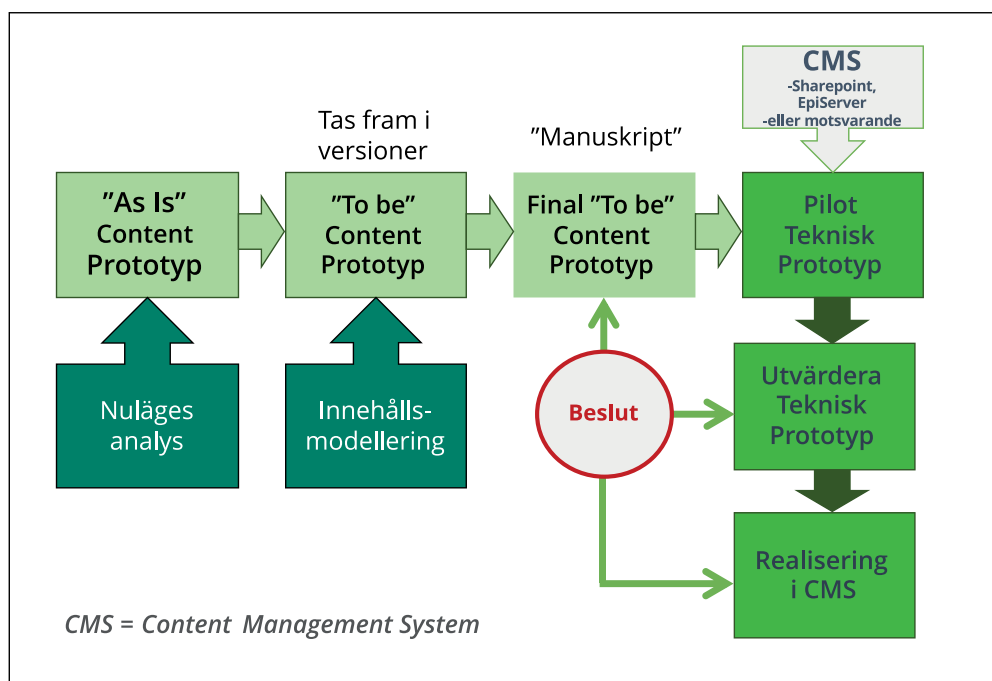
- Möjlighet att skapa en bättre sammanhållande struktur för projektstyrning, programstyrning och portföljstyrning
- Basera projektarbetsättet på oberoende av landspecifika krav. PMBOK utgör i ramverk som är gångbart i alla världsdelar
- Kunna ensa i nomenklatur gällande namnsättningar av dokument och syften med varför olika dokument behövs i olika situationer
- Kunna skapa ett strukturerat arbetssätt som direkt kan nyttja redan befintliga kanaler för att kompetensutveckla projektledare och till detta kopplade certifieringar (typ PMP med flera)
- Skapa en grund för att till ledningssystemet koppla på externa tekniker och verktyg som PMBOK rekommenderar.

En situation som jag stött på i verksamheter som har infört en svensk projektstyrningsmetod typ PPS, men som behöver införa stöd för projektarbete i övriga Europa, USA och Asien är - "vad är PPS?". Inget ont om PPS i sig, men arbetar man internationellt så behöver man använda metodik som det finns stöd för i de länder man verkar.

Det man inte får med automatik i PMBOK, utan behöver komplettera med själv är olika typer av malldokument. Ofta är det tillräckligt med ett 10 – 15 malldokument som standard i ledningssystem. PMBOK listar drygt 30 olika dokument, vilka det går ganska snabbt att ta fram mallar för. Många finns redan att hämta fritt på nätet.

Vad krävs då för att få PMI-processerna på plats i ett ledningssystem? Vanligtvis finns redan grunder i ett eller flera äldre ledningssystem varför arbetet startar med att samla upp nuläget. Ett vanligt fel i arbetet är att man låter tekniken styra och startar upp arbetet med att upphandla teknisk lösning för ett LIS eller intranät. Exempelvis Sharepoint, Episerver eller andra content-plattformar. Istället för att börja med tekniken, börja med innehållet. I en processanalys görs genomgångar först av alla befintliga rutiner som kan dokumenteras i en "As-Is"-content prototyp. Denna förändras sedan stegvis mot en "To-Be"-content prototyp. Dessa content-prototyper kan göras utan att ha bestämt något verktyg. Det är dessutom bättre att göra detta arbetet utan beroende till ett tekniskt val som kanske inte håller måttet. När en content-prototyp känns tillräckligt stabil görs en teknikutvärdering som därefter skapar förutsättningarna för en teknisk-prototyp. I samband med detta förs processmodellerna beskrivna i content-prototy-

pen över till den tekniska prototypen. Givet att denna håller, har sedan content-prototypen gjort sitt. Fortsatt arbete sker direkt i den valda tekniska plattformen. Fördelarna med att rulla ut ledningssystem i jämförelse med rena IT-system är att de kan rullas ut succesivt. Processförbättringsarbete är aldrig färdigt utan pågå ständigt. Figuren nedan beskriver översiktligt arbetet med content-protyper och tekniska prototyper.



Avslut

Detta Whitepaper utgör ett underlag som är kopplad till en föreläsning under PMI-konferensen Passion for Projects 2019 den 11- 12 mars 2019. Se vidare <https://www.passionforprojects.org/> för mer information.