

## Programi, portfelji, večprojektni sistemi

<sup>1</sup>Dušan Črnigoj, <sup>2</sup>Andrej Škarabot

<sup>1</sup> Primorje d.d. družba za gradbeništvo, inženiring in druge poslovne storitve, Vipavska 3, 5270 Ajdovščina, Slovenija

<sup>2</sup> Manager d.o.o, management svetovanje, Dunajska 106, 1000 Ljubljana, Slovenija

e-mail: dusan.crnigoj@primorje.si; andrej.skarabot@guest.arnes.si

### Povzetek

Različne ali pomanjkljive opredelitve projektnih programov in projektnih portfeljev ustvarjajo v projektnem managementu nesporazume. Pomen izraza program se je v zadnjem desetletju spremenil. Naloge portfeljskega in programskega oz. projektnega managementa se med seboj močno razlikujejo. Projektni in programski management sta tradicionalno usmerjena na »delati stvari prav« medtem ko naj bi portfelj pomenil »delati prave stvari«. Teoretična spoznanja o portfeljih in programih so v zadnji točki aplicirana na gradbeno podjetje.

**Key words:** portfelj, program, projekt, portfeljski management, programski management, gradbeništvo

### 1. Uvod

Dolgo časa je veljalo, da je projekt sicer učinkovito orodje, vendar s pripombo, da je projekt pač tujek, ki ovira jasna in vedno veljavna pravila v stalni starševski organizaciji. Čez leta je prišlo spoznanje, da je organizacijska oblika projekta nujen del življenja in delovanja vsake organizacije. V osemdesetih letih (nekateri so o tem govorili že prej) pa se je razvoj še nadaljeval. V posamezni organizaciji se običajno ne nahaja samo en projekt, temveč se istočasno izvaja večje število projektov. »Odkriti« so bili večprojektni procesi in zanimanje zanje se je zelo povečalo. Danes jih obravnavamo kot sestavni in nujni del stalne organizacije.

V tem dinamičnem razvoju so se spreminjale tudi različne opredelitve večprojektnih sistemov. Včasih je bil izraz *program* rezerviran za večprojektni sistem, danes pa več avtorjev opredeljuje program drugače. V osemdesetih letih se je začel pojavljati v projektnem managementu nov izraz *portfelj*. V prispevku bomo analizirali stališča in o teh poimenovanih različnih avtorjev in nekaterih standardov s področja projektnega managementa.

Projekte lahko organiziramo v skupine na osnovi različnih kriterijev, kot so: enaka tehnologija, lokacija, skupni viri oz. kapacitete itd. Če obravnavamo te skupine kot celote, ugotovimo, da lahko skupno in povezano delovanje projektov omogoča sinergijske učinke, ki jih sicer z ločeno obravnavo posameznih projektov ne bi dosegli. To nalogo naj bi izvajal Projektni portfeljski management PPM.

V drugem delu govorimo o organizaciji, pooblastilih in nalogah portfeljskega managementa.

V zadnjem delu predstavljamo aplikacijo teoretičnih spoznanj s področja portfeljskega in programskega managementa v gradbeništvu.

V tem tekstu bomo uporabljali večkrat izraz *podjetje*. Enake ali podobne ugotovitve pa veljajo za vse organizacije na splošno, kot so: profitne, neprofitne organizacije in

državne ustanove (občinske, regionalne) itd. Projektni management je včasih zapisan okrajšano PM.

### 2. Opredelitve: program, portfelj, večprojektni sistem

Iz literature je vidno, da se skupine projektov oblikujejo v portfelje in programe. Nekateri avtorji pa imenujejo večje število projektov večprojektni sistemi.

V tej točki bomo analizirali opredelitve, ki jih ponujajo nekateri avtorji in trije standardi s področja projektnega managementa:

- SKPM v originalu ICB, IPMA Competence Baseline iz l. 2006,
- PM BOK, Ameriški nacionalni standard, ANSI iz l. 2004,
- The Standard for Project Portfolio Management, (2006) PMI, USA.

#### PROGRAM

V literaturi lahko najdemo naslednje njegove opredelitve:

- SKPM (2007): »Program je niz sorodnih projektov in organizacijskih sprememb, s ciljem izpolnitve strateških ciljev in doseganja koristi, ki jih pričakuje organizacija. ...Program je niz specifičnih, med seboj povezanih podjemov (projektov in dodatnih nalog), s katerimi skupaj dosegamo več ciljev znotraj celotne strategije ali strateškega cilja. ...Management programov je ogrodje za izvedbo strategij in pobud.«
- PM BOK (2008): »Program je skupina sorodnih, koordiniranih projektov, s katerimi dosežemo koristi in kontrolo, ki jih sicer ne bi, če bi jih obvladovali posamič; programi lahko vključujejo elemente sorodnega dela zunaj obsega posameznih projektov v programu.«
- The Standard (2006): »Program je skupina povezanih projektov, ki so koordinirani na način, ki prinaša večje

koristi, kot če bi projekte obravnavali posamično.

- Schelle (2006): »Program je zelo velik projekt z več podprojekti. Manager programa je odgovoren za program, kot projekt je tudi program začasnega značaja. Ko se konča program, se konča tudi naloga programskega managerja.«

V starejši literaturi se izraz *program* uporablja v dveh pomenih. Prvi pomen je ta, da program pomeni večprojektni sistem, npr. Turner (1999) program opredeljuje kot »Management portfelja majhnih in srednjih projektov je poznan kot management programa.« Drugi pomen *programa* je, kjer je skupina projektov povezana v velik skupen program. Wysocki (2000) smatra, da »program vsebuje več projektov, program je po obsegu večji kot posamezen projekt.«

## PORTFELJ

V literaturi lahko najdemo naslednje njegove opredelitve:

- SKPM (2007): »Portfelj je niz projektov in/ali programov, ki niso nujno povezani med seboj, vendar so združeni v celoto zaradi nadzora, koordinacije in optimizacije. ...Management portfeljev je stalna funkcija, sorodna linijskemu managementu. Njegov namen je koordiniranje vseh, v določenem trenutku odvijajočih se projektov in programov za celotno organizacijo ali njen del.«
- PM BOK (2004): »Portfelj je zbirka projektov ali programov in drugega dela, ki jih združimo v celoto, da spodbudimo učinkovito obvladovanje tega dela pri doseganju strateških poslovnih ciljev.«
- Schelle (2006): »Projektjni portfelj vsebuje več neodvisnih projektov v eni organizaciji, ki se izvajajo istočasno. Planiranje in kontrola teh projektov se imenuje portfeljski večprojektni management. Večprojektni manager ima specifično vlogo, ki je drugačna od managerja programa. Manager programa je začasna funkcija, medtem ko je večprojektni management stalna funkcija. ...Pri portfelju projekti nastajajo, se izvajajo in ugašajo. Stalno nastajajo novi projekti ...«.
- Gareis (2002): »Projektjni portfelj je definiran kot skupek vseh projektov in programov, ki se nahajajo v projektno usmerjeni organizaciji v določeni točki in času ter povezave med temi projekti in programi. V projektjni portfelj so lahko vključene različne vrste projektov, kot so notranji in zunanji projekti, enkratni in ponovljivi projekti, marketinški, pogodbeni, organizacijsko razvojni projekti itd.«
- The standard (2004): »Portfelj je skup projektov ali programov in drugih del za učinkovit management realizacije strateških poslovnih usmeritev. Projekti ali programi portfelja so ali niso med seboj povezani.«

## VEČPROJEK T NI SISTEMI

V literaturi lahko najdemo naslednje njegove opredelitve:

- Schelle (2006) smatra, da večprojektni sistem sestavlja večje število projektov, ki so lahko med seboj relativno podobni (istega tipa) ali pa vsebuje projekte, ki so med seboj različni. Program pa vsebuje več (kompleksnih) projektov, vendar so vsi ti vključeni v en sam večji projekt - program. Program ne šteje v večprojektni

sistem.

- Lock (2000) smatra, da ima večprojektni model številne projekte in podprojekte ter da je to kontinuiran in stalen proces. Management mora zagotavljati kapacitete za vse projekte glede na njihovo prioriteto.

*Večprojektni sistem* je izraz, ki se v PM že dolgo uporablja (Škarabot, 1986). Prav tako multiprojektni procesi (Hauc, 2002).

SKPM (2007): »*Razlike med programi in portfelji*. Management programov je instrument za realizacijo strateških sprememb. Management portfeljev je instrument, ki skrbi za management toka projektov in programov v organizaciji. Vloga managementa portfeljev je uskladiti portfelj s cilji organizacije ob sočasni odgovornosti za določanje prioriteten projektov in programov.«

Avtorja smatrata, da so opredelitve v standardu SKPM (2007), ki so izdelane s strani IPMA - International Project Management Association, pomanjkljive in premalo jasne. Prihaja do tega, da si celo strokovnjaki z licencami PM nasprotujoče razlagajo te opredelitve. V opredelitvah SKPM napr. ni navedeno, da so programi podobno kot projekti le začasnega značaja, programi so predstavljeni predvsem kot zbir razvojnih strateških projektov itd. Na osnovi vseh teh mnenj in definicij se zdijo **naslednje opredelitve** najbolj ustrezne:

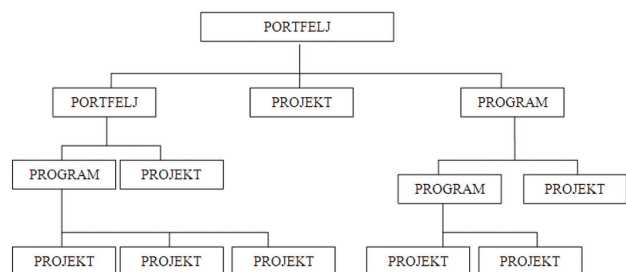
**Program.** Več povezanih kompleksnih projektov sestavlja velik projekt, ki ga imenujemo program. Program ima začasen značaj, enako kot projekti. Program ima programske cilje. Z dokončanjem programa preneha delovati tudi management programa. Program je po starejših avtorjih spadal v večprojektno sisteme, danes pa več avtorjev smatra, da se ga tja ne uvršča. Program je npr. projekt povečanja prodaje v naslednjih dveh letih za 20 %, ki vsebuje več kompleksnih projektov itd.

**Portfelj.** V portfelju se nahaja istočasno večje število projektov. Ti projekti so lahko enaki in koristijo iste vire ali pa so med seboj različni. Management portfelja je stalna funkcija. Stalno se lansirajo novi projekti, se izvajajo in na koncu zaključujejo. Portfelj lahko vsebuje tudi programe. Portfelji so npr. stalni procesi v projektno usmerjenih podjetjih, kot so gradbeništvo, inženiringi itd. pa tudi drugi stalni procesi, kot so razvojni projekti, portfelj investicij v podjetju itd. Poleg tega je za portfelje značilno, da se projekti in programi določajo v samem portfelju, v programu pa so cilji že določeni. Zaradi takih razlik v značilnostih programa in portfelja so seveda tudi organizacija, planiranje, kontroliranje itd. v obeh sistemih precej različni.

Napačno je torej postavljati vprašanje: Ali so organizacijski razvojni projekti portfelj ali program? Lahko so program, lahko so portfelj. Če bomo ta proces organizirali tako, da bo teklen stalno in imel stalen management, potem bo to portfeljska organizacija. Lahko pa organiziramo te razvojne projekte kot program, potem ima ta program končne skupne cilje vseh vanj vključenih projektov. Ko so ti doseženi, program ugasne in z njim tudi programski management.

Kot portfelje organiziramo procese v projektno usmerjenih podjetjih (kjer delajo za zunanjega naročnika), kot so na primer gradbeni procesi, inženiringi, svetovalna podjetja, individualna naročniška proizvodnja v kovinski in elektro industriji itd. Portfelj lahko oblikujemo, če je več projektov, za skupine organizacijsko razvojnih projektov, novih izdelkov, investicij, IT projektov itd., lahko pa te skupine s skupnim ciljem opredelimo tudi kot programe.

Izraz portfelj (angl. *Portfolio*) se je uporabljal do osemdesetih let na področju financ, kjer se je govorilo o portfelju vrednostnih papirjev. Izraz se je prenesel potem tudi na druga področja.



**Slika 1:** Portfelj je zbir projektov in (ali) programov (in drugih del), ki s skupnim portfeljskim managementom omogočajo izpolnitev strateških poslovnih ciljev (The standard, 2006)

Vendar so opredelitve portfelja v projektne smislu nekoliko drugačne kot so pri finančnem portfelju. Pri finančnem portfelju govorimo o subjektu, ki ima portfelj takšne ali drugačne vrste. Če bi to prenesli v projektne management, bi rekli, npr. ta enota ali podjetje ima portfelj majhnih projektov. V projektne managementu pa je ta izraz dobil še drug pomen, namreč, portfelj je postal subjekt kot. organizacijska enota.

Naj opozorimo še na dvojno predstavljanje posameznih izrazov. Spomnimo se, kako so v začetku PM mnogi zamenjevali projekt v smislu načrtov in projekt v smislu PM kot enkratne naloge. Podobno je danes pri programu. Program se danes poleg projektne pomena velikokrat uporablja za poslovne oz. proizvodne usmeritve, kot so npr. v lesno-predelovalni industriji program vrat, program oken, program plastike itd.

### 3. Projektne portfeljski management

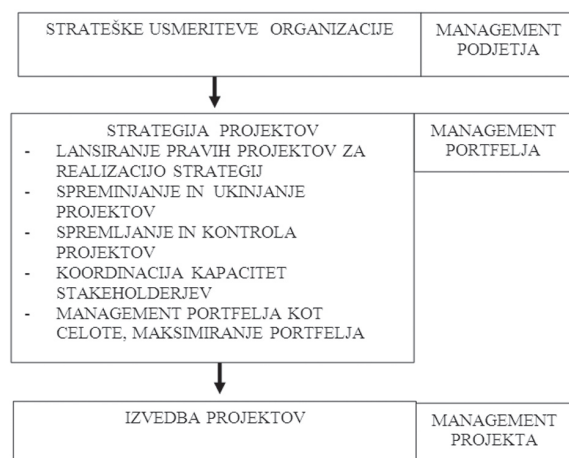
Projektne in programske management sta tradicionalno usmerjena na »delati stvari prav«, medtem ko naj bi portfeljski management pomenil »delati prave stvari« (The standard, 2006). O tem je več pisal tudi Rozman (2000). Po njegovem mnenju bi morali biti za projekte posebej opredeljeni nameni (purposes) in cilji (goals).

Cilji so običajno doseganje rokov, stroškov in vsebine oz. kakovosti. Namen portfelja pa je v ustreznem odločanju, ki bo prispevalo k uspešnosti strateških usmeritev (Rozman, 2008). Med namene štejemo realizacijo strateških usmeritev, kot so na primer donosnost, dobiček, pokritje, povečanje tržnega deleža, rast delnic, zadovoljstvo zunanjega naročnika itd. Projektne managerji se torej ne sprašujejo o namenu projekta, ta je bil opredeljen nekje drugje, njihova naloga je realizirati cilje projekta.

Projektne portfeljski management - PPM naj bi bil

tisti organ, ki odloča o tem, katere projekte je potrebno lansirati, spreminjati in ukinjati, da bi dosegli strateške cilje organizacije (primerjaj Rajegopal, 2007). Avtor Levine (2005) opozarja, da je vpliv projektov na sodobno družbo velik, ampak izgubljanje zaradi nepravilnega izbora projektov in njihove vsebine (ali oboje) je ravno tako ogromno. Tradicionalni projekti večkrat zgrešijo poslovne cilje. Vsebine, čas, stroški in kakovost so samo komponente ciljev, ne pa merila za uspeh.

Portfeljski management je odgovoren, da so izbrani pravi projekti in da so ti realizirani v okviru planiranega časa, stroškov in vsebine (kakovosti) v skladu s strateškimi smernicami organizacije. To pomeni, da portfeljski management z izborom projektov realizira strateške namene podjetja.



**Slika 2:** Povezanost strategije podjetja, portfeljskega managementa in projektne managementa (ali programskega)

Naloge portfeljskega managementa so (primerjaj The standard, 2006):

- izbira pravih projektov, ki bodo najbolj realizirali dano strategijo,
- optimizacija celotnega procesa in ne samo posameznega projekta,
- selekcija projektov, ki bodo v procesu,
- spreminjanje ali ukinitvev projekta,
- določitev prioritete,
- usklajevanje notranjih in zunanjih kapacitet,
- koordinacija vseh projektov na tak način, da dosegamo optimalne rezultate.

Portfeljski nivo torej na osnovi sprejete organizacijske (podjetniške) strategije izbira in oblikuje tiste projekte, ki naj bi to strategijo čim bolj realizirali. Portfeljski nivo opredeli namene. Portfeljski manager išče optimalne rešitve tako, da gleda vse projekte kot celoto v povezavi z vsemi notranjimi in zunanjimi viri. Kovač (2008) ugotavlja, da projekti ne morejo preprosto "lebdeti" v podjetju, temveč morajo podpirati temeljne usmeritve podjetja.

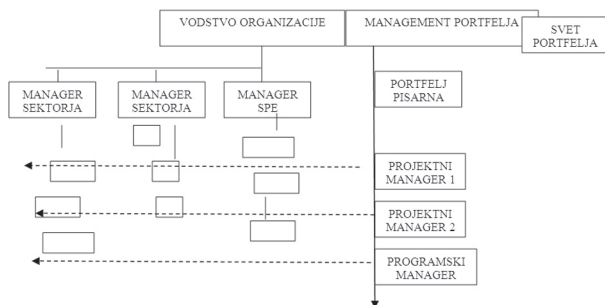
Projektne (programske) manager pa je odgovoren za izvedbo in cilje projekta, kot so bili ti opredeljeni na nivoju portfelja. Projektne (programske) manager običajno »delajo stvari prav«.

Levine (2005) celo poudarja, da je napačno misliti, da je PPM v osnovi management večprojektne sistema, temveč je prva naloga portfeljskega managementa maksimiranje delovanja projektov za blaginjo in uspeh

podjetja.

Običajno je racionalno, da se na nivoju portfelja postavi Svet portfelja (odločitvena skupina, Project Portfolio Board, Steering committee Gareis (2002)). V Svetu portfelja naj bi se nahajale osebe iz vodstva podjetja in vodje tistih funkcijskih enot, ki močneje sodelujejo v projektih.

Portfeljski manager je obvezno član Sveta portfelja, svetu lahko tudi predseduje.



Slika 3: Projektni portfeljski management (manager portfelja naj bi bil del vodstva organizacije)

Nujno je, da sta portfeljski management in vodstvo podjetja tesno povezana.

Možnih rešitev je več. Nekateri avtorji smatrajo, da je ustrezna rešitev močno sponzorstvo v vodstvu podjetja (Rajegopal, 2007), nekateri pa mislijo, da naj ima portfeljski manager široka pooblastila vodstva podjetja.

Mislimo, da je najboljša oblika tista, kjer je portfeljski manager istočasno član vodstva podjetja. To naj bi veljalo posebej za projektno usmerjene procese in druge, za podjetje pomembne portfelje.

Smatramo, da sta osnovna vzroka za takšen zahtevan položaj portfeljskega managerja naslednja:

- **Povezava med nosilci strategije podjetja in vodstvom portfelja.** Tesno sodelovanje med managementom portfelja in nosilci podjetniške strategije, to je vodstvom organizacije, zagotavlja kakovost operacionalizacije strateških načrtov v obliko projektov. Naloge portfeljskega managementa, kot so izbor, lansiranje, spreminjanje, ukinjanje, zaključevanje projektov, se izvajajo na osnovi sprejete podjetniške strategije.
- **Zagotavljanje kapacitet v matrični organizaciji.** Projekti se največkrat izvajajo v matrični obliki. Človeške kapacitete za izvedbo projektov se nahajajo v funkcijskih organizacijskih enotah (sektorjih) in v SPE Strateških Poslovnih Enotah. Vodje funkcijskih enot imajo svoje redne zadolžitve za redne naloge iz rednega oz. kontinuiranega procesa. Že za te procese običajno nimajo zadostnih kapacitet. Tako funkcijski managerji še mnogo težje zagotavljajo dodatne kapacitete za projekte. Portfeljski manager mora preskrbeti kapacitete za svoje projekte. Na nivoju podjetja je torej potrebno zagotoviti kapacitete za redne naloge in projekte. Tu prihaja do velikih nasprotij. Te različne interese lahko uskladi samo nekdo, ki je član vodstva organizacije. Vodstvo organizacije je tisto, ki mora določiti, kakšen del, npr. človeških kapacitet, bo delal v posamezni funkcijski enoti (sektorju) na rednih nalogah in kolikšen del bo zagotovljen za projekte portfelja. Mislimo, da je to največja in osnovna odločitev. Izkušnje avtorjev kažejo, da projekti propadejo največ zaradi pomanjkanja kapacitet. Ni

naloga projektnega managerja na operativni ravni, da prihaja v konflikte s funkcijskim managerjem zaradi kapacitet oz. vprašanja, ali imajo večjo prioriteto projekti ali redno delo. To strateško odločitev in nalogo mora sprejeti vodstvo organizacije. Tega ne more določiti niti portfeljski manager, če je po hierarhiji enak ali celo podrejen managerjem funkcijskih enot.

Svet portfelja mora biti v svojih pooblastilih in delovanju na enakem nivoju kot vodstvo organizacije, oz. mora biti pooblaščen za delovanje portfelja, drugače je njegovo delovanje brez smisla. Lahko pa seveda namesto Sveta portfelja odloča o portfelju tudi samo vodstvo podjetja, v tem primeru je seveda Svet portfelja nepotreben.

Svet portfelja določa portfeljske usmeritve, svet deluje kot sponzor portfeljskemu managerju. Svet portfelja omogoča osnovni dogovor med portfeljskim managementom in managerji organizacijskih enot o delitvi kapacitet za potrebe projektov in rednih nalog.

Ni nujno, da je portfeljski manager posebna oseba, ki je polno zaposlena na tem mestu. Pomembno je, da se ta funkcija opravlja, lahko jo opravlja nekdo samo kot del svojih delovnih zadolžitvev.

Naročnik projektov in programov v portfelju je portfeljski manager, iz formalnih razlogov pa je lahko naročnik tudi manager podjetja.

Tu smo opisovali primer delovanja enega portfelja. V velikih poslovnih sistemih imamo lahko več portfeljev za različna področja. Imamo portfelje za notranje, zunanje projekte, portfelj za osnovni proizvodni proces itd. Če je racionalno, lahko oblikujemo portfelj portfeljev (portfelj na nivoju podjetja), ki vključuje vse nižje portfelje, programe in tudi posamezne projekte (glej sliko 1).

Za potrebe portfelja lahko deluje portfeljska pisarna. Svojo pisarno imajo lahko tudi posamezni portfelji ali programi. Organizacijo in nivoje je potrebno prilagoditi konkretnim potrebam in možnostim podjetja (glej Stare, 2005). Portfeljski manager je vodja vsega osebja na nivoju portfelja.

Obstajajo številne metode, ki omogočajo portfeljskemu managementu kvalitetnejše in bolj transparentno odločanje. Te metode so, na primer: kazalniki uspešnosti, portfeljska matrika, statične in dinamične ocene, različni fizični kazalniki itd.

Programski management deluje podobno kot management projekta. Razlika je v tem, da je program zelo velik projekt, ki vsebuje večje število kompleksnih projektov nižjega ranga.

## 4. Gradbeništvo, portfelji, programi in projekti

### 4.1 Projektno usmerjeno podjetje

Gradbeno podjetje je projektno usmerjeno podjetje. Osnovni poslovni proces v njem se odvija v obliki gradbenih projektov.

V tem prispevku bomo obravnavali samo osnovni gradbeni proces. Ne bomo obravnavali projektov, ki obstajajo v vsaki organizaciji. To so projekti za realizacijo



strateških razvojnih usmeritev, kot so projekti za izboljšanje poslovanja, investicijski, marketinški in drugi projekti.

Smatramo, da v gradbenem podjetju običajno tudi ni racionalno postaviti skupnega portfelja vseh projektov. Oba omenjena projektna procesa, osnovni gradbeni proces in portfelj razvojnih projektov se med seboj glede vsebine, rabe kapacitet, informatike itd. namreč preveč razlikujeta.

## 4.2 Starejša oblika organizacije

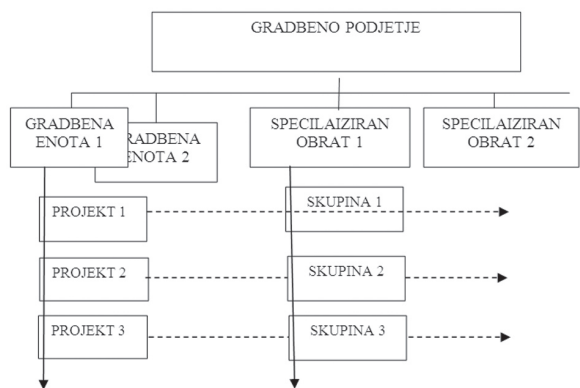
V gradbeništvu se je organizacija v zadnjih dvajsetih letih pomembno spremenila. Za gradbeno podjetje s tako organizacijo je značilno, da ima dve veliki skupini organizacijskih enot na prvem nivoju:

- gradbene enote, ki so postavljene po različnih kriterijih (lokacija, tehnologija, kupci itd.) in so nosilci gradnje različnih objektov. V gradbenih enotah se nahajajo projektni managerji;
- druga velika skupina organizacijskih enot so specializirani obrati. Ti obrati so na primer mehanizacija, gradbeni elementi, asfaltiranje, betoniranje, elektro dela itd. (Harris, 2001).

Obrati delajo na različnih gradbenih enotah v njihovih projektih. Komercialna in inženiring se centralno izvajata na nivoju podjetja. Gradbene enote začnejo graditi objekt, ko je pogodba v komercialni službi ali inženiringu z zunanjim naročnikom podpisana. Podjetja s takšno organizacijo so zaradi obratov relativno velika, z novo organizacijo se zmanjša število zaposlenih na eno petino (primeri nekaterih podjetij). Takšne trende lahko opazimo tudi v slovenskih gradbenih podjetjih.

Management gradbenega procesa izvaja koordinacijo tako, da je potrebno poiskati optimizacijo na več ravneh:

- polno naj bi bile zasedene kapacitete vseh gradbenih enot,
- polno naj bi bile zasedene kapacitete vseh specializiranih obratov.



Slika 4: Starejša oblika organizacije v gradbenem podjetju

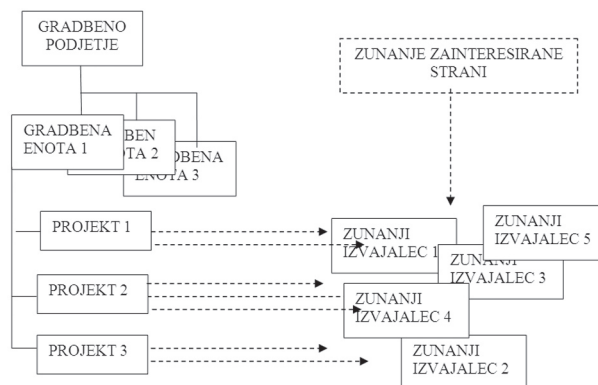
Ta oblika organiziranosti je nekoliko specifična oblika matrične organizacije. Koordinacija celotnega procesa je v tem primeru naporna in praktično ne more nikoli zadostiti interesom vseh udeležencev v tem procesu.

## 4.3 Novejša oblika organizacije

Za novejšo obliko organizacije je značilno, da nima več

lastnih specializiranih obratov. Obrati so se odcepili (ali jih nikoli ni bilo) in delujejo kot samostojne poslovne in tržne organizacije.

To pomeni, da ni več značilne matrične organizacije. Ni potrebno več iskati optimalnih rešitev med vsemi projekti in kapacitetami vseh specializiranih obratov, temveč se išče optimalne rešitve le za gradbene enote. Organizacija projektov je postala bolj virtualna, saj sodeluje v projektih množica podizvajalcev, ki so samostojni poslovni subjekti, ki se združujejo pri delu na posameznem projektu. Njihovi skupni interesi so kratkoročno na posamičnem projektu, lahko pa so zastavljeni tudi dolgoročno.



Slika 5: Novejša oblika organizacija v gradbenem podjetju, specializirani obrati se ne nahajajo več v gradbenem podjetju temveč so (poslovno in tržno) samostojni

Specializirani obrati so postali samostojni. Stopnja samostojnosti je lahko različna od organizacije kot poslovne enote z lastno bilanco; večja samostojnost je takrat, kadar obstaja le lastniška povezava; popolna samostojnost, kjer razen tržne zainteresiranosti ni drugih povezav.

Usmeritve v novejši organizaciji so takšne, da se gradbeno podjetje ukvarja predvsem z inženiringom gradnje. Inženiring se izvaja centralizirano ali dislocirano po gradbenih enotah.

Novejša organizacija je v osnovi bolj uspešna zaradi:

- decentralizirane jasne odgovornosti v specializiranih obratih za zasedenost lastnih kapacitet in za poslovne rezultate obrata
- nižje cene specializiranih obratov zaradi specializacije in večjega obsega storitev
- tržna odgovornost in iniciativa je v obratu
- gradbene enote lahko pri izvedbi projektov izbirajo med večjim številom konkurentov, projekti so izvedeni hitreje in ceneje

Pogoja za uspešno novejšo organizacijo pa sta med drugim:

- zadostna konkurenčnost na področju delovanja podizvajalcev
- zadostna kakovost podizvajalcev.

V slovenskem prostoru ta dva pogoja še nista izpolnjena, zato je tudi novejša organizacija vprašljiva. Organizacijo se seveda vedno postavlja glede na možnosti v podjetju in njegovi poslovni okolici. Do l. 1990 novejša organizacija v gradbeništvu sploh ni bila mogoča, zunanjih izvajalcev je bilo malo, ni bilo konkurence in kakovostnih storitev.

## 4.4 Organizacija portfeljev in programov

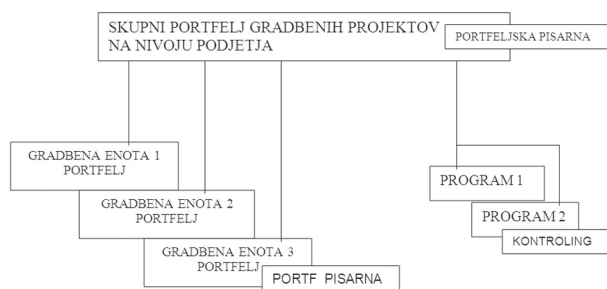
Postavlja se vprašanje, kje oblikovati v gradbenem podjetju posamezne portfelje in programe.

Za starejšo obliko organizacije je značilna centralizacija in ogromen obseg koordinacije. Takšna koordinacija v sodobnem poslovanju ni več mogoča, saj je proces zelo dinamičen, spremembe so hitre in velike, centralizirana koordinacija tega ne zmore. Pri starejši organizaciji smatramo, da imamo samo en portfelj in en portfeljski management, ki:

- lansira posamezne projekte, odloča o njihovi prioriteti, spreminja projekte,
- koordinira kapacitete vseh enot, ki v projektnem procesu sodelujejo,
- vodi projektni proces na tak način, da so doseženi maksimalni rezultati za celotno podjetje,
- deluje na osnovi sprejete poslovne politike.

Sodobna organizacija pa pomeni relativno decentralizacijo. Gradbene enote so lahko oblikovane po različnih kriterijih:

- po tehnologiji, na primer delitev na nizke gradnje, visoke gradnje,
- delitev po lokacijah (tržiščih),
- delitev po kupcih – poslovna gradnja, stanovanjska gradnja, infrastruktura itd.



Slika 6: V novejši organizaciji se portfelji nahajajo v gradbenih enotah

V vseh teh gradbenih enotah je lahko postavljen portfeljski management. To pomeni, da portfeljski management v gradbeni enoti deluje v skladu s sprejeto poslovno politiko podjetja, lansira projekte, koordinira kapacitete, maksimira uspešnost poslovanja v enoti itd.

V enoti, zaradi njenega obsega, običajno ni posebnega portfeljskega managerja, temveč to funkcijo opravlja sam manager gradbene enote. Manager gradbene enote odgovarja za poslovne rezultate te enote.

Tudi v novejši organizaciji običajno obstaja poleg portfeljev v gradbenih enotah tudi portfelj gradbenega procesa na nivoju podjetja. Seveda je potrebno pooblastila portfeljev na nivoju enot in podjetja jasno opredeliti. Na podjetniškem nivoju se samo zbirajo rezultati posameznih portfeljev, ne pa rezultati posameznih projektov. Potrebno je določiti, kje in kako, s katerimi nalogami in na kateri lokaciji bodo organizirane službe komercialne, inženiringa, projektnih pisarn oz. kontrolinga itd. Na nivoju podjetja se lahko postavi portfeljska pisarna podjetja, po posameznih gradbenih enotah pa portfeljske pisarne gradbenih enot. Projektna pisarna zagotavlja managementu podatke, ki

mu omogočajo sprejemanje hitrih in pravilnih odločitev.

Kot smo spoznali iz izvajanj v prejšnjih točkah, ima portfelj stalen značaj: projekti se začnejo, se izvajajo in prenehajo. Proces je stalen, management portfelja je stalen.

**Program** pa je v bistvu zelo velik projekt, ki vključuje več kompleksnih projektov.

Programe imenujemo enote, ki so ustanovljene samo začasno. Cilje programa postavi (portfeljski) manager na nivoju podjetja. Program je npr. izgradnja tovarne v Rusiji, izgradnja avtoceste v Črni gori itd. To je program, saj ima ta enota začasen značaj. Ko se gradnja konča, preneha tudi vloga managementa tega programa. Če pa bi se izkazalo, da je ta lokacija zanimiva, bi lahko ustanovili posebno enoto za Rusijo. V tem slučaju bi v projektne smislu nastal iz programa portfelj, ki bi pomenil stalno organizacijo managementa za to področje.

Tudi v gradbeništvu prihaja do dvojnega pomena besede *program*. Poleg gornjega pomena se uporablja izraz *program* tudi za določeno gradbeno enoto, na primer *program nizke gradnje*.

## 5. Zaključek

V zadnjih desetih letih se je spremenil pomen in opredelitev besede *program*. Program je včasih pomenil večprojektne sistem, danes pa ga več avtorjev tja ne uvršča več. Avtorji opisujejo danes program le kot zelo velik projekt, ki vključuje večje število kompleksnih projektov in ki ima določen rok. Program ima podobne značilnosti kot projekt. Z zaključkom programa preneha tudi delo programskega managementa.

Izraz *portfelj* je tudi dobil v zadnjih letih drugačen pomen, kot ga je imel v zgodnjih osemdesetih letih. Po današnji večinski opredelitvi projektne portfelj vključuje večje število projektov v istem času. Novi projekti stalno prihajajo, projekti se izvajajo in na koncu se zaključijo. Portfeljski management je stalna funkcija v nasprotju s programskim managementom. Poleg tega danes več avtorjev opisuje kot osnovno značilnost portfelja to, da se v njem odloča o vrsti in ciljnih projektov, ki bodo realizirali strateške usmeritve. Pri programu pa so cilji že določeni.

Iz teh opredelitev smo prišli na obravnavanje programskega in portfeljskega managementa, ki se med seboj pomembno razlikujeta.

Koncept spoznanj o portfeljih in programih pa smo prenesli tudi na projektne procese v gradbenem podjetju.

## Viri in literatura

- Gareis, R. (2002): *Professional Project Portfolio Management, IPMA World Congress*, str. 447-454.
- Harris, F., McCaffer, R. (2001): *Modern Construction Management, Blackwell Science*.
- Hauc, A. (2002): *Projektne management, GV založba, Ljubljana*.
- Kovač, J. (2008): *Uvod v projektne management, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj*.

Levine, H. A. (2005): *Project Portfolio Management*, Jossey-Bass.

Lock, D. (2000): *Project Management*, Gower

PM BOK (2008): *Vodnik po znanju projektnega vodenja, Ameriški nacionalni standard, ANSI/PMI 99-001-2004, Project Management Institute, USA. Prevod originala iz l. 2004, Moderna organizacija, Kranj.*

Rajegopal, A., McGuin, P., Waller, J. (2007): *Project Portfolio Management*, Palgrave.

Rozman, R. (2008): *Namen in cilji projekta, Projektna mreža Slovenije št. 2, junij 2008.*

Semolič, B., Steyn, P. (2008): *Project Management Maturity UPMA Zlatibor.*

SKPM (2007): *Struktura kompetenc projektnega managementa, Standard IPMA International Project Management Association v originalu ICBIPMA Competence Baseline iz l. 2006, ZPM, Ljubljana.*

Stare, A., Likar, D. (2005): *Organizacija projektne pisarne - primer podjetja HIT. 11. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije, Portorož, 9., 10. in 11. november 2005. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.*

Škarabot, A., (1986): *Integralni sistem razvoja in osvajanja izdelkov, Kranj, Organizacija in kadri, 1-2 (1986), s 61-80.*

*The Standard for Project Portfolio Management, (2006) Project Management Institute, USA.*

Turner, J. R. (1999): *The Handbook of Project Based Management, The Mc Graw Hill Companies.*

Wysocki, R. K., Beck, R., Crane, D.B. (2000): *Effective Project Management, J. Wiley & Sons.*

**mag. Dušan Črnigoj**, u.d.i.g., je zaposlen v Primorju d.d., kjer je delal kot vodja operative, bil tehnični vodja projektov v inozemstvu, danes je generalni direktor tega podjetja. Magistriral je l. 2006. Raziskuje in se ukvarja z organizacijo gradbenih poslovnih sistemov, s projektnim managementom v gradbeništvu, posebej s problematiko večprojektnih sistemov.

**prof. dr. Andrej Škarabot** je na treh tehniških fakultetah Univerze v Ljubljani poučeval predmet Management. Kot svetovalec za management je delal v številnih slovenskih podjetjih. Objavil je skupaj preko 200 strokovnih in znanstvenih del, od tega preko 80 s področja projektnega managementa. Leta 1965 je kot prvi v Sloveniji objavil članke in imel referate s področja projektnega managementa oz. takrat mrežne analize. Je mednarodni ocenjevalec za projektno odličnost, prvi ocenjevalec za certifikacijo projektnih managerjev, predsednik Sveta IPMA SloCert.