

Sentrale aktiviteter og verktøy for effektiv prosjektgjennomføring

Familie- og oppvekstavdelingen (FOA) i Barne- og familiedepartementet, 28.11.19.

Kort intro.:

- Hva er prosjekt?
- Når og hvor brukes prosjektarbeidsformen?

Definisjoner av prosjekt

Andersen, Grude, Haug:

”Et prosjekt er en arbeidsform hvor en temporær organisasjon er opprettet for å utføre en avgrenset oppgave”.

Rolstadås: *“Et tiltak som har karakter av et engangs-foretakende med gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en gitt tids- og kostnadsramme”.*

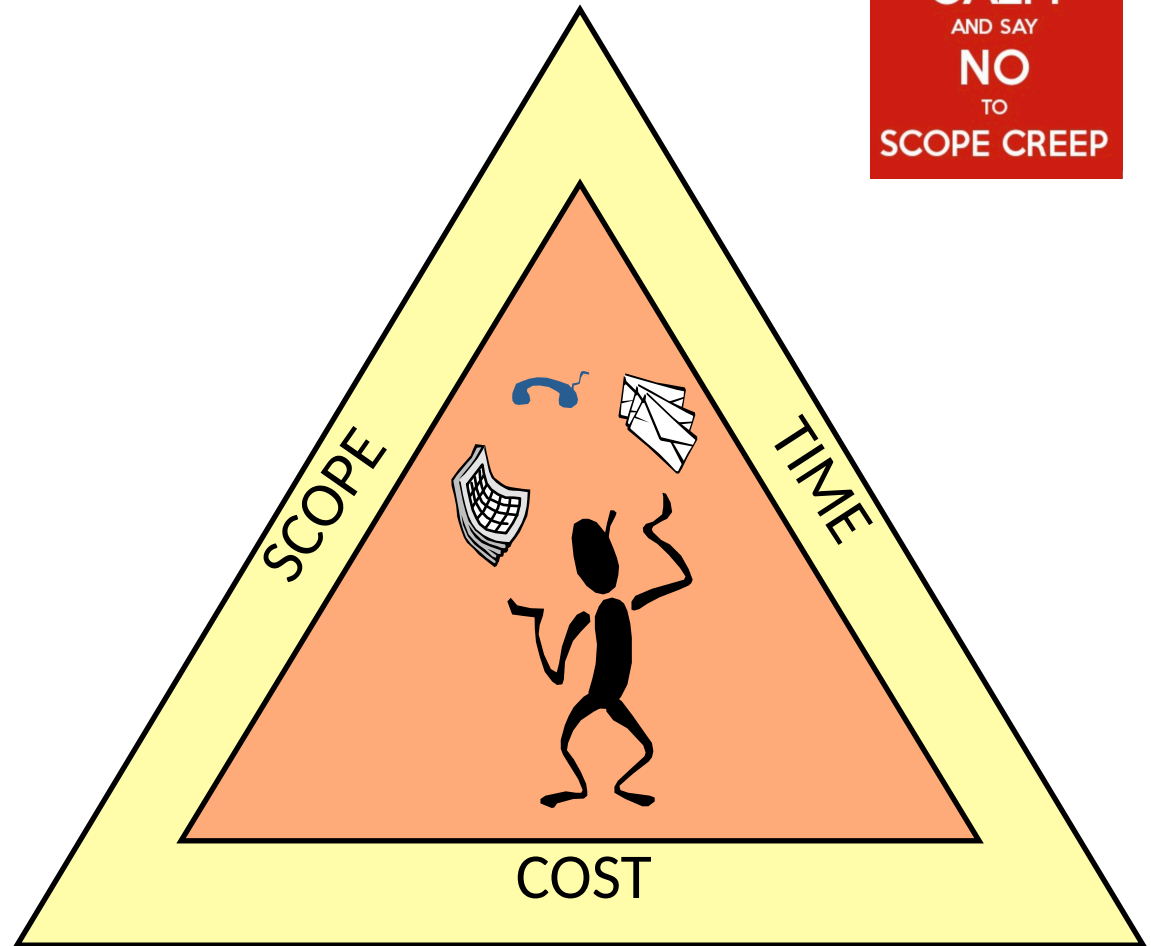
Skyttermoen og Vaagaasar:

«Et prosjekt er en midlertidig rganisasjon som innenfor avgrensede tids- og ressursrammer skal gjennomføre en engangsoppgave som skal skape ‘merverdi’ for oppdragsgiver».



Prosjektets kjennetegn

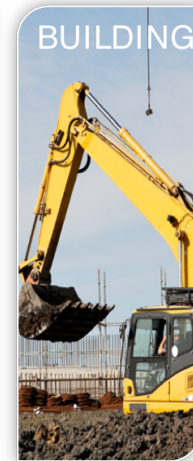
- » Entydig målsetting
- » Begrenset ressurstilgang
- » Lav frekvens
- » Bestemt start- og sluttdato
- » Tverrfaglig arbeid
- » Skape verdi



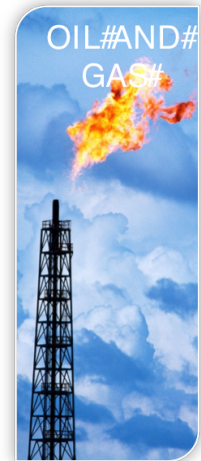
- Vi bruker 32,6 prosent av arbeidstiden i prosjekter
 - 15% interne prosjekter
 - 18% eksterne prosjekter
- 25% økning 2010-2014
- Gjennomsnittlig 5,6 medlemmer
- Varighet 8,2 måneder
- Budsjett 6,2 millioner



80#BILL+#



330#BILL+#



230#BILL+#

NY, INTERNASJONAL UNDERSØKELSE

Nordmenn bruker 1/3 av arbeidstida på prosjekt

AV ANDREAS WALD, MARIA
MAGDALENA AGUILAR VELASCO,
TORBJØRN BJORVATN, AISTE
GRØNVOLD, JENNY SKEIBROK OG
FRIDA LINNEA SVENSSON

Faser og sentrale komponenter



Skyttermoen/Vaagaasar 2015

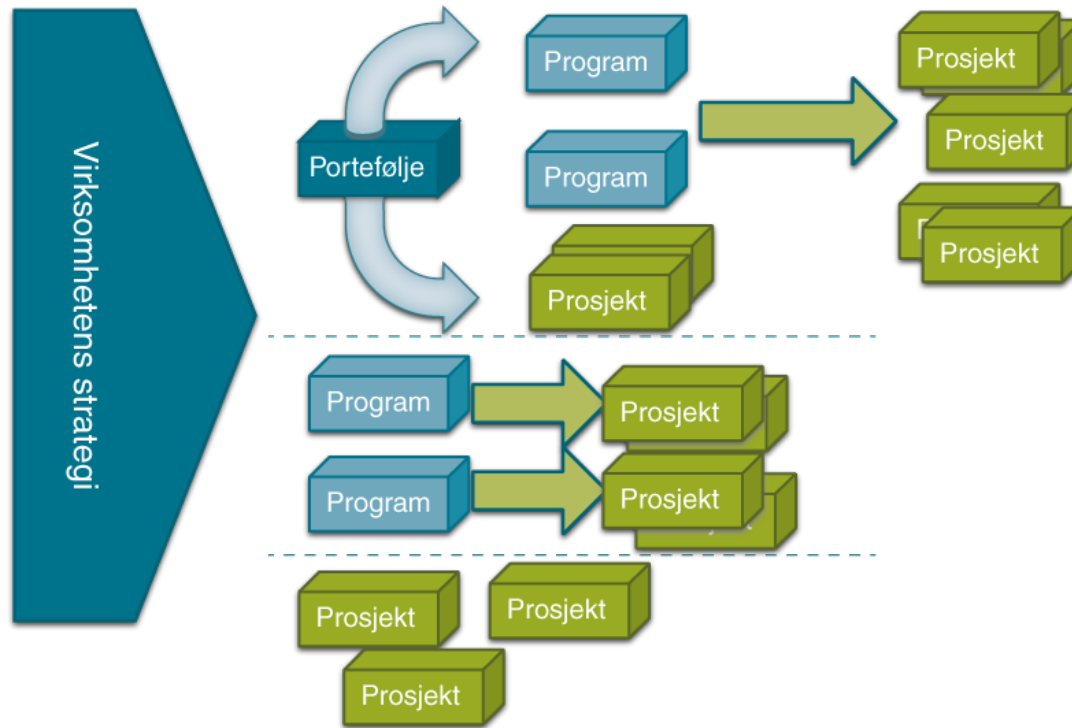
Typer prosjekter

- Produktutvikling
- Systemutvikling
- Tekniske anleggsoppgaver
- Planleggings- og utredningsoppgaver
- Organisasjons- og virksomhetsutvikling
- Arrangementer
- Forskningsoppgaver



Karlsen 2017

Prosjekt, Program, Portefølje



Skyttermoen og Vaagaasar 2015

- Hva er det å lykkes med prosjekter?
- Hva skal til for at vi lykkes - overordnet?

Hva er det å lykkes med prosjekter?



Skyttermoen/Vaagaasar 2015

Man lykkes ved å tenke PSO



Mandat er svært viktig for å lykkes!

Prosjektmandat

- Prosjektets navn
- Prosjekteier
- Bakgrunnen for prosjektet
- Organisasjonens formål med prosjektet
- Prosjektets mål
- Prosjektets omfang og avgrensning
- Rammebetingelser



- Prosjektmandat
- Prosjektskisse
- Prosjektdefinisjon
- Engelsk: project charter

Hva, hvorfor og hvordan

HVA



Mål, resultatmål, objektmål, leveranse, produktmål.
Prosjektets mål som skal nås ved prosjektslutt.

HVORFOR



Formål, effektmål, nyttemål, gevinster, hensikt.
Organisasjonens mål som prosjektet skal bidra til.

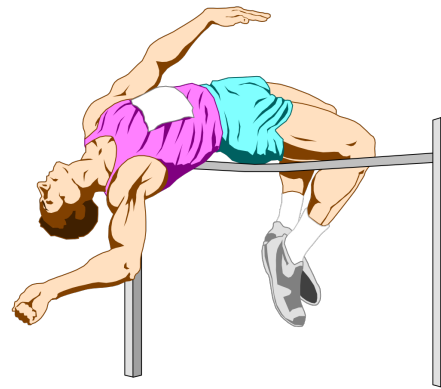
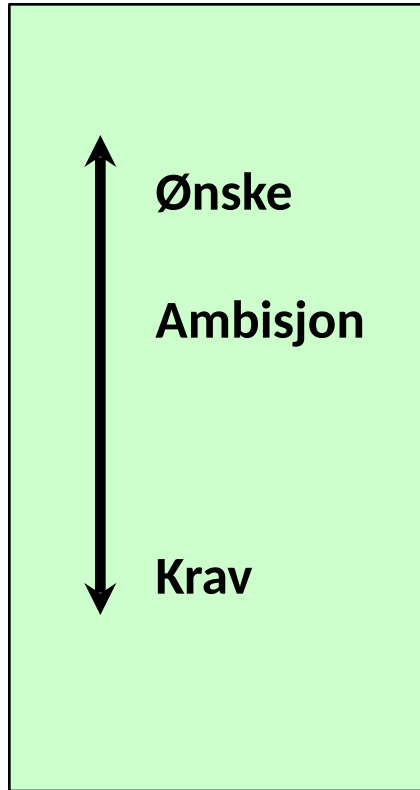
HVORDAN



Prosessmål, rammebetingelser, føringer, begrensninger, fremgangsmåte.

- MÅL
- Interessenter – som bryr seg om MÅL

Mål

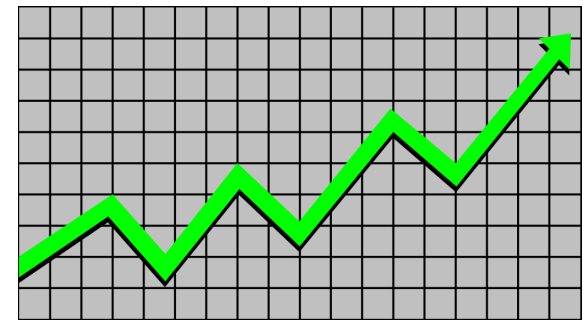


Floskel

Absolutt verdi:
2,37m, 3,2mill.

Relativ verdi:
Bedre enn i fjor,
20% billigere enn Y

Objektivt?
Subjektivt?



Perspektiver



Prosjekt-
perspektivet

Bruker-
perspektivet

Samfunns-
perspektivet

Operation was successful (but the patient died)

Interessentmatrise

Konsekvenser \ Interessenter	Tekniske	Juridiske	Sosiale	Psykologiske	Økonomiske	Andre
Ledelsen						
Medarbeiderne						
Eieme						
Kundene						
Leverandørene						
Konkurrentene						
Myndigheter						
Fagforeningen						
Andre						

Skyttermoen/Vaagaasar 2015



Nordnorske ordførere krever permanent forsvar i Finnmark

Nordnorske ordførere legger press på regjeringen. 9 av 10 svarer i en spørreundersøkelse i regi av NRK at også Finnmark må få et permanent militært forsvar.

Eksempel på kommunikasjonsplan

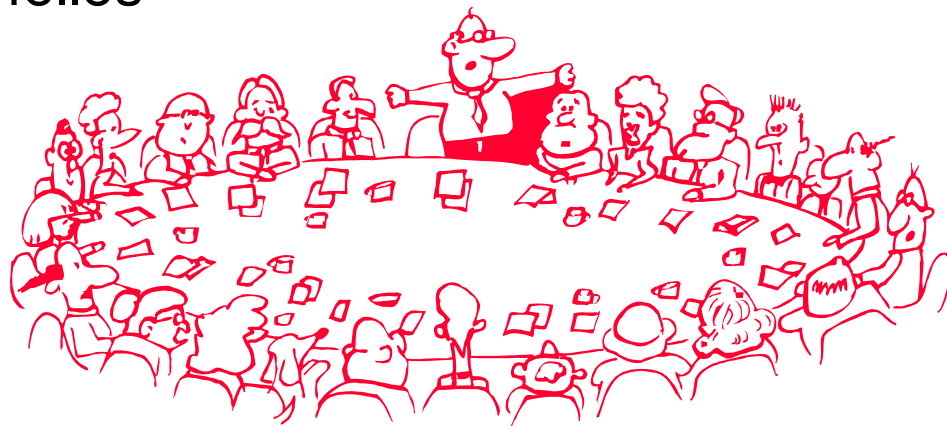
Kommuniseres til: ----- Kommunikasjon	Interessent 1 (f.eks. styre)	Interessent 2	Interessent 3	Interessent 4
Hensikt/mål	Sammarbeid			
Hva skal kommuniseres	Fremdrift/ kostn./endringer			
Når skal det skje	Annenhver fredag			
Hvordan/hvilken kanal	Formel rapport på email			
Kreves det tilbakemelding	På telefon innen fem dager			
Hvem er ansvarlig	Prosjektleder			
Notater				

- Planlegging av det overordnede – milepæler
- Planlegging av detaljer – aktiviteter

FELLES planlegging

FORDELER

- Alle får totaloversikt og forståelse for hva som skal oppnås.
- Skaper enighet om arbeidsmetodikk og organisering.
- Forankrer planen hos alle (medeierskap/konsensus).
- For de fleste prosjekter gir felles planlegging en bedre plan.



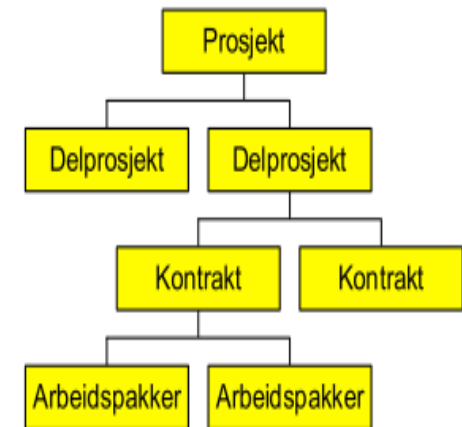
ULEMPER

- Kan ta mye tid, koster.
- Passer ikke alles lederstil.
- Vet ikke hvor prosjektet tar veien.
- Farlig signal hvis det ikke er særlig frihet i veivalg.

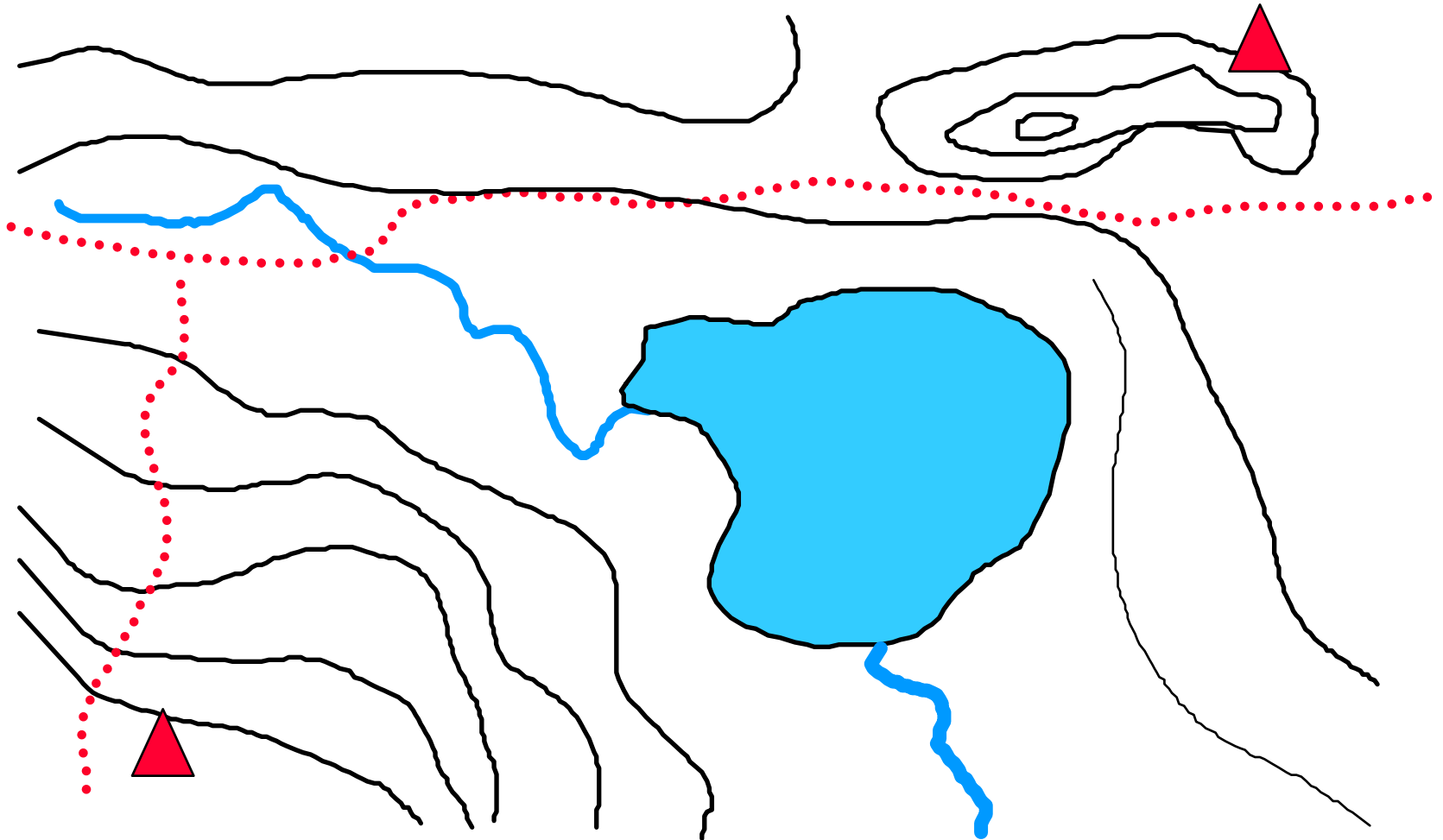
FELLES PLANLEGGING LØNNER SEG, MEN MÅ GJØRES RETT

Prosjektnedbrytning (WBS)

Nivå	Hensikt	Tidshorisont
Program	Virksomhets-strategi	5-10 år
Prosjekt	Mål/endring	9-18 måneder
Delprosjekt	Delresultat	6-12 måneder
Arbeidspakke	Milepæl	1-3 måneder
Aktivitet	Målbart resultat	1-3 uker
Arbeidsoppgave	En større arbeidsinnsats	Dager
Jobb	Kortvarig arbeidsinnsats	Timer



Kart og kompass -milepælplan



Milepæler

Når testen er godkjent.

Når kontrakten er signert.

Når kursdeltakerne har bestått testen.

Når medarbeiderne har svart riktig på 5 kontrollspørsmål.

Når planen er vedtatt.

Når nytt organisasjonskart er vedtatt.

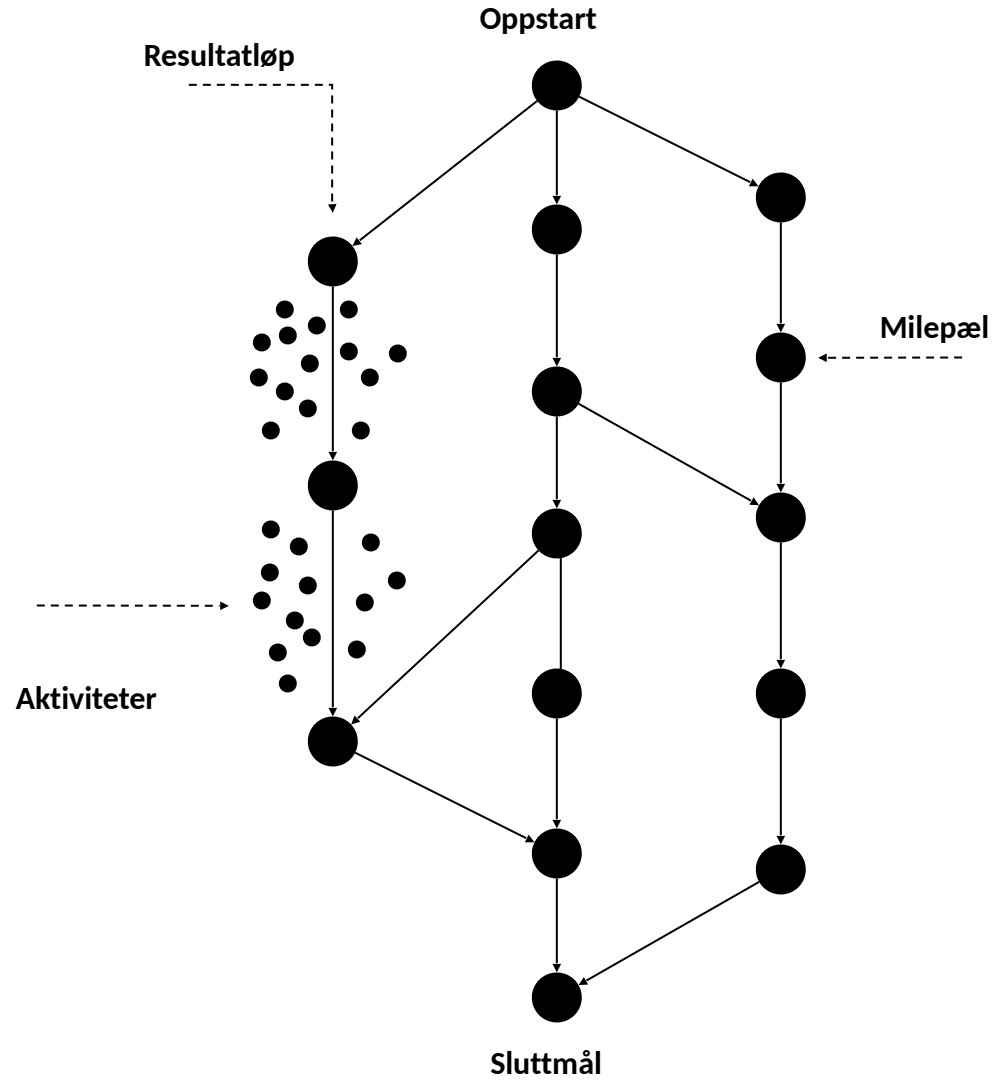
Når alle har godkjent sine stillingsbeskrivelser.

Når alle oppsagte har kvittert for mottatt oppsigelse.

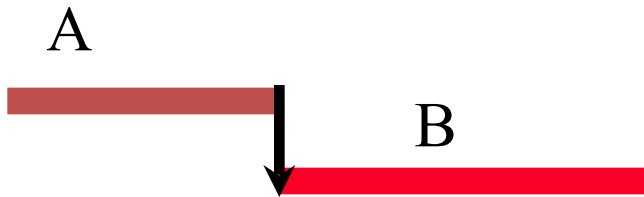
Når pengene er på konto.

Når ledergruppen har godkjent utformingen.

Milepælplan med flere resultatløp

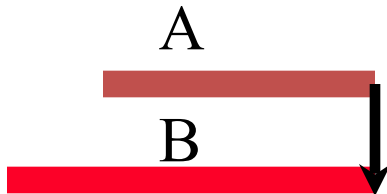


Avhengigheter



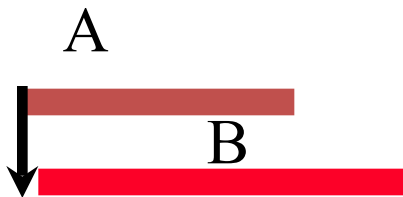
Finish-to-Start

Eks: Reisverk (B) kan ikke påbegynnes før grunnmur (A) er ferdig



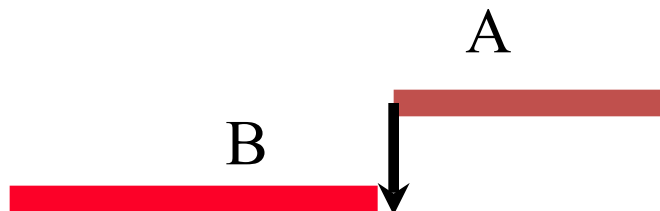
Finish-to-Finish

Eks: Elektriker (B) kan ikke avslutte før maleren (A) er ferdig.



Start-to-Start

Eks: Konduktøren (B) kan ikke begynne før togføreren (A) har begynt arbeidet.



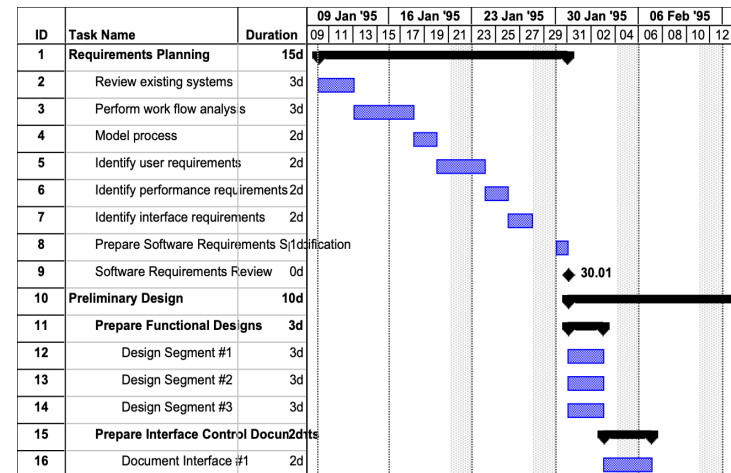
Start-to-Finish

Eks: Nattevakten (B) kan ikke forlate bygget før morgenvakten (A) har kommet.

Aktivitetsplan

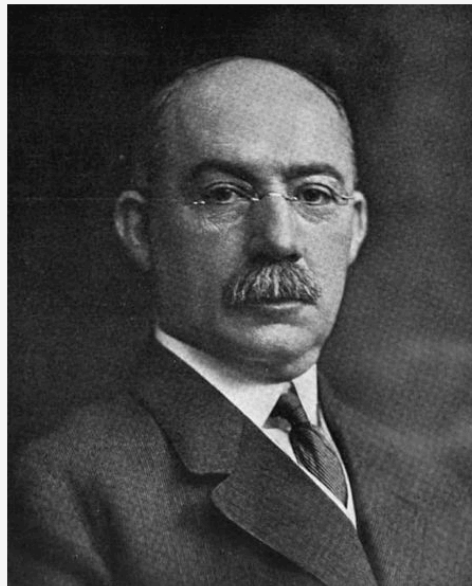
Aktivitetsplanen er prosjektets redskap for å:

- | Fordele oppgaver til medarbeiderne
- | Fordele roller mellom medarbeiderne
- | Følge opp fremdrift
- | Identifisere kritisk linje
- | Utjevne ressursbruk
- | Vurdere konsekvenser av alternativ ressursbruk



Presenteres ofte som Gantt-diagram

Henry Laurence Gantt



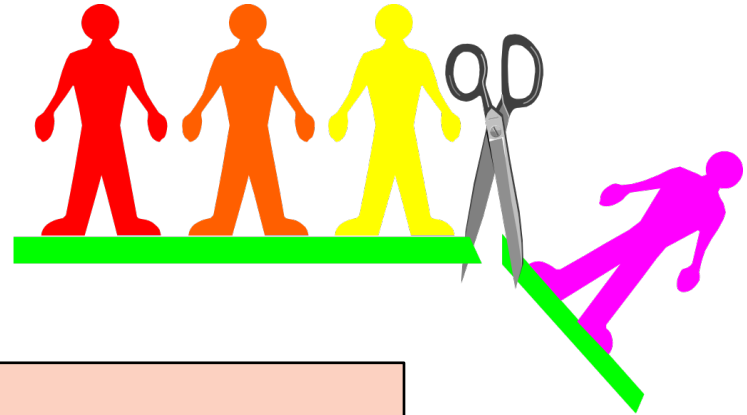
- Fordeling av ansvar og myndighet
- Roller

Ansvarskart

Prinsipper, milepæler,
aktiviteter

Ressurser

Roller



Utfører arbeidet (X)

Beslutter (D)

Deltar i **beslutning (d)**

Ansvar for fremdrift (P)

Må **Rådspørres (C)**

Kan **rådspørres (a)**

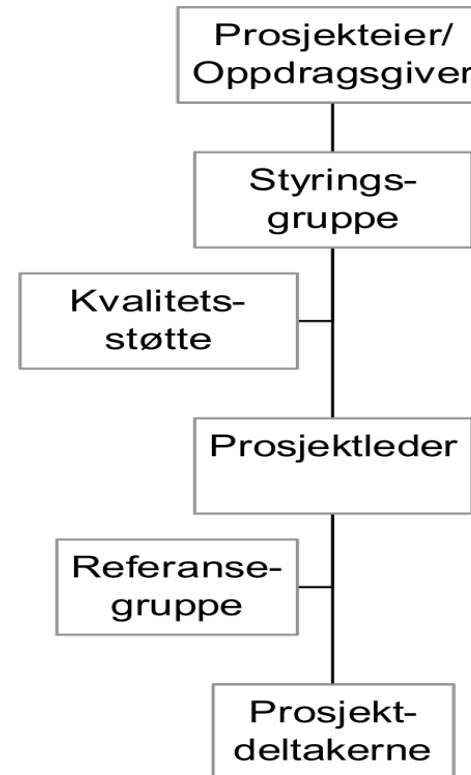
Må **Informeres (I)**

Rollene er knyttet til aktiviteter, eventuelt prinsippansvar ved løpende oppgaver

Organiseringsprinsipper

- » Integrering av arbeidet i linjen
- » Overordnet organisering før detaljer
- » Forholdet til alle berørte må avklares
- » Faglige beslutninger følger ordinær beslutningsgang
- » Oppgaver som informasjonsgivning og rådspørring må også avklares under organiseringen
- » “Trekkspillorganisasjon”

Trekkspillorganisering



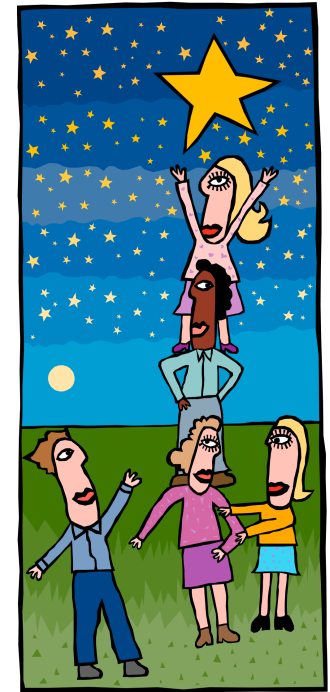
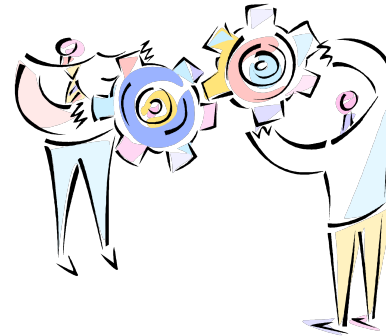
Prosjektledervalg

- ★ Faglige kvaliteter
- ★ Prosesskunnskap
- ★ Leder
- ★ Konfliktløser
- ★ Modenhhet



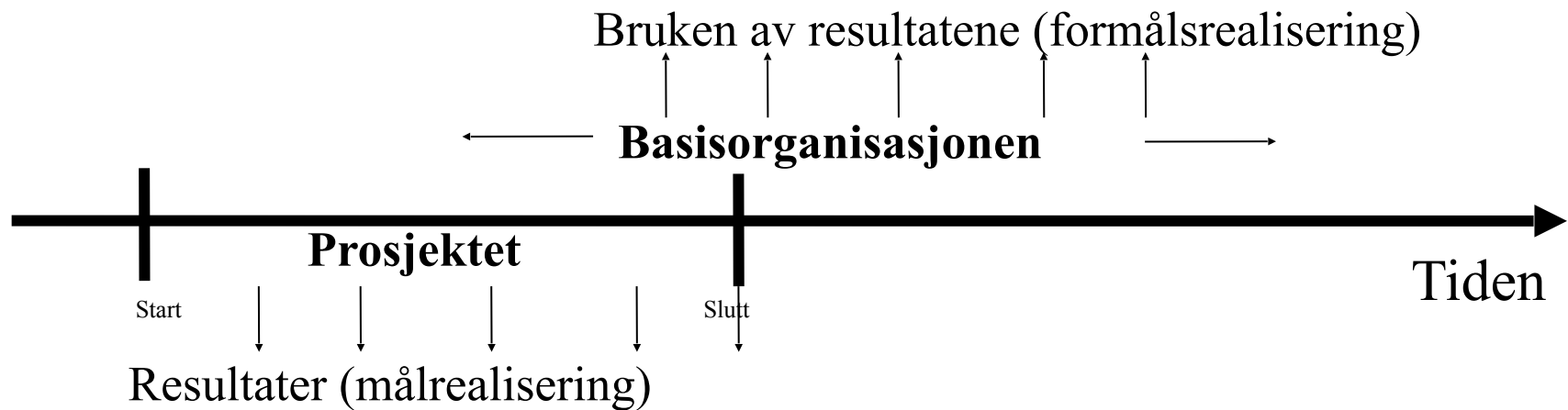
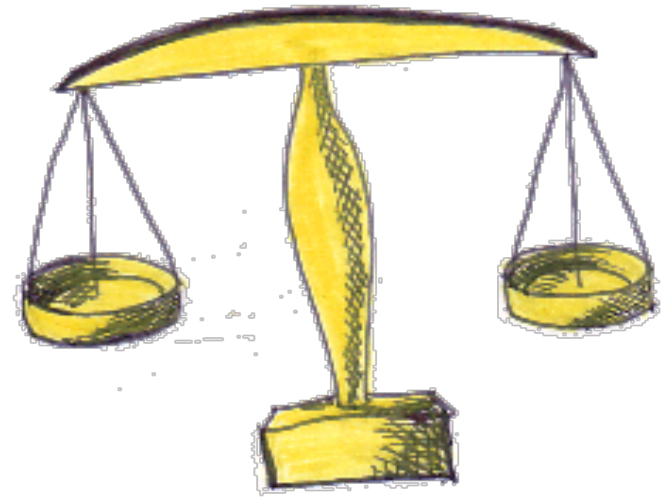
Prosjektgruppens samarbeidsmønstre

- » Task Force
- » Nettverk
- » Satellitt
- » Amøbe



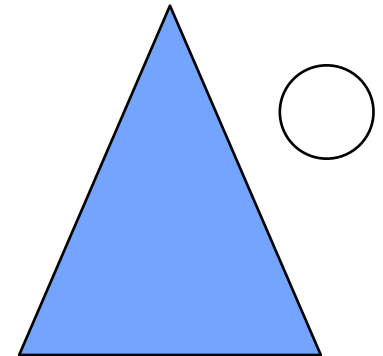
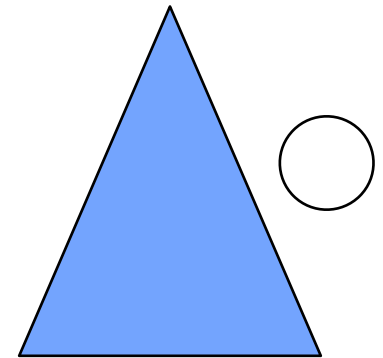
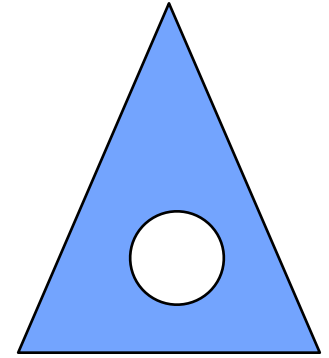
Sponsorens rolle

- ★ En sentral person som ønsker positive resultater av prosjektet, men ikke selv er ansvarlig for utførelsen
- ★ Kan være oppdragsgiveren/prosjekteieren eller en sentral støttespiller uten en formell rolle
- ★ Kontrollerer ressurser



Hvilken modell passer best?

- » Prosjekt uten endringer:
 - Få prosjekter
 - OK å knytte til avdelingen
- » Matrise:
 - Mange prosjekter
 - Ledere makter å legge til rette for prosjekter
- » Adskilt:
 - Spesielt store prosjekter
 - Bryte med tradisjoner



Oppfølging og styring

- » Rask, relevant, pålitelig
- » Binær oppfølging
- » Formell og uformell oppfølging
- » Standardfraser
- » Oppfølging regime



Fallgruver (AGH - utdrag)

- Utilstrekkelig forankring av prosjektet
- Upresise mål for prosjektet
- Dårlig balansert ambisjonsnivå
- Overoptimistiske tids- og kostnadsestimater
- Noen faktorer blir lett uteglemt
- Uklar ansvarsfordeling og uklare samarbeidsprinsipper
- Nøkkelressurser for prosjektet er ikke tilgjengelige når de ønskes
- Prosjektlederen har ingen formell autoritet
- Man undervurderer betydningen av og kompleksiteten i å få ukjente mennesker til å jobbe godt sammen
- Stadige endringer underveis

Andersen, Grude, Haug (2016)

Kritiske suksessfaktorer

- Definerte og entydige prosjektmål
- Toppledelsens støtte
- Hensiktsmessige prosjektplaner
- Kommunikasjon med oppdragsgiver
- Rekruttering, utvelgelse og opplæring av personell
- Tilgang på utstyr og ekspertise til å utføre prosjektoppgaven
- Oppdragsgivers aksept
- Oppfølging, kontroll, tilbakemelding og rapportering med hensyn på gjennomføring
- Kommunikasjon internt i prosjektet
- Evne til problemløsning, f.eks. kriser og konflikter



- AVLSLUTNING