

Prosjektledersamling Pulje IV

10. – 11. februar 2009



KVALITETSKOMMUNER



Spesialrådgiver Bjørg Røstbø

PROSJEKT SOM ARBEIDSMETODE



Felles forståelse for
prosjekt som metode

- en kritisk faktor for
prosjektets suksess!

Hvorfor er det så viktig å mestre prosjekt som arbeidsmetode?

”Prosjektarbeidsformen håndterer nesten ufattelig store verdier og påvirker nesten ufattelig mange mennesker.

Ifølge det verdensomspennende PMI – Project Management Institute – foregår i dag over 25% av verdens pengeforbruk gjennom prosjekter.”

(Professor Svein Arne Jessen
Handelshøgskolen BI)

Kompetanse nøkkelen til god prosjektledelse

"Fiaskoprojekter koster milliarder," sa Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP) i en tidligere pressemelding. Forsinkelser og enorme kostnadsoverskridelser har resultert i skandaler. Dårlig lederskap og manglende kompetanse på prosjektledelse og prosjektarbeid er hovedgrunnene.



Ernst Midtun,
Styreformann
i NFP



Thor-Christian
L'orange,
Leder for offentlig sektor,
Capgemini Norge

Gunn Iren Kleppe

redaksjonen@mediaplanet.com

Vi forventer at skattepengene forvaltes effektivt, og at pengene brukes på å sikre effektive tjenester. Når vi som innbyggere opplever at skattepengene "skusles bort" i dårlige prosjekter, blir det et problem for samfunnet, sier Thor-Christian L'orange, leder for offentlig sektor hos Capgemini Norge. - En god start er av stor betydning, mener han, - og profesjonell oppfølging er nødvendig for å sikre gjennomføring i henhold til intensjonene og avtalene.

- Det handler om kompetanse, sier styreformann i NFP, Ernst Midtun. - Uten prosjektlederkompetanse er det vanskelig å risikovurdere et prosjekt og vurdere hvorvidt implementering er mulig. Offentlig sektor tar gjerne litt for lett på det.

Han viser til at mange prosjekter har hatt overskridelser i milliardklassen.

Prosjekt- vs. linjeledelse Det er viktig å se forskjell på prosjektledelse og linjeledelse. - Prosjektledelse er i utgangspunktet organisert med forskjellige aktører, ofte med varierende kultur. Prosjektarbeid er også tidsavgrenset. Kravet på utførelseskompetanse for å motivere staben er mer krevende i en slik situasjon, sier Midtun. I kommunene er det mest linjeledelse. Man opererer i et "evighetsperspektiv" og regner med få organisasjonsendringer. Offentlig sektor må imidlertid belage seg på stadig hyppigere endringer. Midtun mener at det kan gå riktig ille om man ikke evner de omstillingene som vi vet kommer.

Tsunami - Eldrebølgen kommer som den berømte tsunamien, ad-



Eldrebølgen kommer som den berømte tsunamien, - og kommende pensjonister vil ha helt andre krav enn i dag. Det må kommunene ta inn over seg, sier Ernst Midtun, styreformann i NFP

varer Midtun, - og kommende pensjonister vil ha helt andre krav enn i dag. Det må kommunene ta inn over seg. Helse- og sosialkostnader utgjør gjerne 70-80 % av kommunebudsjettene, og behovene bare øker. Hvis ikke tilpasninger iverksettes, blir det vanskelig. For å kunne snu raskt, implementere og utvikle, må man ha kompetanse på

prosjektledelse. Kommunene generelt er ikke der, mener Midtun.

Sidelinje nødvendig - Vanligvis bommer man på forståelsen av prosjektledelse som verktøy, sier han. De fleste er opptatt med sine daglige gjøremål, og skjer det noe "på linja," mister man langsiktighet og helt nødvendig endrings-

evne. - Vårt syn er enkelt: Man må ha en sidelinje med prosjektledelse i organisasjonene, understreker Midtun. Spesialister hentes inn fra linjen til prosjektene. Deltakerne i prosjekter får økt kompetanse og endringsvilje. Det finnes også gode sertifiseringsordninger i prosjektledelse for kompetanseheving.

Hva er det som kjennetegner prosjekt som arbeidsform?

Prosjekt er en arbeidsform som

- ☺ er avgrenset i tid
- ☺ har et definert mål
- ☺ krever ofte tverrfaglighet
- ☺ gjennomføres innen gitte ressursrammer (tid, kapital og personell)

Hva er prosjektarbeid?

Prosjektarbeid er

- 😊 praktisk arbeid
- 😊 praktisk problemløsning
- 😊 praktisk ressursforvaltning
- 😊 pratisk beslutningstaking

Det svinger mye mer i prosjektarbeid – mer trøkk!

Når bør prosjekt ikke brukes som arbeidsform?

Bør ikke brukes overfor:

- ☹ det som har lett for å bli evigvarende
- ☹ det som kan løses med rutine

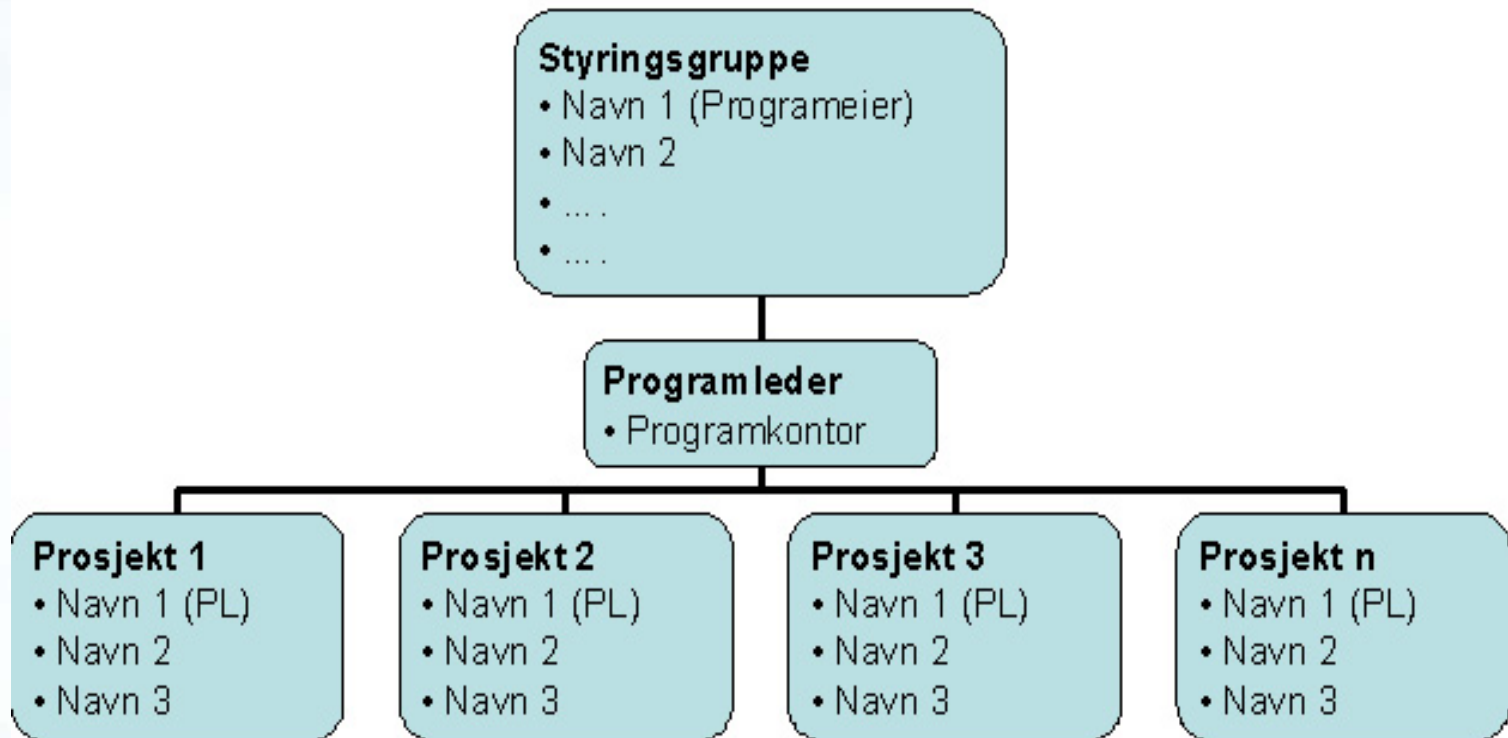
Kvalitetskommuneprogrammet

- hva er et program?

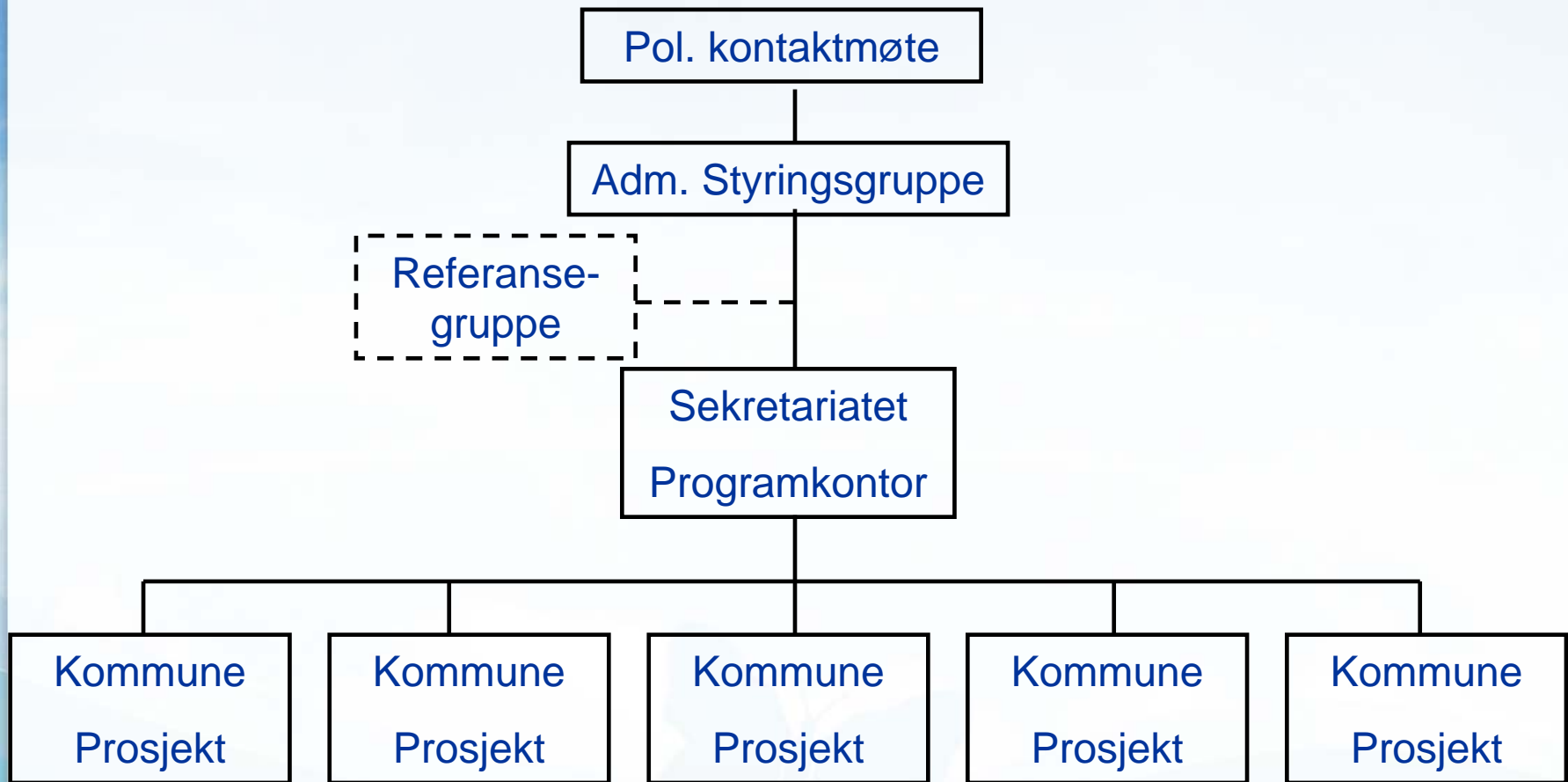
- Et program består av flere prosjekter som sammen skal levere et bestemt resultat
- Er begrenset i tid
- Utføres ofte av ulike avdeling/seksjoner i etaten
- Er det høyeste nivå i prosjektstrukturen
- Programplaner er et resultat av de samlede prosjektplaner



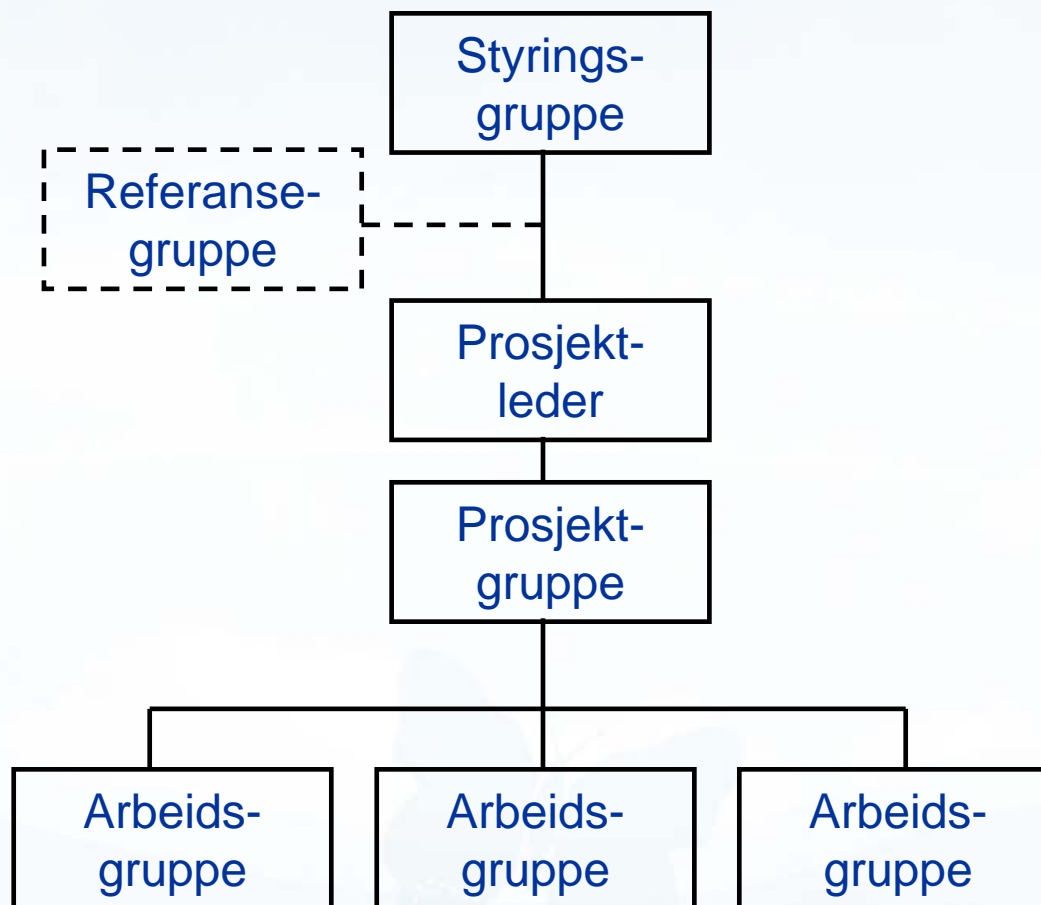
Programorganisering - Program X



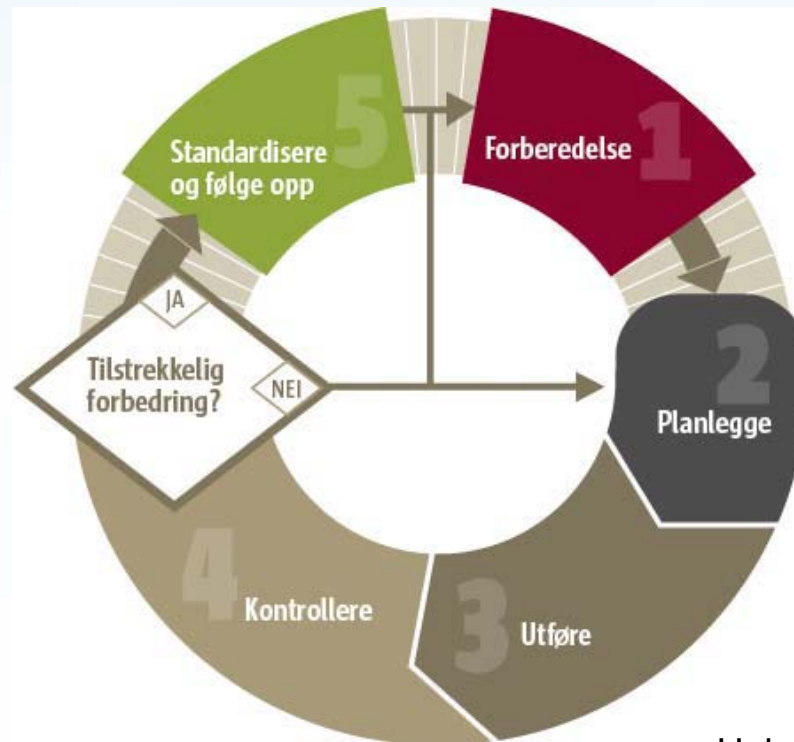
Kvalitetskommuneprogrammet



Tradisjonell prosjektorganisering



Kvalitetssirkelen



Helsedirektoratets hjemmeside
www.ogbedreskaldetbli.no.

Prosjekt organiseres ofte inn i ulike arbeidsfaser

- Forberedelsesfasen – noen har forprosjekt
- Planleggingsfasen - kartlegging av nå-situasjon, utarbeide tiltak
- Utprøvingsfasen - pilotteste
- Evaluering

Justering, standardisering og implementering i drift

Prosjekt kan deles opp i ulike delprosjekt

- Delprosjekt er en del-leveranse av et prosjekt
- Delprosjekt består av flere milepæler
- En milepæl består av flere aktiviteter
- Milepælene fremkommer av milepælsplanen



Styringsgruppen

Styringsgruppens størrelse er helt avhengig av størrelsen av prosjektet, men bør holdes på et minimum.

Ansvarsområder:

- overordnet ansvarlig for prosjektet og prosjektresultater
- ansvarlig for å etablere prosjektet, utarbeide mandat, sørge for at forutsetninger er tilstede, overordnet overvåkefremgangen, iverksette tiltak som er nødvendig
- overordnet ansvarlig for at prosjektet har midler til gjennomføring
- ansvarlig for å sikre at prosjektets strategi og organisasjonens strategi ikke er motstridende
- ansvarlig for å sikre at prosjektets mål er i henhold til organisasjonens behov

Styringsgruppemedlemmer

Ansvarsområder:

- skal representere brukere eller leverandører som blir påvirket av prosjektet eller prosjektresultatet
- plikter å engasjere seg i prosjektet samt være tilgjengelig for prosjektleder for diskusjoner

Referansegruppe

- En gruppe sammensatt av autoriteter/ fagpersoner innen de ulike fagfelt som prosjektet har fokus på.
- Hovedoppgaven er å delta i drøftinger og gi innspill slik at det arbeidet som gjøres er relevant, faglig forankret og riktig prioritert i forhold til programmets/prosjektets mål.

Prosjektleder

Ansvarsområde:

- utarbeide planer: prosjektplan, fremdriftplan, milepælsplan, prosjektansvarskart, informasjonsplan, budsjett, etc.
- planlegge (være i forkant!), styre, og administrere prosjekt
- dokumentere, rapportere og informere
- er sekretær i styringsgruppen

Viktig med en god stillingsbeskrivelse!

Prosjektmedarbeider

Ansvarsområde:

- å innhente aksept fra linjeleder for deltakelse i prosjektarbeid – dersom dette ikke alt er gjort!
- å bidra i planarbeidet
- det som leveres i prosjektet
- å involvere de ansatte og bidra aktivt med innspill i prosjektarbeidet
- å rapportere fremdrift og ressursbruk i forhold til de ulike aktivitetene i prosjektet

... og så er prosjektet i gang

Prosjektleders virkemidler

- ☺ Prosjektmandat
- ☺ Organisatorisk forankring
- ☺ Kompetanse
- ☺ Personlig kontakt
- ☺ Ulike verktøy www.ogbedreskaldetbli.no

Utnytte resultatene

- ☺ Hva fungerte bra i prosjektarbeidet?
- ☺ Kan dette standardiseres for utnyttelse i andre prosjekter?
- ☺ Kunne prosjektet ha blitt gjennomført på en bedre måte?
- ☺ Hva har vi lært?



Evaluering av prosjekter

Formål:

- ✓ Beskrive og dokumentere resultater – hva som er oppnådd i prosjektet
- ✓ Fortelle – gi oss en liste over positive og negative erfaringer med prosjekt
- ✓ Øke kvaliteten på fremtidige beslutninger
- ✓ Gi anbefalinger til videre oppfølging av resultatene

Evaluering av prosjekter

Eksterne evalueringsekspertter bør benyttes:

- ✓ ved store og omfattende prosjekter
- ✓ når det er mange ulike og motstridende interesser knyttet til bruken av resultatene
- ✓ ved manglende kompetanse til å gjennomføre evalueringer
- ✓ når det ikke er ledig kapasitet internt

Evaluering av prosjekter

Intern evaluering bør benyttes:

- ✓ ved enighet om nødvendigheten av endring
- ✓ ved at evalueringen har en overføringsverdi internt i organisasjonen
- ✓ når det kreves spesiell faglig ekspertise for å kunne bedømme resultatene
- ✓ når overordnet myndighet har bestilt en egnevaluering

Vanlige årsaker til manglende resultat

- ☹️ Manglende forankring
- ☹️ Uklart mandat
- ☹️ Uklare ansvars- og samarbeidsforhold
- ☹️ Mangelfull informasjon
- ☹️ Ledelse og nøkkelpersoner ikke engasjert
- ☹️ Nøkkelpersoner ikke tilgjengelig
- ☹️ Feil person som prosjektleder



...og når så prosjektet er over

Overgang fra prosjekt til drift

Viktige suksessfaktorer ved overgang fra prosjekt til daglig drift:

- ☺ Planlegge overgang fra prosjekt til drift tidlig i prosjektperioden
- ☺ Sikre gode rammer for implementeringsfasen
- ☺ Sikre kontinuitet ved at ressurspersoner i prosjektperioden også blir det i implementeringsfasen
- ☺ Skape eierforhold i driften til endringene

...og når så prosjektet er over

Overgang fra prosjekt til drift

Hovedårsaker til mislykket overgang fra prosjekt til daglig drift:

- ☹ Mangelende engasjement i organisasjonen og ledelsen
- ☹ Ingen ressurser avsatt til implementeringen
- ☹ Overføring fra prosjekt til drift medfører store endringer i virksomheten
- ☹ For lang tid mellom prosjektavslutning og implementering i drift

Lykke til videre med prosjektarbeidet

– i morgen skal vi arbeide med plan- og dokumentasjonsarbeidet i prosjektet!

