

Prosjektdesign

Ståle Skarsten, Director i Deloitte

Kilde: <http://www.regionalomstilling.no/no/Verktoy/>

30.09.2015



Summeoppgave rundt bordet: Totalt 10 min.

Oddetall:

Tenk på et vellykket prosjekt som dere har vært med på: hvilke tre faktorer mener dere var avgjørende for at prosjektet ble vellykket. Bruk først 2 minutter hver for dere. Deretter samler bordet seg om tre faktorer.

Partall:

Tenk på et mislykket prosjekt som dere kjenner til: hvilke tre faktorer bidro sterkt til at prosjektet ble mislykket. Bruk først 2 minutter hver for dere. Deretter samler bordet seg om tre faktorer.

De sentrale elementer

Eierfokus:

- Styring og kontroll
- Eierskap og forankring

Prosjektfokus:

- Målsetning
- Organisering og ansvar
- Fremdrift
- Ressurser

Forutsetninger for et godt resultat:

- Beslutninger
- Risikohåndtering

Utfordringer i offentlige prosjekter

(Kvakkestad, Riksrevisjonen 2003)

- Uklare ansvars- og myndighetsforhold
- Manglende eller feil sammensetning av kompetanse
- Prosjektorganisasjonen mangler forankring i linjen
- Mangelfulle rutiner og systemer for kontroll av framdrift og kostnadsutvikling
- Uklare og dels mangelfulle beslutningsgrunnlag
- Endringshåndtering: manglende dokumentasjon over konsekvenser ved å gjennomføre endringer
- Risikohåndtering – lite fokus på de vesentlige risikofaktorene

SAMHANDLING

Menneskelige forhold

- Motivasjon
- Kommunikasjon
- Samarbeid
- Delegering
- Kreativitet
- Forståelse
- Åpenhet/tillit
- Læring



METODIKK

Rasjonelle forhold

- Organisering
- Planlegging
- Oppfølging og kontroll
- Rutiner
- Dokumenter
- Kvalitetssikring
- Metoder, verktøy og teknikker



Bærende prinsipper for vellykket prosjektgjennomføring

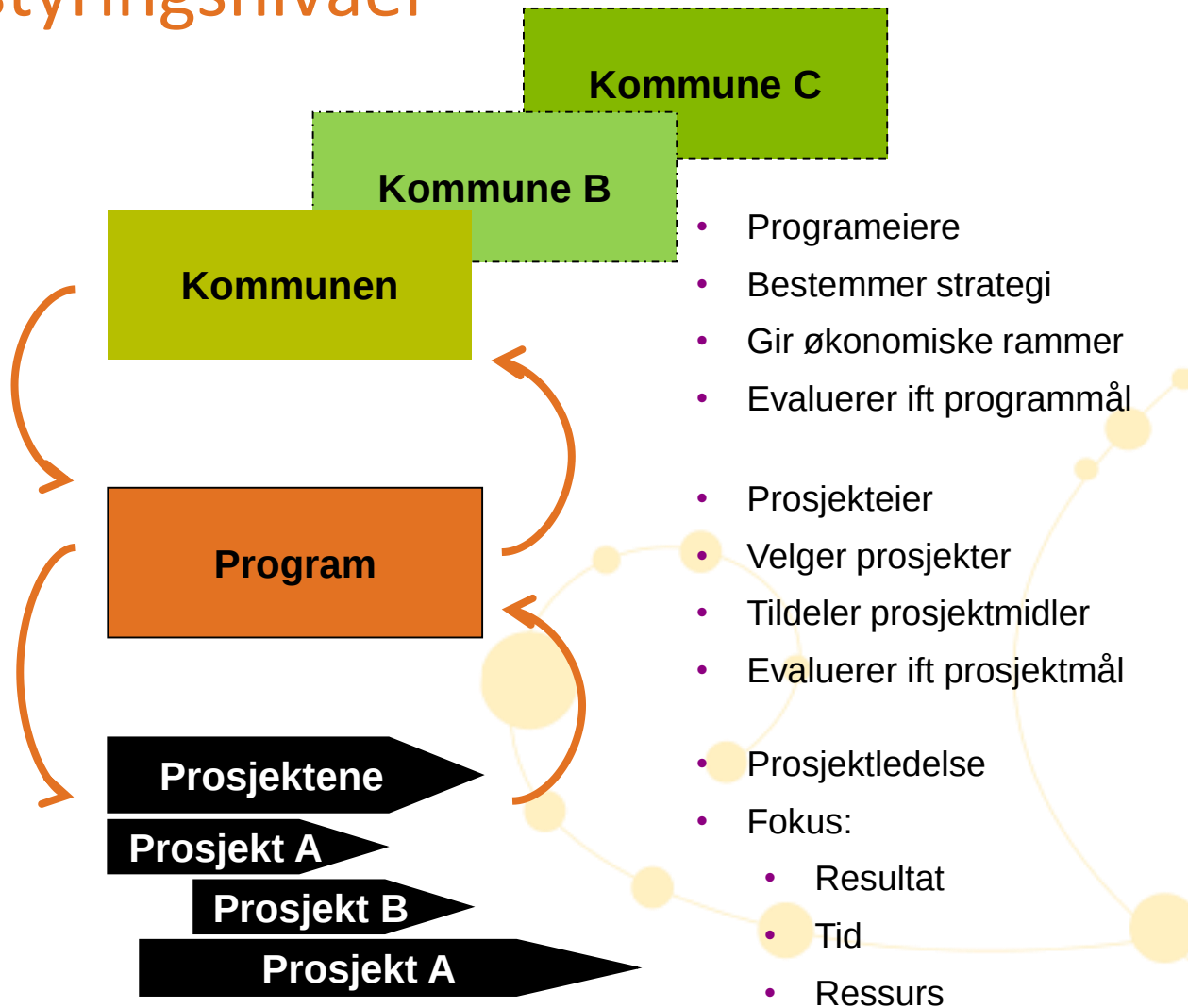


Prosjektplanlegging og design handler om:

- Å ha en tydelig bestilling - prosjektoppdrag
- Å få på plass:
 - Mål
 - Organisering og bemanning
 - Milepæler
 - Risiko
 - Informasjonsstrategi
 - Aktivitetsplan
 - Ressursplan
 - Budsjett
 - Eventuelle avtaler



Tre styringsnivåer



Resultatkjede



Prosjektprosessen

Forstudie: avklare mulighet

Forprosjekt: dokumentasjonsgrunnlag for hovedprosjekt

Hovedprosjekt: realisere målsatt produkt/tjeneste

Resultatmål

Gevinstrealisering

Sikre at resultat av utviklingsprosessen (prosjektprosessen) når ønskede effekter

Effekt mål

Prosjekt mål

Prosjekt mål: leveranse fra prosjektfasen

Resultat mål: leveranse fra hovedprosjektet

Effekt mål: realisering av resultatmål til bruker- og samfunnseffekter

Gevinstrealisering - Prosessen

- Når en forstudie skal iverksettes må Oppdragsgiver – og andre A-eiere – ha et uttalt effektmål som henger sammen med organisasjonens langsiktige mål
- Når et forprosjekt skal iverksettes bør effektmålet konkretiseres og gjennom forprosjektet bør det fremkomme hvilke indikatorer som kan brukes og metode for måling av gevinstrealiseringen
- Når et hovedprosjekt iverksettes bør effektmål med gevinster være klarlagt og periodisert. Gjennom hovedprosjektet bør så målemetodene utarbeides og 0-punktmåling gjennomføres
- Ved avslutning av hovedprosjektet må eierne (koordinert av oppdragsgiver for hovedprosjektet) ha laget en gevinstrealiseringsplan

Fallgruver i gevinstrealiseringsfasen

- Manglende eller mangelfull gevinstrealiseringsplan
- Motstand mot forandring
- Manglende måltall – hva og hvor mye skal endres/måles
- Ledelsen tar ikke ansvar for videreføringen – gevinstrealiseringen!
- Hvor ble det av prosjektledelsen – de som kunne alt?
- Hvordan skal frigitt tid utnyttes
- Mangelfull individuell og organisasjonsmessig læring

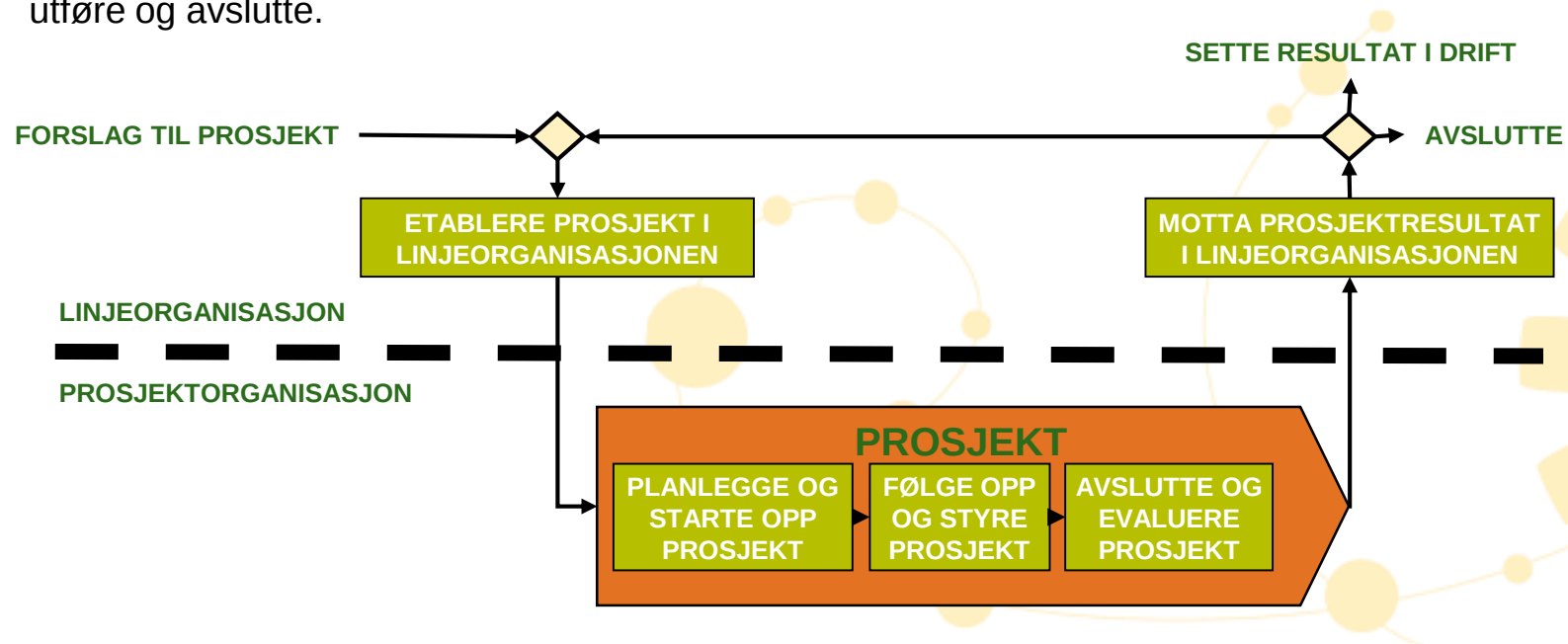
Viktige argumenter

- Hver fase eget selvstendig prosjekt – ikke forpliktet til videreføring
- Bruk av FS: traktprinsippet – teste ut mange muligheter før en beslutter om hva en skal satse på videre
- Risiko-utvikling og avklaring vs ressursinnsats
- Forsterket forankring og resultatfokus
- Muliggjør endring av eiere i hver fase
- Bruk av styringsgruppe avhengig av behov og fase
- Forskjellige krav til kompetanse og personlige egenskaper, spesielt til prosjektleder

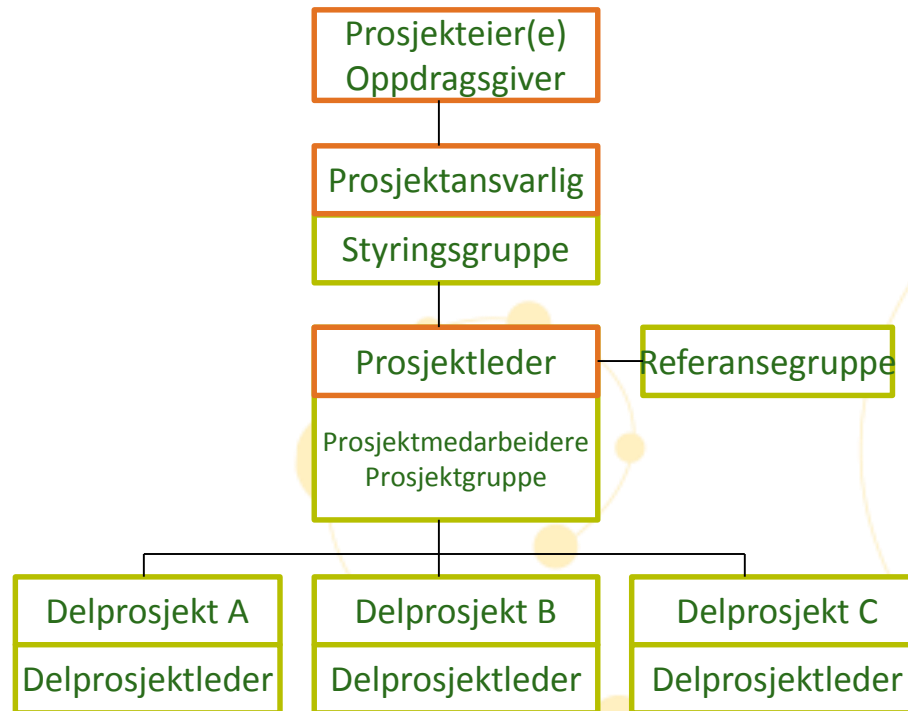
Prosjektutviklingsmodell

Basisorganisasjonen må for hver fase etablere prosjektet og motta og godkjenne prosjektleveransen.

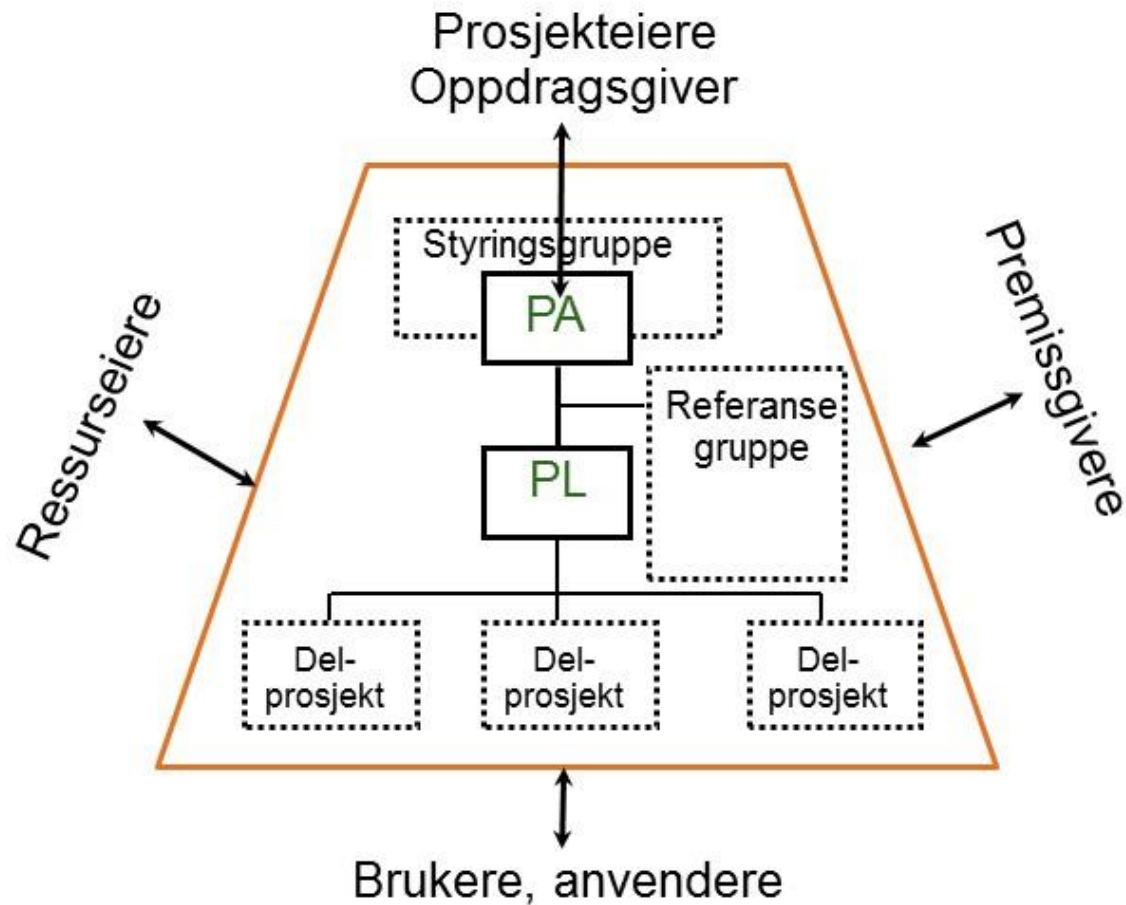
Prosjektorganisasjonen må i hver fase gjennomføre trinnene planlegge, utføre og avslutte.



Prosjektorganisering



Prosjektkart



Kilde: <http://www.regionalomstilling.no/no/Verktoy/>

Prosjektansvarlig vs Prosjektleder

Prosjektansvarlig:

- Prosjekteiernes felles representant
- «Styreleder»
- Rekrutterer Prosjektleder PL
- Samtalepartner for PL
- Leder Styringsgruppe og Beslutningspunkt
- Ekstern informasjon
- Siste ord!

Prosjektleder:

- «Daglig leder» i prosjektet
- Skafter ressurser og bemanning
- Saksforberedelse – møteavvikling
- Intern informasjon
- Prosjektregnskap
- Fagrapport og sluttrapport



Styringsgruppe vs Referansegruppe

Styringsgruppe

- Formell organisering med leder
- Referater
- Få – maks 5
- Beslutter
- Eiere – strategikompetanse
- Må samles – opptrer gjennom møter

Referansegruppe

- Uformell organisering uten ledelse
- Ingen formelle referat
- Kan være mange
- Gir råd
- Fagfolk – kompetansepartner
- Behøver ikke samles – opptrer ad hoc

Flere prosjekteiere

- A-eier: Krever innsats mht å konkretisere mål, organisering, fremdrift og ressursinnsats
- B-eier
- C-eier: Ønsker å fremstå som eier og må derfor gi ressurser. Prioriterer ikke egen tid til mål, organisering og fremdrift betyr ikke noe spesielt for egen organisasjon
- «Samordningsorganet» er vanligvis:
 - A-eier i egne prosjekter
 - B-eier i andres prosjekter

Oppdragsgiver (basis)

Rolle	Oppdragsgiver	
Rapporterer til	a)	Prosjekteier(ne)
Ansvar	a)	Utforme prosjektoppdraget
	b)	Utpeke prosjektansvarlig
Myndighet	a)	Den fullmakt og rammer som er gitt av prosjekteierne
Vanlige oppgaver	• Avklare prosjekteiernes hensikter og ramme • Utforme utkast til prosjektoppdrag • Sjekke ut om prosjektoppdrag er i samsvar med eiernes hensikter og ramme • Identifisere kandidater til prosjektansvarlig • Velge prosjektansvarlig • Forsikre seg om at prosjektansvarlig aksepterer og forstår prosjektoppdraget	

Ressurseier (basis)

Rolle	Ressurseier
Rapporterer til	a) Som i linjeorganisasjon
Ansvar	a) Bidra med avtalte ressurser i forhold til kapasitet og kompetanse – og til rett tid b) Fortsatt være personalansvarlig for utlånte medarbeidere
Myndighet	a) Ingen myndighet inn i prosjektet
Vanlige oppgaver	• Avtale med prosjekteier omfanget av eget ressursbidrag • Avklare med prosjektleder type kompetanse, omfang og tidsperiode • Identifisere kandidater i egen organisasjon • Velge ut ressurser i samarbeid med prosjektleder • Inngå avtale med prosjektleder • Avklare ny arbeidssituasjon med utvalgte ressurser
Merknader	Hvis bidraget er økonomiske eller materielle ressurser, gjøres bare en formell avtale om omfang og overlevering

Prosjektansvarlig (1)

Rolle	Prosjektansvarlig
Rapporterer til	a) Oppdragsgiver
Ansvar	a) Ivareta eiernes hensikter og rammer i planlegging og gjennomføring av prosjektet b) Ha det overordnede ansvar for at prosjektets mål oppnås c) Utpeke prosjektleder d) Inngå prosjektplan med prosjektleder e) Følge opp og kvalitetssikre prosjektgjennomføringen f) Rapportere til event. styringsgruppe g) Gjennomføre beslutningspunktmøter – vurdere om prosjektet bør stoppes h) Godkjenne prosjektsluttresultatet i) Nødvendig kontakt med oppdragsgiver og eiere j) Ekstern informasjon k) Vurdere og initiere prosjektrevisjon(er)

Prosjektansvarlig (2)

Myndighet	a) Å rekruttere og om nødvendig bytte prosjektleder underveis b) Å godkjenne prosjektavtale og derigjennom forplikte eierne c) Å omdisponere innenfor prosjektets ressurs- og budsjetttramme d) Å stoppe prosjektet underveis ved beslutningspunkt e) Å være leder av og innstille i saker til en event. styringsgruppe f) Å forplikte prosjektet i avtaler med 3.part
Vanlige oppgaver	• Avklare prosjektoppdraget med oppdragsgiver • Identifisere kandidater til prosjektlederrollen • Velge ut og inngå avtale med prosjektleder • Bidra til etablering av omforent prosjektplan • Være prosjektleders nærmeste overordnede i alle prosjektforhold • Kvalitetssikre prosjektets framdrift og resultater knyttet til milepæler og delmål • Motta og vurdere statusrapporter • Gjennomføre beslutningsmøter • Planlegge og lede møtene i styringsgruppen • Gjennomføre prosjektets eksterne informasjonsstrategi

Prosjektleder (1)

Rolle	Prosjektleder	
Rapporterer til	a)	Prosjektansvarlig
Ansvar	a)	Å ha det daglige ansvar for planlegging, organisering, bemanning, gjennomføring, styring og kontroll av prosjektet (daglig leder av prosjektet)
	b)	Utarbeid prosjektplanen sammen med prosjektansvarlig
	c)	Inngå avtaler med event. delprosjektledere
	d)	Inngå avtale med ressurseiere
	e)	Rekruttere og bemanne prosjektet innenfor rammene av ressursavtalene
	f)	Være arbeidsleder for tildelte prosjektmedarbeidere når de arbeider i prosjektet
	g)	Statusrapportering i samsvar med prosjektplan
	h)	Ressursstyring og prosjektrekskap
	i)	Intern informasjon i prosjektet

Prosjektleder (2)

Myndighet	a) Å disponere prosjektets ressurser og budsjett innenfor prosjektavtalen b) Å rekruttere event. delprosjektleder og om nødvendig bytte disse ut underveis c) Å rekruttere prosjektmedarbeidere og om nødvendig bytte disse ut underveis
Vanlige oppgaver	• Lage utkast til og avklare prosjektplanen • Inngå avtaler med ressurseiere • Bemanne prosjektet i samråd med linjeledelse og ressurseiere • Gjennomføre kick-off for prosjektmedarbeidere og andre • Daglig ledelse og oppfølging i prosjektet • Gjennomføre interne informasjonstiltak • Etablere rapporteringsrutiner og utarbeide avtalte statusrapporter • Etablere rutiner for prosjektarkiv og prosjektrekskap • Forberede saker til beslutningspunktmøtene • Være sekretær for event. styringsgruppe og referansegruppe • Planlegge og lede møter i event. prosjektgruppe • Gjennomføre prosjektets eksterne informasjonsstrategi • Gjennomføre prosjektavslutning

Styringsgruppe

Rolle	Styringsgruppe	
Rapporterer til	a)	Oppdragsgiver
Ansvar	a)	Styringsgruppas ansvar er å sikre prosjektets måloppnåelse
	b)	Styringsgruppe er et kollegium som fatter vedtak i prosjektet innenfor prosjektoppdragets rammer
	c)	Styringsgruppa har et særlig ansvar for måloppnåelse, risikohåndtering, framdrift og ressursbruk/budsjett
	d)	Styringsgruppa skal arbeide for å sikre at eiernes hensikter ivaretas
	e)	Styringsgruppa skal understøtte prosjektledelsens arbeid
Myndighet	a)	Vedta prosjektplanen
	b)	Vedta større prosjektrevisjoner innenfor prosjektoppdragets rammer

Prosjektmedarbeidere

Rolle	Prosjektmedarbeider	
Rapporterer til	a)	Prosjektleder
Ansvar	a) b) c)	Utføre oppgaver i prosjektet under ledelse av prosjektleder Være en proaktiv ressurs for prosjektet Sørge for å være tilgjengelig for prosjektet i henhold til ressursavtale mellom ressurseier og prosjektleder
Myndighet	a)	Etter fullmakt fra prosjektleder
Vanlige oppgaver	• • • • • •	Delta i detaljplanlegging av prosjektet Gjennomføre egne oppgaver Ta initiativ som bidrar til å sikre prosjektets gjennomføring Være sparringspartner og kollega for andre prosjektmedlemmer Tilbakemelding og rapportering til prosjektleder Føre eget ressurs-/timeregnskap og følge andre prosjektrutiner

Prosjektgruppe

Rolle	Prosjektgruppe	
Rapporterer til	a)	Prosjektleder
Ansvar	a)	Prosjektgruppen omfatter utvalgte prosjektmedarbeidere som utgjør prosjektleders nærmeste team
	b)	Prosjektgruppen bistår og rådgir prosjektleder i samordning og ledelse av prosjektet
Myndighet	a)	Ingen
De enkelte prosjektgruppe-medlemmers ansvar	• Tenke helhet i prosjektet utover egen rolle og arbeidsoppgaver • Være proaktiv • Møte forberedt og delta aktivt i event. referansegruppemøter • Gi innspill til prosjektleder på forespørsel	
Merknader	• Hvor prosjektet er delt opp i ulike delprosjekter kan delprosjektlederne utgjøre prosjektleders prosjektgruppe • Ved mindre prosjekter hvor antall prosjektmedarbeidere bare er 2-5 kan alle prosjektmedarbeidere inngå i prosjektgruppen	

PLP gir aktørene i et prosjektsamarbeid et *felles begrepsapparat – Felles språk*



Prosjektplan

1. MÅL OG RAMMER

- 1.1 Bakgrunn
- 1.2 Prosjekt mål
- 1.3 Rammer

2. OMFANG OG AVGRENSNING

- 2.1 Oppgaveomfang/avgrensning

3. ORGANISERING

- 3.1 Prosjektledelse
- 3.2 Øvrige roller

4. BESLUTNINGSPUNKTER, OPPFØLGING OG MILEPÆLER

- 4.1 Beslutningspunkter
- 4.2 Oppfølging
- 4.3 Milepæler

5. RISIKOANALYSE

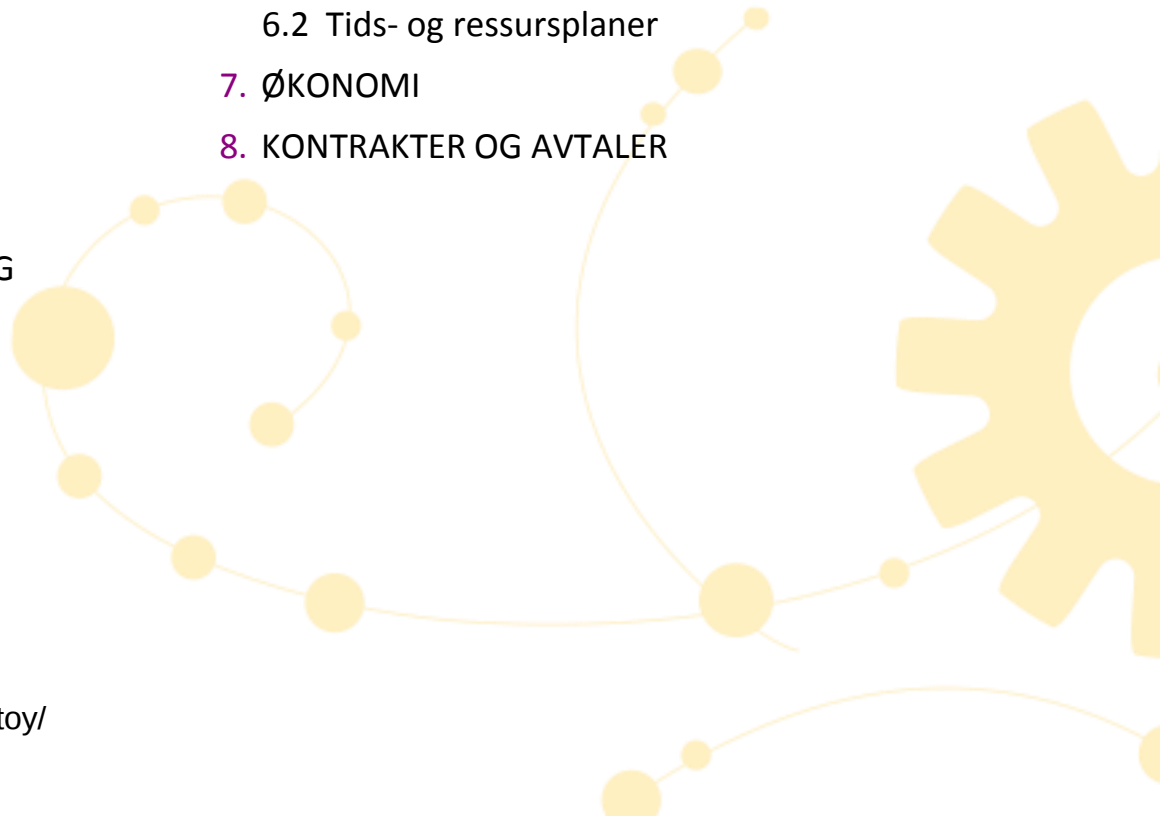
- 5.1 Kritiske suksessfaktorer
- 5.2 Kvalitetssikring

6. GJENNOMFØRING

- 6.1 Hovedaktiviteter
- 6.2 Tids- og ressursplaner

7. ØKONOMI

8. KONTRAKTER OG AVTALER



Statusrapportering i prosjektet

1. Måloppnåelse
 - 1.1 Avvik fra prosjektplan
 - 1.2 Prognose
2. Framdrift
 - 2.1 Avvik fra prosjektplan
 - 2.1 Prognose
3. Ressursbruk og økonomi
 - 3.1 Avvik fra prosjektplan
 - 3.2 Prognose
4. Risiko
 - 4.1 Avvik i risikobildet
5. Korrektive tiltak
 - 5.1 I forhold til mål
 - 5.2 I forhold til tid/framdrift
 - 5.3 I forhold til ressurser og økonomi
 - 5.4 I forhold til endret risiko
6. Spesielle problemer og utfordringer
 - 6.1 Problemer
 - 6.2 Utfordringer neste periode
7. Prosjektleders egen vurdering
 - 7.1 Måloppnåelse
 - 7.2 Andre forhold

Prosjekt revisjon (-endring)

- **En prosjekt revisjon er å gjennomføre en endring underveis i prosjektet**
- Skal gjøres når det konstateres større avvik fra plan
- Ved slike avvik må det vurderes om prosjektet skal
 - Stoppes
 - Endres
 - Fortsette iht. plan (med høyere risiko)
- Resultatet av en prosjektendring er prosjektavslutning eller en revidert og ny godkjent prosjektplan



Interessentanalysen viktig for et vellykket prosjekt

Innflytelse	Stor	Tilfredsstilles	Nøkkelspillere, Kjerneinteressenter
	Liten	Minimal innsats	Holdes informert
		Liten	Stor
		Interesse i prosjektet	

- En grov interessentanalyse bør gjennomføres før prosjektet organiseres.
- Prosjektet er avhengig av å tilfredsstille flest mulig av interessentenes behov for å bli vellykket. Derfor må prosjektet organiseres på en slik måte at sentrale interessenter er trygge på at deres interesser blir ivaretatt. Videre kan analysen avdekke spesielle utfordringer for eksempel knyttet til kommunikasjon eller håndtering av leverandører. Dette kan ha betydning for sammensetningen av prosjektgruppen.
- Etter at prosjektet er organisert og i arbeid kan interessentanalysen finmaskes ytterligere slik at nye interessenter identifiseres og tiltak iverksettes

Styring av interessentene

Se oppover

Sikre støtte hos

- Prosjektansvarlig
- Styringsgruppe

Se utover

- Sluttbruker
- Basisorganisasjon
- Eksterne interessenter

Se bakover

- Overvåke fremdrift
- Oppnådde delmål
- Ressursbruk
- Milepæloppnåelse

Se fremover

- Planlegge
- Mål
- Ressurser

Prosjekt-
leders
kompass

Styring av prosjektets livssyklus

Se innover

- Bidrar mitt lederskap positivt til prosjektet

Se nedover

- Vær en god leder for prosjektgruppen slik at den yter mest mulig

Styring av prestasjonene

14 tips til prosjektleder

Se oppover

Koble inn interessentene

Se utover

1. Bygg opp tillit
2. Samstem ønskene til interessentene
3. Markedsfør prosjektet
4. Bygg nettverk

Se bakover

Hold på ballen

Se fremover

5. Planlegg og vurder kontinuerlig
6. Vær forutseende
7. Hold hele gruppen informert
8. Be om tilbakemeldinger

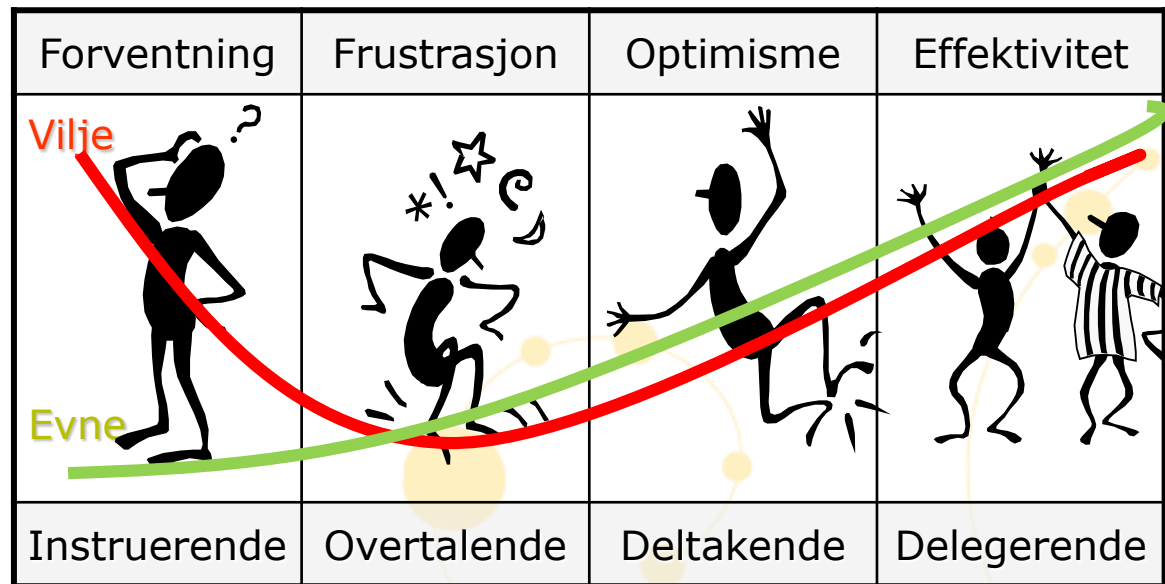
Se innover

Fokuser på resultatene

Se nedover

9. Beskriv formål og retning
10. Klargjør de individuelle kriterier for suksess
11. Skap et stimulerende miljø
12. Reflekter
13. Feire suksesser
14. Sett høye krav til kvalitet

Gruppedynamikk og lederstil



Basert på Situasjonsbestemt ledelse: Hershey and Blanchard.

Modenhetsanalyse

30.09.2015



Modenhetsanalyse av prosjektnavn

Kompetanseområde	Hvor står vi					Hva skal jeg gjøre for å forbedre. Tiltak	Når	Hvem kan hjelpe
Styring og kontroll	1	2	3	4	5			
Eierskap og forankring	1	2	3	4	5			
Målsetning	1	2	3	4	5			
Organisering og ansvar	1	2	3	4	5			
Fremdrift	1	2	3	4	5			
Ressurser	1	2	3	4	5			
Beslutninger	1	2	3	4	5			
Risikohåndtering	1	2	3	4	5			
Samhandling	1	2	3	4	5			
Interessentarbeid	1	2	3	4	5			
Statusrapportering	1	2	3	4	5			
Prosjektøkonomi	1	2	3	4	5			
Kontrakter og avtaler	1	2	3	4	5			
Gevinstrealisering	1	2	3	4	5			
Ledelse	1	2	3	4	5			

Styring og kontroll: Ta «de rette grep» fra starten – prinsippet om faseinndeling, risikoavdekning og –håndtering, beslutningseffektivitet. Inklusive et tydelig mandat fra eier(ne)

Eierskap og forankring: det er basisorganisasjonen som har behov for utvikling, ikke prosjektorganisasjonen. Å sikre slik eierskap krever A-eier(e). Avklarte roller hos eierne, og mellom eier og prosjekt (ansvarsaksept og forpliktelse (tid, ressurser osv)) Tydelig avstemming om hvordan eierne skal være involvert gjennom prosjektet (ikke skli uten å involvere eierne)

Målsetting: Ethvert prosjekt har sitt mål. Men prosjektmålet har kun mening dersom det oppfyller et behov hos eier (basisorganisasjonen (e) – det er derfor flere dimensjoner i målstrukturen: Det må vise resultat og etterfølgende effekt i basisorganisasjonens virksomhet, og resultat av aktuell prosjektfase (prosjektleveransen)

Organisering og ansvar: Det må være aksepterte roller og ansvar i så vel basis- som prosjektorganisasjonen. Oppdragsgiver, Prosjektansvarlig, Prosjektleder, Prosjektdeltaker, Referansegruppe. Forventningsavklaring, rolleforståelse, ansvarliggjøring av individene som har rollen.

Fremdrift: et prosjekt iverksettes fordi en eller flere eiere har behov for prosjektleveransen. Den må da komme innen planlagt tid. Eierne følger opp på overordnet nivå mens Prosjektansvarlig følger opp på styrende nivå. Prosjektleder har ansvar for oppfølging og vedlikehold av Prosjektplan, Milepæler og statusrapport er nyttig redskap. En god og forståelig prosjektplan med klare hovedaktiviteter er nødvendig.

Ressurser: Ethvert prosjekt forbruker ressurser. Det er eiernes ansvar å fremskaffe tilstrekkelig med ressurser. Estimering av omfang og behov for kompetanse gjøres gjennom aktiviteter som planlegges basert på målbeskrivelse og kalkyler

Beslutninger: Utvikling krever beslutningseffektivitet, det betyr at beslutninger konkretiseres, beslutningsgrunnlag holder akseptabel kvalitet, beslutninger tas i tide av ansvarlig person og at de følges opp

Risikohåndtering: Avdekke og håndtere risikoelementer i det enkelte prosjekt

Samhandling: Spilleregler, felles språk, forståelse, verktøy, møteplasser, teknisk plattform (felles prosjekttrom) sikrer samhandling mellom de involverte på en effektiv og god måte.

Interessentarbeid: Identifisere gjennom analyse, involvere, håndtere, informasjonsstrategi

Statusrapportering, Prosjektøkonomi, Kontrakter og avtaler: PLP har gode maler og rutiner. Se regionalomstilling,no. God struktur og gjennomtenkt papirarbeid reduserer frustrasjonsnivået.

Gevinstrealisering: Prosess, gevinstrealiseringsplan, definerte måleparametre, etablering av 0-punkt

Ledelse: Forståelse og utøvelse av rollen som teamleder for prosjektgruppen i tillegg til ansvaret for Tid, kvalitet og kost i prosjektet.