



Saman om ein betre  
**KOMMUNE**

*- eit rammeprogram for lokale prosjekt*

# God prosjektstyring – hvordan?

Roald Johansen, IFO



KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET

# Prosjekt som verktøy i utviklingsprosessen

**«Saman om ein betre kommune»**

Presentasjon 30. januar 2013

Roald A Johansen  
Partner

Ifo-Institutt for organisasjonsutvikling DA  
[www.ifo.no](http://www.ifo.no)

# Kursinstruktør: Roald A. Johansen



**ifo-Institutt for  
organisasjonsutvikling DA**

Roald A Johansen

Strandveien 37.

1326 LYSAKER

Telefon: 90 92 23 32

Epost:

[roald.johansen@ifo.no](mailto:roald.johansen@ifo.no)

Hjemmeside: [www.ifo.no](http://www.ifo.no)

Org.nr.: 943 404 429

- **Utdanning**
  - Sjøkrigsskolen intendanturlinjen Øverste avdeling
  - Naval Postgraduate School
  - Generalstabskursus fra Forsvarsakademiet
  - Master of Science in Management
- 
- **Praksis**
  - Kommuner (15 års erfaring fra en rekke prosjekter innen OU, omstilling, effektivisering)
  - Stat (en rekke stillinger innen Sjøforsvaret og Forsvarets overkommando)
  - Privat (Elkem, NEBB, Sparebanken Nord)
  - Rådgiver (Offentlig Kompetanse AS, Bedriftskompetanse AS, ifo DA)

Tid	Tema	Kommentar
08.30-08.40	Hva vil vi oppnå – innledning	Mette Mannsaker
08.40-09.00	Organisasjonens utviklingsevne og personers gjennomføringsevne	RAJ
09.00-09.15	Eierskap og forankring	RAJ
09.15-10.00	Prosjekt som utviklingsverktøy <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faseinndeling</li> <li>- Organisering</li> <li>- Milepæler og fremdriftsplanlegging</li> </ul>	RAJ
10.00-10.30	<b>Pause, utsjekk</b>	
10.30-10.45	Dokumentmaler	RAJ
10.45-11.00	Kritiske suksessfaktorer – oppfølging og eksempler	RAJ
11.00-11.30	Målstruktur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- fra visjon til milepæl</li> <li>- viktige indikatorer og målemetoder</li> </ul>	RAJ
11.30-12.00	Gevinstplan og gevinstrealisering; ansvar, oppfølging og konsekvenser	RAJ

# 1. Vellykket utvikling

Sammenheng mellom  
organisasjoners utviklingsevne og  
personers gjennomføringsevne

# Organisasjoners utviklingsevne

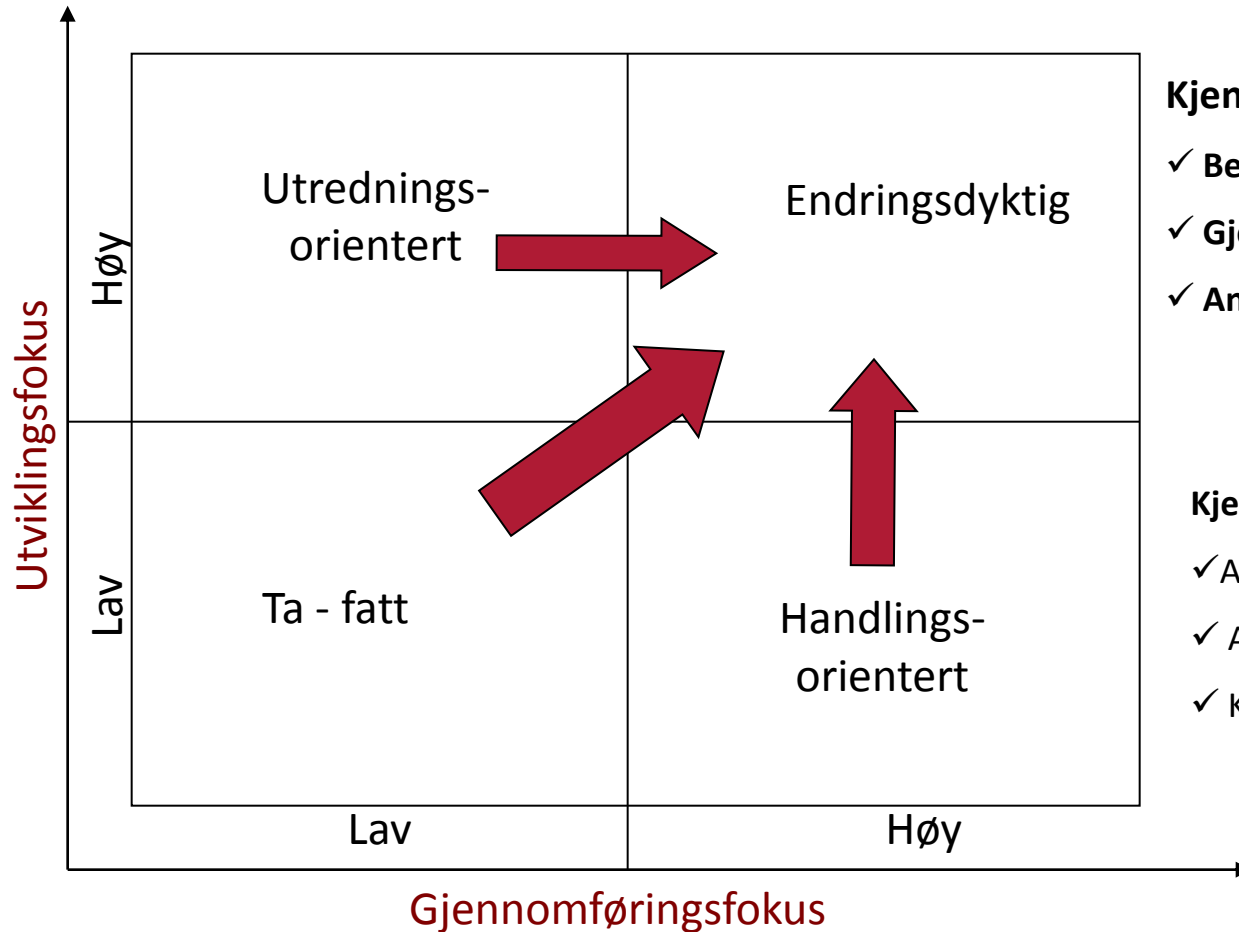
## Utviklingsevne er å mestre endring

### Kjennetegn:

- ✓ Analyse
- ✓ Dokumentasjon
- ✓ Langsiktig

### Kjennetegn:

- ✓ Usikkerhet
- ✓ Tar ikke ansvar
- ✓ Tar ingen sjanser



### Kjennetegn:

- ✓ Bevisste valg
- ✓ Gjennomføring
- ✓ Ansv.gjort prosess

### Kjennetegn:

- ✓ Aksjon
- ✓ Aktivitet
- ✓ Kortsiktig

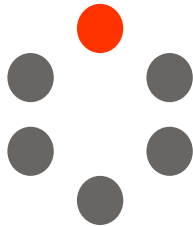
# Gjennomføringsevne

Personer med gjennomføringsevne har:

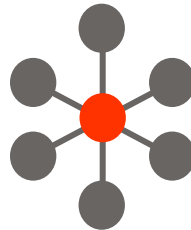
- **Faglig kompetanse:** Ha det nødvendige faglige grunnlag til å gjennomføre utviklingsoppgavene
- **Utviklingsmetodikk:** Kompetanse til å planlegge, organisere, bemanne, lede og kontrollere utviklingsoppgavene
- **Samhandlingskompetanse:** Evnen til å engasjere, motivere, få gruppen til å arbeide som ett team.

# Bærende prinsipper

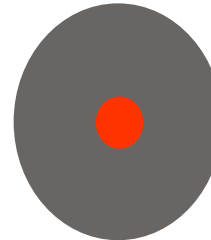
PLP handler om utviklingsmetodikk. For å sikre størst mulig sjanse for et vellykket prosjekt fokuseres det på følgende prinsipper:



PERSONLIG  
ANSVAR



FORPLIKTENDE  
SAMARBEID



RESULTAT

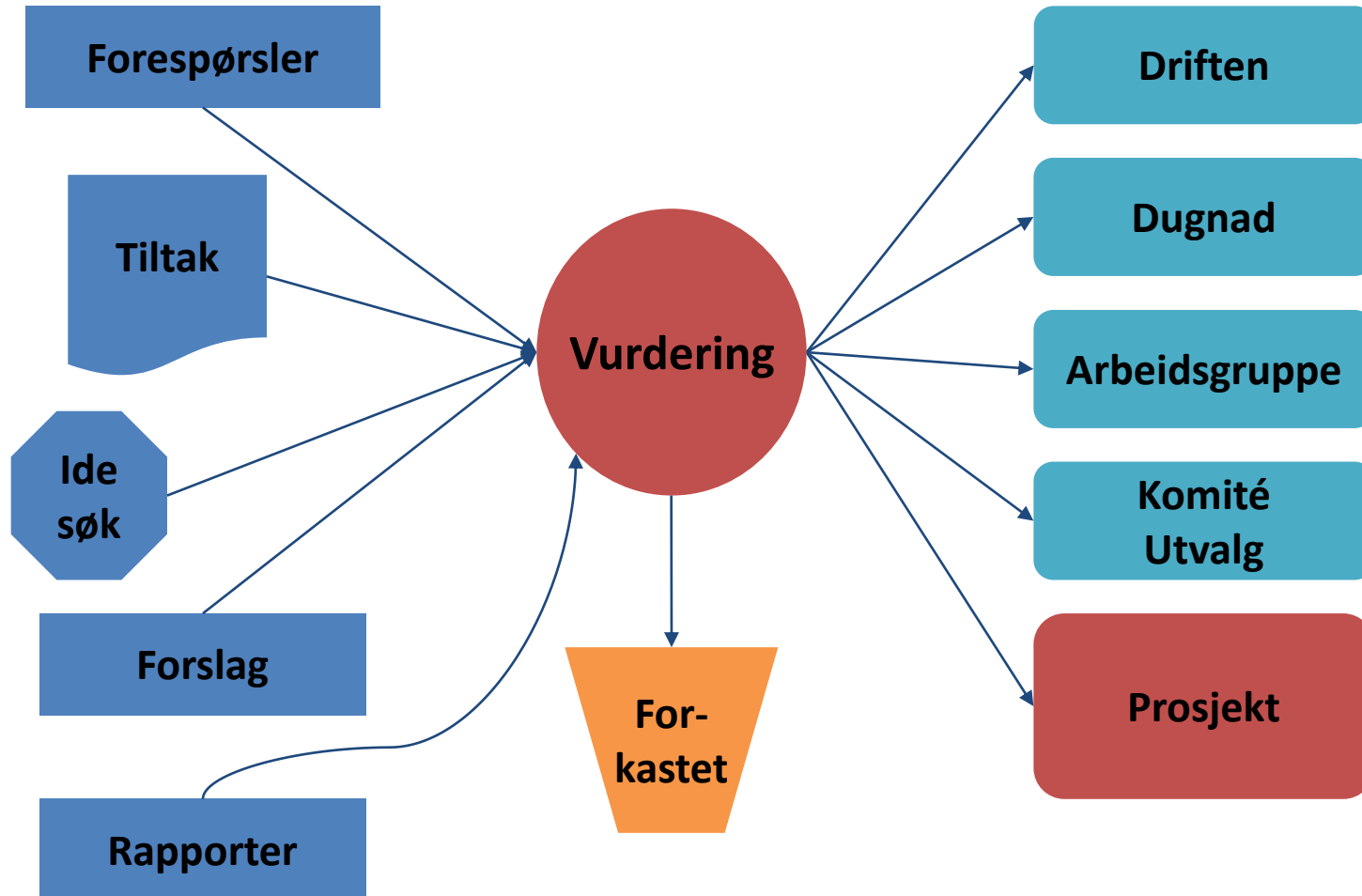


## 2. Eierskap og forankring

# Basisorganisasjonen

- Den formelle organisering av virksomheten
- Har tilordnede systemer og rutiner for innkjøp, produksjon av varer og tjenester, administrasjon og salg
- Personell er ansatt i stillinger i basisorganisasjonen og avtaler og kontrakter er relatert til dette.

# Beslutningsprosessen i basisorganisasjonen



# Hvor vil du etablere prosjekt?

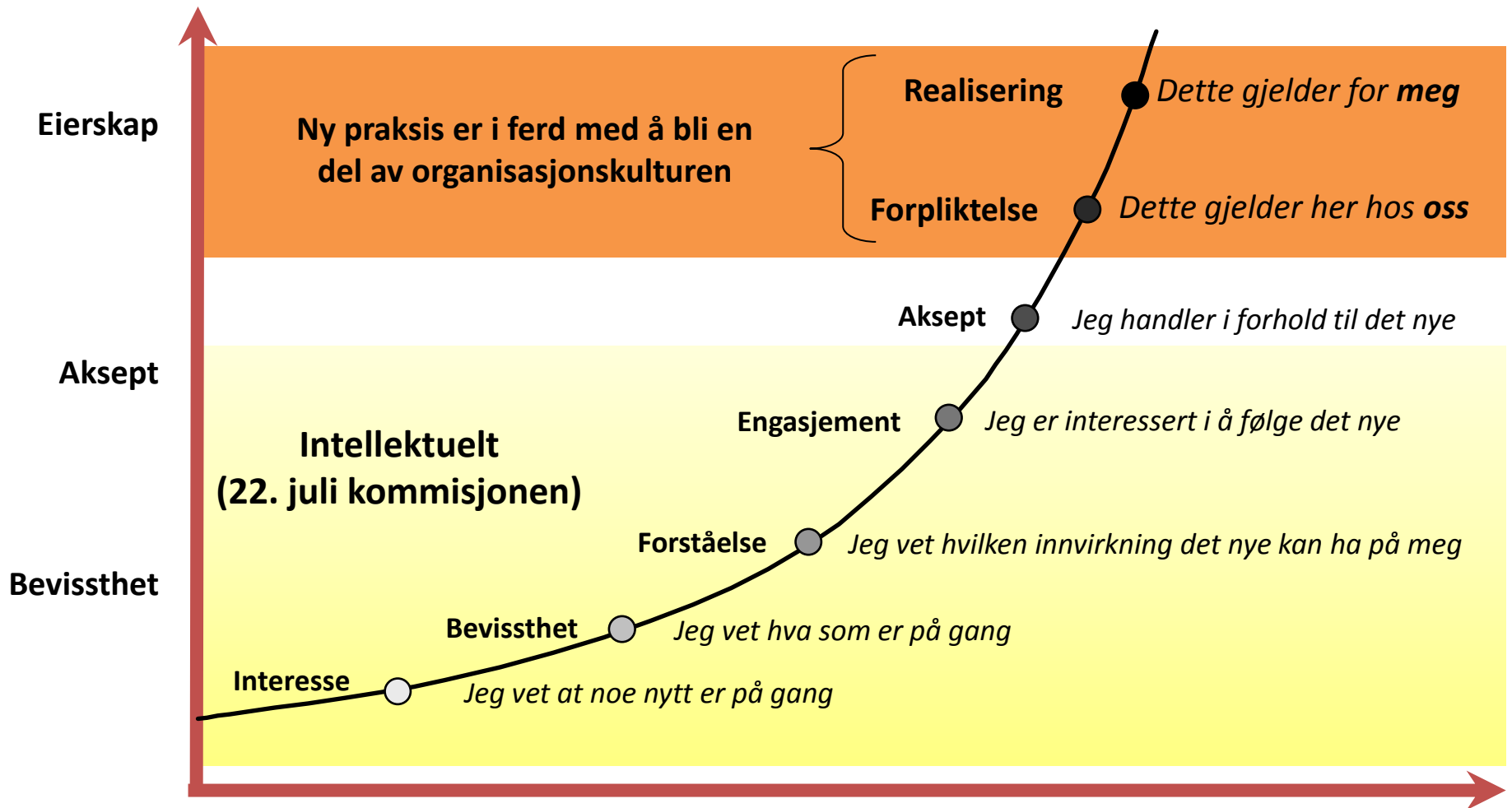
	<b>Problemstilling</b>
1.	Erna søker om permisjon
2.	Fyr-kjelen har slått seg ut fire ganger siste uke
3.	Kommunen har fått pålegg om å innføre KOSTRA innen årets utgang
4.	Vi har behov for to hjemmehjelpere
5.	Skolesjefen mangler 2 mill for å få budsjettet "i balanse"
6.	Arealplanen har ikke vært rullert på 5 år
7.	Det har kommet inn mange klager på lukt fra det interkommunale avfallsselskapets deponi
8.	Næringsmiddeltilsynet stenger kantinekjøkkenet pga manglende kjølekapasitet
9.	Kommunen får tilbud om kjøp av trafikksekselskapets aksjer (eier 34%)
10.	Renofin AS har tilskrevet kommunen og tilbyr vask av alle kommunale bygg til en betydelig besparelse
11.	Næringslivet krever øyeblikkelig reparasjon av godskaia
12.	Personalkonflikten mellom avd.sjef og spesialkonsulenten er ute av kontroll - politianmeldelse
13.	Den eneste veihøvelen i kommunen brant i natt
14.	Kemneren ønsker seg et nytt og mer moderne økonomisystem
15.	IT-sjefen vil "outsorce" drift og vedl.hold av det kommunale datautstyr

# 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 (kan ofte sammenlignes med en «sponsor»)

***Det er alltid en A-eier som vil være oppdragsgiver for prosjektet***

# Fra bevissthet til aksept og eierskap



# Drøftingsoppgave

Hvordan samordne flere prosjekteiere

- Gruppene får 5 minutter til å drøfte og konkretisere aktuelle situasjoner hvor det kan være flere prosjekteiere. Bruk gjerne situasjonen med eget prosjekt – begrunn hvem som er prosjekteier og hvordan disse kan innøve innflytelse på prosjektledelsen.

# 3. Prosjekt som utviklingsverktøy

Faseinndeling

Organisering

Milepæler



# Prosjektdefinisjoner

Tradisjonelt perspektiv – oppgaveperspektivet: ***“Et prosjekt er en temporær bestrebelse som man gjennomfører for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste”*** (PMI – Project Management Institute)

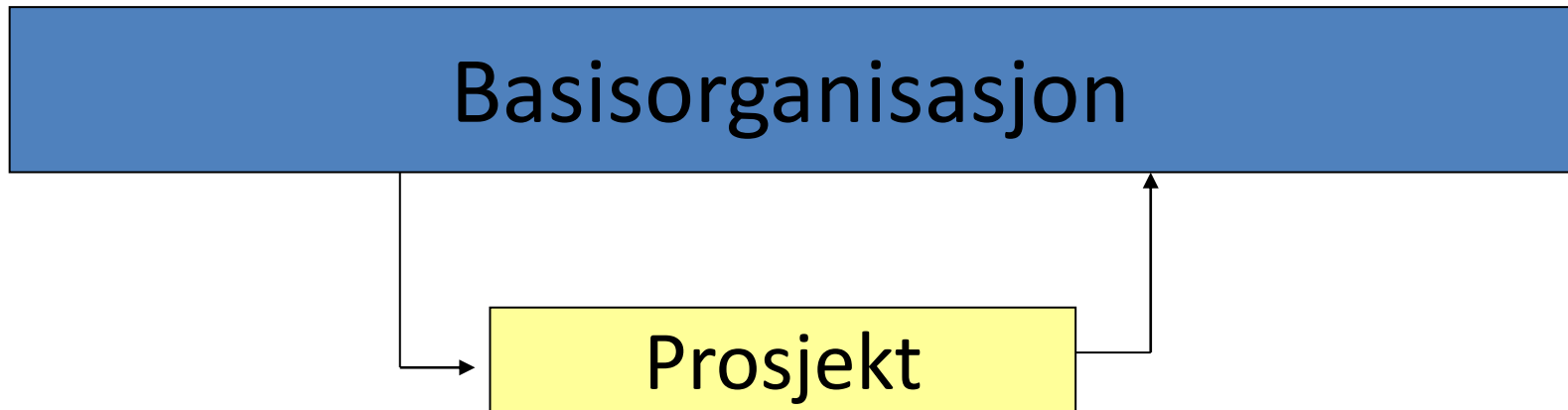
Nyere perspektiv – organisasjonsperspektivet: ***“Et prosjekt er en temporær organisasjon etablert av basisorganisasjonen for å utføre et oppdrag på dens vegne”*** (Erling S Andersen)

***en tidsavgrenset oppgave med en definert målsetting, avtalt budsjetttramme og ressursbruk. For hvert prosjekt opprettes en prosjektorganisasjon som er ansvarlig for prosjektets gjennomføring og leveranser.*** (Innovasjon Norge)

# Fra plan til handling

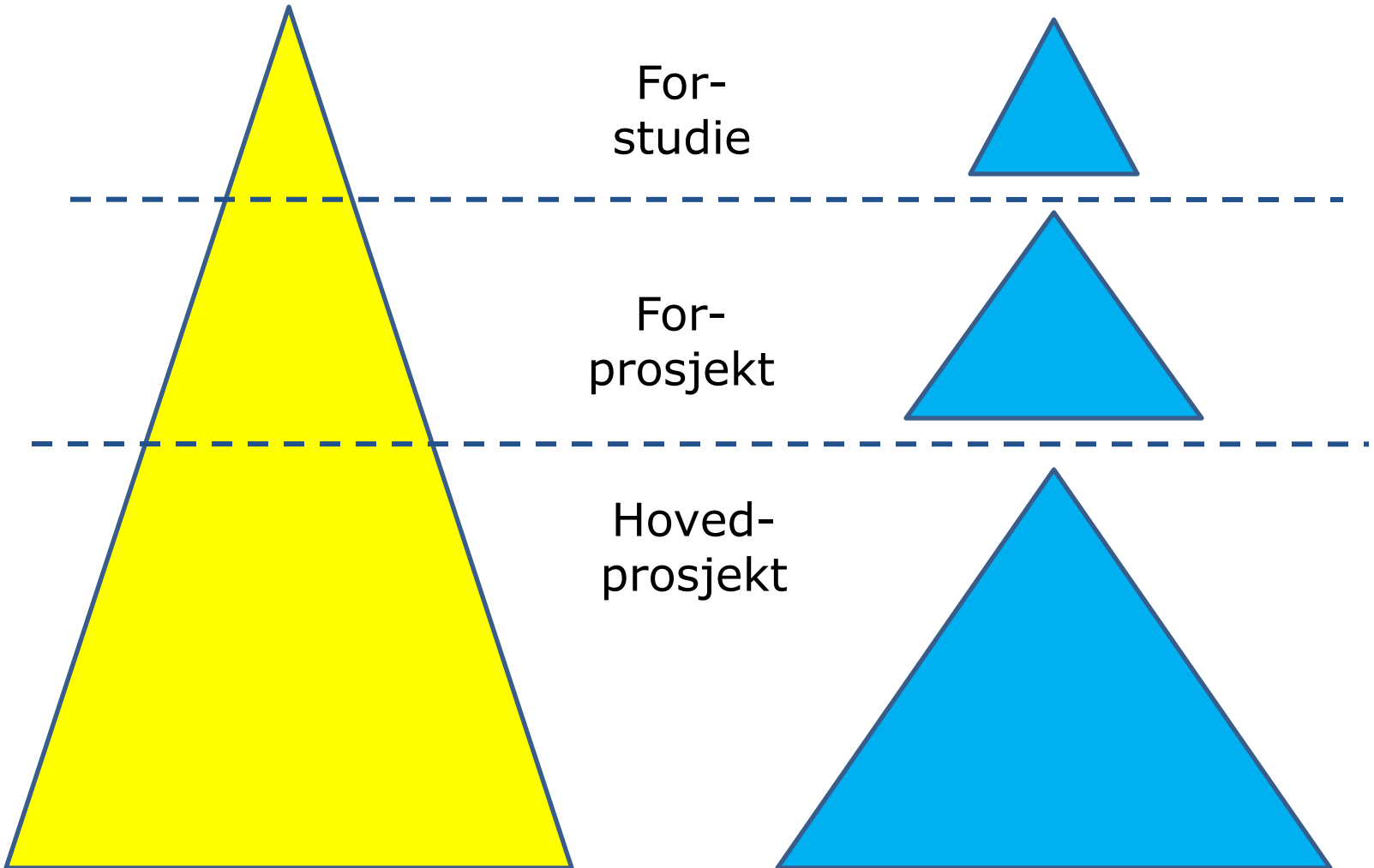
- Strategi: gjøre de rette tiltak
  - Taktikk: gjøre tiltakene rett
  - Operasjon: gjennomføre tiltakene
- 
- **Strategi:** hva er de viktigste områdene å konsentrere seg om for vår virksomhet
  - **Taktikk:** hvilke metoder/verktøy er mest effektiv for å gjennomføre tiltakene
  - **Operasjon:** planlegge, organisere, bemanne, styre og kontrollere gjennomføringen

# Prosjekt – en egen organisasjon



Erfaring har vist at det kan være smart å sammenligne prosjekt med et "datterselskap" og bruke aksjeloven mht roller og ansvar.

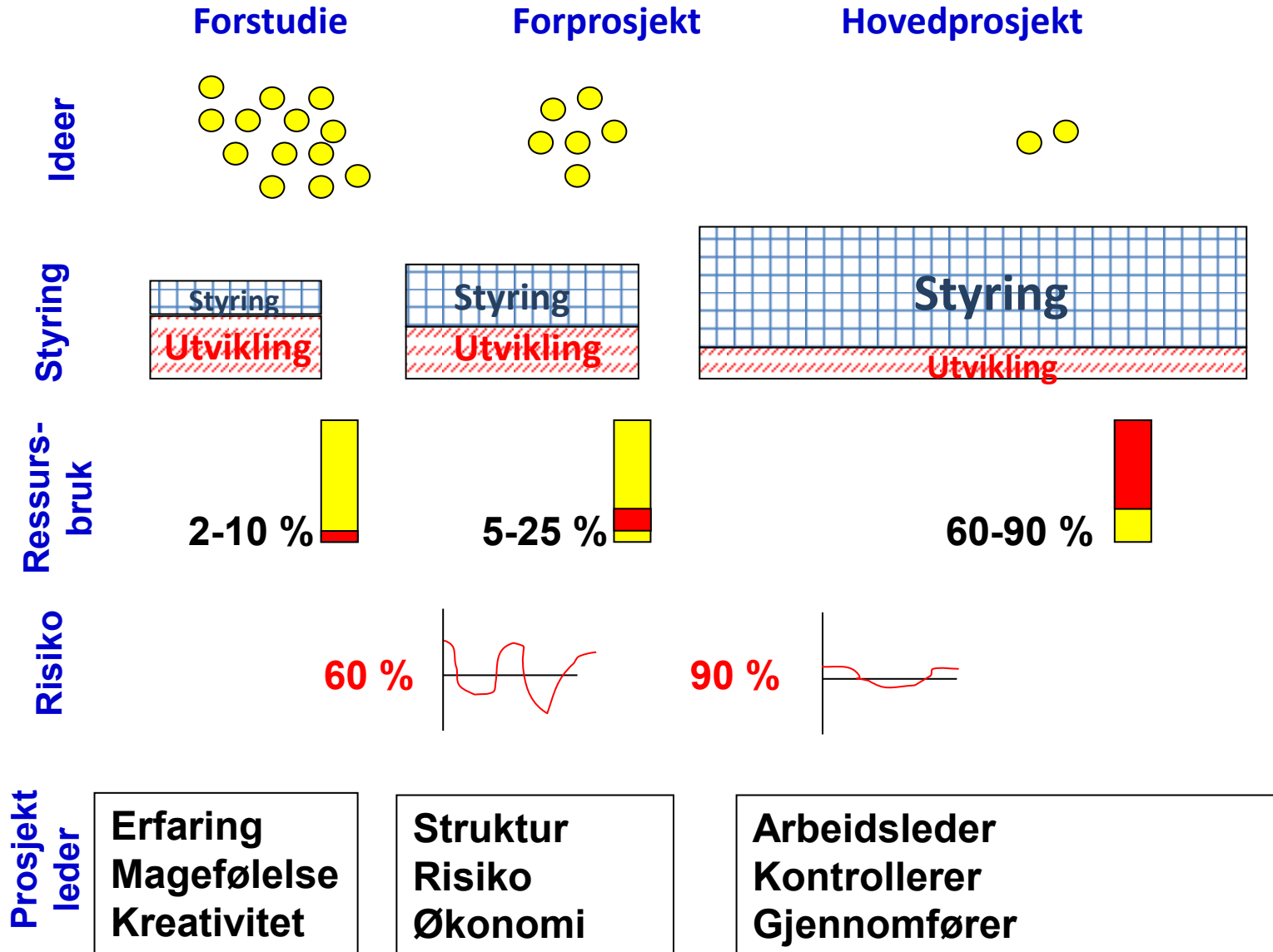
# Fossefall eller faseinndeling?



# Viktige argumenter

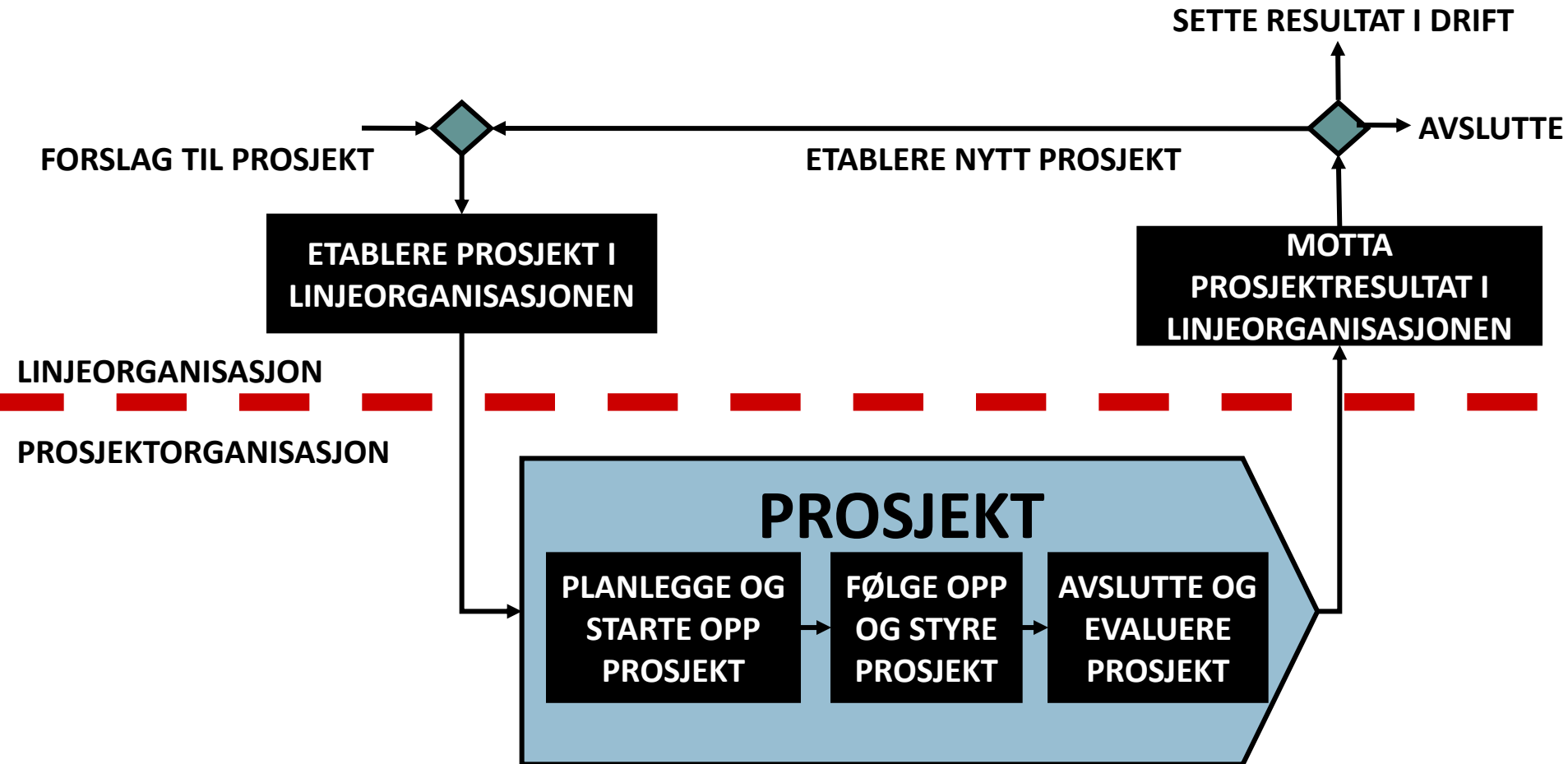
- Hver fase eget selvstendig prosjekt – ikke forpliktet til videreføring
- Bruk av FS: traktprinsippet – teste ut mange muligheter før en beslutter om hva en skal satse på videre.
- Risiko-utvikling og avklaring vs ressursinnsats
- Forsterket forankring og resultatfokus
- Muliggjør endring av eiere i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

# Prosjektfasene



# Prosjektutviklingsmodell

Basisorganisasjonen må for hver fase etablere prosjektet og motta og godkjenne prosjektleveransen.  
Prosjektorganisasjonen må i hver fase gjennomføre trinnene planlegge, utføre og avslutte.



# Organisasjonsformer

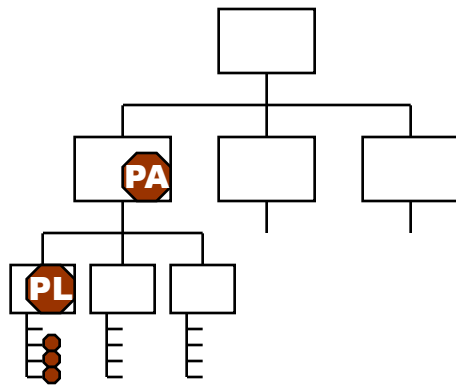
## Bemanning av prosjektorganisasjonen

- Etableres i eksisterende linjeorganisasjon
- Etableres som matriseorganisasjon
- Etableres som “fast” linjeorganisasjon

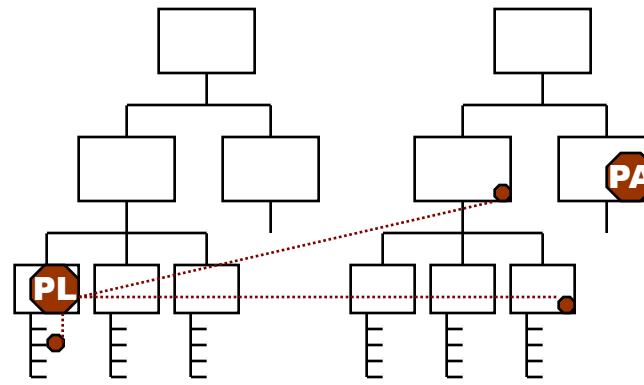
***Uansett organisasjonsform vil roller og  
ansvarsforhold være de samme!***



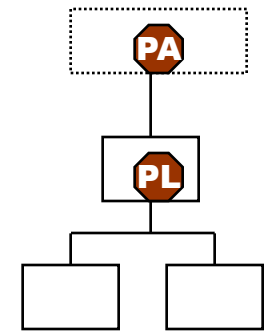
# Hvor hentes ressurser fra?



*Ressursene tas fra linjeorg. iht samme nivåer*

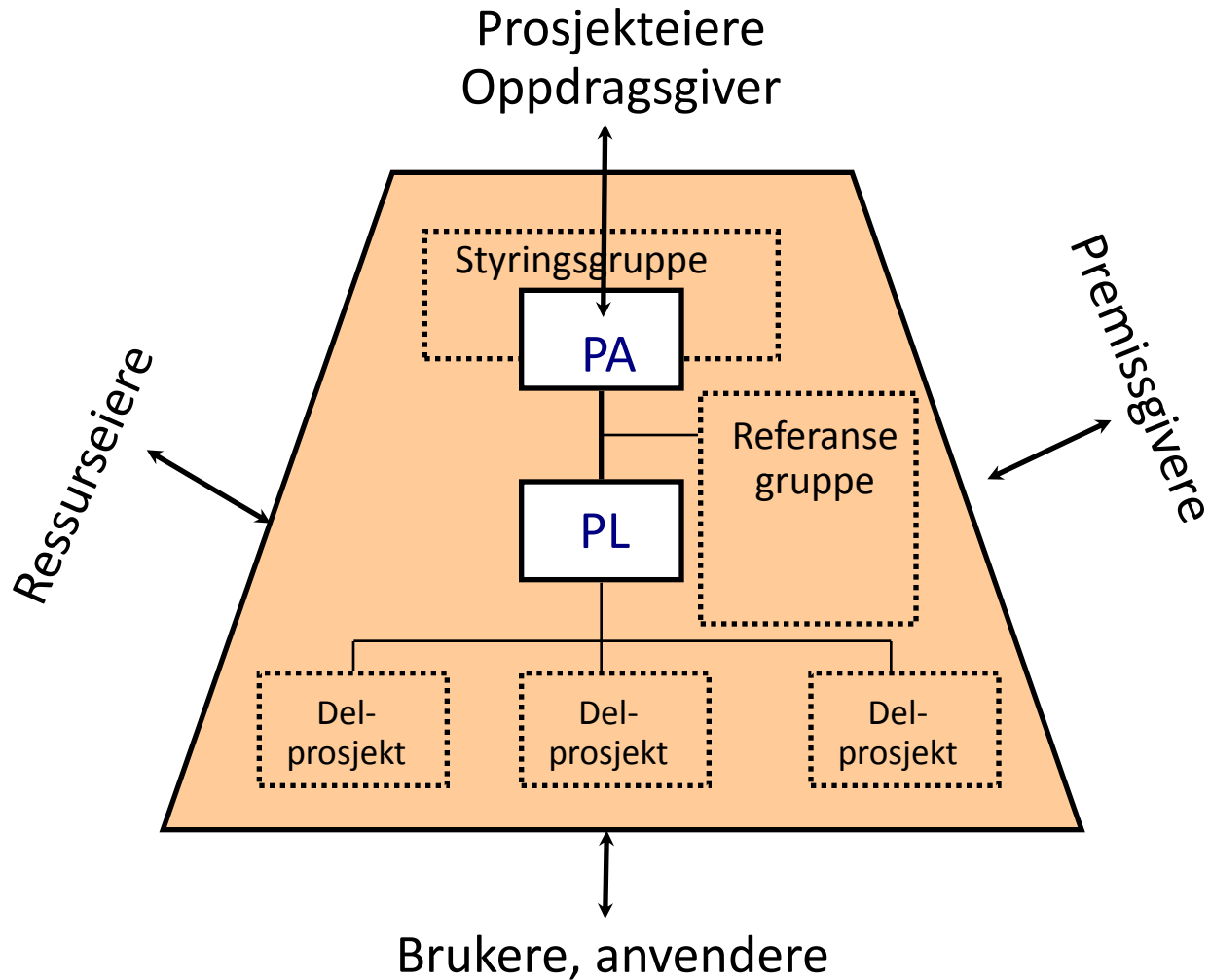


*Ressursene tas fra forskjellige organisasjoner "matriseorg"*



*Det etableres egen linjeorg. for prosjektet*

# Prosjektkart



# Roller og ansvar

Tenk aksjeselskap:

- Aksjonærer = eiere
- Styreleder = prosjektansvarlig
- Styret = styringsgruppe
- Daglig leder = prosjektleder
- Ansatte = prosjektmedlemmer

# Ingen ”prosjektlov”, derfor:

- Personlig ansvar; personnummer – ikke organisasjonsnummer
- Oppdrag gitt til prosjektansvarlig, ikke styringsgruppen
- Prosjektansvarlig og Prosjektleder er forskjellige personer – gir bedre ansvar og kvalitetssikring
- Mye fokus på roller og ansvar

# Prosjekteier vs Prosjektansvarlig

## ***Prosjekteier:***

- Beslutter om prosjekt skal anvendes
- Konkretiserer oppdrag og samordner med øvrige eiere
- Utnevner og er samtalepartner for PA
- Må forholde seg til avvik ved resultat, tid, kostnader og risiko
- Mottar prosjektleveransen og sikrer denne i relasjon til øvrige eiere
- Ansvarlig for gevinstrealisering

## ***Prosjektansvarlig:***

- "Styreleder" i prosjektet
- Skal holde alle eiere orientert om prosjektfremdrift
- Må fremlegge avvik for prosjekteierne og drøfte alternativer
- Sikre at eiernes behov og intensjoner ivaretas
- Må gjennomføre Beslutningspunkt
- Overleverer prosjektresultatet

# Prosjektansvarlig vs Prosjektleder

## ***Prosjektansvarlig:***

- Prosjekteiernes felles representant
- Styreleder
- Rekrutterer PL
- Samtalepartner for PL
- Leder SG og BP
- Ekstern informasjon
- Siste ord!

## ***Prosjektleder:***

- Daglig leder i prosjektet
- Skaffer 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 – opptre gjennom møter

## Referansegruppe

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

# En milepæl er

**Dato** – når må  
denne hendelsen ha  
skjedd for at  
fremdriften er under  
kontroll

+

En **hendelse** – et eller  
annet har skjedd i  
prosjektet – og dette kan  
dokumenteres og/eller  
observeres

Milepælene er en viktig del av  
prosjektplanen mellom Prosjektansvarlig og  
Prosjektleder for å sikre kontroll med  
fremdrift og resultatutvikling i prosjektet



# Eksempler på milepælfastsettelse

- Når viktige beslutninger skal være tatt
- Når delmål er oppnådd
- Når viktige aktiviteter er gjennomført
- Når formelle Beslutningspunkter skal være gjennomført
- Når PA/PL forøvrig ønsker en kontroll med fremdrift

# Milepæler

<b>Milepæl</b>	<b>Tid</b>	<b>Ansvar</b>
Prosjektgruppa opprettet Prosjektstart	16. januar 2012	Prosjektleder
Informasjonsmøte – alle avdelingsledere, plasstillitsvalgte og verneombud i Tifu, v/VOS og hjemmetjenesten	13. februar 2012	Prosjektleder
Kartlegging av deltidsarbeid i Våler kommune	Februar og mars 2012	prosjektgruppa
Kurs arbeidstidsordninger	Mars 2012	Prosjektleder
Avklare mål, delmål, tiltak	April 2012	prosjektgruppa
Informasjon til tillitsvalgte, administrasjonsutvalg	April 2012	prosjektleder
Informasjon til tillitsvalgte, administrasjonsutvalg, AMU	Juni 2012	prosjektleder
Sette i gang hospiteringsordninger	September 2012	Virksomhetsleder VOS
Opprette vikarpool	November 2012	Virksomhetsleder VOS Virksomhetsleder Tifu

## 4. Viktige dokumenter

Prosjektoppdrag

Prosjektplan

Statusrapport

Fagrappport

sluttrappport

# Prosjektoppdrag/bestilling

Lages av oppdragsgiver

1. Status
2. Mål og rammer
3. Organisering
4. Rapportering
5. Ressurser

Det vises til egen dokumentmal

# Prosjektplanen

Er prosjektorganisasjonens beskrivelse av hvordan de vil løse oppdraget.

1. Mål og rammer
  2. Omfang
  3. Organisering
  4. Fremdrift og rapportering
  5. Risiko
  6. Ressurser
  7. Økonomi
  8. Underleveranser/kontrakter
- I noen prosjekter er det ofte viktig med en egen kommunikasjonsplan
- Mange prosjektplaner mangler fremdriftsplan

*En signert prosjektplan mellom PA og PL er en prosjektavtale*

# Statusrapport

Beskriver avvik fra prosjektplanen

1. Sammendrag
2. Avvik (resultat, kostnader, tid, risiko)
3. Forslag til tiltak
4. Vurdering av måloppnåelse

Det vises til egen dokumentmal

# Mal for statusrapport (forsiden)

Prosjekt nr:

Saksnr:

**Prosjektnavn:**

Periode:

Prosjektleder:

Prosjektansvarlig:

*Slukk de lysene som ikke passer:*



**Prosjekt iht plan.  
Måloppnåelse realistisk**



**Prosjekt under kontroll.  
Måloppnåelse fortsatt  
realistisk**



**Prosjekt IKKE under kontroll.  
Måloppnåelse ikke sannsynlig**

**Kort sammendrag:**

# Mal for statusrapport (etterfølgende sider)

## **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



# Fagrappport

Fagrappport er prosjektorganisasjonens svar på prosjektoppdraget med anbefaling om videre arbeid.

Fagrappportens innhold og omfang vil avhenge av prosjektoppdraget. Det kan derfor ikke lages noen mal.

# Sluttrapport

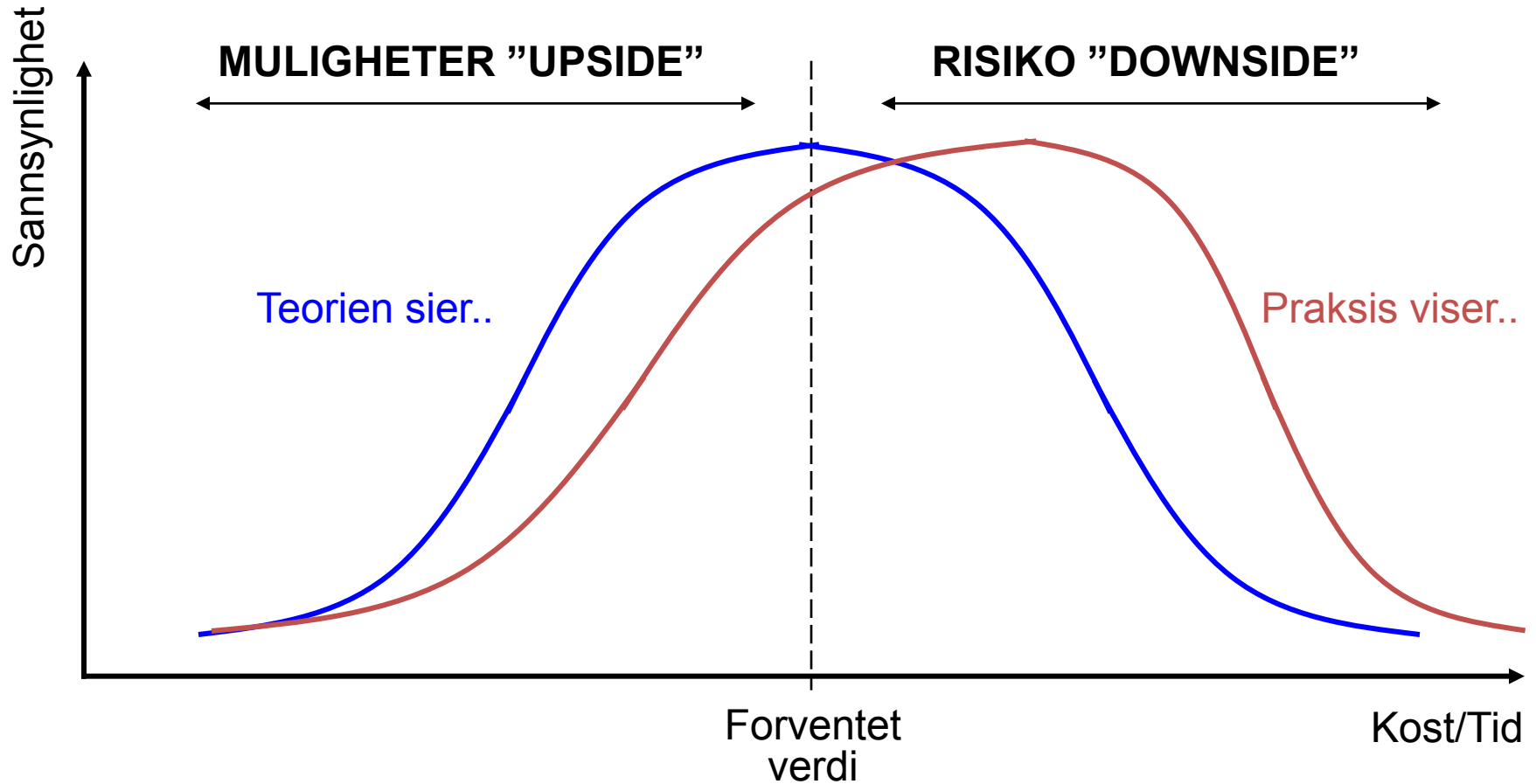
Sluttrapport er den administrative ”avkviktering” fra prosjektorganisasjonen.

1. Vurdering av måloppnåelse
2. Vurdering av prosjektgjennomføring
3. Prosjektregnskap (kroner og timeverk)
4. Viktige erfaringer
5. Arkiveringshenvisninger
6. Anbefaling

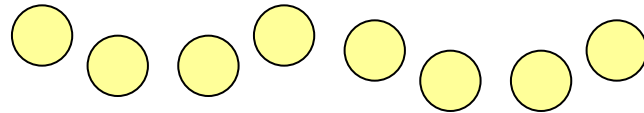
# 5. Risikovurdering

- Risikoavdekking
- Risikovurdering
- Kritisk suksessfaktor

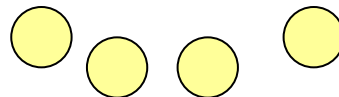
# Usikkerhet i prosjekter



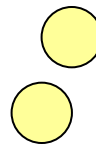
# Begrepene



Usikkerhetsfaktorer  
**Rangeres vha risikomatrise**



Kritiske faktorer  
**Tilordnes mottiltak**



**Kritiske suksessfaktorer**

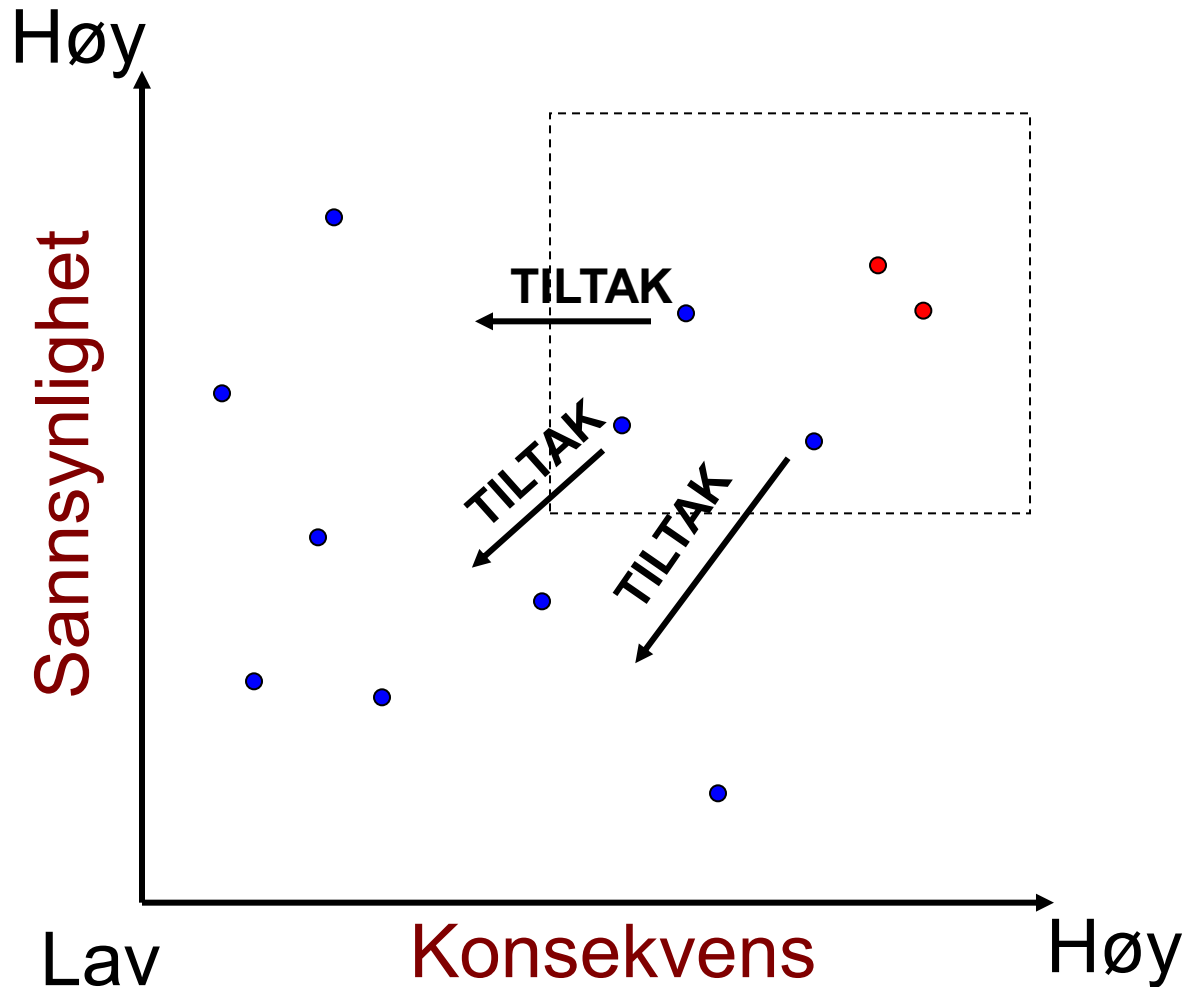
**- er en vesentlig risiko som vi må leve med og håndtere i prosjektet!**

# Risiko

Er produktet av to elementer:

- Sannsynligheten for at en faktor vil inntreffe
- Konsekvensen hvis faktoren inntreffer

# Risikohåndtering



1. Usikkerhetsfaktorer identifiseres og vurderes.
2. Tiltak iverksettes mot kritiske faktorer.
3. Kritiske suksessfaktorer følges opp i prosjektgjennomføringen.

# Risikoanalyse/prosess

## 1. "Brainstorming"

- List opp alle tenkelige usikkerhetsfaktorer helt ukritisk.

## 2. Sannsynlighet og konsekvens

- Gjør en vurdering av sannsynlighet og konsekvens og kalkuler risikoverdier. Identifiser kritiske faktorer (de med verdi  $\geq 9$ ).

## 3. Tiltaksplan

- Finn ut hvilke tiltak som må gjøres for å redusere risikoverdiene til  $< 9$  og lag en plan for dette. Identifiser eventuelle kritiske suksessfaktorene og begrunn disse.



# Tiltak for å redusere risiko

- Alltid vurdere hva er mulig risiko
  - Hvordan er ikke det viktigste
  - Men gjør det!
- Redusere sannsynligheten (forebygging)
  - Bevisstgjøring viktigste forebygging
- Redusere konsekvensen (beredskap)

# Risikomatrise

<b>Usikkerhetsfaktor</b>	<b>Sannsyn- lighet (1-5)</b>	<b>Konse- kvens (1-5)</b>	<b>Risiko- verdi (S x K)</b>	<b>Tiltak</b>
Forsinkelse hos underleverandør	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	
Manglende tilgang på personell	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	Ressursavtaler Back-up ressurser
Strategiendring som stopper prosjektet	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
Feil kompetanseprofil i prosjektteam	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	Kompetansekartl. Intervjuer

## 6 USIKKERHET

### Sannsynlighet kode S:

Aktuell bedømmelse av sannsynligheten for at hendelsen inntreffer dersom planlagte tiltak ikke gjennomføres

- 5 Svært stor sannsynlighet (80 % - 100% )
- 4 Stor sannsynlighet (60 – 80%)
- 3 Middels høy sannsynlighet (40 - 60%)
- 2 Lav sannsynlighet (20 – 40%)
- 1 Usannsynlig (mindre enn 10% - 20%)
- 0 Risikoen er bortfalt eller eliminert

### Konsekvenser kode K:

Bedømmelse av konsekvensene om hendelsen inntreffer:

- 5 Svært alvorlig: Hele (del)prosjektet er i fare
- 4 Alvorlig: Hele (del)prosjektets planer må gjøres om
- 3 Moderat: Hele (del)prosjektets planer påvirkes, men totalrammen for prosjektet kan holdes
- 2 Lav: Planer for (del)prosjektet påvirkes, men totalrammen holdes
- 1 Ubetydelig: Begrenset virkning, kan innhentes

Nr	Risiko/hendelse	S	K	Konsekvenser	Gardering/Tiltak
1	Manglende kompetanse, ferdigheter og interesse hos ledere i Løten kommune til å bruke modellen			Konflikter. Ansatte kan føle seg presset. Feilregistreringer. Forskjellsbehandling av ansatte	
2	Motvilje blant ansatte mot å få avventende sykmelding			Konflikter og økt sykefravær	
3	Motvilje blant leger i nabokommunene til å inngå en avtale	4	5	Løtenmodellen kan ikke gjennomføres fullt ut for alle ansatte. Forskjellsbehandling av ansatte	
4	Motvilje hos NAV i nabokommunene til å inngå en avtale			Løtenmodellen kan ikke gjennomføres fullt ut for alle ansatte	

# Risiko

1. Tidsklemma

Alle prosjekt må drives innenfor egen bemanningsrammer.

2. Eierforhold til prosjektet.

3. Rett fokus nærvær – ikke fravær

## 6. Målstruktur

Hvordan sikre at det er sammenheng  
mellom prosjektets mål og  
organisasjonens mål

# Resultatkjede



- ❑ **INNSATSAFAKTORER** er de ressursene aktørene har til rådighet eksklusivt budsjett
- ❑ **AKTIVITETER** kan være det som skjer i de enkelte prosjekt: fysiske investeringer, etablererkurs, næringshage, profileringskampanjer
- ❑ **PRODUKTER OG TJENESTER** er det aktivitetene resulterer i. Dette kan være utredninger, nettverk, samarbeid, lokale tjenester, bredbånd, etc
- ❑ **BRUKEREFFEKTER** (eller direkte effekter) er effekter for brukerne i form av endret adferd: lønnsomhet, nyetableringer, kompetanse og innovasjon
- ❑ **SAMFUNNSEFFEKTER** er vanligvis knyttet opp mot det overordnede målet med prosjektet: sysselsetting, verdiøkning og bosetting

# Resultatkjede



## Prosjektprosessen

**Forstudie:** avklare mulighet  
**Forprosjekt:** dokumentasjonsgrunnlag for hovedprosjekt  
**Hovedprosjekt:** realisere målsatt produkt/tjeneste

## Prosjekt mål

## Resultatmål

## Gevinst-realiserings

Sikre at resultat av utviklingsprosessen (prosjektprosessen) når ønskede effekter

## Effekt mål

**Prosjekt mål:** leveranse fra prosjektfasen

**Resultat mål:** leveranse fra hovedprosjektet

**Effekt mål:** realisering av resultatmål til bruker- og samfunnseffekter



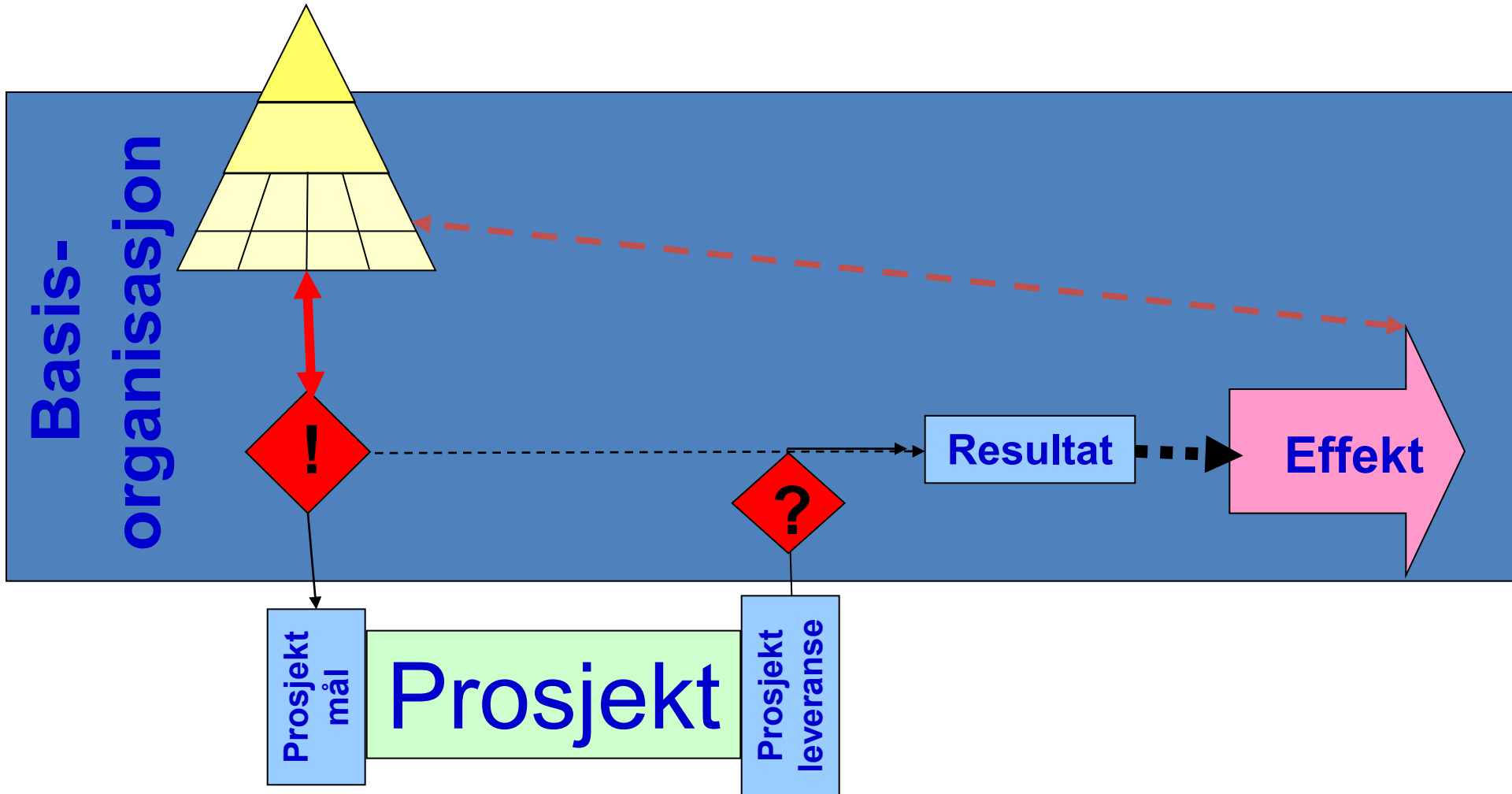
# Målstruktur

For å nå **virksomhetens visjon** kan målstrukturen deles inn slik:

- **Effektmål**
  - Hvilke effekter/gevinster ønsker prosjekteier(e)/oppdragsgiver å oppnå med resultatet av hovedprosjektet? Hva er den egentlige hensikt med utviklingsoppgaven
- **Resultatmål**
  - Hvilket resultat skal foreligge ved slutten av hovedprosjektet?
- **Prosjekt mål**
  - Hvilke leveranser vil forestående prosjektfase ha? Dette er prosjektorganisasjonens mål!



# Målstruktur



# SMARTe målbeskrivelse

S = Spesifisert

M = Målsatt

A = Aksept for oppdraget

R = Realistisk

T = Tid og kostnadssatt

e = enkelt

# Husk:

- Det er alltid oppdragsgiver som formulerer målene.
- Effekt- og resultatmål må selvsagt være forankret i virksomhetens målstruktur
- Tips 1: La Forprosjektet komme med forslag til hvordan gjennomføre/måle gevinstrealiseringen
- Tips 2: La Hovedprosjektet utføre en ”nullpunkt-måling”
- HUSK: Det er alltid prosjektmålet som er oppdraget til prosjektorganisasjonen – altså prosjektleveransen

## 3.1 Effektmål

Prosjektets leveranser skal gi følgende effekter(gevinster):

- Sykefraværet skal reduseres til 7,0 % i alle virksomhetsområder/seksjonen innen utgangen av 2013
- Økt medarbeidertilfredshet, gjennom at medarbeiderne får mer tillit og større mulighet til påvirkning på egen situasjon når det oppstår helsemessige utfordringer
- Bidra til at Løten kommune får et godt omdømme som arbeidsgiver
- Reduserte utgifter til vikarer/oppdekking ved sykefravær og lønn i arbeidsgiverperioden.
- Forbedre samarbeidsklimaet i bedriften
- Redusere antall oppsigelser fra kompetente ansatte
- Positive bieffekter så som inntak av flere hospitanter (jfr IA-avtalens delmål 2)

## 3.2 Resultatmål

Prosjektet skal levere følgende resultater:

- Lederopplæring etter ”kiropraktormetoden” skal være gjennomført for alle ledere i Løten kommune. Dette er et program for økt lederkompetanse i oppfølging av sykefravær som gjennomføres av NAV Arbeidslivssenter i Hedmark, i samarbeid med adm.seksjonen i Løten kommune.
- Det skal etableres en mentorordning internt etter hvert som lederne implementerer nye rutiner. Mentorene blir ”nærværcoachere” og må få opplæring i denne oppgaven
- Det skal foreligge beskrivelse for hvordan pålitelige og oppdaterte rapporter for sykefravær som enkelt kan tas ut på virksomhets/-seksjonsnivå
- Det skal foreligge skriftlige samarbeidsavtaler med leger i kommuner der ansatte i Løten har sin fastlege
- Det skal foreligge en rapport som viser utvikling av sykefravær i hele prosjektperioden anbefaler videre tiltak innenfor kompetanseutvikling
- Det skal være utarbeidet informasjonsmaterieil til bruk på personalmøter, møter med tilligsvalgte og andre. Materialet skal sammen med opplæringen av lederne bidra til å skape arenaer for etiske diskusjoner om fravær og nærvær på arbeidsplassen, og kultur i kommunen for at det er nødvendig å ta denne type diskusjoner
- Det skal etableres egen side på EQS hvor ansatte lett kan finne en samlet oversikt over regelverk, oppfølgingsplaner, informasjon om bedriftshelsetjeneste etc

# 7. Gevinstrealisering

Hvordan realisere effektmålet



# Definisjon

**Gevinstrealisering** er noe mer enn initielle [kost / nytteberegninger](#) og utarbeidelse av [business case](#) (selv om dette gjerne er viktige elementer i en gevinstrealiseringsprosess). Gevinstrealisering er også noe mer enn evaluering i etterkant av et prosjekt.

**Gevinstrealisering er en ledelsesoppgave og er en prosess som løper fra prosjektidé til man har tatt ut ønskede gevinster.**

En rekke verktøy kan benyttes for å understøtte gevinstrealiseringsprosesser. Samlinger med verktøy og teknikker refereres gjerne til som [metodiske tilnærminger](#). (Wikipedia)

# Proessen

- 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

# Ansvar for gevinstrealisering

- Prosjekteier har ansvaret for gevinstrealisering
  - Beslutter å gjennomføre en oppgave som et prosjekt
  - Utformer prosjektoppdrag og utpeker prosjektansvarlig
  - Er mottaker av prosjektresultatet og har ansvaret for å realisere ønsket effekten med dette resultatet.
- Prosjektorganisasjon for hovedprosjekt har ansvaret for å realisere resultatmålet
  - Mottar og aksepterer prosjektoppdrag
  - Gjennomfører prosjekt
  - Leverer prosjektresultat iht prosjektoppdrag
  - Har fokus på effektmålet i prosjektgjennomføringen

# 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

# Suksessfaktorer for gevinstuttak gjennom prosjektfasene

- Kommunisere mål og forventet gevinst
- Eierskap hos ledelsen gjennom alle prosjektfasene
- Sikre at organisasjonen har tilstrekkelig gjennomføringsevne, motivasjon og kompetanse i de ulike prosjektfasene
- Sette klare prosjektmål og mål knyttet til leveranser
- Nytte/kostnadsanalysen utvikles til en gevinstplan, og videre til en konkret gevinstrealiseringsplan for å nå de mål som er definert

# Gevinstrealiseringsplan

En god gevinstplan har følgende **kjennetegn**:

- Har forankring i virksomhetens styringsdokumenter og eierskap hos linjeledelsen
- Er realistisk og har gjennomføringstroverdighet
- Angir antatte betingelser for realisering av mål og gevinster
- Angir utgangsverdi for ressursmåling (før prosjektstart) for å verifisere tall

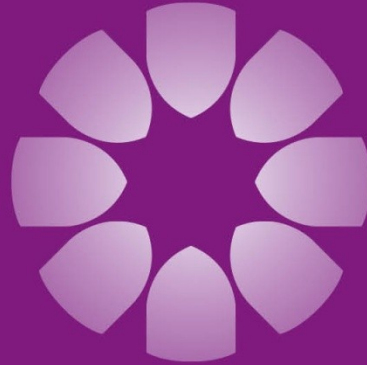
En gevinstrealiseringsplan bør alltid inneholde **en beskrivelse av**:

- Hvilke gevinster som virksomheten skal ta ut (konkret og detaljert)
- Hvilke konkrete beslutninger og tiltak som forutsettes for at gevinstene skal tas ut, herunder hindringer og barrierer
- Når gevinstene skal tas ut (i prosjektfasen og/eller i etterkant)

# Gevinstrealiseringsplan

En gevinstrealiseringsplan bør inneholde en konkret beskrivelse av de sentrale og påvirkbare gevinstene som skal tas ut (hva man ønsker å oppnå), spesifisert etter:

- ✓ Når i tid gevinsten forventes realisert
- ✓ Resultatindikatorer for de ulike gevinster
- ✓ Hvor gevinsten vil oppstå (i hvilken avdeling i virksomheten, ved hvilket steg i arbeidsprosessen, ute hos bruker, med mer)
- ✓ Utpeke ansvarlig for at gevinstene realiseres
- ✓ Nødvendige beslutninger for realisering
- ✓ Forutsetninger og nødvendig tilrettelegging for å ta ut gevinstene, f eks opplæring i nye rutiner og systemer, beslutninger om organisasjonsendringer, etc.



Saman om ein betre  
**KOMMUNE**

*- eit rammeprogram for lokale prosjekt*