

# At skabe og realisere en forandring, der tilføjer værdi til organisationen

SDU Projekt- og porteføljenetværk



Eva Riis

Lektor, Studieleder

Center for Integrerende Innovationsledelse

Institut for Virksomhedsledelse

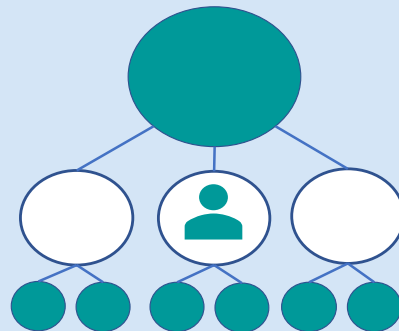
# Program for i dag

- Introduktion til succes og værdi
- Perspektiv på projektet
- Formål og mål
- Arbejdsdeling basisorganisation og projekt
- Gevinst

# Grundlæggende begreber – nøgleroller

→ **BASISORGANISATIONEN** - Den permanente organisation, der etablerer projektet med den hensigt at opnå håndgribelige fordele og generering af værdi.

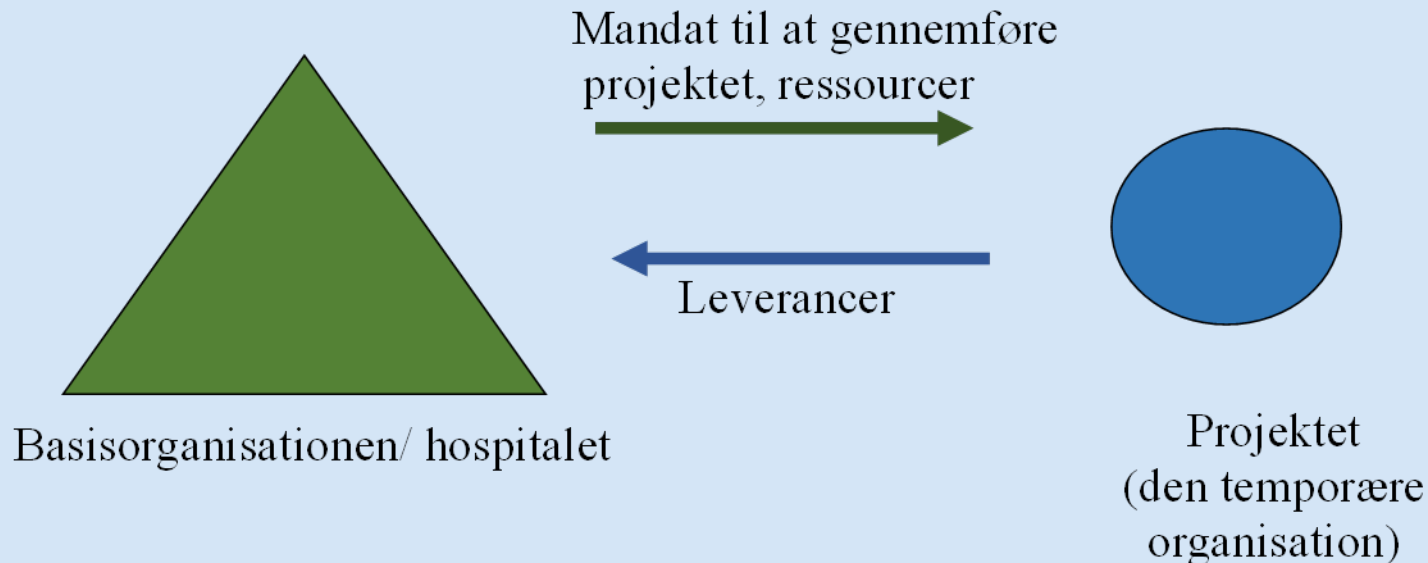
→ **PROJEKTEJER** - Den rolle, som en person, der varetager de ansvarsområder og interesser, som basisorganisationen har i projektet. Sikrer at projektet skaber værdi for basisorganisationen



# Definition af projekt

→ Et projekt er en temporær organisation, der er etableret af en basisorganisation for inden for en bestemt tidsramme at muliggøre fremtidig generering af værdi (baseret på Clegg et al. (2021 s. XVII); Andersen (2008))

→ Kaldes også organisationsperspektivet



# Grundlæggende begreber.....

→ **INTERESSENT** - Enhver aktør, uanset om det er en person, gruppe eller organisation, der kan påvirke eller påvirkes af opfyldelsen af projektets mål og dets forventede virkninger (enhver person, gruppe eller organisation, der kan påvirke eller bliver påvirket af projektet).



# Projektsucces – succesfaktorer og succeskriterier

## Succesfaktorer

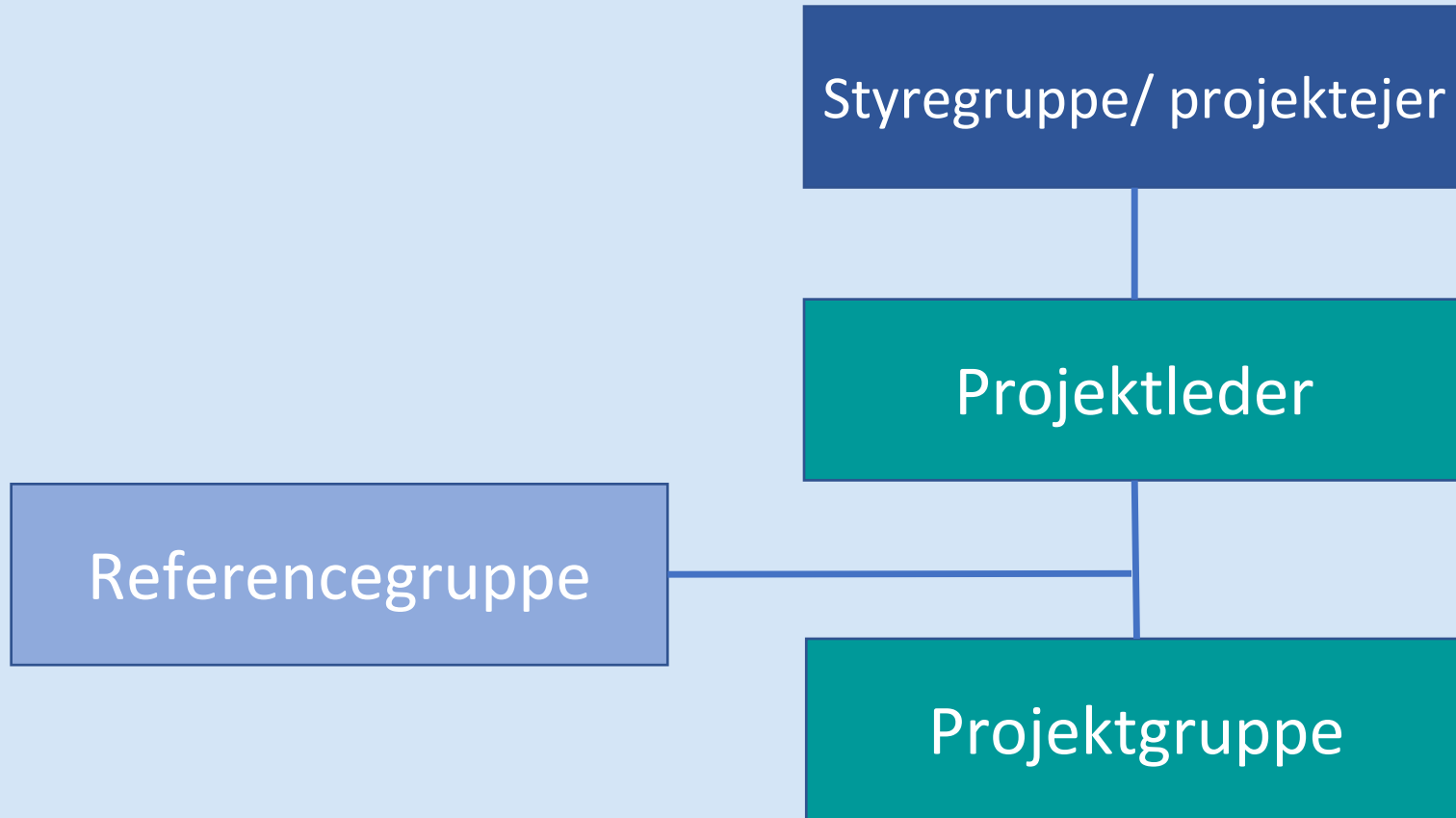
Projektets succesfaktorer er de elementer i et projekt, der kan påvirkes for at øge sandsynligheden for succes (dvs. uafhængige variabler, der bidrager til succes). De forhold som udtrykker projektets succes



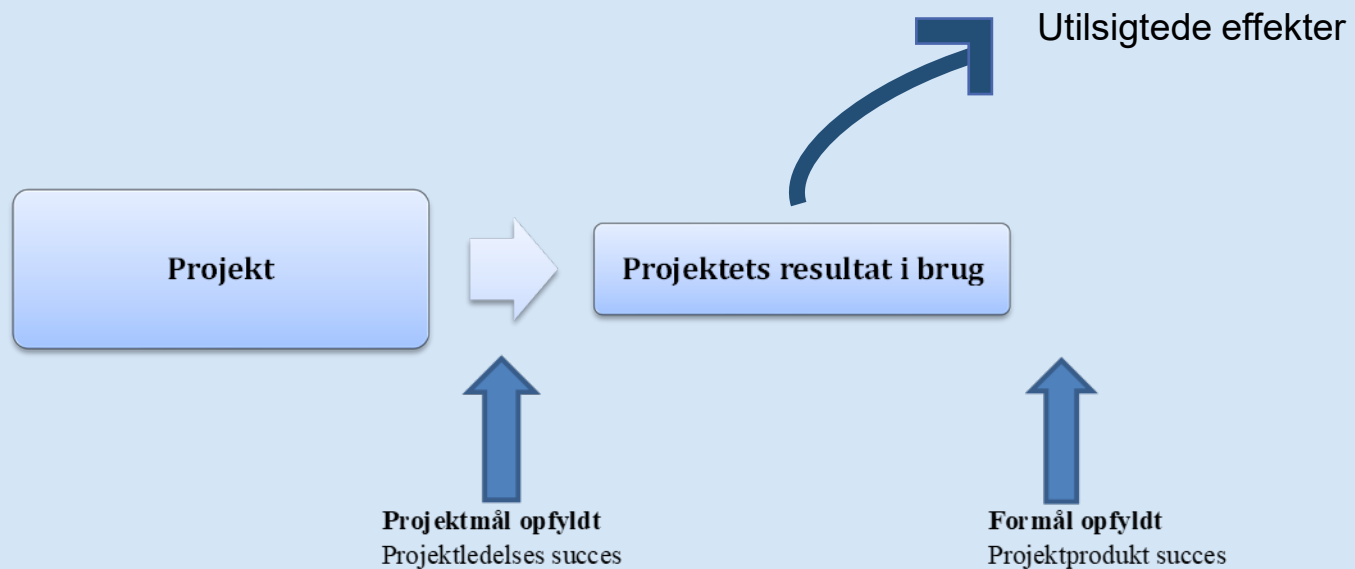
## Succeskriterier

Projektets succeskriterier er de kriterier, der anvendes til at måle succes i betydningen resultatet af et projekt (dvs. de afhængige variabler).

# Organisering af projektet



# Mål og målsætninger i projekter





# Projekt – et værktøj til at generere værdi for interessenter

→ Værdi – hvad er det?

→ Betegnelsen værdi knytter sig til noget der opfattes som værdifuldt

→ Instrumental værdi



→ Moralsk værdi



→ Indre værdi/iboende værdi (værdi noget har i sig selv)(intrinsisk værdi)

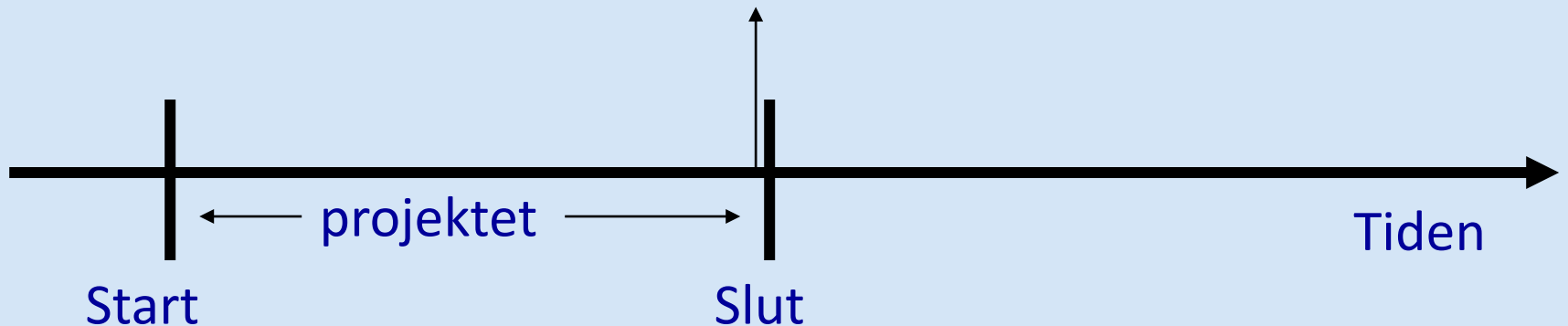
# Opgaveperspektivet

Fokus på at løse opgaven til tiden, indenfor budget og kvalitet, kaldes opgaveperspektivet

Definition af et projekt: Et projekt er en tidsbegrænset bestræbelse for at skabe et unikt produkt, en unik tjeneste eller et unikt resultat

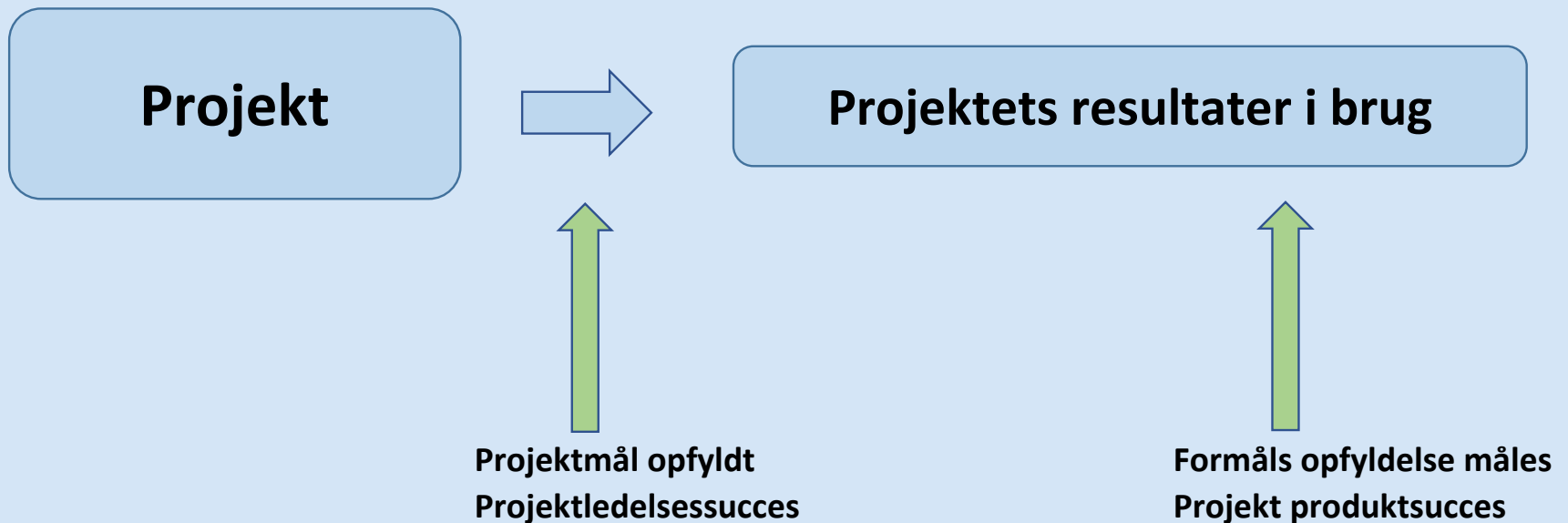
Her måles projektsucces

Unikt produkt



# Organisationsperspektivet

**Projektsucces =  
projektprodukt succes + projektledelses  
succes**



	<b>Opgave perspektiv</b>	<b>Organisations perspektiv</b>
<b>Fokus</b>	At udføre den stillede opgave	Værdigenerering: Skabe en ønsket situation i en anden organisation
<b>Begrebet projektsucces</b>	Holde projektet inden for projekttrekanten (tid, budget og kvalitet)	Opnå formålet med tilstrækkelige leverancer
<b>Karakter af mål</b>	Faste, besluttet ved start af projektet	Bevægelige mål
<b>Antal leverancer</b>	Revolutionær udvikling: En større leverance i slutningen af projektet	Evolutionær udvikling: Mange mindre leverancer igennem hele projektet
<b>Type af planlægning</b>	Work-breakdown struktur, netværksplaner. Bliver lavet i starten, aktivitets orienteret	Rullende planlægning, milepæls-orienteret
<b>Filosofi for leverancer</b>	Leverance så hurtigt som muligt	(Iblanding) Leverancer, når de passer i den modtagende organisations processer
<b>Hvilken slags organisation</b>	Handlingsorienteret	Handlings- og politisk orienteret
<b>Ledelsesstil</b>	Transaktionsledelse	Transformationsledelse
<b>Fokus for opfølgning</b>	Opfølgning på tid, budget, kvalitet, og Earned-value analyse	Socialisering, holistisk syn på generering af værdi

# → Øvelse om de to forskellige perspektiver

**Spørgeskema om projektperspektiv**  
 Udfyld skemaet ved at sætte kryds, hvor I synes I er tættest på udsagnene i de projekter/et projekt I har med at gøre i praksis.  
 Diskuter to-og-to hvad billedet giver anledning til af overvejelser, og hvor I ser, at I møder forskellige opfattelser fra de vigtigste parter i projekterne (styregruppe, projektejer, modtagerne af leverancer).

	1	2	3	4	5	6	7	
Hovedopgaven for projektet er at udføre den givne opgave								Projektets hovedopgave er at bidrage til en øsket udvikling i den organisation, der modtager leverancerne
Projektsucces betyder at projektet holder sig inden for projektrekanten (tid, budget og kvalitet)								Projektsucces betyder at projektet opnår dets bidrag til formålet selv hvis det indebærer at budget og slutdato ikke overholdes
Projektmålene fastsættes ved starten af projektet og forbliver de samme gennem hele projektet								Projektmålene kan være bevægelige (kan ændres undervejs)
Projektet bør have en stor leverance ved afslutningen af projektet								Projektet bør give mulighed for en evolutionær udvikling (mange leverancer fordelt udover projektet)
En detaljeret projektplan skal laves ved starten af projektet								En global plan skal laves i starten af projektet, men detaljerede planer laves igennem projektet
Projektet skal levere så hurtigt som muligt								Projektet skal levere når det passer bedst for den modtagende organisation
Projektet skal holde sig strengt til den givne opgave (handlingsrammer)								Projektet skal også have en politisk rolle (bør påvirke beslutninger, der har betydning for projektet)
Opfølgning består i at kontrollere fremdrift, budget og kvalitet								Projektlederens vigtigste job er at omfatte et holistisk syn på projektet
Projektejeren bør have minimal involvering i projektet (kun komme ind hvis problemer opstår)								Projektejeren bør have en kontinuerlig involvering og tæt forhold til projektet

Bygger på Andersen, E.S., 2016. Do project managers have different perspectives on project management? International Journal of Project Management Vol. 34, p.18-65.

Spørgeskema om projektperspektiv – i grupper af 2-3

Udfyld skemaet ved for hvert udsagn at sætte kryds i den kolonne (1-7), der bedst passer på de projekter/et projekt, du er involveret i eller kender til i din organisation.

Se på den profil, der dannes af de markeringer, der er lavet. Diskuter to-og-to hvilke overvejelser, profilen giver anledning til. Diskuter også, på hvilken måde, I tror, at de vigtigste parter i projekterne (for eksempel styregruppe, projektejer, modtagerne af leverancer, mellemledere, topledelse) ville have udfyldt skemaet forskelligt.

# Formål og mål

- Formålet det vigtigste: Sydney-opera paradokset
- Formål (hvorfor?): Hensigten med projektet; hvorfor det er oprettet, hvilken fremtidig situation ønsker man i basisorganisationen
- Mål (hvad?): Det projektet skal levere
- Projekttrekanten, specielt slutdato og budget, er rammebetingelser (ikke mål i sig selv)

A project's mission expresses a desired future state in the base organization  
(Andersen (2008) s.87)





# Formulering af formål

- Skal beskrive den ønskede tilstand i fremtiden (som om formålet er opfyldt)
- Situationen beskrives efter projektet er afsluttet, som oftest 1 år efter (afhænger af det enkelte projekt)
- Beskrives i nutid så fokus holdes på resultatet og ikke på aktiviteter (bevægelsen henimod)
- “retorisk uimodståeligt” (citat ESA)
- Anvendelsen af projektets resultater bidrager til den ønskede tilstand, men er ikke eneansvarlige for at skabe denne tilstand

# Formål i et af jeres projekter - diskuter i små grupper

- Hvordan er det formuleret ift. det vi har været igennem
- Har I ét eller flere formål?
- Er det retorisk uimodståeligt?

# Hvorfor



# Typisk eksempel på formulering af formål – er dette et formål?

## Formål

- Formålet med projektet er at gennemføre eksperimenter med nye metoder og modeller til fremme af virksomheders ansættelse af forskellige typer af højtuddannet arbejdskraft.
- Erfaringerne fra eksperimenterne vil blive anvendt i den fremtidige formulering af indsatser på området.

Fra:

[http://www.regionmidtjylland.dk/files/Regional%20udvikling/Innovation%20og%20ny%20teknologi/IF-forprojekter/Ina-markedsplads/markedsplads\\_projektforslag.pdf](http://www.regionmidtjylland.dk/files/Regional%20udvikling/Innovation%20og%20ny%20teknologi/IF-forprojekter/Ina-markedsplads/markedsplads_projektforslag.pdf)

# Tinglysningsprojektet

- Formålet med tinglysningsprojektet var at centralisere, digitalisere og automatisere tinglysningsopgaven
- Fra “Beretning til Statsrevisorerne om det digitale tinglysningsprojekt” Rigsrevisionen 2010 s.11



# Sundhedsplatformen – flere udgaver?

**SUNDHEDS  
PLATFORMEN**

- Formålet med SP er at højne kvaliteten i patientbehandlingen og at effektivisere arbejdsgangene på hospitalerne (*Beretning om Sundhedsplatformen 2018 - resume*)
- Formålet med SP er at erstatte en række gamle IT-systemer med ét it-system, der samler tidstro information om patienterne for at sikre højere kvalitet i behandlingen. Sundhedsplatformen skal derudover effektivisere arbejdsgangene for hospitalernes medarbejdere (*Beretning om Sundhedsplatformen 2018 s. 1*)

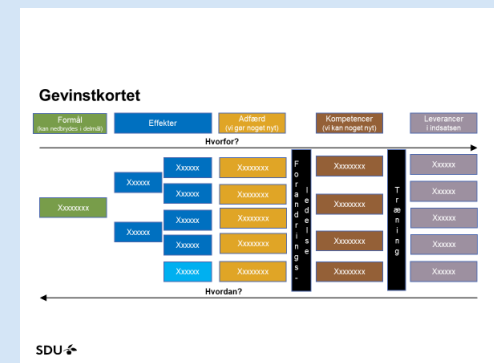
# Delformål

- Udtrykker de ønskede mellemliggende udviklingstrin i basisorganisationen
- Konkretiserer, hvad basisorganisationen skal levere for at høste værdi fra projektet.
- Ses ud fra organisationens synspunkt og udtrykkes på en kvalitativ måde.
- De fokuserer hverken på projektresultater eller på resultatet af enkeltprocesser

# Projekter – værdi og gevinster

→Gevinster (benefits) - dukkede op i artikler om IT-projekter i 1999 - “særlige observerbare og målbare egenskaber ved effekten af resultatet“

→En ønsket, målbar sluteffekt, der opstår, når outputtet fra et projekt anvendes af bestemte interessenter (Zwikael & Smyrk 2011).



# Typer af effekter...

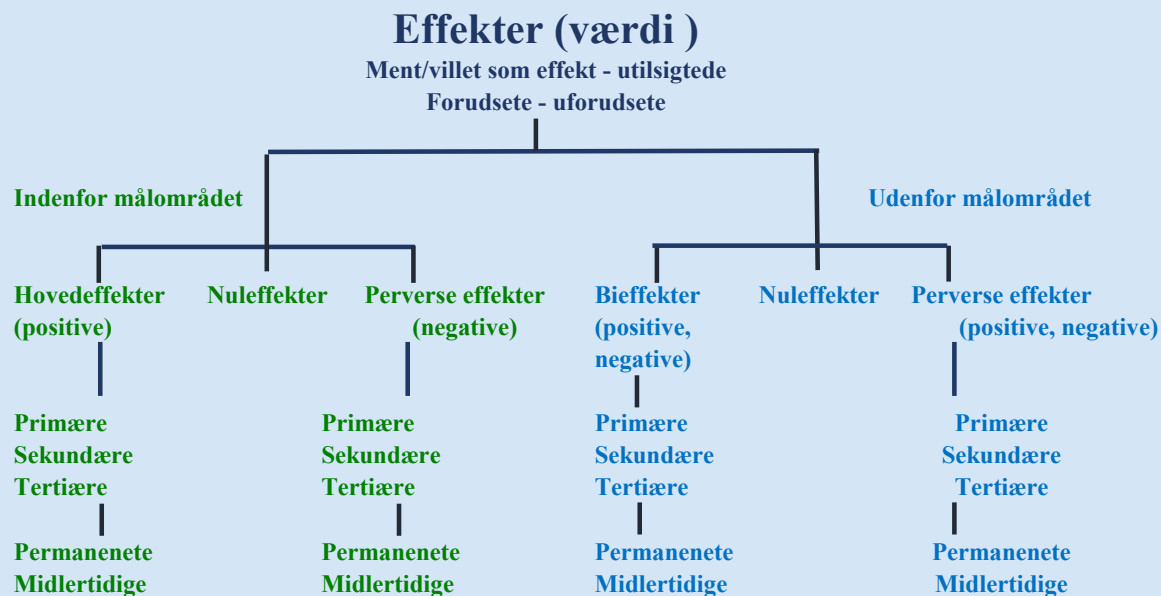
Begreber	Forklaring
Ment/villet effekt - utilsigtede	En effekt, som projektet direkte eller indirekte har bidraget til og som nogen ville opnå eller som nogen ønsker ville indtræffe. Dette har med dimensionen "at ville" at gøre
Forudsete-uforudsete	Evnen til at se ind i fremtiden, hvad der kommer til at ske, uanset om det er noget, man vil eller ikke vil skal indtræffe. Er logisk anderledes end at ville.
Målområdet	Det felt, der afgrænses af projektets eget formål
Hovedeffekter	De effekter, som beslutningstagerne primært og bevidst ønsker at opnå, og som projektet bidrager til
Bieffekter	Effekter uden for feltet af de effekter (målområdet), man bevidst har villet
Nuleffekter	Projektet har ingen effekt overhovedet – hverken inden for eller uden for målområdet. Det kan betyde at ingenting sker, men også at der ses en effekt, som ville have opstået alligevel, uden projektet (kaldes også dødvægtseffekt).
Perverse effekter	Følger af et projekt, som er direkte modsat det, man ønsker (effekten kan helt/delvist føres tilbage til projektet)

(Vedung 2013)

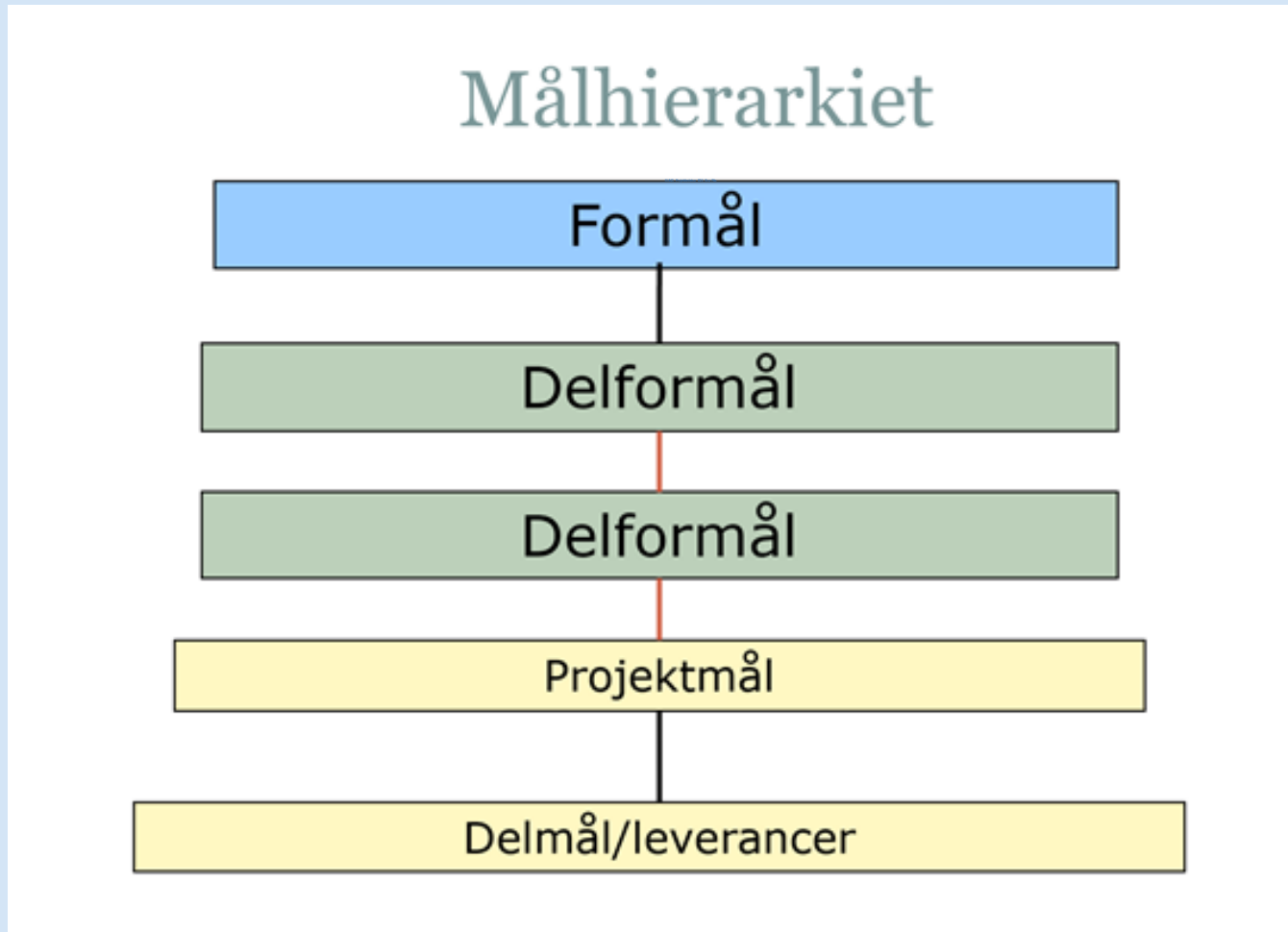
# Øvelse

→ Find eksempler fra jeres egen praksis eller omverden på forskellige typer af effekter

→ Hvad kan det give at bruge sådan en typologi?

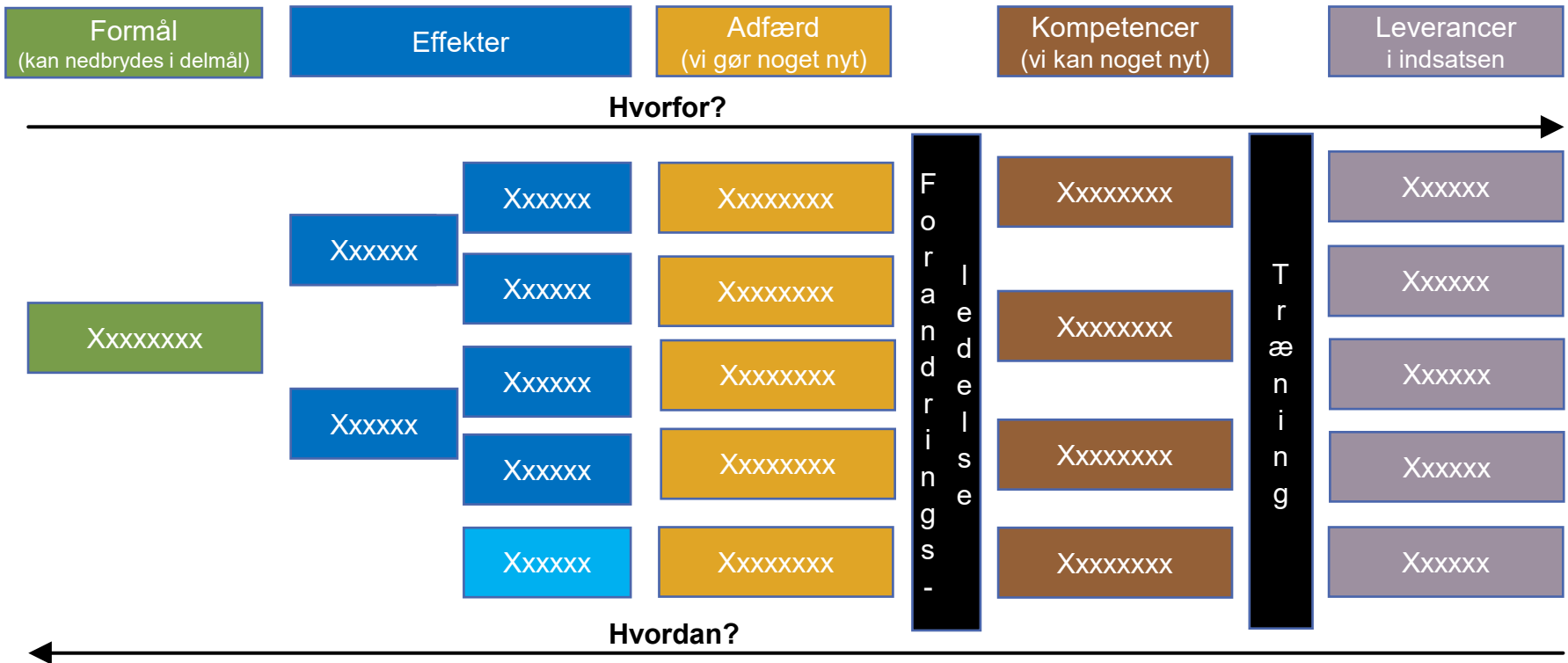


# Projektets målhierarki





# Gevinstkort (tilpasset af Birgitte Helm Paulsen, SDU Digital)

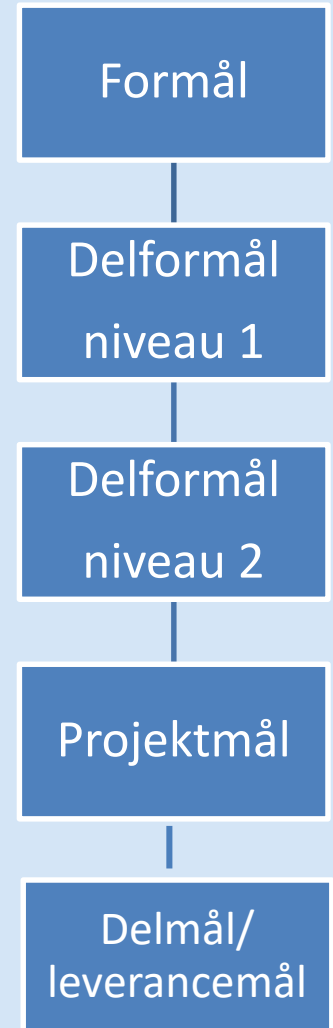


# Fokus på værdi giver behov for nye værktøjer

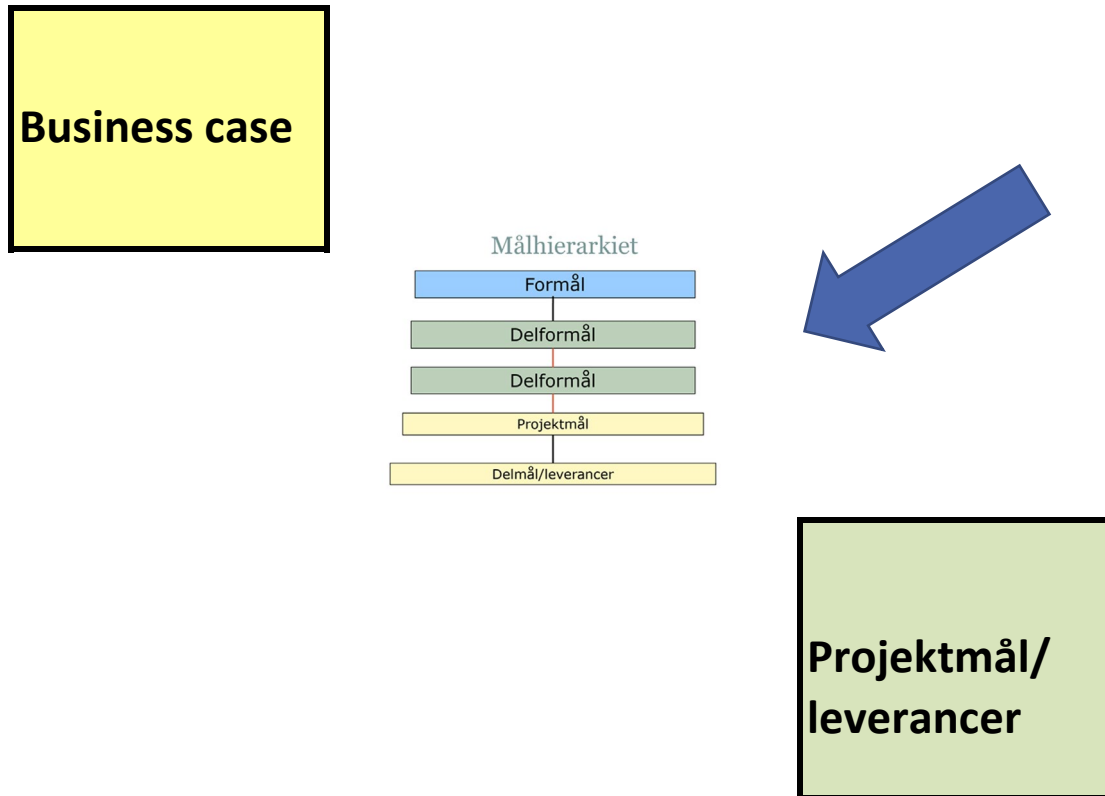
- Grundig forståelse af formålet og hvad er bidrager til det
- Hvad skal
  - Projektet levere
  - Basisorganisationen gøre for at bruge leverancerne
- Erling Andersen's opskrift (ESA 2014):
- Definer formålet med projektet
- Find de delformål, der skal være opfyldt førend formålet opnås
- Find de projektmål, der beskriver, hvad projektet skal levere til basisorganisationen

# Målhierarki

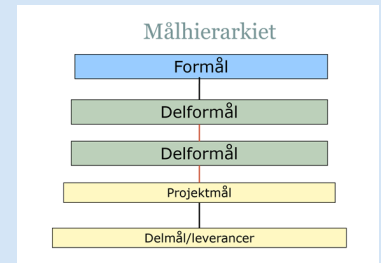
- Nedbrydning af formålet i hierarkiske elementer
- Klarhed over, hvad projektet er ansvarlig for og hvad som basisorganisationen er ansvarlig for efter projektet er slut
- Giver alle involverede en klar ide om hvorfor projektet bør gennemføres
- Kritisk at vise forbindelsen fra projektet til det ønskede resultat for basisorganisationen
- Kan også vise, hvad projektet dækker og hvad ikke
- Ingen absolutte regler – projektet kan vælge den struktur, som passer projektet bedst



# Målhierarkiet bygger bro mellem basisorganisations ønsker og projektet

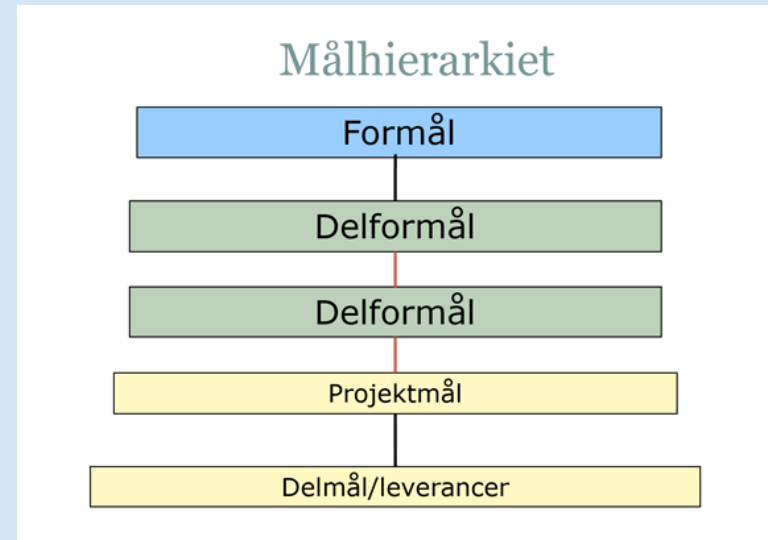
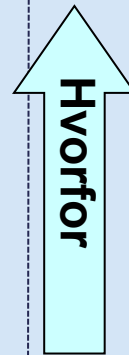
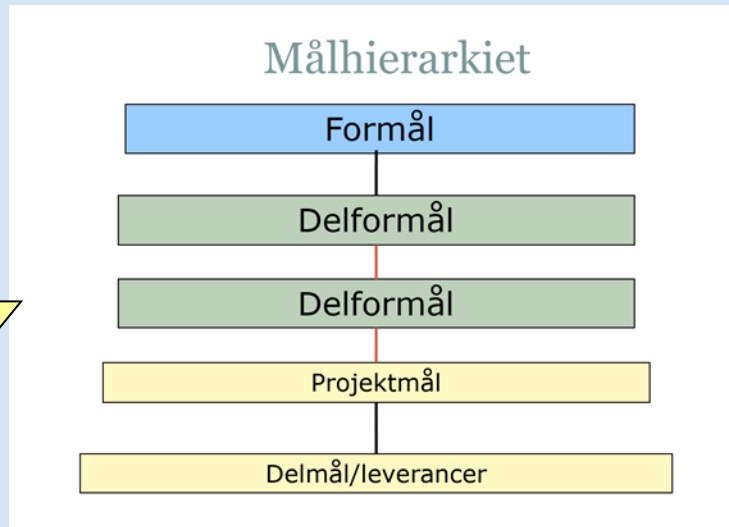
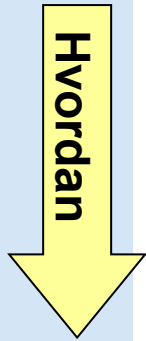


# Målhierarki

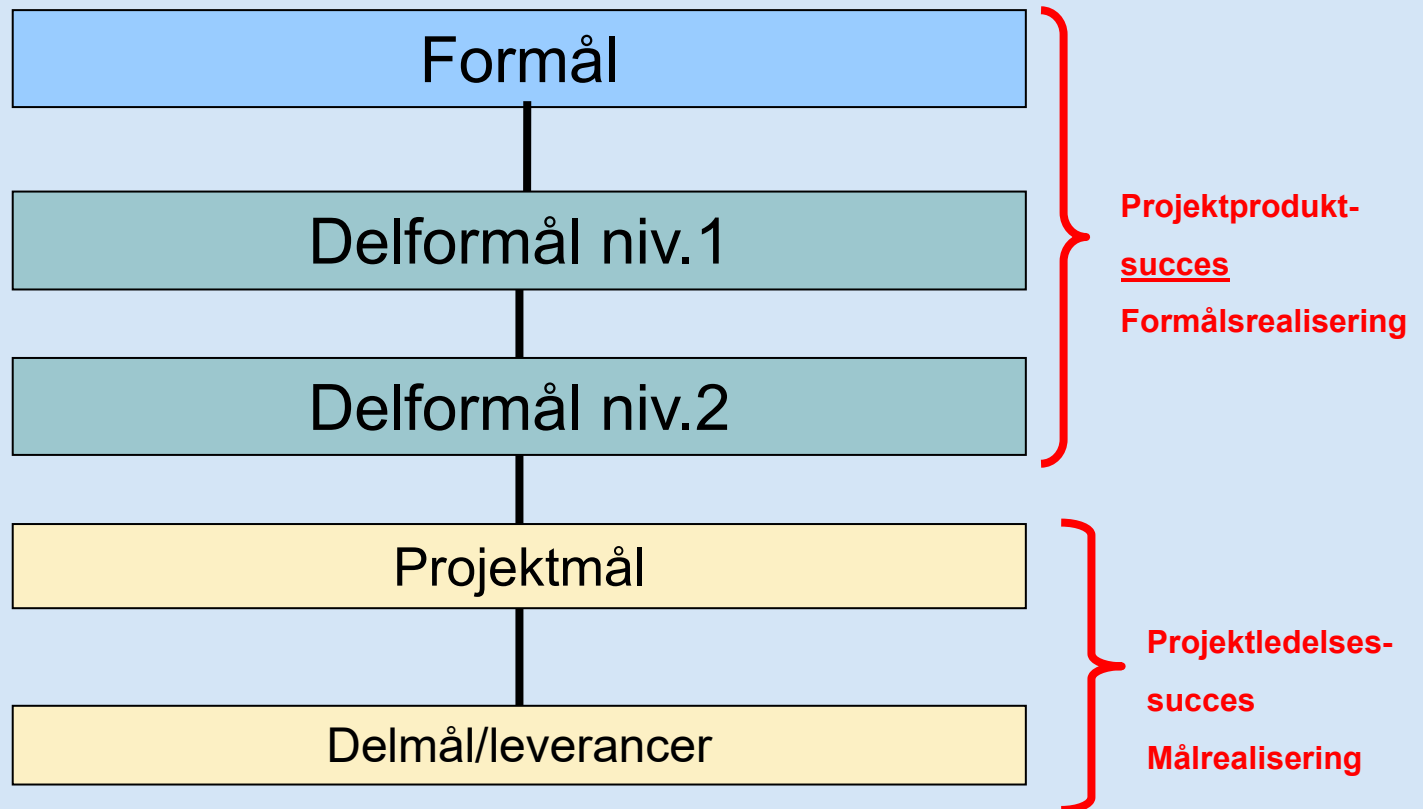


- Fokus på værdiskabelsen ved at nedbryde effektmålet i flere niveauer deeffekt mål
- Chancerne for at få projektet godkendt større (fokus for beslutningstagere/fonde)
- Klare mål i et målhierarki forenkler kommunikationen med interessenterne
- Nedbrydning af formål giver ofte input til fastsættelse af projektets mål
- Formål plus flere niveauer af delformål understøtter beslutninger undervejs i projektet

# Målhierarki

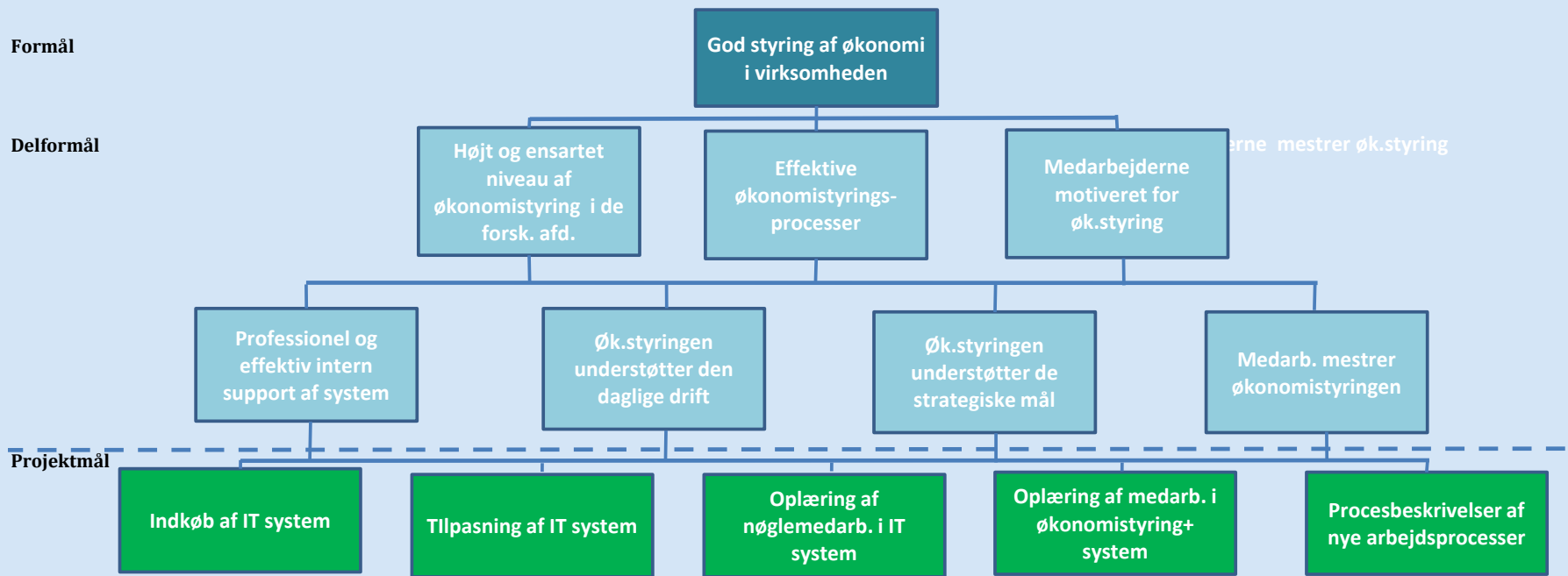


# Succes på 2 niveauer



# Eksempel på målhierarki for nyt økonomisystem

(baseret på Andersen, Grude & Haug 2004)





# Sundhedsplatformen

## Indførelse af Klinisk Retningslinje/Child mortality project/SUND kost

→ Øvelser

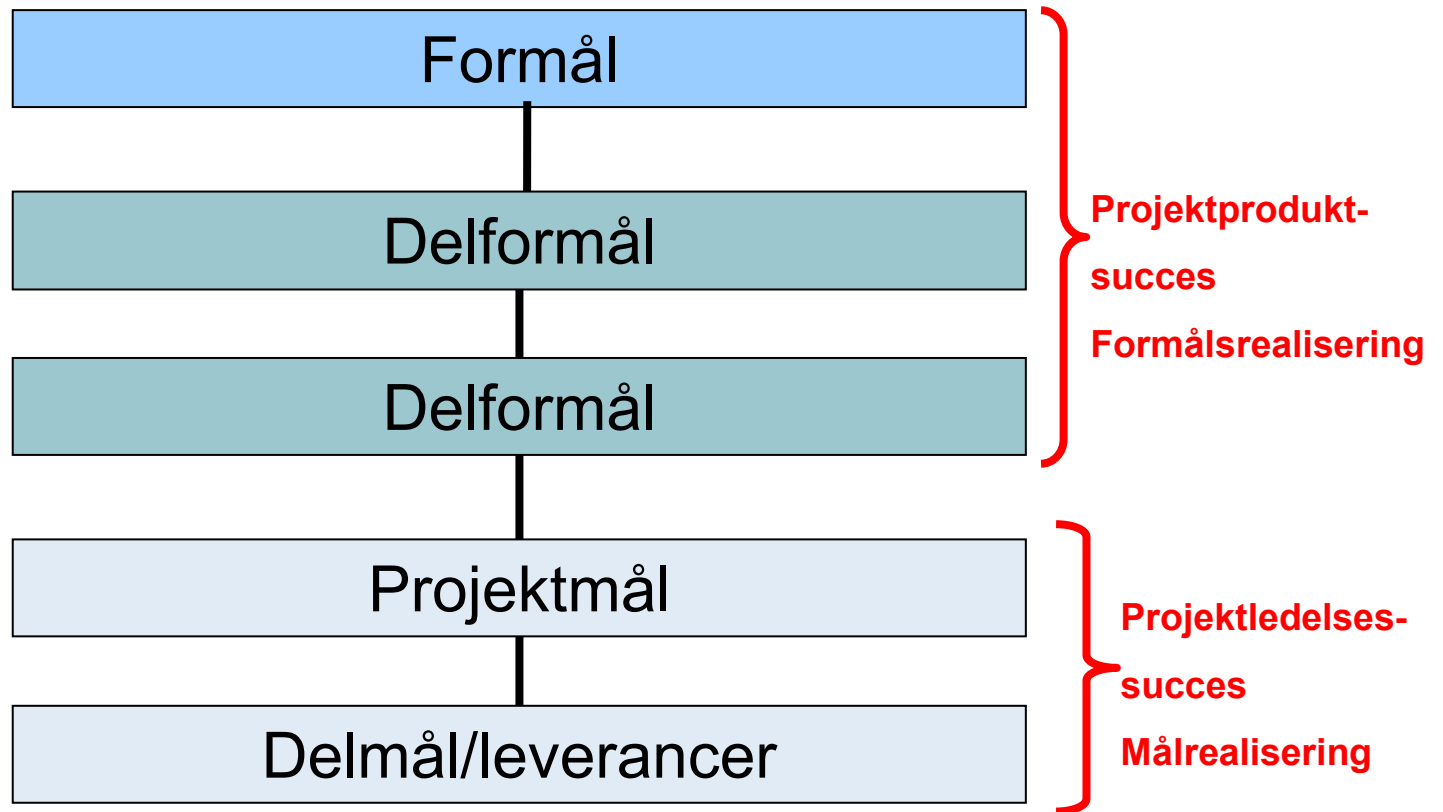
**SUNDHEDS  
PLATFORMEN**



# Referencer

- Clegg, S. R., Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2021). *Project Management - A Value Creation Approach*. SAGE Publishing.
- Andersen, E. S. (2008). *Rethinking Project Management – An Organisational Perspective*. Pearson Education Limited.
- Vedung, E. (2013). Bieffekter, perversa effekter och andra egendomsige effekter av offentlige interventioner. I *At fånga effekter av program och projekt* (p. 248). Studentlitteratur.
-

# Succes på 2 niveauer



# Typologi over effekter af projekter (Vedung 2013)

