



# VKE Årskonferanse

Hva gjør de beste prosjektvirksomhetene, de som leverer gode resultater hver gang?

Halvard Kilde, Adm. dir. Metier OEC

**Metier OEC**

an RPS company

# **Innhold i presentasjonen**

- 1. Dele erfaringer – hvorfor feiler for mange prosjekter?**
- 2. Beste praksis. Hva gjør de beste prosjektvirksomhetene, de som leverer gode resultater (nesten) hver gang?**
- 3. Oppsummering og et par forslag:)**

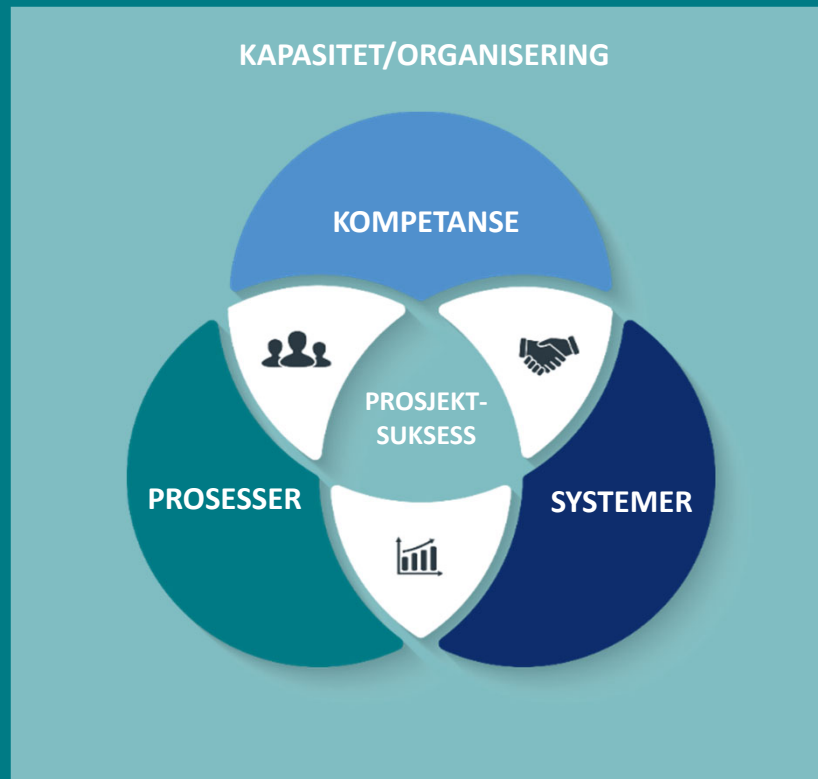
# Kort om Metier OEC



# Verdien vi leverer til våre kunder

## Vi forbedrer prosjektvirksomheter

- Sikre gjentagende gode prosjekter
- Ingen store avviksprosjekter
- Forbedret kosteffektivitet
- Realisering av gevinster
- Fornøyde kunder og ansatte



## Vi sikrer vellykkede enkeltprosjekter

- Valg av riktig prosjekt
- Godt gjennomført prosjekt
- Kontroll og forutsigbarhet frem til en vellykket leveranse
- Mer effektiv gjennomføring



**Potensialet er ofte betydelig**

**Dersom vi halverer antallet  
avviksprosjekter, så dobler vi bunnlinjen**

Executive Vice President Projects



# Innhold i presentasjonen

- 1. Dele erfaringer – hvorfor feiler for mange prosjekter?**
- 2. Beste praksis. Hva gjør de beste prosjektvirksomhetene, de som leverer gode resultater (nesten) hver gang?**
- 3. Oppsummering og et par forslag:)**

# Muligheten og utfordringen

- Det skal bygges mer enn noen gang
- 1 av 2 fysiske prosjekter lykkes ikke
- 2 av 3 IKT prosjekter lykkes ikke
- 2 av 5 prosjektledere leverer



## Erfaringer – noen feil som går igjen

- Undervurderer kompleksitet og krav til kompetanse, systematikk og struktur
- Mangelfull tidligfase – fra behov definert til investeringsbeslutning/plan for utbygging og drift
- Inngår «feil» kontrakt
- Mangler en helhetlig plan for gjennomføring
- Lite gjennomarbeidet kostnadsestimat. Ofte underestimert
- Manglende oppfølging, og krav til styring
- Mangelfull prosjekteierstyring

- Avviksprosjekt med dertil avskrivninger
- Lav produktivitet/kostnadseffektivitet
- Misfornøyde kunder
- Unødvendige konflikter



# Innhold i presentasjonen

1. **Dele erfaringer – hvorfor feiler for mange prosjekter?**
2. **Beste praksis. Hva gjør de beste prosjektvirksomhetene, de som leverer gode resultater (nesten) hver gang?**
3. **Oppsummering og et par forslag:)**



## Målet alle har

At organisasjonen gjennomfører vellykkete prosjekter hver gang:

- Velger og vinner de riktige prosjektene
- Leverer til avtalt **KUN ETT ALTERNATIV** – gang.. eller bedre
- Å være ytterst profesjonell i måten virksomheten styrer og leder prosjektene på
- Fornøyde kunder – og ansatte
- Øke konkurransekraft gjennom å kunne levere mer effektivt og skape mer verdi for kunde enn konkurrentene
- **Men hva betyr dette i praksis?**
- Leverer med planlagt lønnsomhet eller bedre

# Disse fire hovedområdene satt i system gir vellykkede prosjekter

**Prosjektkompetanse**

+

**Implementert  
Prosjektmodell**

**Profesjonell  
prosjekteierstyring**

+

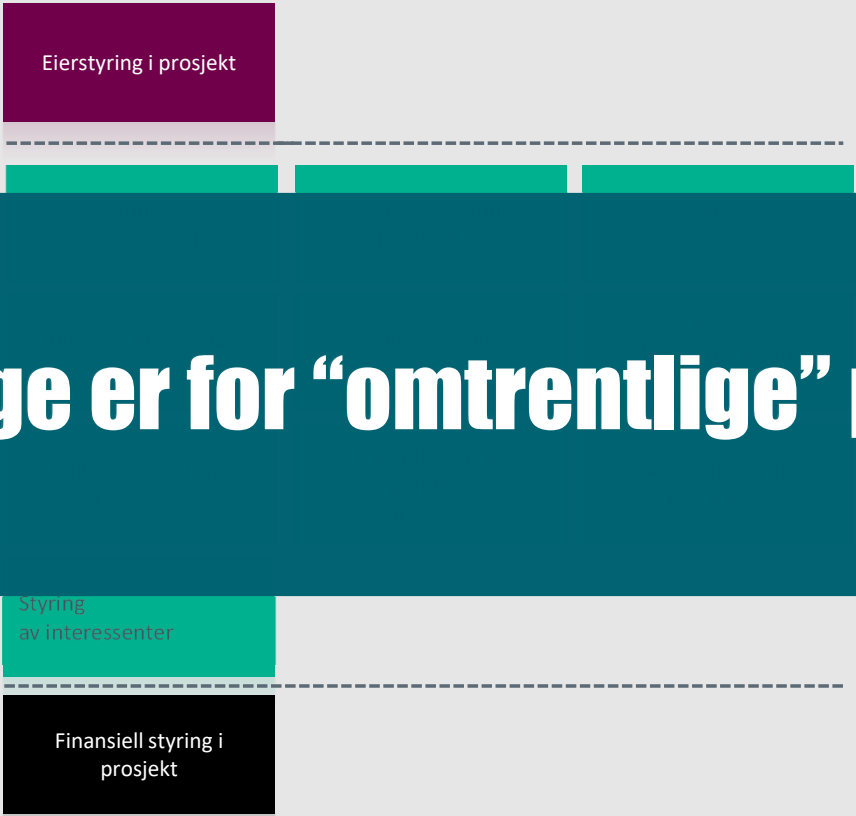
**Prosjektstyrings-  
system  
(Prosjektportal)**

=

**GJENTATTE VELLYKKEDE PROSJEKTER**

# Kompetanse i faget prosjektledelse og prosjektstyring

Eierstyring i prosjekt

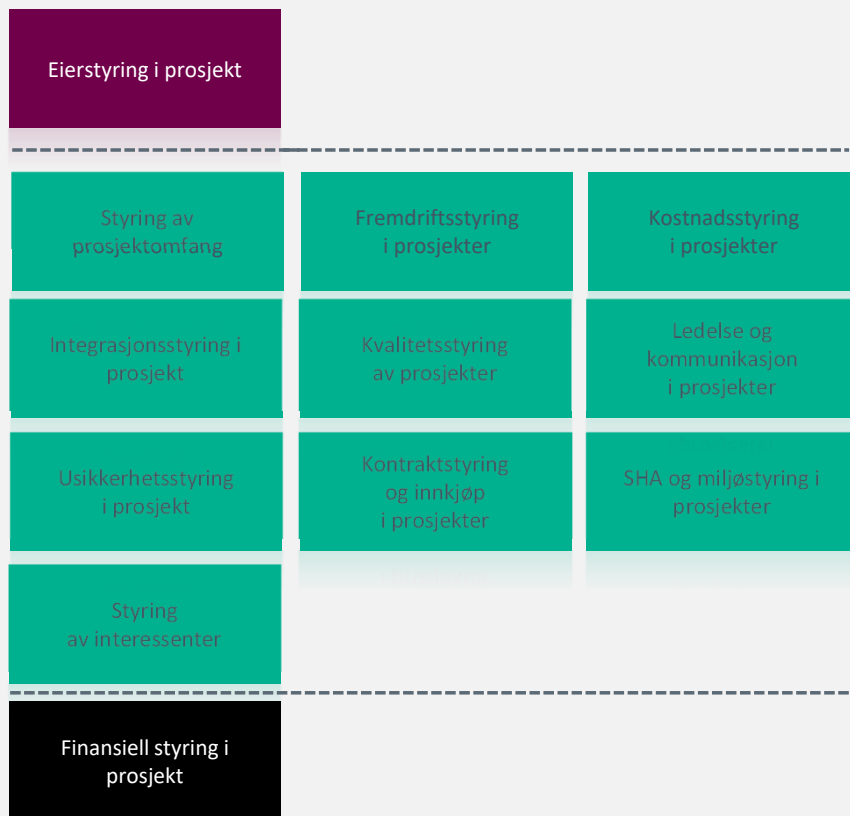


Alt for mange er for “omtrentlige” på dette faget

Styring  
av interessenter

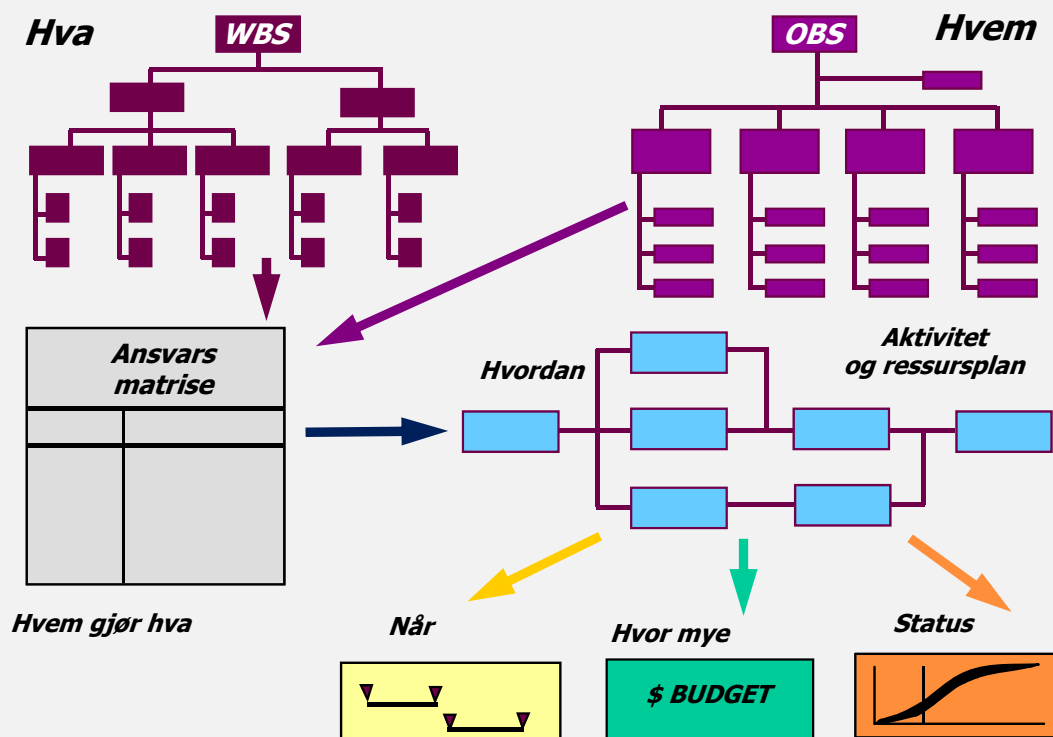
Finansiell styring i  
prosjekt

# Eksempel på profesjonell kompetansebygging



<https://skanska.metierportal.no/>

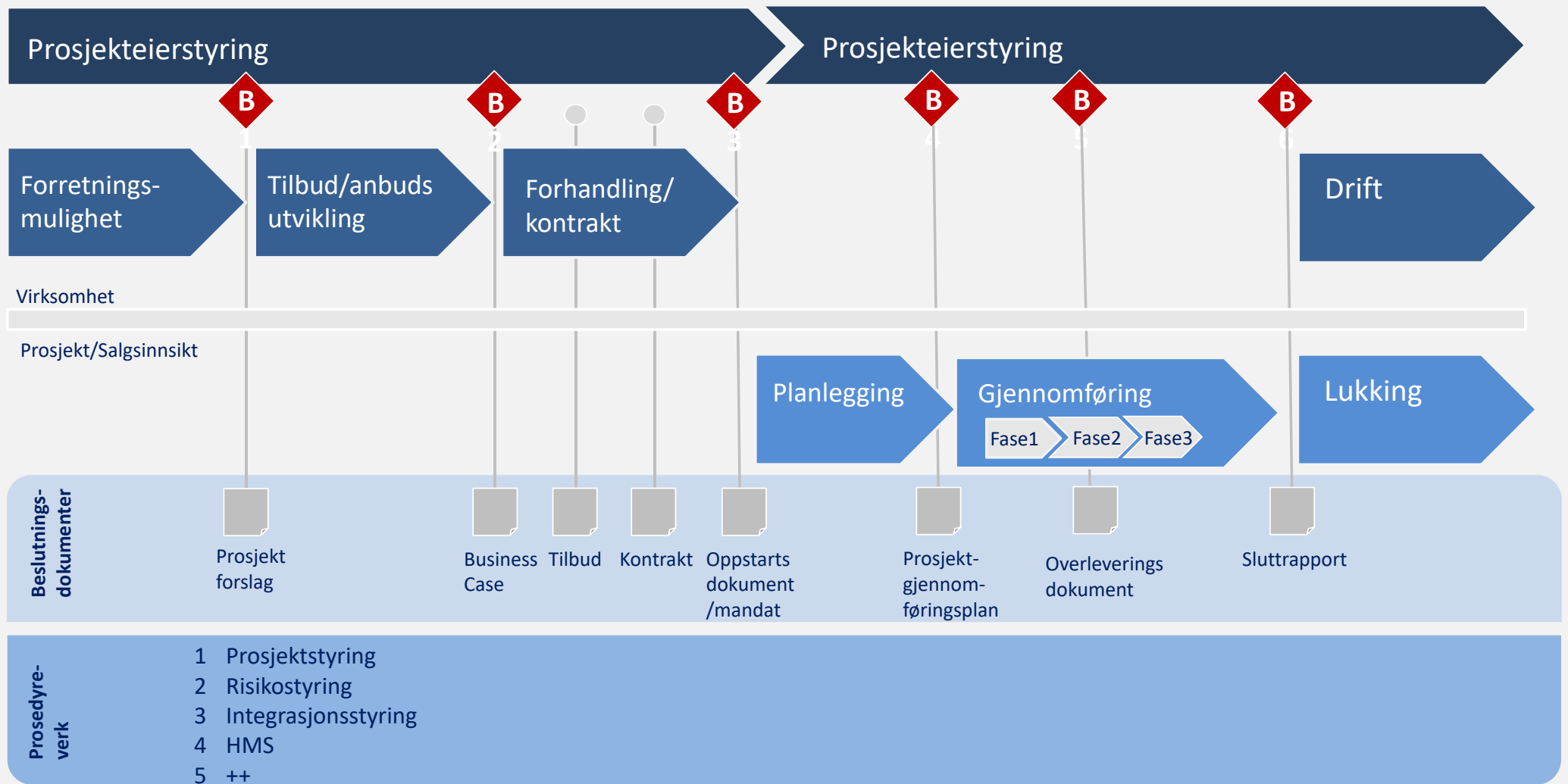
# Eksempel - planlegging som gir et godt grunnlag for styring og endringskontroll



# Prosjektmodellen – virksomhetens DNA for vellykkede prosjekter

SALGSPROSJEKT – RIKTIG PROSJEKT

LEVERANSE – PROSJEKT GJORT RIKTIG





# Prosjekteierstyring

**Prosjektene blir ikke bedre enn de  
rammebetingelsene  
ledelsen gir prosjektene**



# Prosjekteierstyring er faget som beskriver hvordan ledelsen utøver sitt lederskap og sin virksomhetsstyring ovenfor prosjektene.

## .. i et virksomhetsperspektiv

1. Sikre samsvar mellom mål/strategier og prosjekter
2. Sikre at prosjekter har nødvendig forankring i ledelsen med dertil organisering
3. Sikre tilgang til riktige metoder, verktøy og kompetente ressurser
4. Sikre god oversikt og rapportering på porteføljnivå

## .. i et prosjektperspektiv

Hvordan du i rollen som Prosjekteier legger premisser for, etterspør, verifiserer og støtter i planlegging og gjennomføring av prosjekter på en forutsigbar og effektiv måte

## Konsekvenser grunnet dårlig prosjekteierstyring

- Slipper for ofte gjennom kalkyler/kostnadsestimater med for dårlig kvalitet (underestimert)
- Har en lite god mobilisering etter kontrakt er signert
- Slipper prosjektet/prosjektlederen ut i gjennomføring uten en god plan
- Mister kontroll på grunn av uklare krav til rapportering og fremdriftsstyring
- Følger ikke opp prosjektet på avtalte milepæler/kontrollporter
- Har ikke kontroll på risikoen i prosjektet



## Eksempel fra en leverandør som nå leverer gode resultater



# Hva betyr en enhetlig og profesjonell prosjekteierstyring gjennom hele prosjektets livsløp

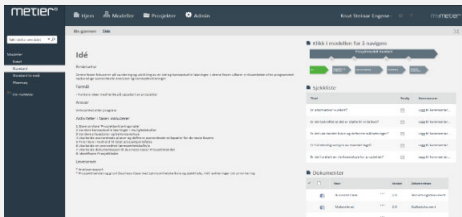
Innebærer at prosjekteier:

- #1 Tar ansvaret og etterlever de retningslinjer og krav som er definert for prosjekteierstyring i virksomheten
- #2 Tar et helhetsansvar for prosjektet effektmål, herunder lønnsomhet, fra tilbudsfasen til endelig oppgjør
- #3 Tilpasser og organiserer eierstyringen til prosjektets behov og aktivt balanserer prosjekteierstyringen, for å sikre suksess med prosjektet
- #4 Har en løpende, konstruktiv og verdifokusert dialog med kundens ledelse og skaper tillitt.
- #5 Sikrer en god overlevering til prosjektleder, herunder et realistisk og forretningsmessig godt mandat som prosjektleder følges opp på under gjennomføring

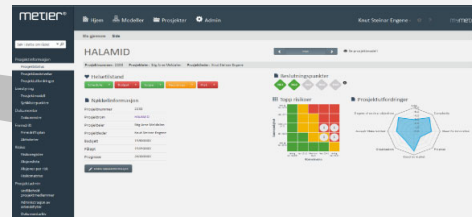
- #6 Aktivt etterspør og verifiserer etterlevelse av virksomhetens styringssystem og at prosjektet ledes profesjonelt
- #7 Aktivt etterspør og gir tilbakemelding på estimater, prognoser, planer, rapporter, endringsforslag, risikoanalyser og risikotiltak
- #8 Håndterer risiko, endringer og avvik og nødvendige tiltak som ligger utenfor prosjektleders ansvar og myndighet
- #9 Støtter prosjektleder til det beste for prosjektet og virksomhet
- #10 Fatter nødvendige beslutninger, eller sikrer at ledelsen fatter beslutninger, som er nødvendig for å sikre prosjektets suksess

# Prosjektportal – alt du trenger tilgjengeliggjort ett sted

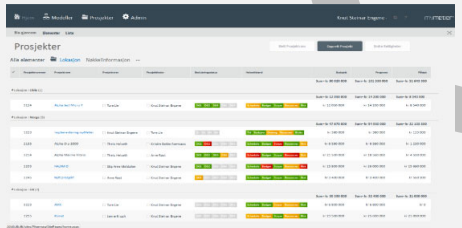
Tilgjengeliggjøring av prosesser og rammeverk



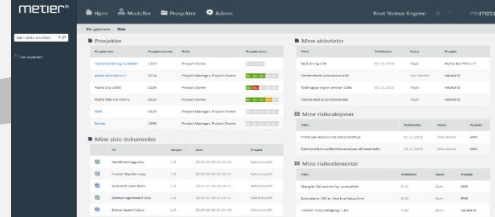
Samhandlingsrom for eksterne/interne



Porteføljeoversikt med nøkkelinformasjon

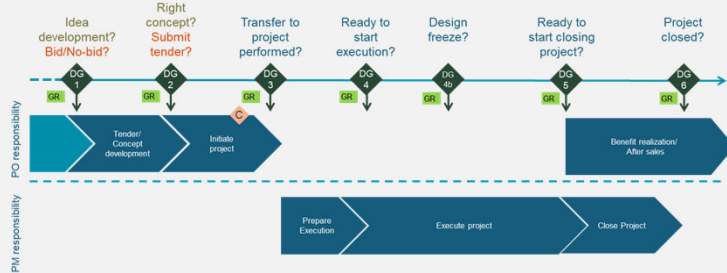


Min side – på tvers av prosjekter og tiltak



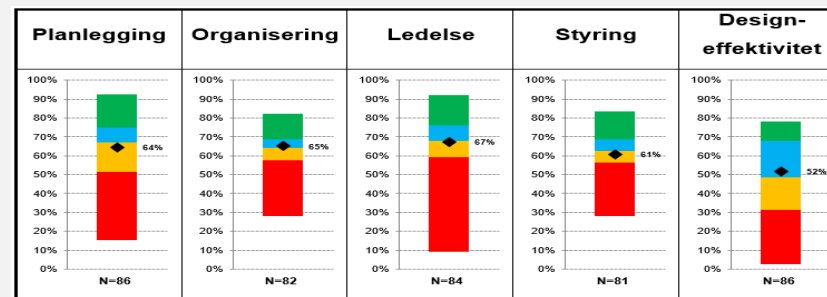
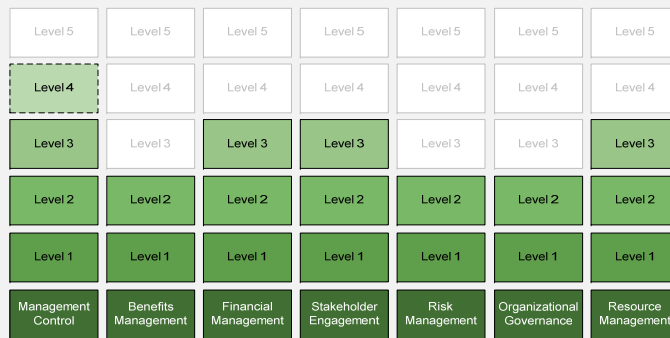
- Enkel tilgang til virksomhetens prosesser og rammeverk
- Sikrer faktisk bruk av virksomhetens beste praksis
- Standardisert prosjektetablering og -gjennomføring
- Enkel å bruke for alle som er involvert i virksomhetens prosjekter
- Effektiv plattform for samhandling og dokumenthåndtering
- Sikrer totaloversikt for prosjekter

Systemet må være basert på virksomhetens egne prosesser og rammeverk



# Forbedring satt i system – rammeverk for lønnsom vekst

## Modenhetsanalyse og benchmarking basert på P3M3



# Innhold i presentasjonen

1. Dele erfaringer – hvorfor feiler for mange prosjekter?
2. Beste praksis. Hva gjør de beste prosjektvirksomhetene, de som leverer gode resultater (nesten) hver gang?
3. Oppsummering og et par forslag:)

# Hva gjør de beste for å profesjonalisere sin prosjektvirksomhet

**Utarbeider enhetlig  
prosjektmetodikk som er  
tilpasset den enkelte  
prosjektkategori**

**Bygger prosjektkompetanse  
systematisk i hele  
organisasjonen**

**Tydeliggjør ledelsens rolle  
og ansvar gjennom tydelig  
krav til eierstyring av  
prosjekter**

**Profesjonaliserer  
prosjektlederens rolle**

**Implementere god  
systemstøtte for prosjektene**

**Fokuserer på kontinuerlig  
forbedring og har rammeverk  
for dette**

## Forslag 😊

1. Sett tydelig krav til kompetanse i prosjektledelse og prosjektstyring i hele virksomheten og tilrettelegg for kompetansebygging
2. Etabler en strukturert prosess for prosjekteierstyring med tydelige retningslinjer og krav for utøvelse i praksis
3. Prioriter kompetansebygging i prosjekteierstyring høyt for alle ledere og prosjektledere
4. Sett tydelige og enhetlig krav til rapportering og prosjektdokumentasjon (sikkert på plass...)
5. Bruk P3M3 som rammeverk (beste praksis) for kontinuerlig forbedring med tydelige mål og KPIer for oppfølging





# HJEMMEOPPGAVE

**Hva kjennetegner egen prosjektvirksomhet når vi er best i  
prosjektledelse og prosjekteierstyring**

**Hvilke målsettinger er innfridd, hva er situasjonen,  
hva er annerledes ift i dag**

**Hva er de 3-5 viktigste tiltakene (dere ser nå)  
Bør gjennomføres for å nå målet?**

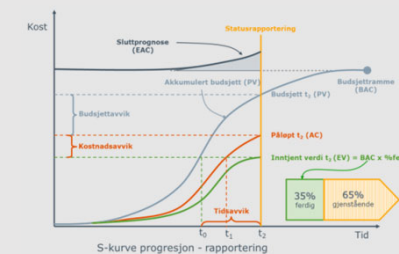
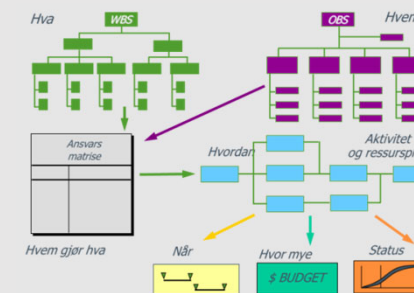
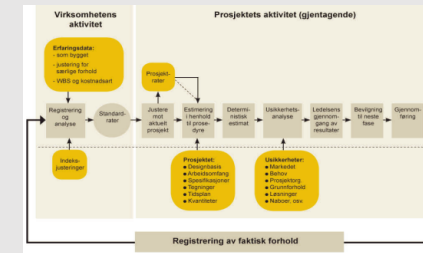
**Takk for meg!**



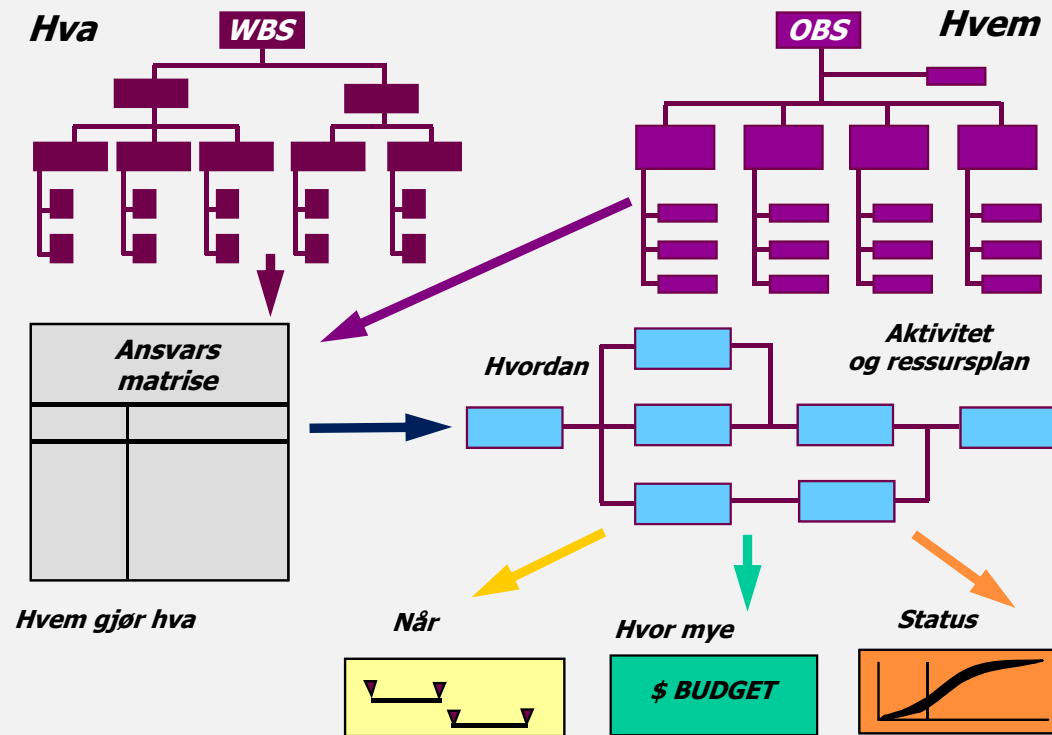
**Klare mål  
Bruk av beste praksis og andres erfaring  
Optimale team  
Grundig planlegging**

# Fire kjepphester for å få kontroll

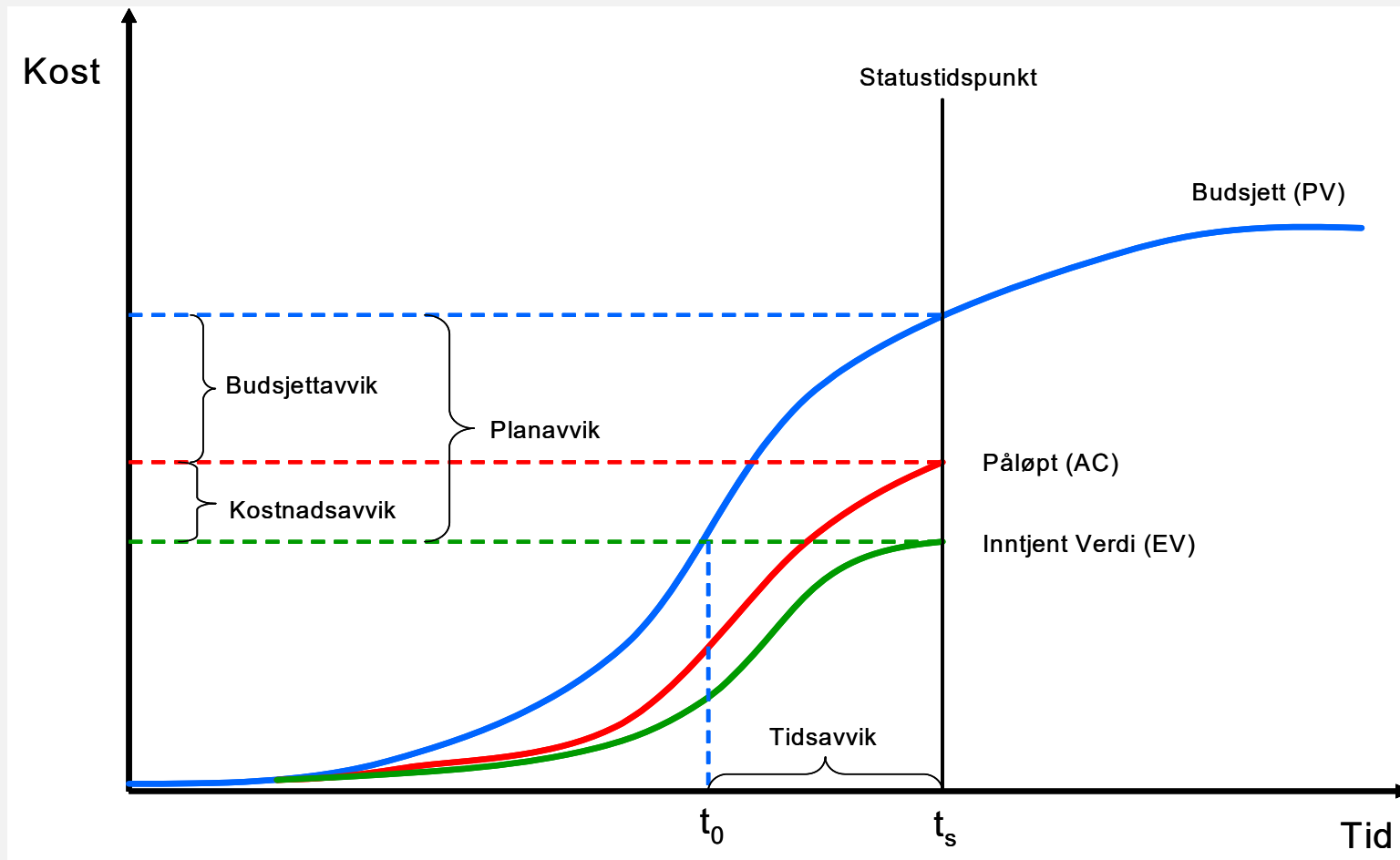
- Estimeringsprosessen
- Helhetlig planlegging
- Krav til fremdriftsstyring
- Prosjektrisikostyring



# En integrert plan som gir et godt grunnlag for styring og endringskontroll

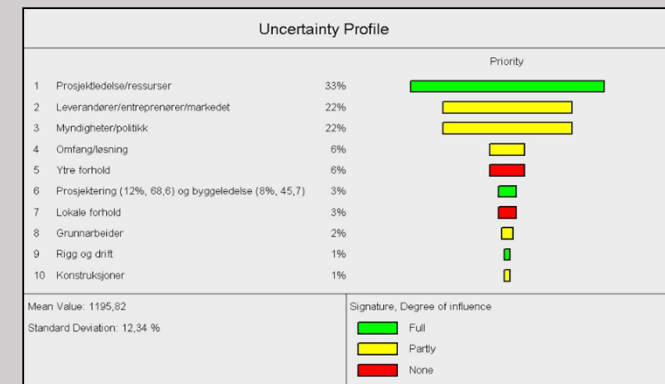
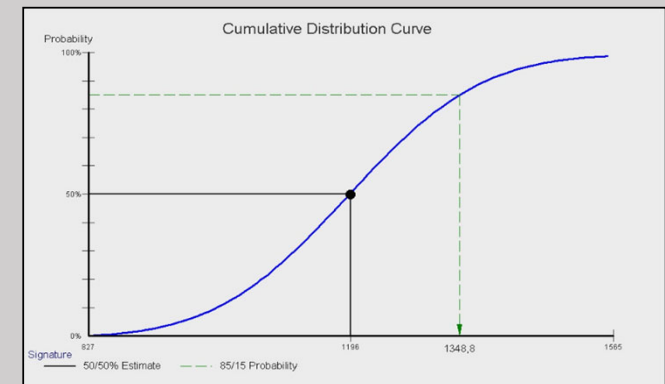


# Fremdriftsstyring

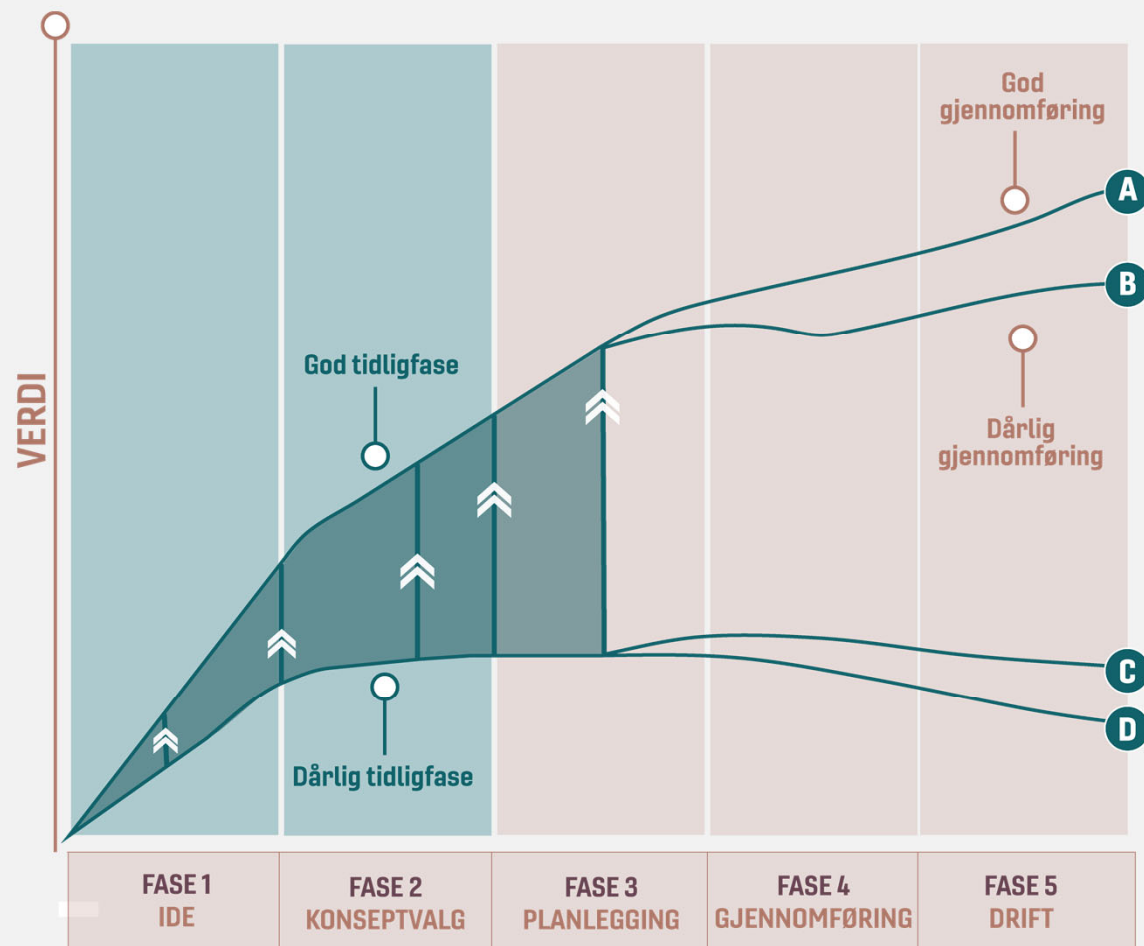


# Profesjonell prosjektrisikostyring - en så god oversikt over det totale usikkerhetsbildet i prosjektet som mulig

- Vi skal kartlegge og dokumentere totalusikkerheten i prosjektet gjennom hendelse- og estimatanalyser
- Vi skal ha gode svar på spørsmålene
  - Hva koster det?
  - Når blir vi ferdig?
  - Hva oppnår vi?
- Profesjonell risikostyring i prosjekt gir oss:
  - Fastsettelse av riktige mål og rammer
  - Underlag for prioritering av tiltak
  - Underlag for å fatte de riktige beslutningene



# Verdistyrt Prosjektutvikling



RIKTIG PROSJEKT. GODT GJENNOMFØRT

**Metier OEC**

an RPS company