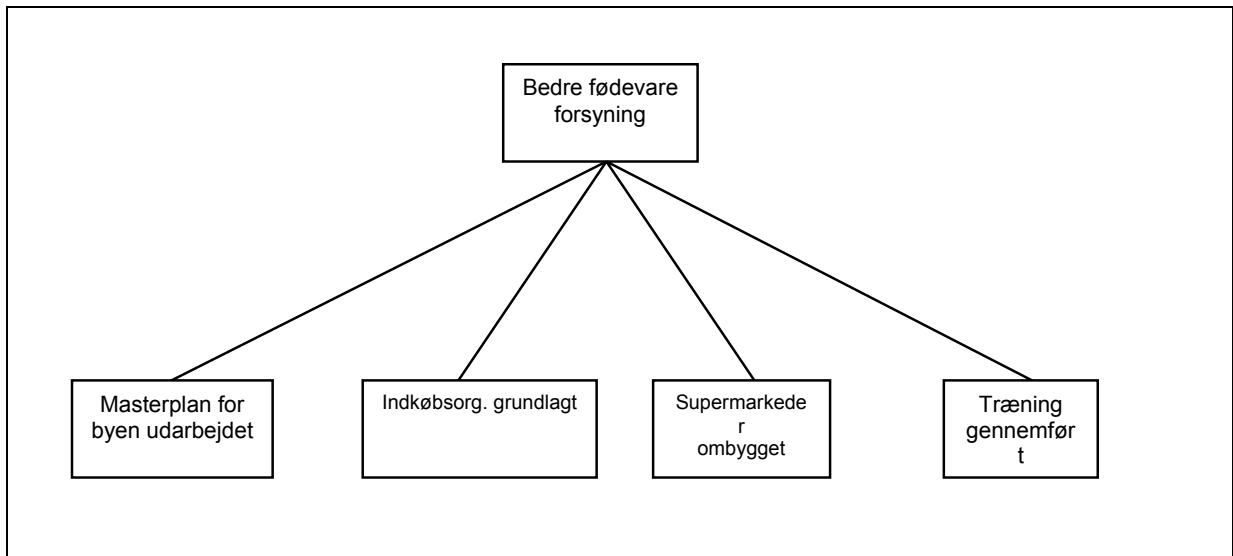


## Eksempel på milepælsplanlægning

Projektledelse bygger på målstyring. Det er ofte det eneste projektlederen har at holde fast i – det eller de mål som skal realiseres. Projektledelse uden mål er en illusion.

Planen må derfor tage udgangspunkt i målene. Det kan lyde banalt, men prøv og tænk tilbage på de projektplaner man tit får uddelt. De indeholder endeløse lister over aktiviteter der skal gennemføres – men intet om de mål der skal opnås.

Nedenstående målhieraki stammer fra et EU projekt i Rusland. Formålet var en bedre fødevarerforsyning og de konkrete mål i projektet var en masterplan for byens infrastruktur indeholdende ferskvareterminaler, grossister, supermarkeder og specialbutikker. Der skulle også grundlægges en indkøbsorganisation, ombygges 6 supermarkeder og gennemføres træning af ledere og medarbejdere.



Formål og fire projektmål i Russisk EU projekt.

### *Indsatsområder*

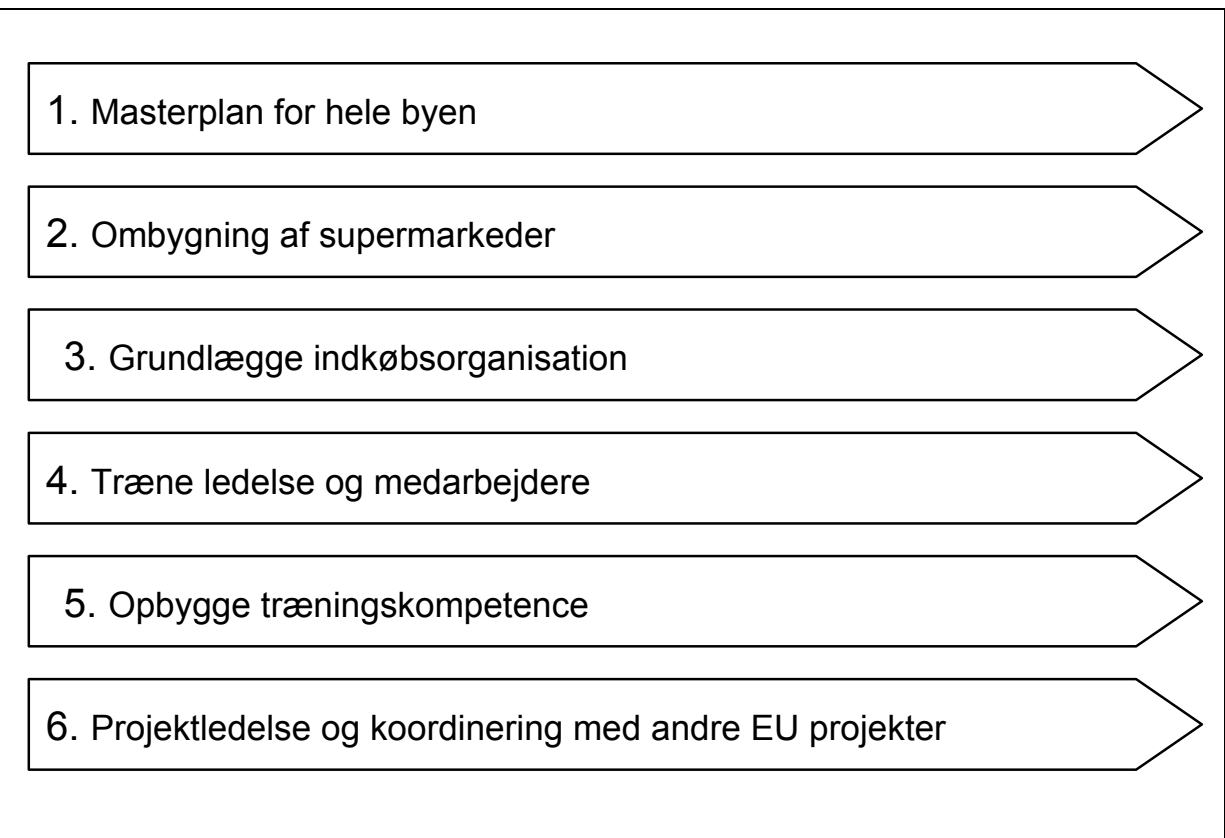
Først må projektet opdeles i nogle hovedarbejdsområder. Disse indsatsområder kan ofte findes direkte fra projektets mål. F. eks kunne det være hensigtsmæssigt at opdele ovenstående projekt i følgende indsatsområder: Masterplan, indkøbsorganisationen, ombygning af supermarkederne og træning.

Disse fire arbejdsopgaver er så forskelligartede at de udmærket kan gennemføres parallelt. Det er desuden arbejdsopgaver som hver især fører direkte til et af delmålene. Indsatsområder kaldes også resultatveje, da det er en række opgaver, som fører til et eller flere mål.

I eksemplet her under er indsatsområderne 1 til 2 taget direkte ud fra projektmålene. Indsatsområderne 5 og 6 er særlige fokusområder i projektet.

Indsatsområdet vedr. opbygning af træningskompetence er valgt fordi det var tvingende nødvendigt at opbygge et trænerkorps, hvis 350 medarbejdere og 30 ledere skulle trænes i projektperioden.

Projektledelse og koordinering er valgt fordi projektet var meget omfattende og skulle koordineres med 11 andre EU projekter. Det var derfor ikke muligt at være proaktiv som projektleder hvis ikke denne indsats var planlagt.



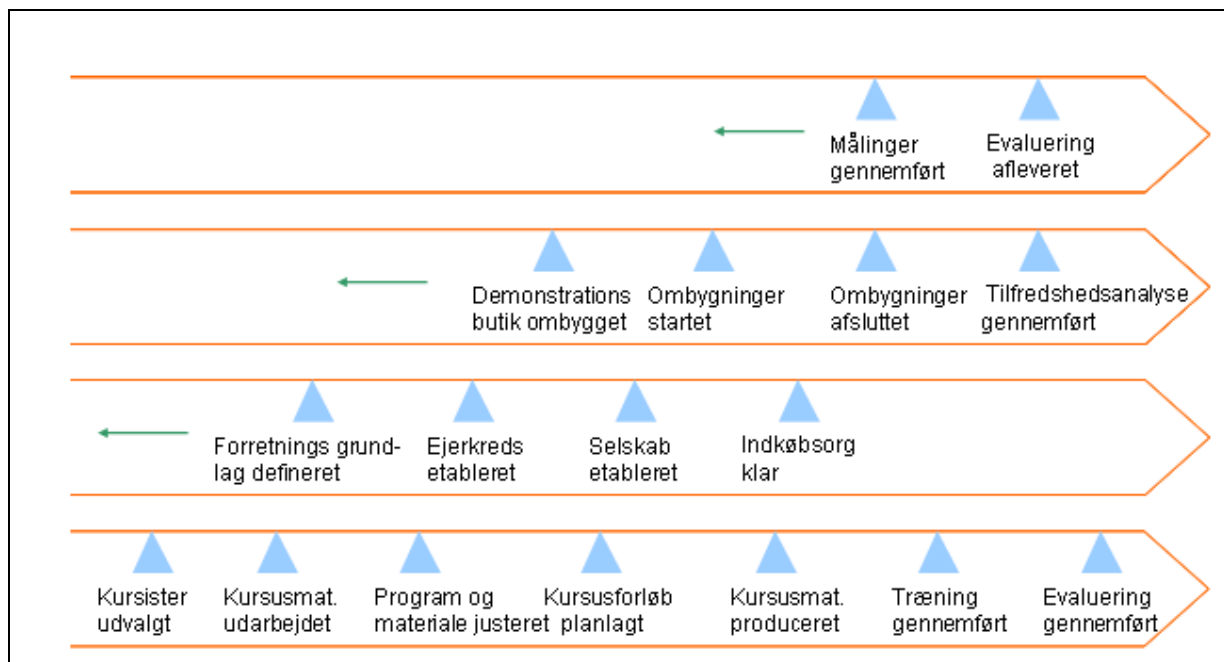
Opdel projektet i indsatsområder. Indsatsområderne kan ofte defineres ud fra projektets mål.

Indsatsområderne kan anvendes til ansvarsfordeling og organisering af projektgruppens arbejde, så der bliver sammenhæng imellem mål og rollefordeling.

Budgettet kan opdeles efter indsatsområderne, så der skabes sammenfald mellem mål, ansvar og budget.

## Milepæle – delmålene på vejen

Nu er hovedvejene gennem projektforsløbet etableret. Næste skridt bliver at opdele vejen i milepæle – delmål.



Opdel de enkelte indsatsområder i delmål – milepæle.

For enden af hvert indsatsområde findes et projektmål. Nedbrydes disse projektmål opstår der en række milepæle, som er velegnede til at styre efter. Nedbrydningen foregår ligesom når man går ned i målhierarkiet i kapitel 2 ved at spørge hvordan.

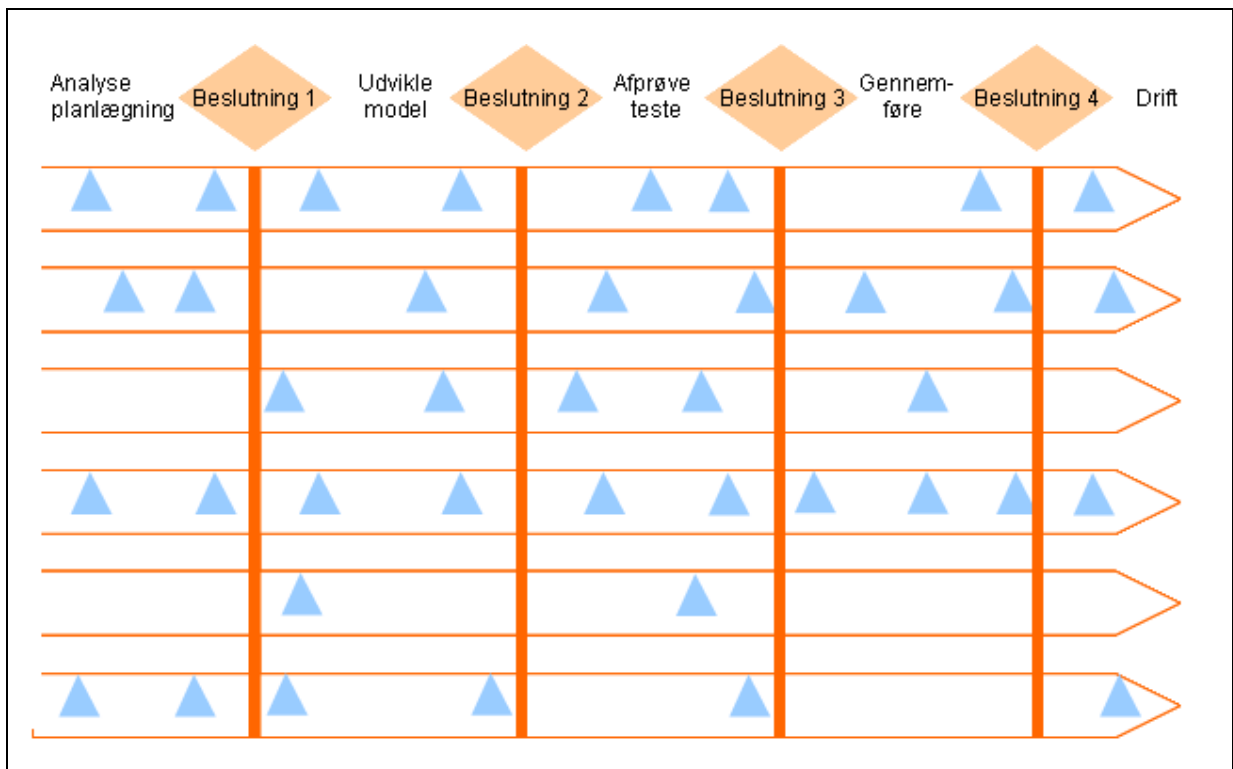
Det nederste indsatsområde som er beskrevet herover vedrører træning kan nedbrydes i følgende milepæle. 1. Kursister valgt, 2 kursusmateriale udarbejdet, 3 program og materiale justeret, 4 kursus forløb planlagt osv. Til sidst ender projektet i at træningen er gennemført og træningen er evalueret.

Det er en meget vigtig egenskab ved milepælene at de er en nedbrydning af målet. Bemærk at ovenstående plan fastlægger træningsforløbet uden at fortælle hvad der skal undervises i. Ofte er mange detaljeret ikke kendt i starten af projektet hvor planen bliver lagt. Det betyder dog ikke at man ikke kan lægge en milepælsplan – for målet er jo kendt. Enkelte træningsemner kendes derimod først senere når målgruppen er kendt og kundetilfredshedsanalysen har vist, hvilke områder der skal forbedres.

## Faser og de vigtige beslutninger

Når milepælene er defineret for de forskellige indsatsområder, er det muligt at trække nogle tidsmæssige grænser hvor projektet skifter karakter eller passerer nogle store milepæle. Da projekter er behæftet med stor usikkerhed, kan det være hensigtsmæssigt

at opdele projekter i fase, så det er muligt at stoppe op og vurdere om det stadig er de rigtige mål vi forfølger.



Opdel projektet i faser og beslutningepunkter

Når det er hensigtsmæssigt at opdele projektet i faser, så kan det skyldes at behov og løsninger kun kan afklares gradvist. Det kan også skyldes at det er nødvendigt at foretage høringer og få accept af interessenterne før alternative løsningsmuligheder vælges fra.

Et projekt skifter fase når projektet skifter karakter, f.eks. går fra at analysere til at udvikle løsninger, eller fra at teste og afprøve til at implementere. Når en fase er slut skal retningen korrigeres inden næste fase startes. Det er derfor hensigtsmæssigt formalisere denne beslutning om at gå videre i projektet.

Det er i disse beslutningspunkter styregruppen træder til. Styregruppens opgave er at vurdere de resultater projektgruppen har fremlagt fra den foregående fase. Er disse resultater acceptable?

Derudover skal styregruppen beslutte om projektet skal fortsætte som projektgruppen anbefaler.

For at beslutningspunkterne kan fungere er det vigtigt at det er planlagt hvad der skal leveres i de forskellige beslutningspunkter. Generelt leverer projektgruppen de planlagte milepæle, samt en revideret plan for næste fase. Styregruppe skal derefter beslutte om projektet kan fortsætte efter planen, eller om projekter skal stoppes. Styregruppen kan også beslutte at resultatet ikke var godt nok og noget af arbejdet må gøres om.

### *Aktiviteter*

Når milepælsplanen er udarbejdet er det muligt at planlægge de aktiviteter der skal opfylde de enkelte milepæle. Der er en logik i denne rækkefølge – først defineres *hvad* projektgruppen skal nå, derefter vurderes *hvordan* dette kan gennemføres.