



Prosjektnettverket i Finnmark.

Hvordan drive målrettet utviklingsarbeid i kommunen?

Kortkurs i prosjektarbeid

Rus- og psykisk helseforum 2019

Nettverksleder: Elvira Røst

Hvorfor jobber dere med prosjekter?

Hvorfor prosjekt?

HSN

Senter for sosialt
entreprenørskap og
samiskapende sosial innovasjon

Høgskolen i Sørøst-Norge

Skriftserien Nr 14
2017

Statlige rammevilkår på ramme alvor

Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig kontekst

Lars Ueland Kjøbro, Rolf Røtnes,
Fernanda Winger Eggen og Cathrine Skar



SESAM



- Gjennom å se hvilke prosjekter har kommunen etablert, kan man danne seg et bilde av hvor godt forberedt virksomheten er på å møte morgendagens utfordringer.

(Erling S. Andersen, professor Emeritus, Institutt for ledelse og organisasjon)



Innovasjon?





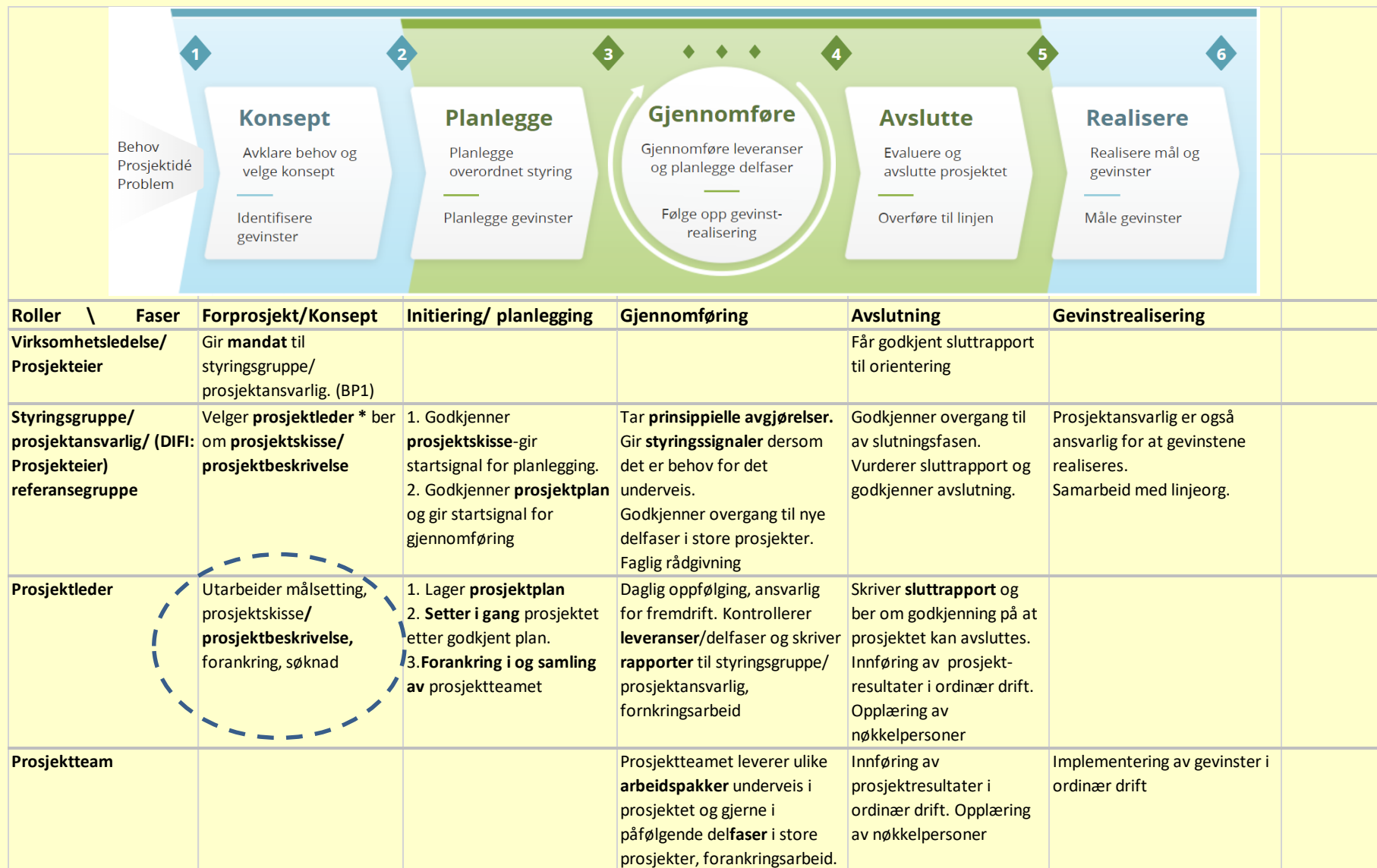
Fordeler med et prosjekt

- Tverrfaglig kompetanse rettet mot samme mål.
- Eksterne ressurser/ rekruttering.
- Samarbeid og fellesskap, læring av andre «arbeidskulturer».
- Utvikling av nye tjenester, metoder og rutiner.
- Effektivisering av eksisterende kommunale tjenester.
- Mestringsfølelse og personlig utvikling.
- Trivsel.





Prosjektmodell





Prosjektfaser

Behov

Prosjektidé
Problemstilling

1.Konsept

Avklare behov og
velge konsept
Identifisere gevinster

- Målsetting
- Prosjektbeskrivelse
- Forankring
- Søknad

Hvor vi er?

Hvor vi skal?

Hvordan
kommer vi dit?



Målformulering

Beslutte å beskrive hva prosjektet skal resultere i.

- Godt formulerte mål skal:
 - ✓ Sikre at prosjektet er i samsvar med bedriftens overordnede mål
 - ✓ Skape **felles forståelse** av oppgaven
 - ✓ Gi et bilde av hva prosjektet skal resultere i, slik at man har noe å planlegge ut fra, og noe å holde resultater opp mot
 - ✓ Skape et motiverende samlingsmerke
 - ✓ Gi grunnlag for å informere omgivelsene

Hvor vi er?

Hvor vi skal?

Hvordan kommer vi dit?



Gode målformuleringer

- **Målbare**

Det skal være mulig å etterprøve om målet er nådd, og målet skal gi veiledning i det løpende arbeid.

- **Resultatbeskrivende**

Mål skal beskrive resultater – ikke aktiviteter.

- **Noe å strekke seg etter**

Men ikke være så ambisiøse at de mister troverdighet. Husk at mål har en tendens til å være selvoppfyllende: Høye mål gir høye resultater.

- **Akseptere**

De som skal arbeide mot målene må akseptere dem, både intellektuelt og følelsesmessig. Dette klarer vi!

- **I samsvar med myndighet**

Det tjener ingen hensikt å sette mål for forhold som man ikke selv kan påvirke.



Målsetting (forts.)

- Formål/ Effektmål
 - *Hva som skal til for å oppnå formålet?*

- Resultatmål/ delmål - målbart
 - *Hva som skal til for å oppnå delmålet?*

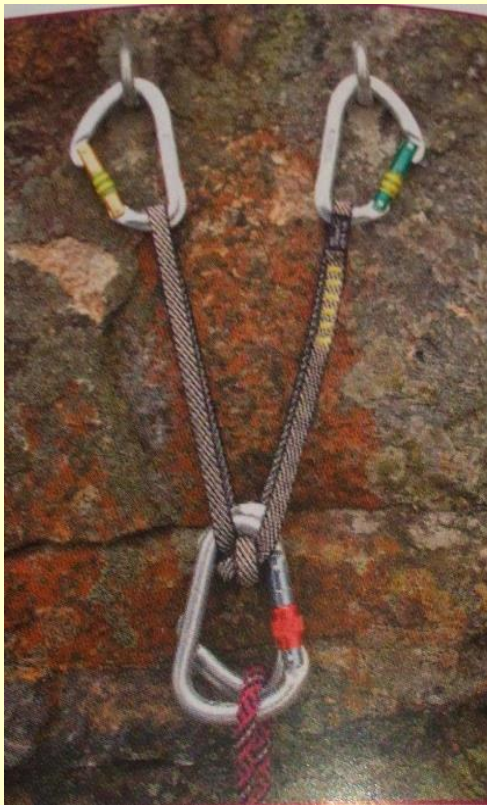


Vanlige feil i målformuleringsarbeid

- Man setter i gang arbeidet før målene er tilstrekkelig klarlagt.
- Prosjektet er for dårlig avgrenset.
- Formuleringene er lite operasjonelle (målbare).
- Ambisjonsnivået er for høyt i forhold til tids- og kostnadsrammer.
- Man overser betydningen av aksept fra deltakerne.
- For dårlig informasjon om målene.



Forankring



- Forskning viser at hele 9 av 10 endringsprosesser feiler fordi forankring og opplæring har sviktet. (KS - tjenesteinnovasjon)
- Forankringsarbeid starter med å identifisere hvem som blir berørt av endringen.
- Definere konkrete forankringsaktiviteter som skal sørge for at de som blir berørt, blir godt informert, engasjert og motivert.



Hva er forankring?

Forankring av en plan betyr at de aktørene som skal/ må/ kan, har ansvar og som er avhengig av å gjennomføre planen, tiltak osv. «**eier planen**», de har vært med på:

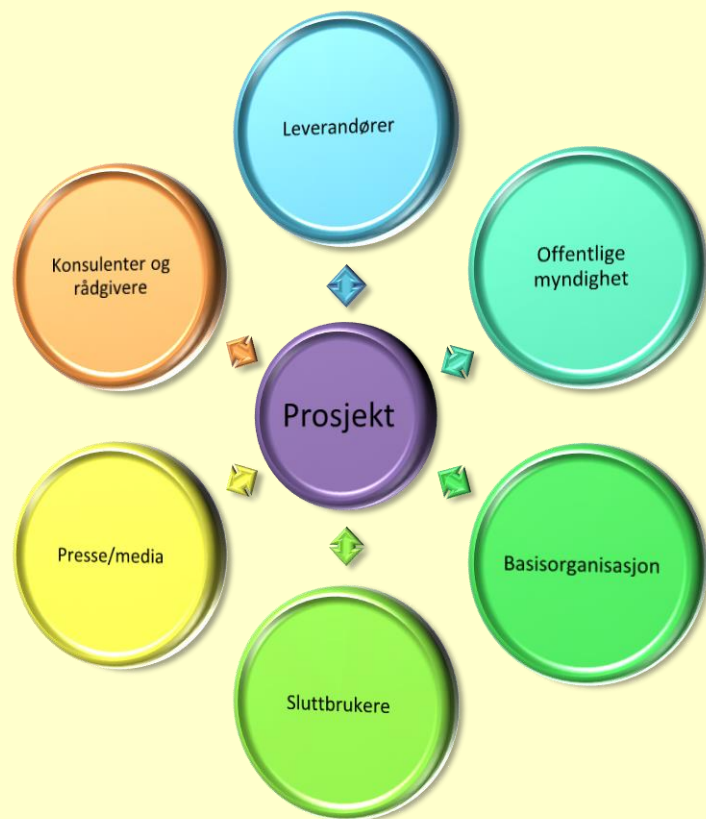
- ✓ Utvikle innholdet
- ✓ De er enig om innholdet
- ✓ De erkjenner sin rolle som iverksettere, og
- ✓ Er i stand til å gjøre noe med feltet/ tiltaket



Basert på Jørgen Amdam



Prosjektets interessenter



“...individuals and organizations who are actively involved in the project, or whose interests may be positively or negatively affected as a result of project execution or successful project completion.”

PMI (2013) *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, Pennsylvania.



Hvordan forankre?



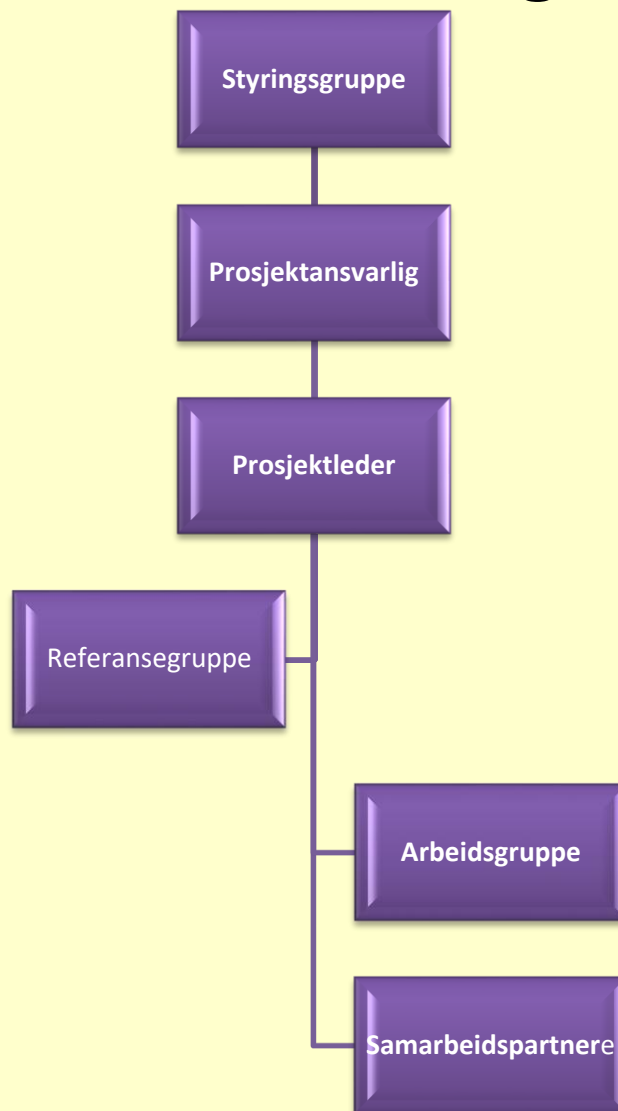
Det finns ingen enkle oppskrifter, men noen hovedgrep:

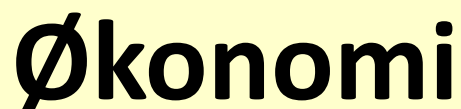
- ✓ Finn ut hvem det er som må være med i arbeidet fordi de har makt til å gjennomføre eller hindre tiltak – interesseanalyse.
- ✓ Finn ut hvordan disse nøkkelorganisasjonene/ personene kan aktiviseres i arbeidet i ulike faser for at de skal utvikle eierskap.
- ✓ Lag prosesser der de blir involvert og aktivert slik at de utvikler eierskap til planen – de er med på utvikle planen.
- ✓ Arbeid fram til enighet om tiltak, finansiering, ansvar m.m.
- ✓ **Snakk først – skriv etterpå!** Det verste du kan gjøre er å skrive et plandokument selv uten medvirkning, da er det bare du selv som er eier av planen.
- ✓ Forankringsplan

Basert på Jørgen Amdam



Prosjektorganisering – ansvars- og rollefordeling





Utgifter	år 1	år 2	år3
Sum utgifter			
Egeninnsats			
Sum egeninnsats			
Inntekter/tilskudd			
Sum inntekter			
Inntekter + egeninnsats			

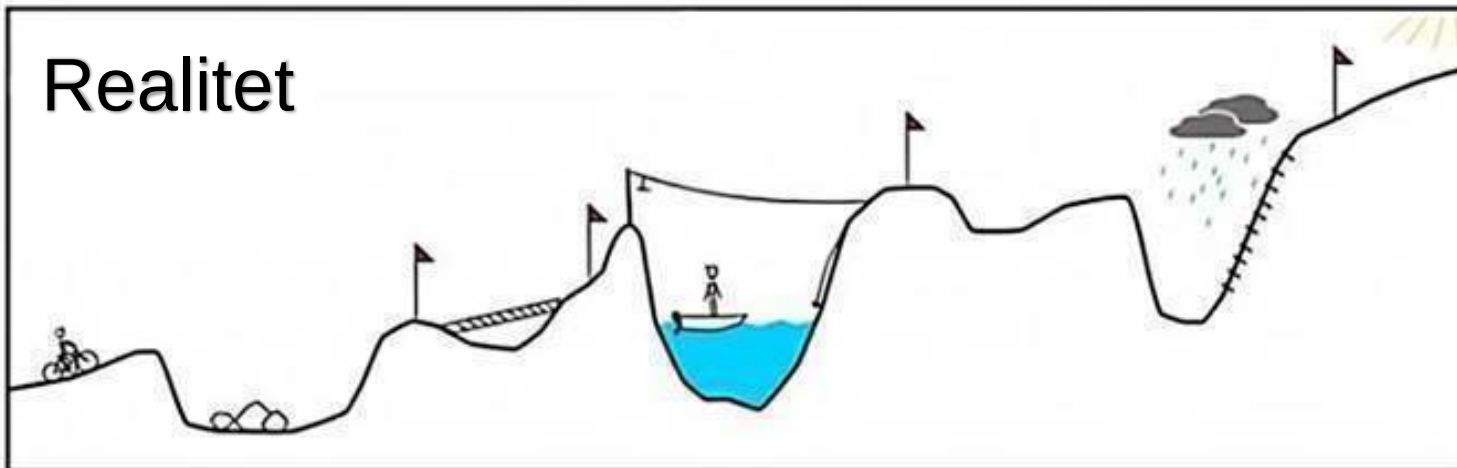


Gjennomføring

Din plan



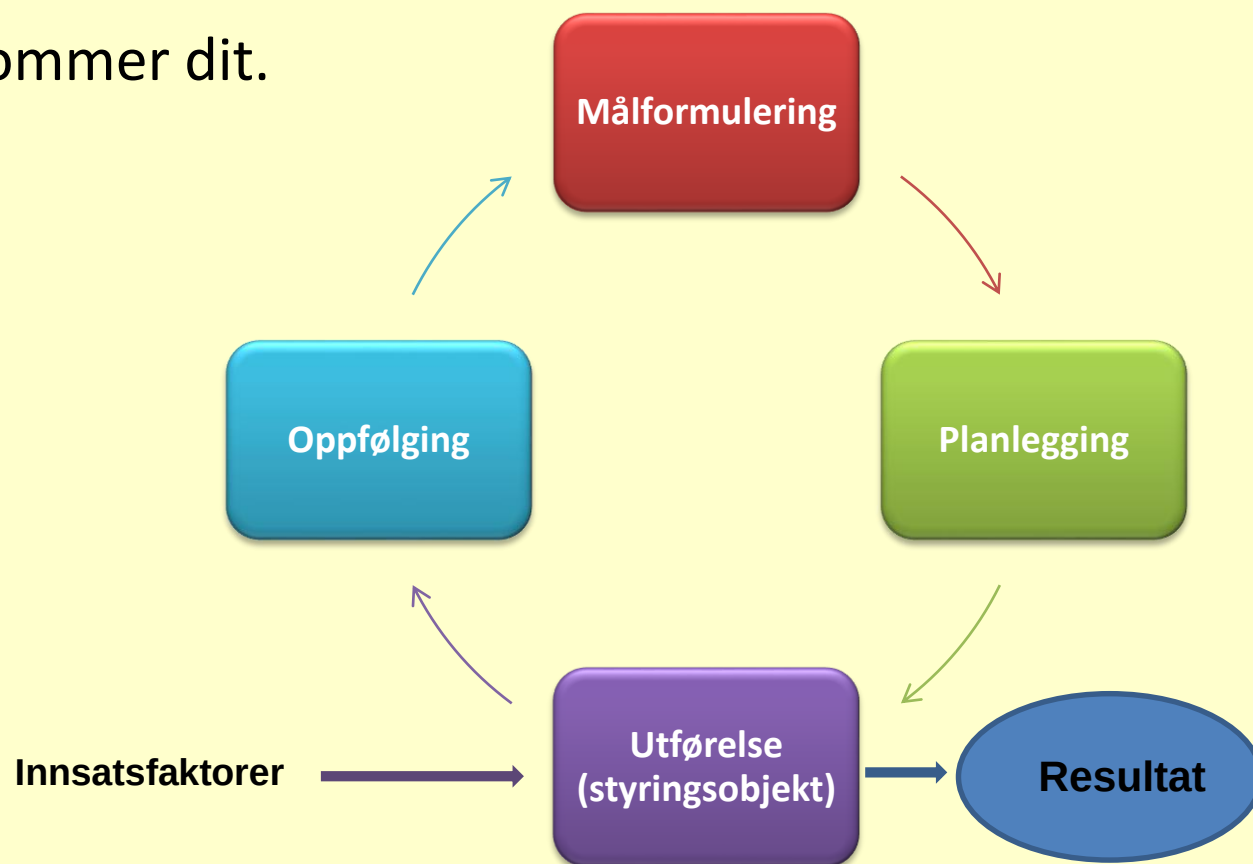
Realitet





Styringssløyfen

- A styre er:
 - å beslutte hvor man ønsker å komme,
 - å se at man kommer dit.





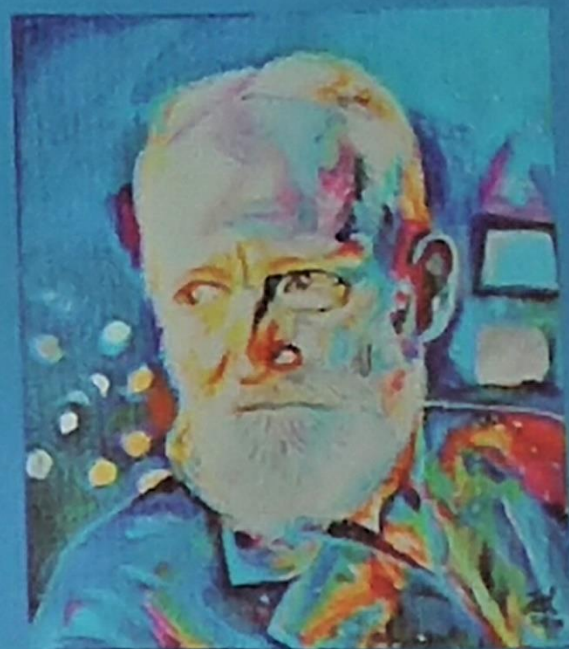
Samarbeid

Samarbeid – er å jobbe sammen med andre for å oppnå felles mål.

- De fleste typer samarbeid er avhengig av lederskap, et ansvar som enten én person eller ei desentralisert gruppe kan ha.
- Lag som samarbeider, kan vanligvis oppnå større fordeler og gevinster i konkurranse om begrensede ressurser.

Hvis du har et eple og jeg har et eple og vi bytter, har vi begge fortsatt ett eple. Men hvis du har en idé og jeg har en idé og vi bytter, vil vi begge ha to ideer.

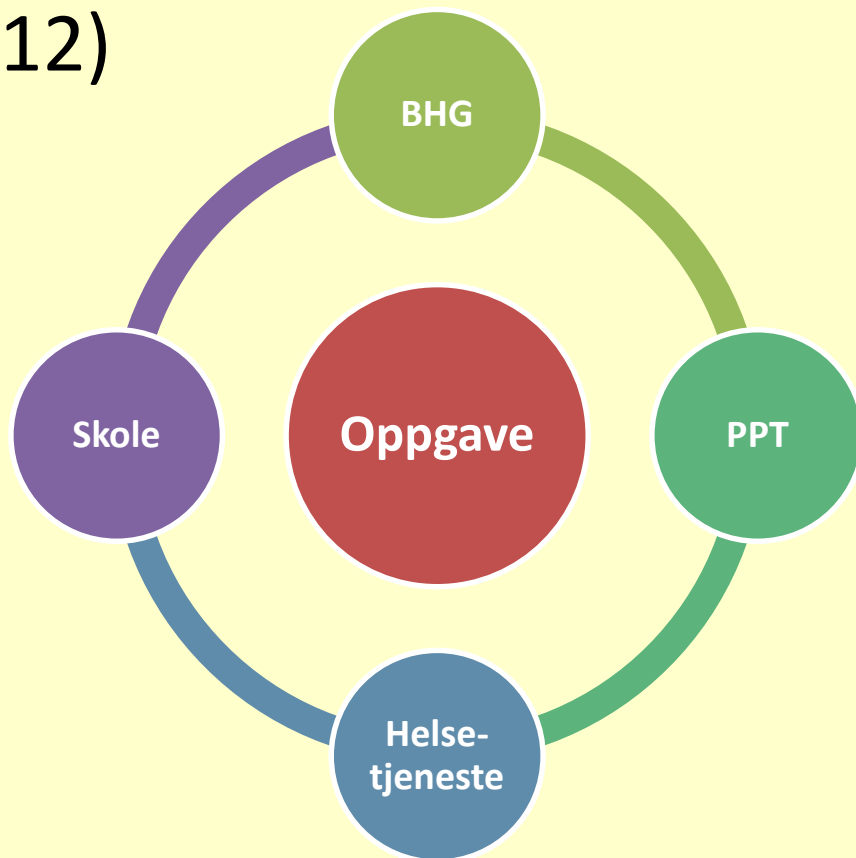
~ George Bernard Shaw ~





Flerfaglig samarbeid

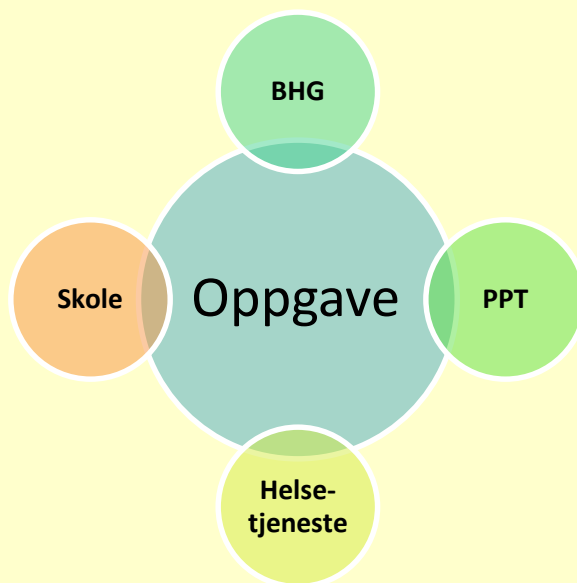
Innebærer at flere yrkesgrupper arbeider med samme oppgave, men på hvert sitt område (NOU 2000:12)





Tverrfaglig samarbeid

Forutsetter at flere yrkesgrupper med ulik fagbakgrunn går sammen om en oppgave. **Det forutsettes at den enkelte yrkesgruppes kompetanse er tydelig og kjent for alle parter.** De ulike yrkesgruppene **kjenner grensene for sin egen kompetanse** og må kunne bruke og utfylle hverandre (NOU 2000:12)





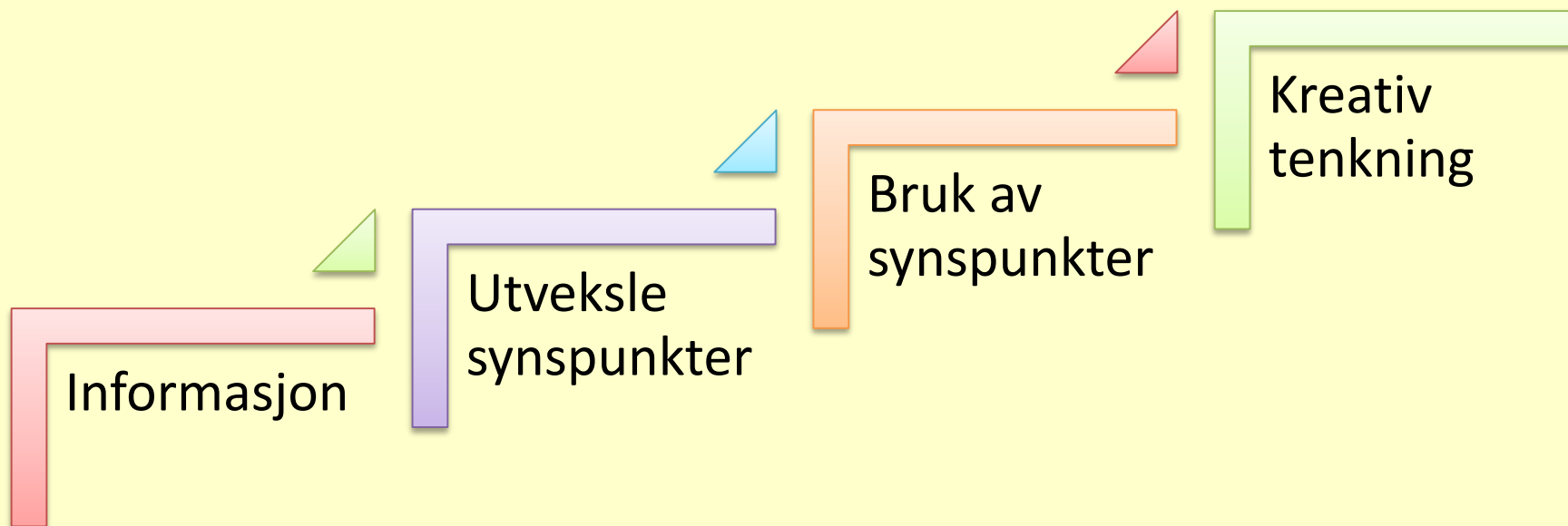
Kommunikasjon

- Språket er vårt viktigste redskap for kommunikasjon og samhandling, etablering av makt og legitimering av handlinger (Skau 2003:59).
- I det tverrfaglige samarbeidet har kommunikasjonen to oppgaver:
 - ✓ Det ene er det faglige og den arbeidsmessige siden.
 - ✓ Den andre oppgaven er å bidra til en sosial samhandling mellom deltakerne.



Kommunikasjonstrappen

(Harald Weshagen m.fl.)





Gevinstrealisering

Gevinster er verdier, positive effekter som oppnås ved å implementere nye løsninger i drift.

(KS - tjenesteinnovasjon)

1. Unngåtte kostnader (sykehusinnleggelse)
2. Spart tid (reduert saksbehandlingstid)
3. Økt kvalitet (økt egenmestring)

Gevinstrealisering handler om aktiviteter som gjennomføres for å oppnå gevinster



Fra prosjekt til drift

Hovedårsaker til mislykket overgang fra prosjekt til daglig drift:

- ☹ Mangelde engasjement i organisasjonen og ledelsen
- ☹ Ingen ressurser avsatt til implementering
- ☹ Overføring fra prosjekt til drift medfører store endringer i virksomheten.



Prosjektleders fallgruver

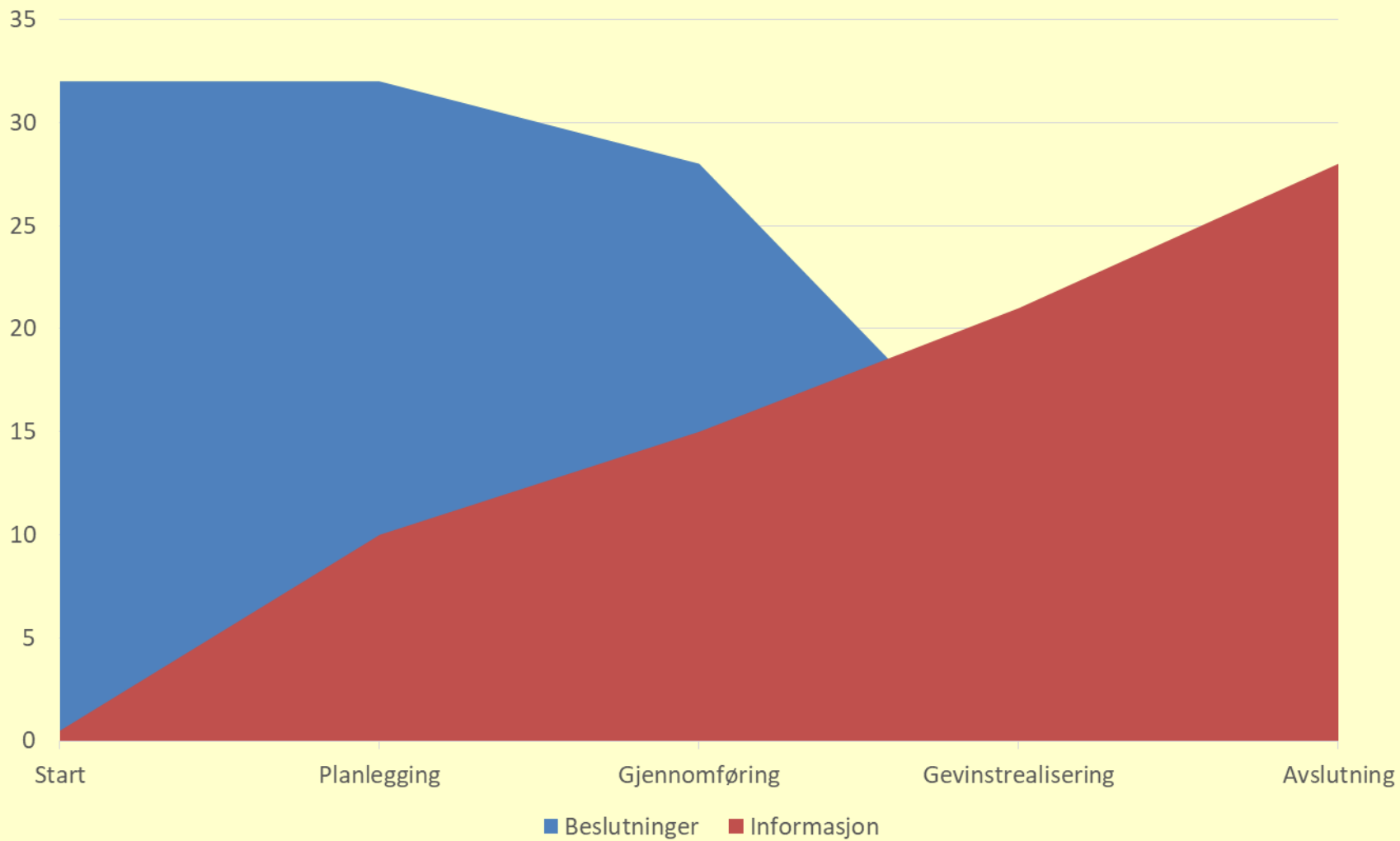
- Uklare mål
- For høyt ambisjonsnivå
- Prosjektets livssyklus
- Uklar ansvarsfordeling (flere likestilte sjefer)
- Nye medarbeidere
- For liten medvirkning i planlegging
- Dårlig oppfølging
- Prioriteringsproblemer
- Prosjektets usikkerhetsgrad
- Manglende ressurser



(Jan Terje Karlsen «Prosjektledelse»)



Prosjektets paradokse





Veien blir til mens vi går...

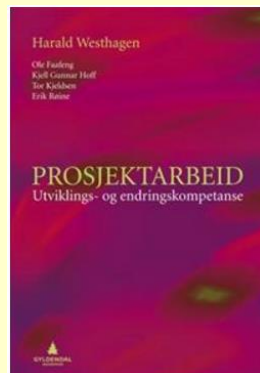
Dersom vi vet hvor vi skal!

Prosjektnettverk for Finnmark:

<https://www.fylkesmannen.no/troms-finnmark/kommunal-styring/kommunal-fornyng/prosjektnettverk-for-finnmark/>

Erfaringsbase/veileder for prosjektarbeid:

<https://www.fylkesmannen.no/troms-finnmark/kommunal-styring/kommunal-fornyng/erfaringsbaseveileder-for-prosjektarbeid/>



SAMSON

Et verktøy for lokal samskapende sosial innovasjon

[Hva er SAMSON?](#)

[Start vurdering](#)