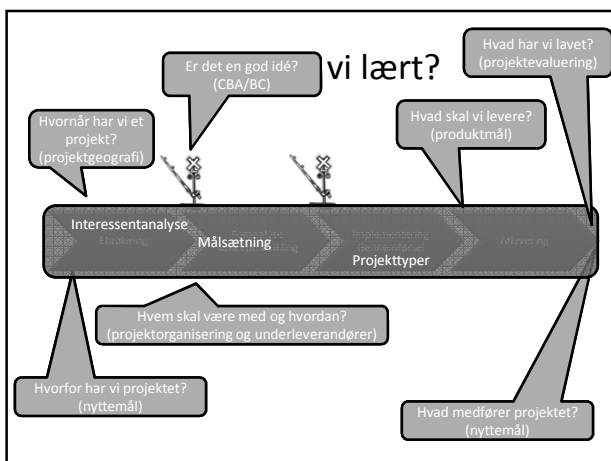


Tirsdag:
PROJEKTLEDELSE OG -ARBEJDE



Historien om nogle glade mennesker
(Det 18. Danske Akademi)

"Vi vil være det førende netværk for unge handlekraftige mennesker, der tager ansvar og gør en positiv forskel for sig selv og samfundet".

~1.000 medlemmer i DK
~200.000 på verdensplan

Historien om nogle glade mennesker

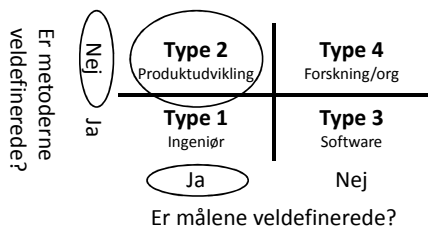
(Det 18. Danske Akademi)

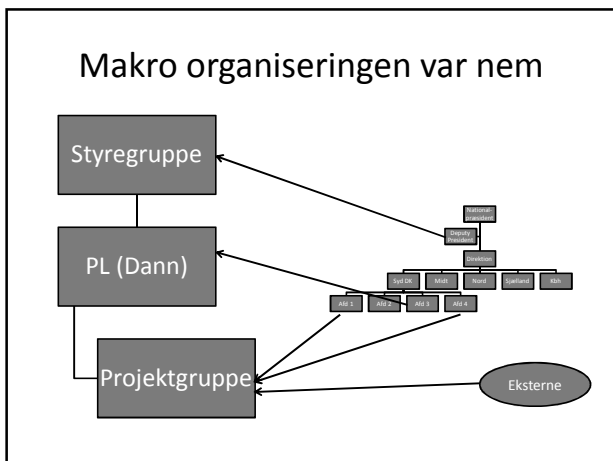
- **Nyttemål**
 - Rugeplads for den nationale ledelse i løbet af de næste 1-3 år
 - Skabe grundlag for at næste års nationalpræsident kan sætte sit hold
- **Produktmål**
 - Afholde et fire dages intensivt internatkursus med fokus på personlig og ledelsesmæssig udvikling med et budget på 35.000 kr. samt en maksimal deltagerbetaling på 2.000 kr. inden den 20. august 2011 for JCI medlemmer med potentiale til at gøre en positiv forskel for sig selv og JCI i årene fremover

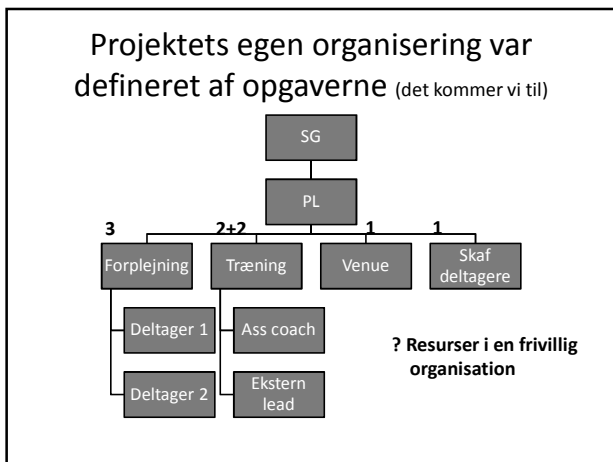
Jeg mener det var et projekt, fordi:

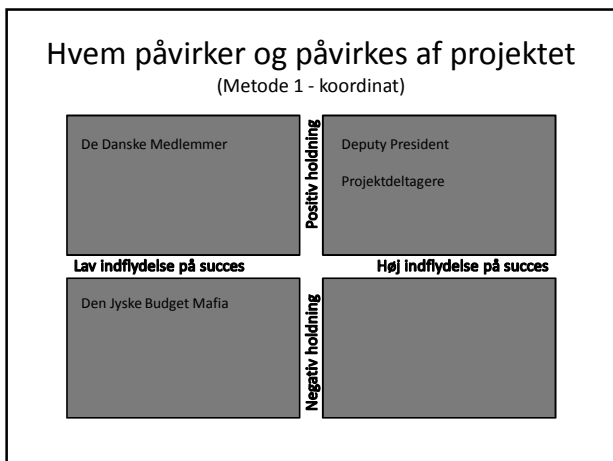
- Det var et klart defineret mål
- Det var tværorganisatorisk
- Det et hold for at få det til at ske
- Der var en tidsmæssig og en budgetmæssig begrænsning

For mig var det et type 2 projekt







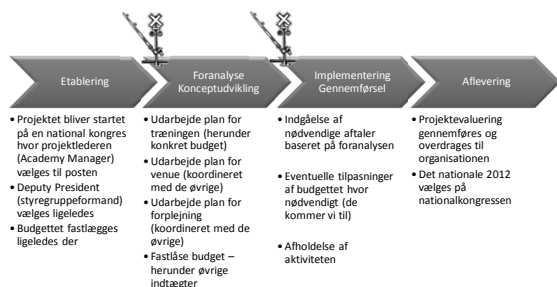


Cost/Benefit analysen er svær når det er **non-profit**

Effekt af nyttemål \$ >= Prisen for projektet

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Ikke muligt at kvantificere i kroner. Kan måles få måneder efter: er der et nationalt team for 2012 Kan måles mange år efter: var der en mindre medlemsafgang og var de mere aktive efterfølgende? | <ul style="list-style-type: none"> Foreningen bidrager med 35.000,- kr. Dertil den tid der investeres og eventuelle sponsorater (regnes ikke med her, men er naturligvis i selve budgettet) |
|--|---|

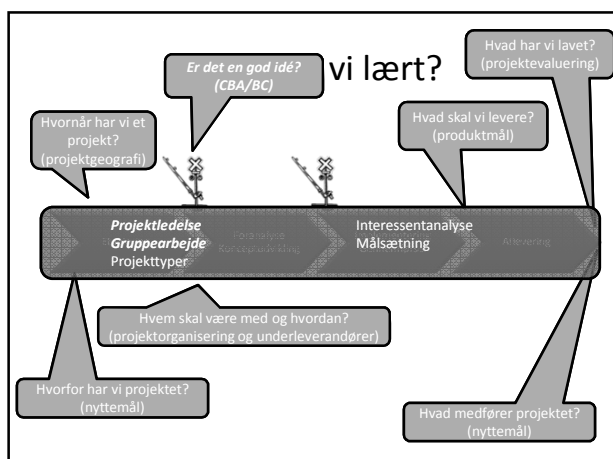
Klassisk fire faset model

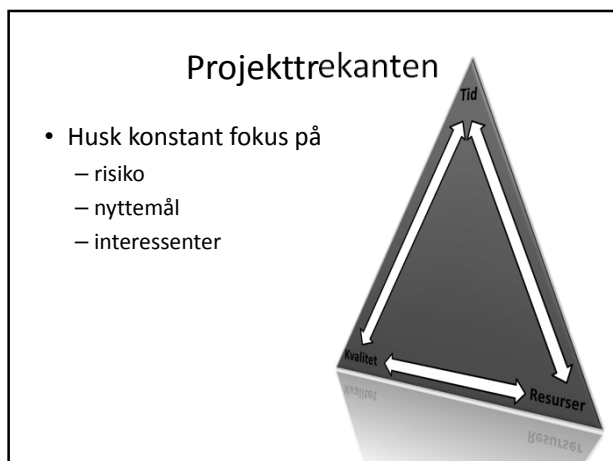


Projekttrekanten

- Tid**
 - Deadline for projektet lå fast. Inden for de rammer var der fleksibilitet til hvornår det skulle afholdes
- Kvalitet**
 - Intet klart kvalitetsmål, men høje forventninger
- Resurser**
 - Tilskud fra foreningen lå fast
 - Tid fra projektdeltagere er gratis og uendelig
 - Uanede (udnyttede) muligheder for andre indtægter







Gruppearbejde fra i går

Fremlæggelse

Hvad er projektledelse?

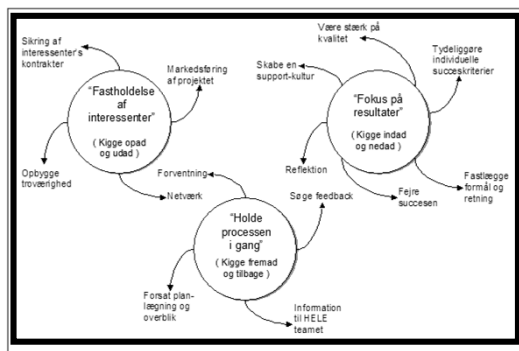
Projektledelse

- Person med ansvar for at sikre en leverance (produktmål) ved hjælp af andre personer
- Projektdelegerede går typisk på tværs af faggrænser
- Typisk ikke personaleledelse
- Helst tilknytning til projektet i dets levetid
 - Men brugen af "specialister" bruges
- Ledelse af en midlertidig gruppe
- Projektets indpisker og udenrigsminister

Dialog – 5 spørgsmål

- Skal en projektleder være kompetent inden for det faglige domæne, der arbejdes på?
 - Hvis ja, er det nok kun at være fagligt kompetent?
- Skal en projektleder være fuldtidsallokeret?
- Kan en projektleder samtidig være linjeleder?
- Hvad er sværest – linjeledelse eller projektledelse?
- Kan projektledelse læres?

Projektledelse – Mikkelsen & Riis



Projekttrekanten

- Husk konstant fokus på
 - risiko
 - nyttemål
 - interessenter



Projektledelse – simpelt sagt

Projektledelse er den nødvendige indsats for at sikre indfrielsen af et projekts produktmål

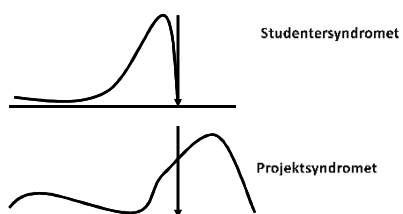
Struktureret Sund Fornuft

Har I oplevet projektledelse i virkeligheden?

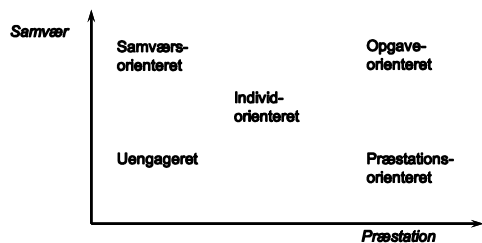
Samarbejdsform / arbejdsformer

- Typisk foregår arbejdet i en projektgruppe
 - Navn eller gavn?
- Normale "regler" for gruppearbejde gør sig gældende
- Derudover skal man specielt tænke over
 - Gruppearbejde eller individuelle bidrag?
 - Fysisk samling?
 - Gruppen har en afslutning inden den starter...
 - Delt ejerskab af deltagere (basis- og projektorganisation)
 - Spilleregler

Arbejdsindsats ved opgaveløsning



Projektgruppens "kultur"



Kilde: Mikkelsen & Riis

Gruppearbejde - arbejdssituation

- Projektopgaven
 - Herunder vision, nyttemål og produktmål
- Det personlige element
- Samspilselementer
- De ydre rammer

Faldgrupper

- Der er ikke lavet en "projektdeltagelseskontrakt"
- Deltagere bruger ikke den aftalte tid på projektet
- Gruppen bliver socialt fokuseret uden at løse opgaverne
- Deltagerne har hver deres "agenda" der forhindrer fremdrift

En gruppe har en livscyklus

Stadier	Projektmedarbejderne oplever	Indsats
Dannelse	<ul style="list-style-type: none"> • Usikkerhed om opgaven og om egen rolle og indsats 	<ul style="list-style-type: none"> • Holde sig til projektleder, som den der kender opgaven • Drøfte formål og fremgangsmåde
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Forvirring og spørgsmål om opgavefordeling • Usikkerhed om de andres opgaver og om samarbejdet 	<ul style="list-style-type: none"> • Lære hinanden at kende • Aftale hvem der gør hvad • Aftale samarbejdsform
Indkøring	<ul style="list-style-type: none"> • Nogle konflikter • Begyndende samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • Drøfte projektets problemer • Foreslå idéer • Opklare meningsforskelle og misforståelser
Modning og samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> • Gensidighed • Overblik og forståelse • Kreative bidrag • Konstruktiv debat 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejde resultatorienteret
Afvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Hængepartier • Læring • Opmærksomhed på nye opgaver 	<ul style="list-style-type: none"> • Få afsluttet de sidste aktiviteter

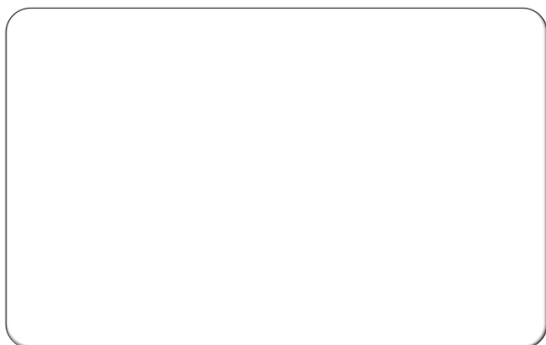
Gruppeopgave

- Giv eksempler på modstridende interesser eller ligefrem konfliktsituationer fra din egen arbejdsplads
- Hvordan blev konflikten håndteret og var det en god løsning?
- Beskriv en gruppe I har været en del af og sæt den i relation til grupper livscyklus
- Hver gruppe skal fremlægge ét eksempel

Tirsdag:

PROJEKTPLANLÆGNING - INTRO

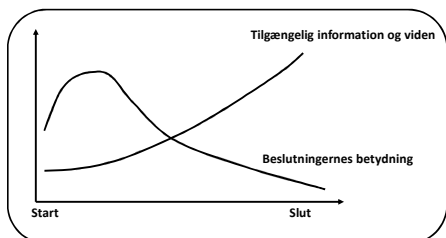
Hvorfor projektplanlægning?



Hvorfor projektplanlægning

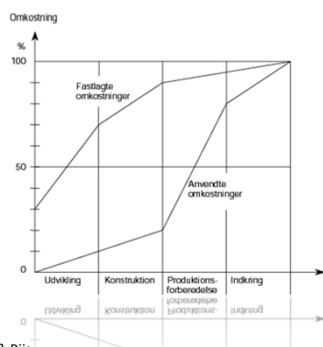
- Projektplanlægning viser prisen og leveringstidspunktet for produktmålet
- Giver overblik over opgaven, der skal løses
- Muliggør ekstern kommunikation
- Muliggør koordinering både internt i projektet og eksternt mellem projekter
- Estimering af projektets pris og leveringstidspunkt gør det muligt for rekvirenten at lave en *cost/benefit analyse*
- Projektplanlægning gør os i stand til at styre projekttrekanten
 - Vi kommer i kontrol med projektet
 - Budget, arbejdsplan, allokering af resurser, minimering af risiko

Projektplanlægningens paradoks



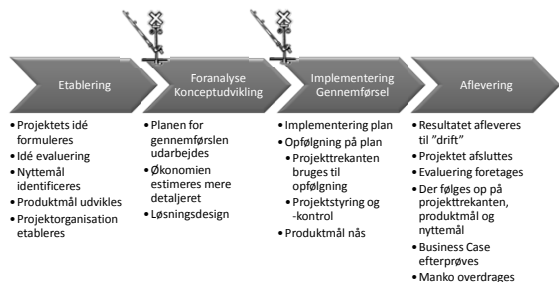
Kilde: Mikkelson & Riis

Projektplanlægningens paradoks II



Kilde: Mikkelsen & Riis

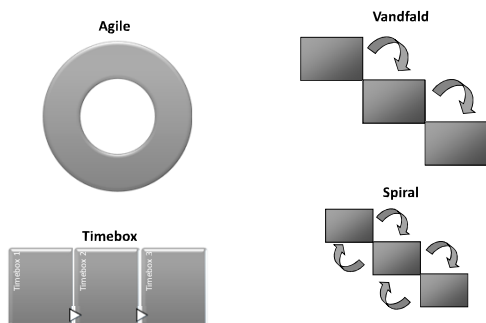
Klassisk fire faset model



Hvad viser figurerne os?

- De understreger betydningen af at sætte fokus på de beslutninger der tages i et projekts første faser
 - Man skal "skynde sig langsomt"
- Andet?

Der er mange "nye" typer



Overgangen fra en fase til en anden



Ved opstart og faseskift skal det vurderes om prisen for projektet stadig står mål med nytteværdien

Effekt af nyttemål \geq Prisen for projektet

Eksempel

En virksomhed ønsker at effektivisere produktionen ved at købe en maskine der kan automatisere en række manuelle processer.

Ved projektopstart vurderes det at man kan spare 20 mio. DKK mens maskinen koster 15 mio. DKK og det koster 3 mio. DKK at implementere maskinen

Baseret på disse informationer, skal virksomheden så gennemføre projektet?

Eksempel (fortsat)

Projektet igangsættes. Maskinen bestilles. Da maskinen ankommer viser det sig at den vil kræve en ombygning af fabrikshallen til en pris på 4 mio. DKK. Regnestykket ser nu sådan ud:

Udgift:
15 (maskine), 3 (implementering), 4 (ombygning)

Indtægt:
20 (besparelse af manuelt arbejde)

Med denne nye viden, skal virksomheden så fortsætte projektet?

Økonomisk perspektiv (typisk)

INDTÆGTER

÷ UDGIFTER

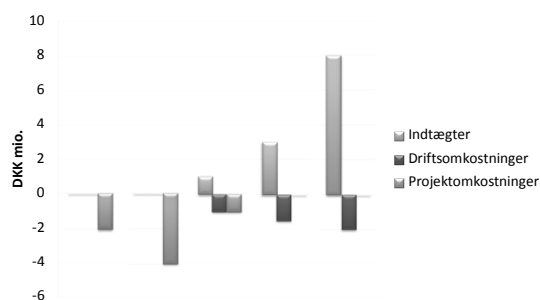
= PROFIT

Nytemål

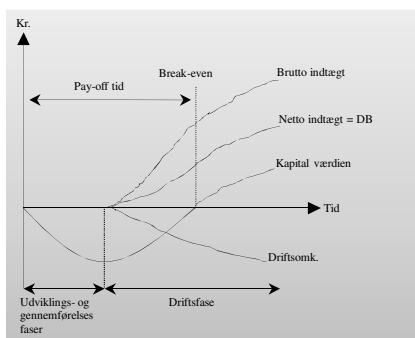
Projektleder
(tid & resurser)

Nytemål

Opgørelse af betalingsstrømme



Styr på begreberne

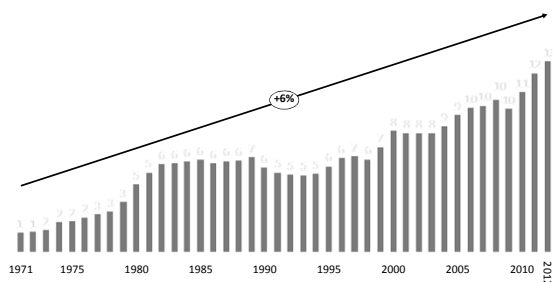


Gruppeopgave

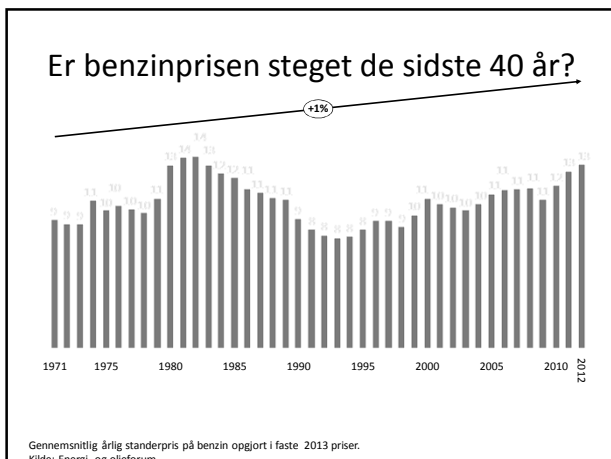
Løs den udleverede opgave om:
det digitale sygehus

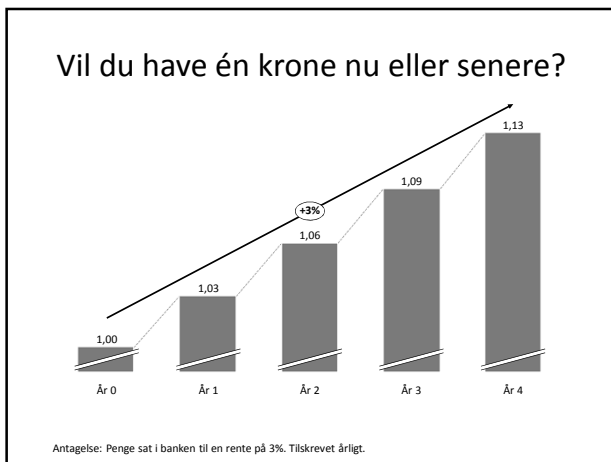


Er benzinprisen steget de sidste 40 år?



Gennemsnitlig årlig standerpris på benzin opgjort i årets priser.
Kilde: Energi- og olieforum





Periodisering af pengestrømmene er afgørende for profitabiliteten!

Finansiering

Inflation

1. Jo længere ude i fremtiden en indtægt er, jo mindre er den værd for virksomheden i dag
2. Det er umuligt at sammenligne beløb fra forskellige perioder uden vi korrigerer for forskellen i tid
3. Vi kan korrigerer for forskellen i tid ved at regne det hele om til nutidskroner (hvad vil det være værd i dag?)
4. Summen af alle disse nutidsbeløb (inkl. udgifterne) hedder **NPV (Net Present Value)**

Klassisk formel til tilbagediskontering er god at kende...

$$NV = \sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

- NV Nutidsværdi
- N Antal terminer (år)
- t Aktuel termin
- r Rentefoden
- C_t Netto betalingsstrøm i år t

... men denne er bedre at bruge i Excel

$$TDF = (1 + r)^{-t}$$

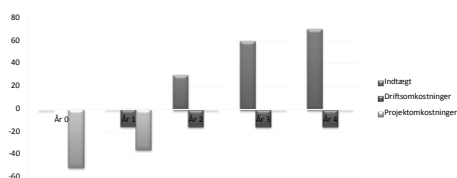
TilbageDiskonteringsFaktor

- t Aktuel termin / år
- r Rentefoden

Dette tal ganges på netto pengestrømmen for et givent år... og vupti så har vi det i år 0 kroner

EKSEMPEL

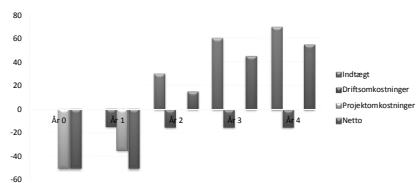
• Et projekt har følgende betalingsstrømme:



Slæben	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
Indtægt	0	0	30	60	70
Driftsomkostninger		-15	-15	-15	-15
Projektkostninger	-50	-35	0	0	0

Vi beregner årlig netto betalingsstrøm

DKKm	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
Indtægt	0	0	30	60	70
Driftsomkostninger		-15	-15	-15	-15
Projektkostninger	-50	-35	0	0	0
Netto betalingsstrøm	-50	-50	15	45	55



Måske er det en god idé?

DKKm	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	Total
Indtægt	0	0	30	60	70	160
Driftsomkostninger		-15	-15	-15	-15	-60
Projektkostninger	-50	-35	0	0	0	-85
Netto betalingsstrøm	-50	-50	15	45	55	15

SUM



Konklusion: $15 > 0 \rightarrow$ Projektet er en god ide

Vi skal huske tidsperspektivet

DKKm	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	Total
Indtægt	0	0	30	60	70	160
Driftsomkostninger		-15	-15	-15	-15	-60
Projektkostninger	-50	-35	0	0	0	-85
Netto betalingsstrøm	-50	-50	15	45	55	15
TDF	1,00	0,94	0,89	0,84	0,79	-
NPV bidrag	-50,00	-47,17	13,35	37,78	43,57	-

Beregnet jf. formel
6% rente

NPV bidrag = Netto betalingsstrøm * TDF

Nu kan vi lave en sum

DKKm	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	Total
Indtægt	0	0	30	60	70	160
Driftsomkostninger		-15	-15	-15	-15	-60
Projektkostninger	-50	-35	0	0	0	-85
Netto betalingsstrøm	-50	-50	15	45	55	15
TDF	1,00	0,94	0,89	0,84	0,79	-
NPV bidrag	-50,00	-47,17	13,35	37,78	43,57	-2,47

SUM

Konklusion: $-2,47 < 0 \rightarrow$ Projektet er IKKE en god ide

Gruppeopgave

Beregn nutidsværdien i Det Digitale Sygehus under antagelse af en rente (WACC*) på 6%

* WACC: Weighted Average Cost of Capital = den rente projektet skal oppebære (det er et term fra klassisk finansieringsteori)

Gruppeopgave

Løs opgaven om Lagerhotel A/S

Opgaver til i morgen

- Læs det udleverede materiale
