

Virksomhedens Projektkompetencecenter

Projektkompetencecentrets vigtigste opgaver er:

- at udvikle og understøtte projektarbejdsformen i organisationen
- at fungere som initiativtager og forankringssted for metoder, værktøjer og best practice
- at facilitere vidensdeling mellem projekter

Kompetencecenteret er uden mure – det er ikke bare en central gruppe medarbejdere, men et netværk af videns- og resourcepersoner.



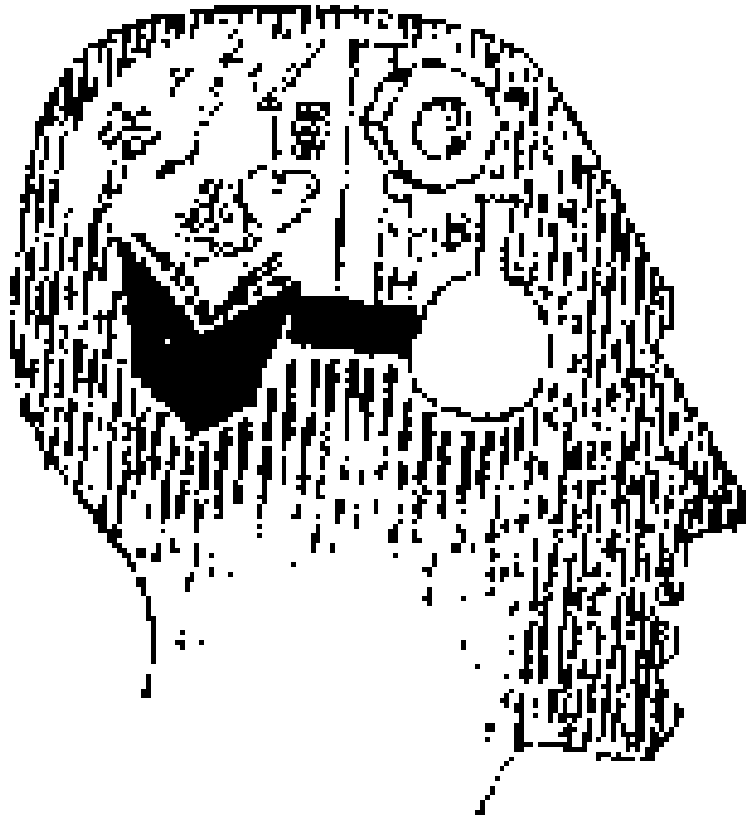
Model for virksomhedens projektkompetencecenter

Kompetencecenterets elementer

- Virksomhedens stab af faste projektledere - og deres kompetenceprofiler
- Virksomhedens ad hoc projektledere og deres kompetenceprofiler
- Kompetencemodel for projektledere
- Projektmodel og retningslinier for projekthåndtering
- Projektleders værktøjskasse og projektvejledning
- Projektmetoder og erfaringsdata, cases og best practice
- Forandringsledelsesmetoder, forandringsleders værktøjskasse
- Model og retningslinier for programstyring
- Målesystem for projektresultater
- Projektinformationssystem
- Projektrum - arbejdsfaciliteter

Kompetencecenterets aktiviteter

- Levering af projektledere til større og krævende projekter
- Projektstøtte – coaching, sparring, facilitering af workshops mm.
- Aktiviteter for kompetenceudvikling i hele organisationen
- Aktiviteter for metodeudvikling og udvikling af systemer og værktøjer
- Erfaringsopsamling og –formidling fra projekter
- Etablere og facilitere projektledernes erfa-netværk
- Organisere eksternt erfa-netværk og kontakt til videncentre og projektforeninger
- Måling af virksomhedens projekteffektivitet (projektivitet)



Kompetencemodel for projektledere

Projektledere og deres kompetenceprofiler

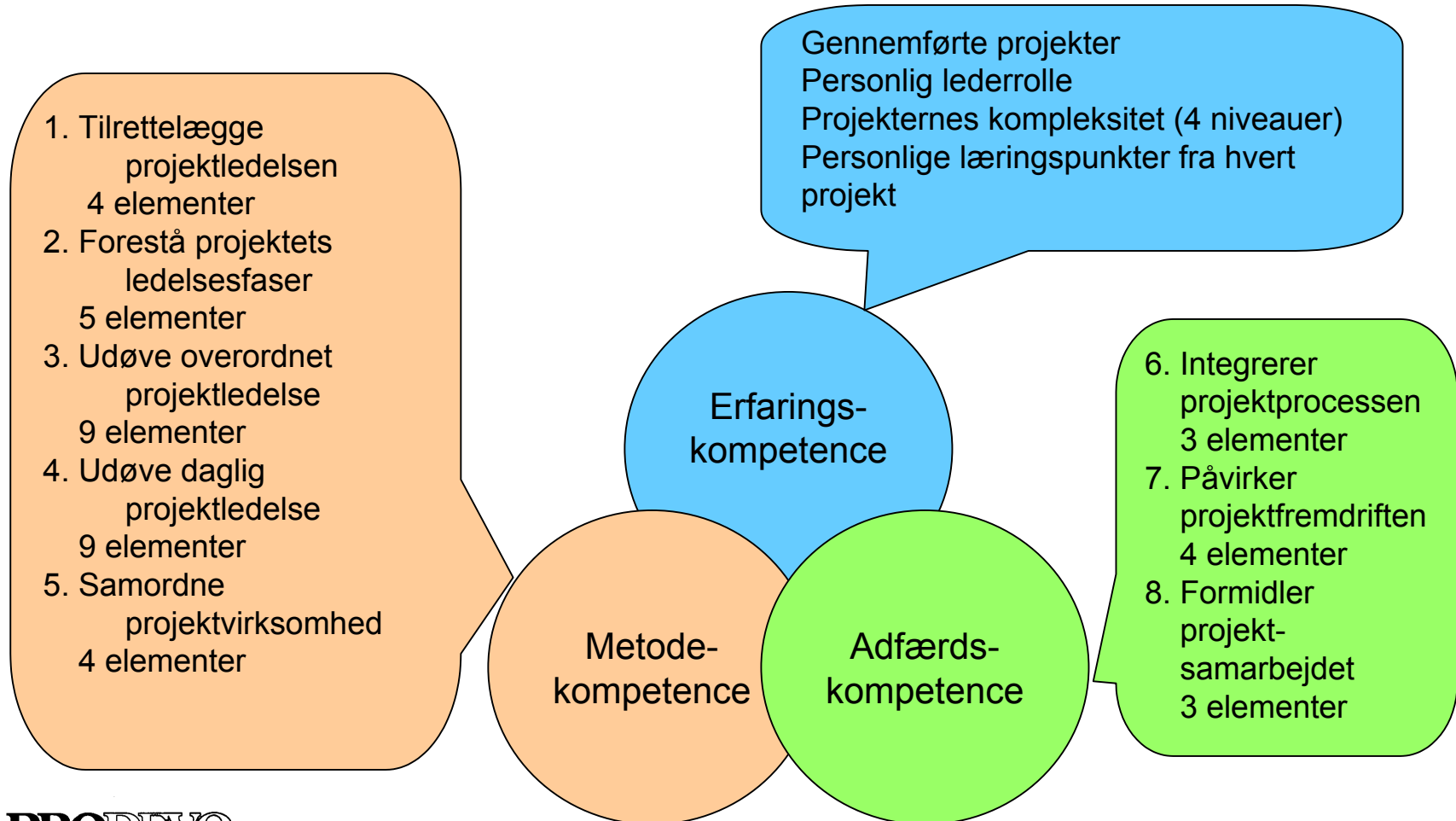
Anvendelse af kompetenceprofilen

- Anvendes som grundlag for bemanding af projektgrupper og fordeling af ansvarsområder
- Synliggør medarbejdernes udviklingsmuligheder under hensyntagen til deres styrker og svagheder. Grundlag for tilpasning af træningsudbud
- Muliggør at medarbejderens egne interesser og erfaringer ligger til grund for karriereforløb, både retning og hastighed
- Udgør en global standard for medarbejderes udvikling ved at sammenkoble individuelle præstationer med strategiske kompetenceområder
- Tillader karriereveje at udvikle sig over tiden, efterhånden som strategi og forretningsfokus ændres

Projektledere og deres kompetenceprofiler

Eksempel på struktur for kompetencer

"Kompetencer i projektledelse", Foreningen for dansk Projektledelse



Projektledere og deres kompetenceprofiler

Eksempel på PwC kompetencer, projektledere niveau 2 og 6

PROJECT MANAGEMENT - LEVEL 2

Market Capabilities

Demonstrated all capabilities with moderate supervision

Managed a project team of at least:

2 FTE staff, which includes 1 PwC staff before last year

3 FTE staff, which includes 1 PwC staff last year and this year

Understood and applied appropriate PwC methods are recognised equivalent in completing assignments

Developed and maintained working relationships with client project team staff

Worked with project or team leadership to review progress against team and project objectives

Participated in the delivery of at least one stage of the service delivery

lifecycle in any one of the Strategy, Process and Technology service markets

Understood and applied knowledge in the ongoing phase of the Project

stage plus at least one other stage/phase of the PPM Method from the following: Commitment

Understood and applied content of appropriate PwC project management training at this level

Assigned project responsibilities to members of the team, provided technical assistance required to ensure successful completion of individual project tasks and evaluated staff following the completion of those tasks

PROJECT MANAGEMENT - LEVEL 6

Market Capabilities

*Demonstrated all capabilities with **thought leadership***

The project on which these capabilities are demonstrated must be one where PwC is the integrator

And has management responsibility for client staff and other, multiple, third party, providers-

Managed a project team of:

30 FTE staff of which 10 should be PwC staff, including 5 PwC staff in the technology work stream before last year

40 FTE staff of which 15 should be PwC staff, including 10 PwC staff in the technology work stream last year

50 FTE staff of which 25 should be PwC, including 15 PwC staff in the technology work stream this year

Managed all stages of the relevant service delivery lifecycles in the Technology service market and either the Strategy or Process service markets

Leveraged knowledge across the theatre to develop robust client solutions

Demonstrated deep understanding and knowledge of PPM and applied this in all stages and phases of the PPM Method

Understand and applied content of appropriate PwC project management training at this level

Recognized as a leader in Project and Programme Management Method (PPM) at theatre management level

Led a quality review of a project with at least 15 FTE staff in at least two stages of the service delivery lifecycle, including implementation

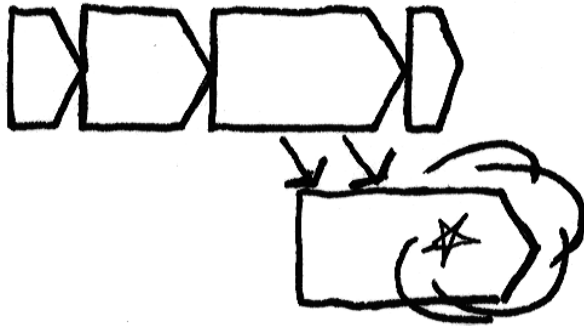
Responsible for the application of the PwC Business and Risk Management process

Negotiated and managed the commercial and contractual aspects of the engagement including an understanding of the legal agreements

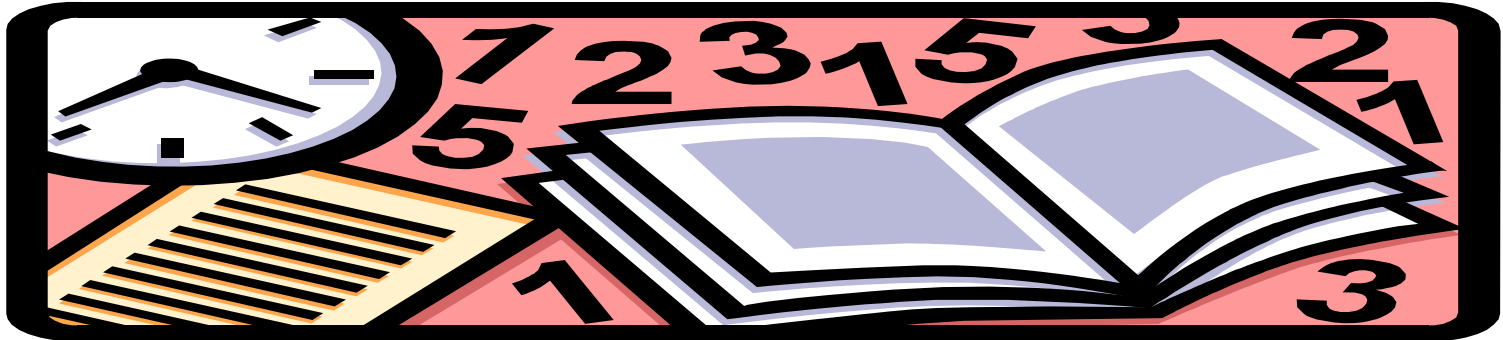
Projektledere og deres kompetenceprofiler

Modeller for kompetenceprofiler

- Foreningen for dansk projektledelse: Kompetencer i Projektledelse. Dansk version af IPMA "International Competence Standard/Baseline"
- Project Management Institute: "Project Management Body of Knowledge"
- "Guidelines to Quality in Project Management"
ISO/FDIS 10006



Projektmodel og retningslinier for projekthåndtering



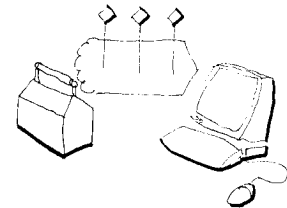
Projektmetoder og erfaringsdata

Aktiviteter

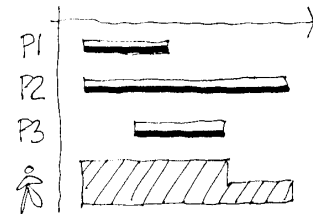
- Udvikle og drive projektleders værktøjskasse
- Leverer Best practice eksempler på fremgangsmåder
- Leverer data og metoder for estimering af ressourceindsats og aktiviteterets varighed
- Opsamle og bearbejde erfaringsmateriale

Virkemidler

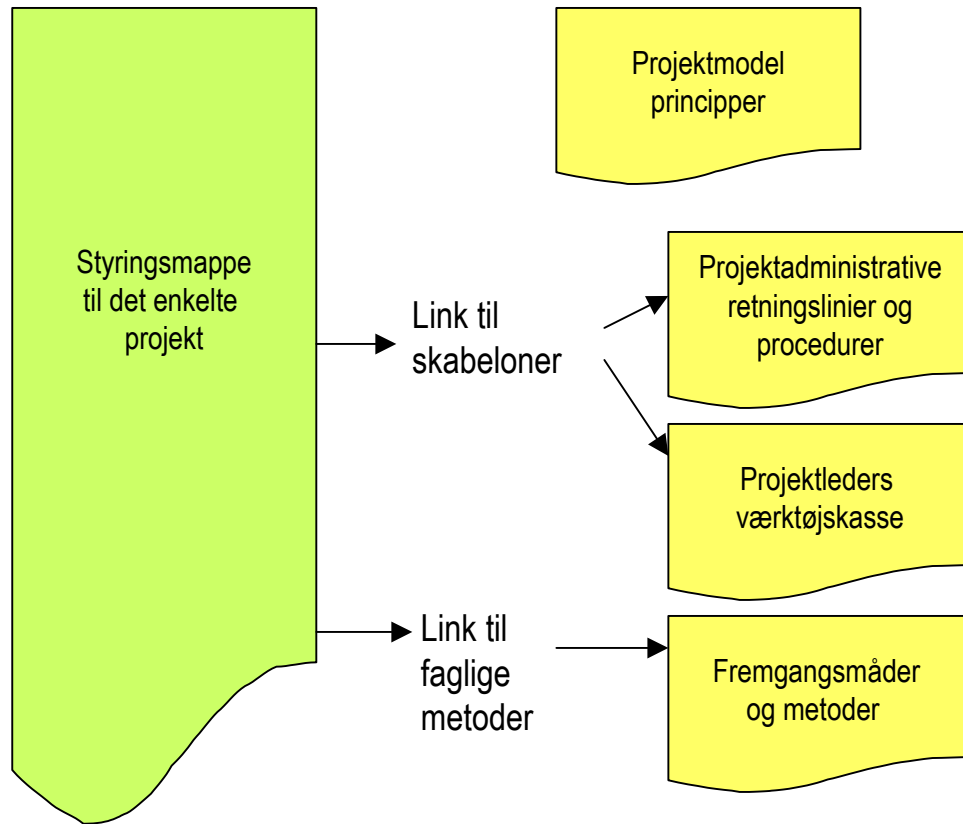
Projektleders værktøjskasse indeholder praktiske værktøjer, skabeloner, metoder og huskelister til planlægning, organisering, styring, samvirke og ledelse



Best Practice basen indeholder mønstre for og eksempler på fremgangsmåder og aktivitetsplaner for typisk forekommende projekter – samt erfaringsdata til brug for estimering



Virksomhedens projektmodel, vejledninger og værktøjskasse



Projektmodellens principdel er overordnet og kortfattet, og den suppleres med procedurer og værktøjer tilpasset de typer af projekter, som virksomheden har

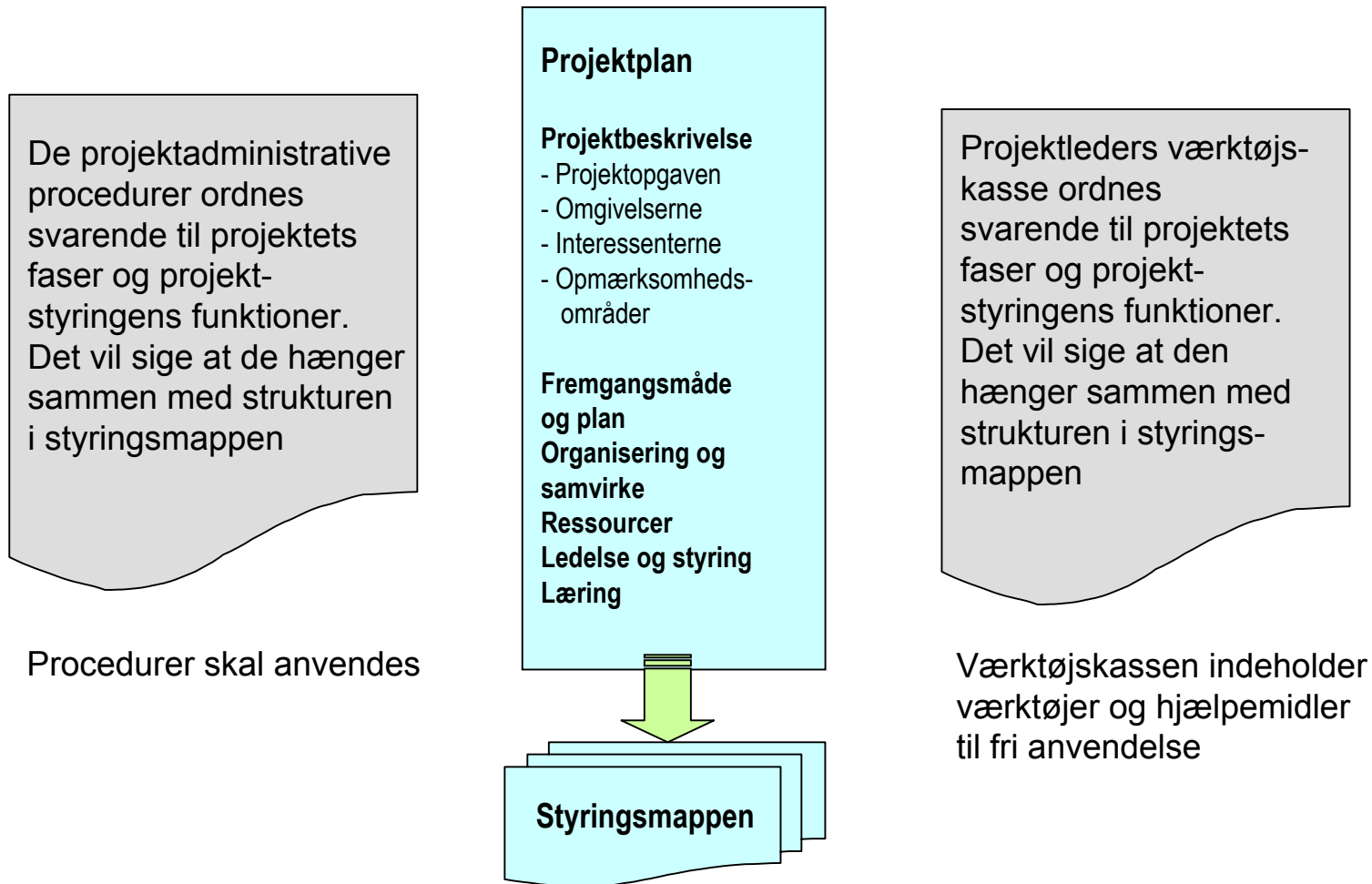
Virksomhedens projektmodel, vejledninger og værktøjskasse

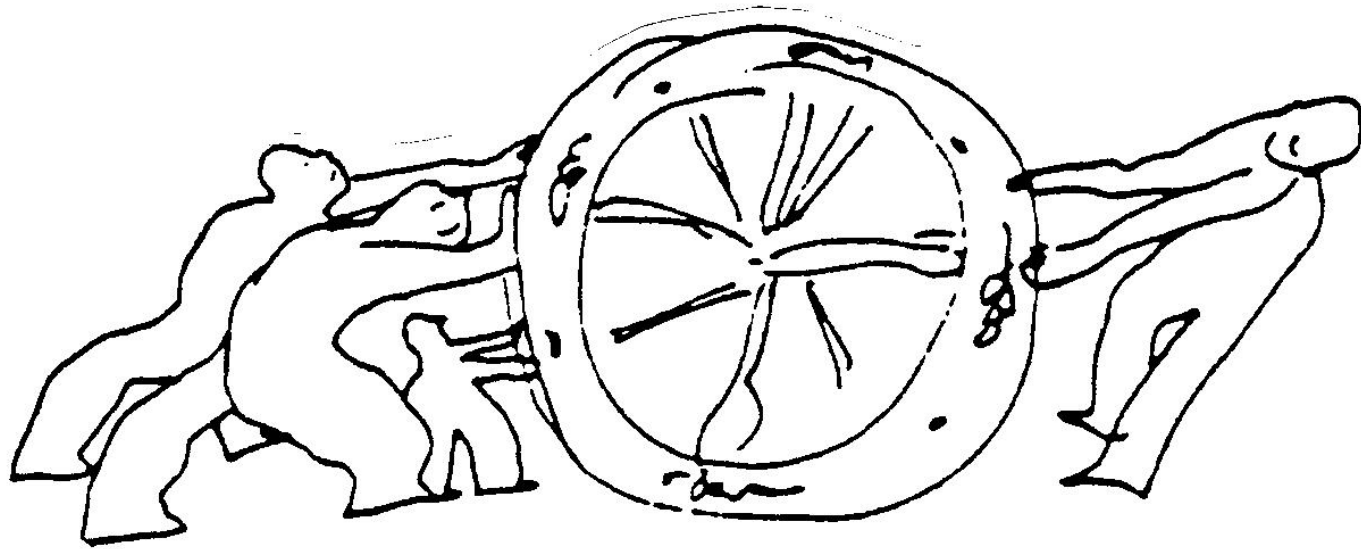
Indholdet i selve projektmodellen er principperne for projekthåndtering

1. Hvad er et projekt?
 - Definitioner på typer af projekter
 - Projektets tilblivelse og beskrivelse
 - Samling af projekter i udviklingsprogrammer
2. Projektorganisationen
 - Projektets organisering
 - Rollerne omkring projekter
3. Projektkultur
 - Ledelsesprincipper og ledelsesaktiviteter
 - Kendetegn på god projektledelse
 - Kendetegn på god projekthåndtering og projektstøtte
4. Styringsprincipper
 - Krav til projektstyringen
 - Resultatmåling og rapportering
 - Ledelsesrapporter fra projekter
 - Måling og rapportering af nyttevirkning
5. Ledelsens oversigt over projekterne
 - Oversigtlige billeder

Virksomhedens projektmodel, vejledninger og værktøjskasse

Projektleders værktøjskasse og vejledning

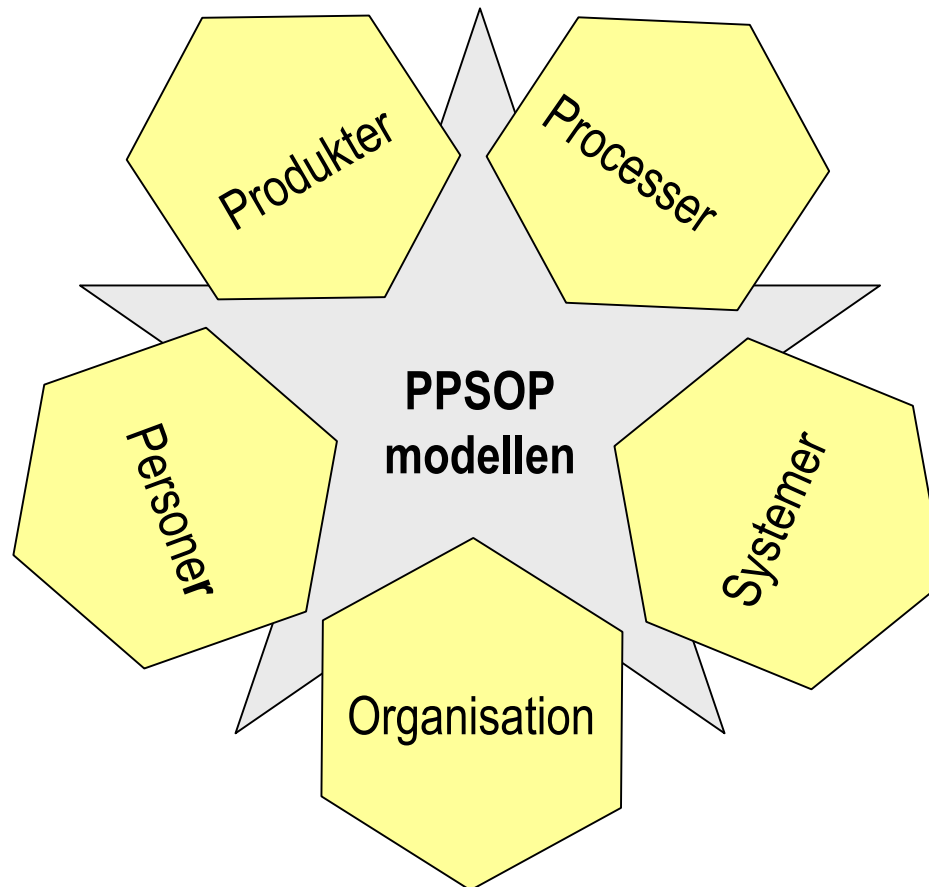




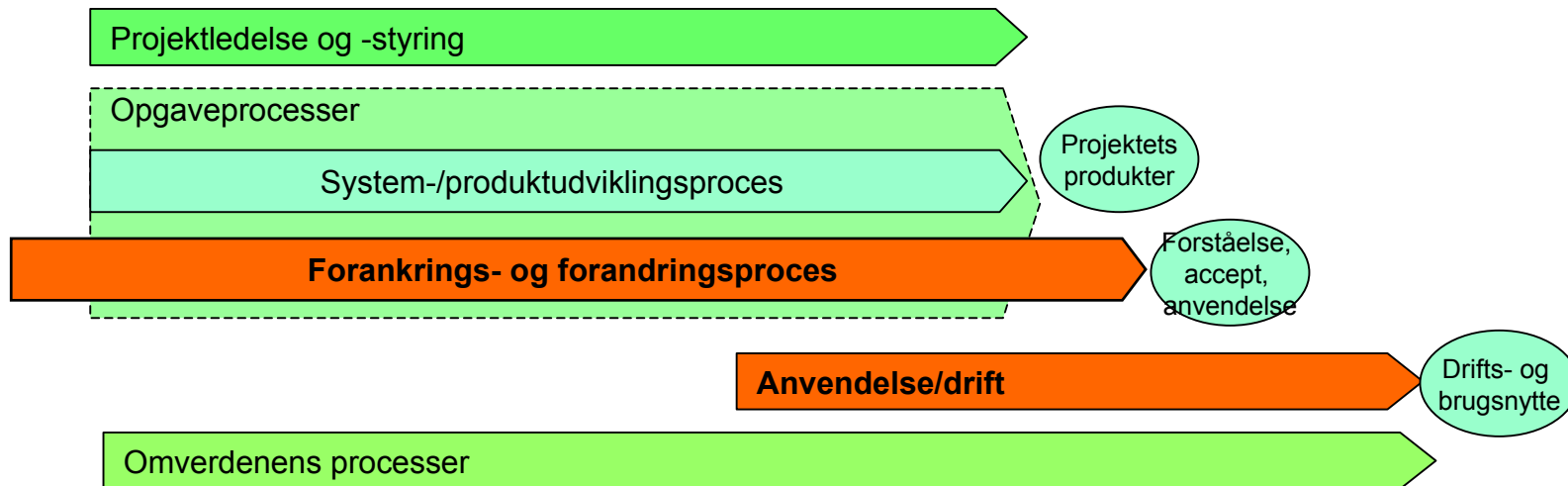
Metoder til ledelse af forandringer Forandringsleders værktøjskasse

Forandringsledelse - forståelsesramme

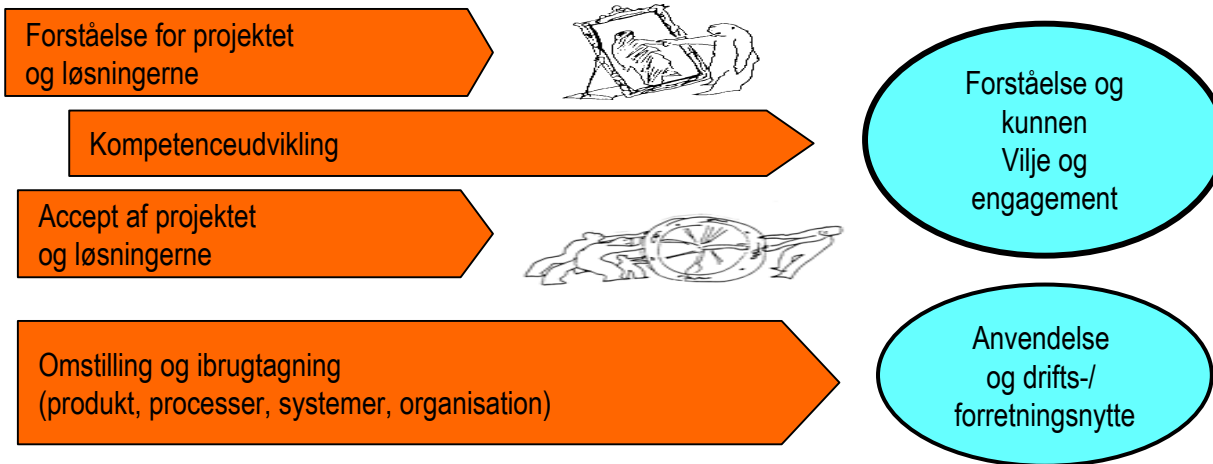
Det "hele" projekt – 5 resultatområder for projektet



Forandringsledelse - forståelsesramme



Fire opgaver i forandringsprocessens personrettede del



Forandringsledelse

Tre ståsteder for overvejelse af forandringsprocessen

Vi har brug for fornyelse!



Hvilke projekter vil være relevante og nødvendige?

Hvad er fremtidsvisionen?



Vi har visionen og et projekt!



Hvilket løsningskoncept? Hvordan opnå forståelse og accept af det?

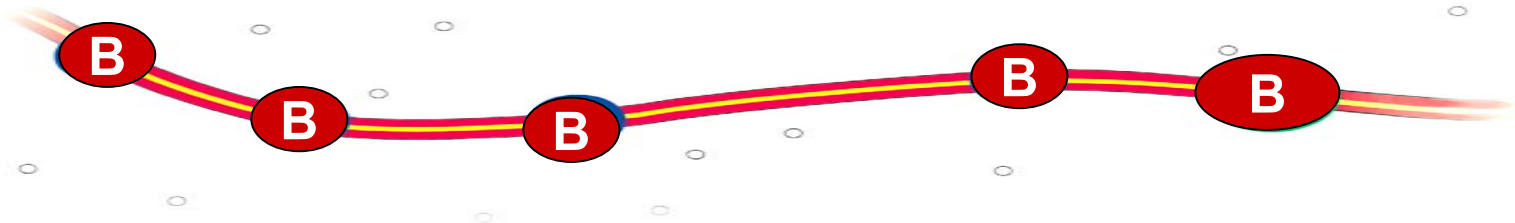


Vi har konceptet!



Hvordan gennemfører vi forandringen?





Modeller for forandringsforløb

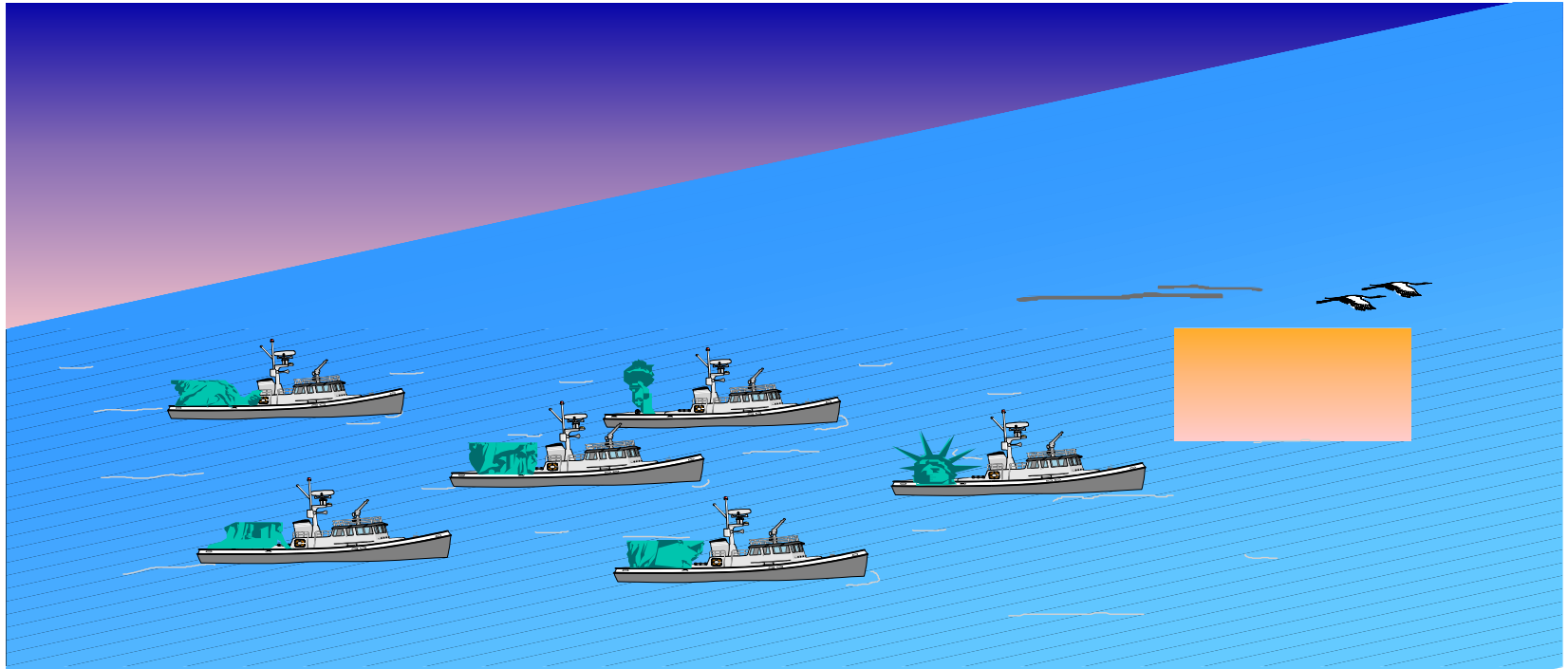
Forandringsstrategier svarende til de 3 ståsteder
Mulige og typiske aktiviteter i hver etape – vedrørende:

- Forandringsprocessen
- Forandringsvisionen
- Ledelse af forandringen
- Forståelse
- Accept (Commitment, engagement)
- Kompetence
- Organisation
- Nyttевærdier, udbytte (Benefits)

Forandringsleders værktøjskasse

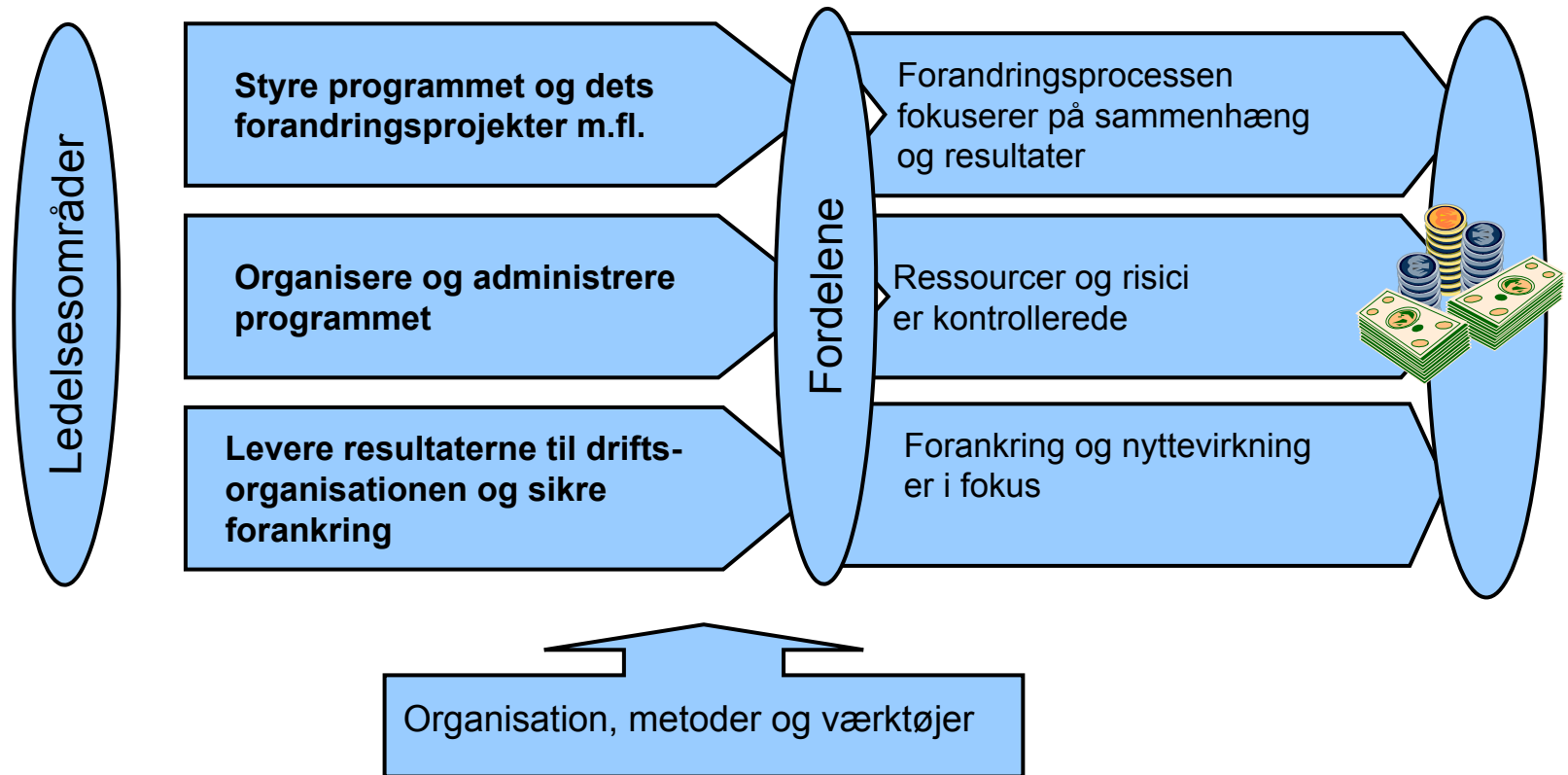
Modeller, metoder, aktivitetslister, checklister mm. på områderne:

- Interessent- og situationsanalyser
- Forandringsprocessen
 - Fremgangsmåder ved PPSOP omlægninger
 - Strategier for håndtering af interessekonflikter
 - Usikkerheder
- Forandringsvisionen
- Ledelse af forandringen
 - Forandringsorganisation, forandringsleder roller
 - Kommunikation og dialog
 - Ledelsens adfærd og rollemodel
 - Delegering
- Forståelse og accept (commitment, engagement)
- Kompetence
 - Læring, træning
 - Præstationer og adfærd
 - Kultur, værdier og holdninger
- Organisation
 - Sociale relationer
 - Status og selvopfattelse
 - Selvstændighed
 - Udviklingsmulighed
 - Arbejdsforhold
 - Tryghed, sikkerhed
- På plads tilstande
- Nytteværdier, udbytte (benefits)



Model og retningslinier for programstyring

Portefølje- og programledelse



Portefølje- og programledelse

Programstyringens funktioner

Styre programmet

Styre programmets indhold og omfang
Planlægge og styre fremgangsmåde og indhold
Igangsætte projekter
Styre usikkerheder/risici
Styre kvalitet
Håndtere problemstillinger (issues)

Administrere programmet

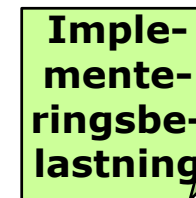
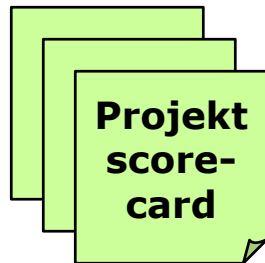
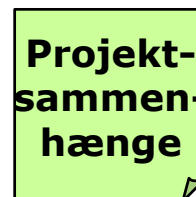
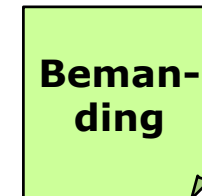
Organisere programmet
Tilrettelægge metoder og dokumentationsstandarder
Tilrettelægge programadministrative procedurer og faciliteter
Ressourcestyring
Økonomistyring
Kontraktstyring

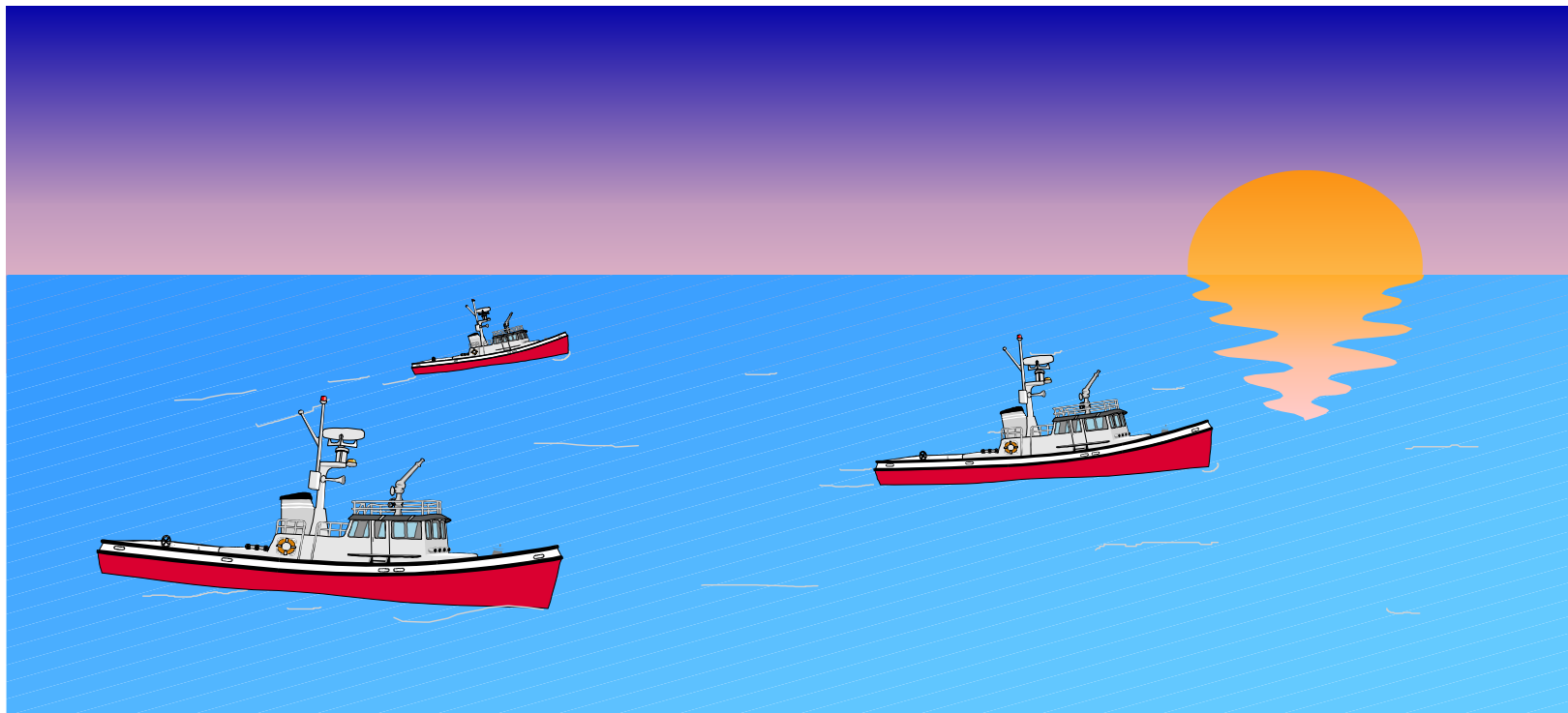
Levere driftsresultaterne

Lede programmets forandringsprocesser
Udvikle driftsorganisationens implementeringskompetence
Sikre drifts- og forretningsvirkningerne

Portefølje- og programledelse

Programstyring - Ledelsens styringsbilleder





Måling af virksomhedens projekteffektivitet (projektivitet)

Måling af projekteffektiviteten

Aktiviteter

- Måle tilfredsheden med projekternes resultater og deres drifts- og forretningsmæssige nyttevirkning
- Måle effektiviteten i og tilfredsheden med projekternes processer – herunder beslutningsprocesserne
- Måle effektivitet og tempo i implementeringen af projekternes produkter/løsninger
- Måle holdningen til deltagelse i projekter
- Måle effektiviteten i virksomhedens programmer og samlede portefølje af projekter og udviklingsaktiviteter
- Måle evnen til anvendelse af et spekter af organisations- og arbejdsformer til forbedrings- og udviklingsaktivitet

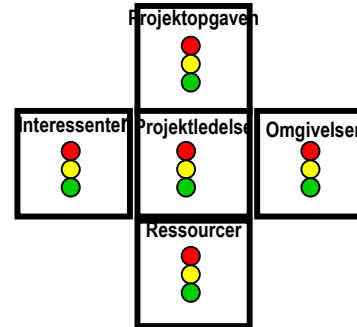
Virkemidler

- Projekt Scorecards
- Evalueringer af gennemførte projekter
- Program Scorecards
- Målstyret ledelse, Balanced Scorecards
- Holdnings- og tilfredsheds-målinger
- Organisationens projekt-modenhed

Resultatbillede 5x5 modellen

Projekt opgaven

Nyttevirkning, lønsomhed
Omfang (scope, aftale)
Produkt (funktioner, egenskaber, kvalitet)
Driftskompetence
Timing (levering, ibrugtagning)



Interessenter

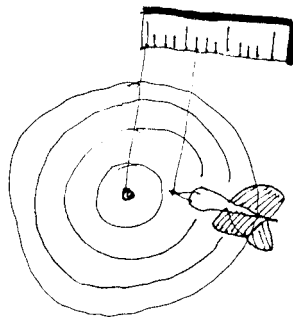
Interessenternes engagement og tilfredshed
Interessenternes forståelse og accept
Ejernes sponsorat

Projektledelse

Ledelse (udad, indad)
Fremgangsmåde, plan og styring
Organisering og samvirke
Håndtering af opmærksomhedsområder
Læring

Omgivelser

Samklang med omgivelserne
Sammenhænge med omgivende systemer
Overholdelse af normer



Ressourcer

Kompetencer
Ressourcer (personale m.m.)
Økonomi
Faciliteter

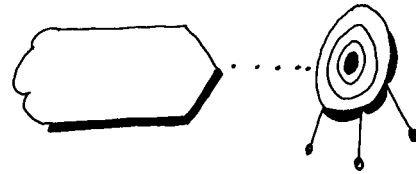
Projektets resultatbillede

anvendt både som statusrapport og fremadrettet ledelsesrapport

Projekt:	Opr. mål	Status A	Status B		Slut
Projektopgaven	F				
Nyttevirkning		F			
Forandring; accept, forståelse		F			
Usikkerhed, opmærksomhedspunkter:	A				
Projektresultat/-produkt:	F				
Fremdrift:		F			
Investering/projektomkostning:	F				
Ressourceindsats:		F			
Projektproces: <ul style="list-style-type: none">• Sponsorship• Projektgruppens effektivitet• Arbejdsprocessens effektivitet/ kvalitet• Bemanning, kompetencer		A			

På hvert statustidspunkt beskrives: F = forventet slutsituation, A = aktuel situation

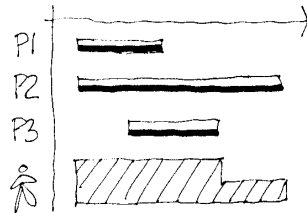
Projekternes træfsikkerhed og direkte resultater



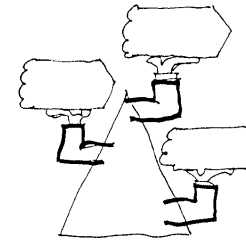
Udbyttet/effekten af projekterne



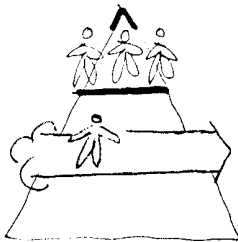
Portefølje, planer, ressourcer



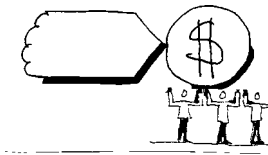
Projektvenlig organisation



Projektledelse

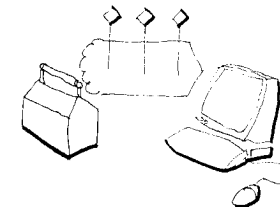
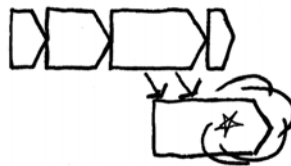


Projektivitet
Den projekteffektive virksomhed



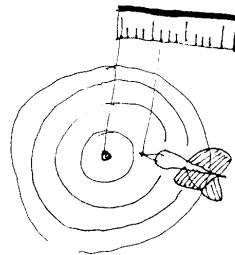
Forankring og forandring

Målettet projektproces

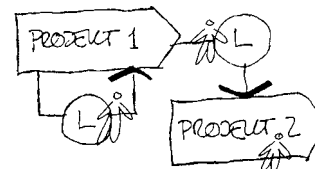


Metodik, fremgangsmåder, informations-system

Præstationsmål og måling



Læring og erfaringsdannelse



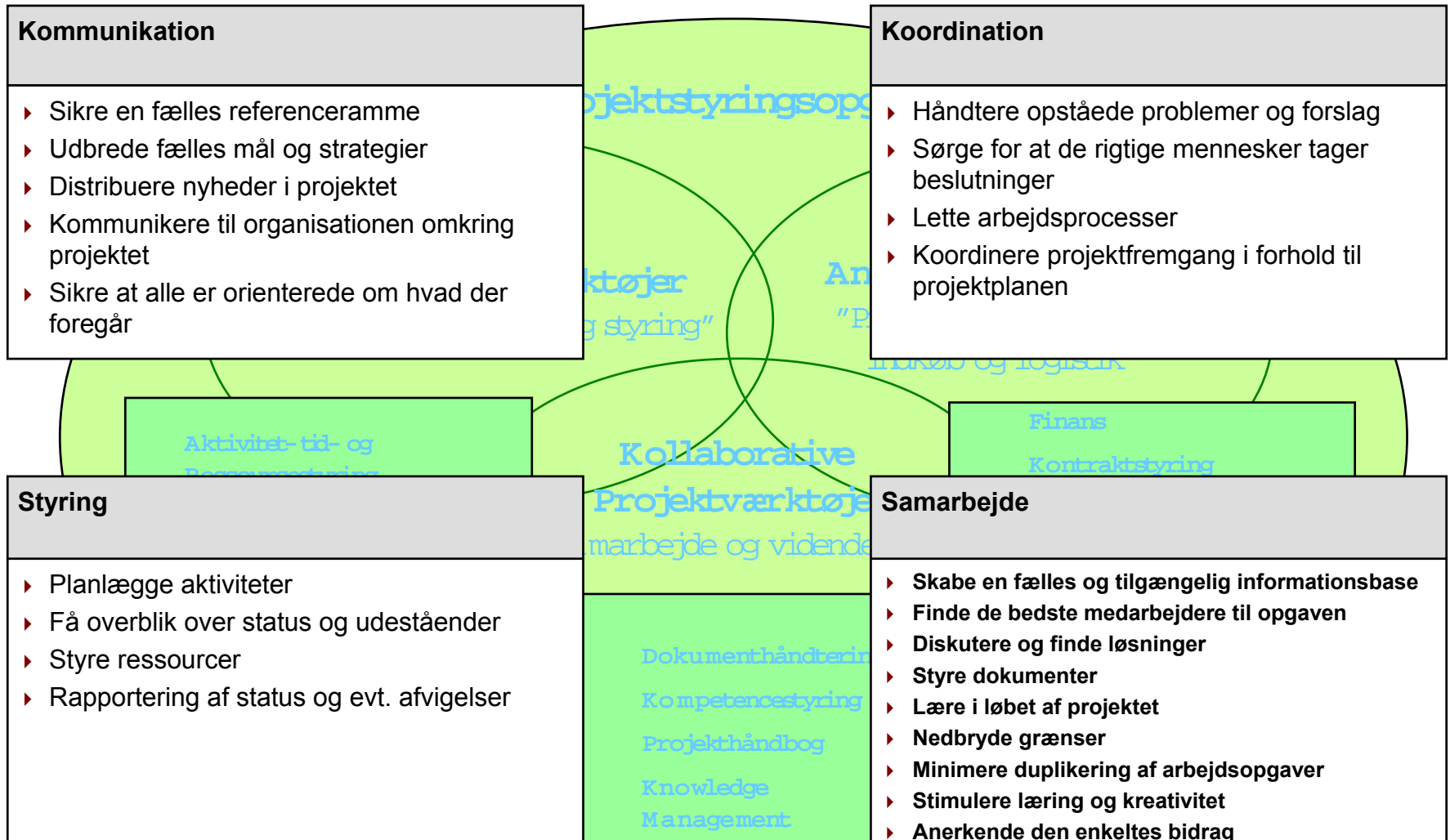
Projektinformationssystem



Det praktisk anvendelige informationssystem til projektstyring



Det praktisk anvendelige informationssystem til projektstyring



Projektets hjemmeside er portalen til kommunikation, samvirke, koordination og styring

PriceWaterhouseCoopers **Toolset**

Site Administrator

Portal Method Process 4.6B Custom

- Customer Model
 - Product Data Management
 - Product Data Distribution
 - Manual Sending of PDM**
 - Automatic Sending of PDM
 - Cross-System Product St...
 - Document Distribution
 - Product Trigger
 - Product Definition/Develop...
 - Product Service
 - Engineering Change Manag...
 - Procurement
 - Project management
 - Sales and Distribution
 - Travel Management
 - HR Funds and Position Manag...
 - Real estate management
 - Production Planning and Procu...
 - Production
 - Inventory Management, Wareh...
 - Customer service
 - Plant Maintenance
 - Quality management
 - Environment, Health and Safet...
 - Financial Accounting
 - Treasury
 - Revenue and cost controlling

Context Menu:

- Show Deliverables
- Add Node As Sibling
- Add Node As Child
- Rename Node
- Copy
- Paste
- Scope In
- Scope Out
- Run Report
- Load in Live Modeler
- Make Dominant
- View Dom./Sub.
- Display Process IMG
- Display Project IMG

Ascendant SAP Toolset

Ascendant SAP Toolset is the main... for all project... collaboration and... please see the page... olset Help-section.

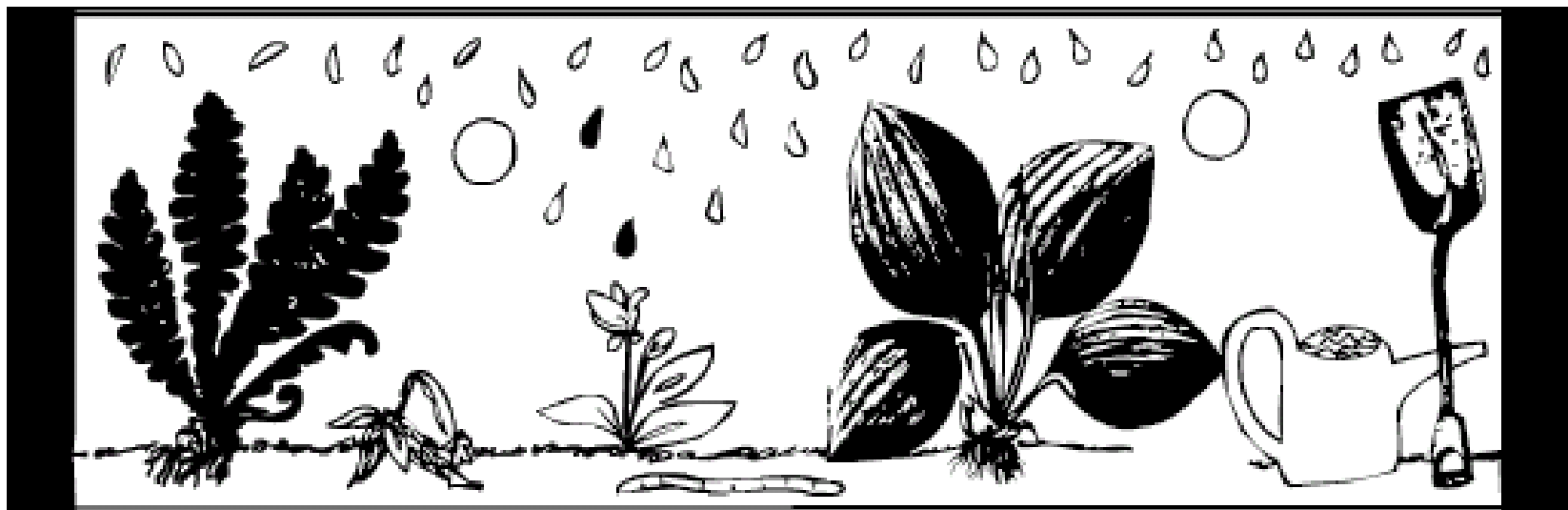
Enjoy the Project

If you have any questions, problems or feedback, please contact Ascendant SAP Practitioner Assistance.

Should you need a relaxing experience, feel free to visit the Toolset Leisure Zone.

Project News More...

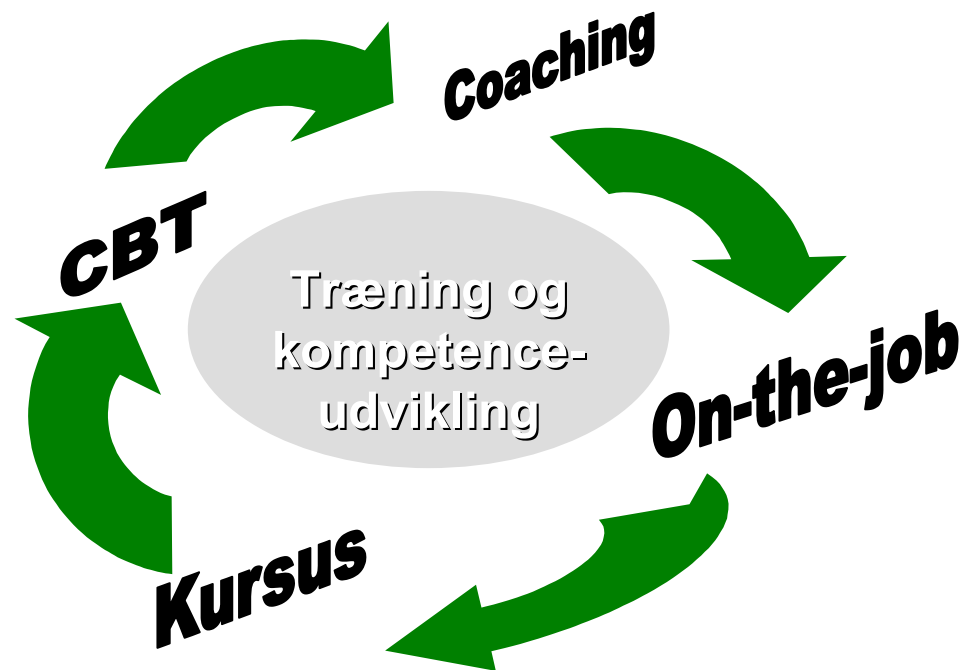
- 25-05-2000 [Client Briefing - progress on Project Eagle - Classified](#)
Global: End of Phase 5: Nesting
- 02-05-2000 [Scripting Tools available in the CPI section.](#)
Global: How to create a BPP.
- 02-05-2000 [Initial setup required for third party application integration](#)
Global: Setup instructions provided in the General Information section of the Handbook



Aktiviteter for kompetenceudvikling i hele organisationen

Effektiv kompetenceudvikling forstærkes af en vekselvirkning i anvendte indlæringsformer og virkemidler

- Klasse træning
- Virtuel CBT træning m.v.
- Spil
- Selvstudie
- Netværk og erfa-grupper
- Studier i andre virksomheder
- Konferencer og seminarer
- "On the project" træning
- Coaching
- Målinger



Projektstøtte

Aktiviteter

- Støtte og coaching til projektledere, som efterspørger assistance i krævende situationer og krævende projekter
- On-the-job træning af nye projektledere
- Vejledning og støtte ved indledende tilrettelægning af projekter – vedr. fremgangsmåde og organisation og styringsrutiner
- Facilitere startworkshops, teambuilding workshops, time-out workshops og slutevalueringer
- Facilitere konceptworkshops
- Gennemføre projektaudit efter aftale med projektejer og projektleder
- Støtte ved bjergning af kuldsejlede projekter

Virkemidler

- Erfarne projektledere er coach
- Chefer udøver medledelse og udvikler projektlederne
- Erfarne projektledere udfører reviews og audit
- Trænede Facilitatorer

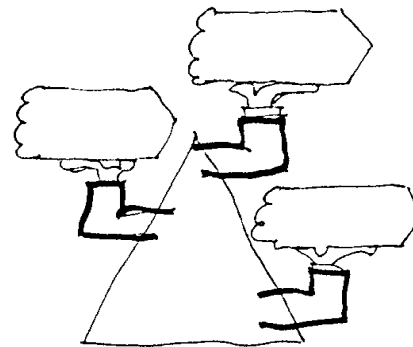
Kompetenceudvikling

Aktiviteter

- Erfaringsopsamling fra projekter og erfaringsformidling
- Erfaringsudveksling mellem projektledere
- Indhentning af ekstern inspiration og erfaring
- Interne kursusaktiviteter
- Formidling af projektlederens læring på eksterne kurser
- Interne projektdage
- Drive projektledernes community

Virkemidler

- Etablere og drive projektledernetværk
- Netværk til andre virksomheder
- Aktivt medlemskab af projektforeninger og deres erfa grupper



Projektkompetence kræver indsats overfor flere målgrupper i organisationen

Målgruppe

Træningen henvender sig til de ledere, som til daglig varetager den personlige og faglige ledelse af projektledere, samt deltagere i styregrupper.

Træningen henvender sig til organisationens "professionelle projektledere", som til daglig varetager programledelse samt ledelse og styring af de mest komplekse projekter i organisationen.. Herunder projekter, hvor risikofaktoren er betydelig.

Træningen henvender sig til projektledere med begrænset erfaring og/eller projektledere som ønsker at få opdateret deres faglige viden og indsigt i de basale projektledelsesmetodikker.

Træningen henvender sig til projektdeltagere, som typisk har det faglige ansvar for et begrænset delområde i projekter eller som anvender det meste af arbejdstiden på deltagelse i projekter.

Projektchefer

Erfarne
Projektledere

Nye
projektledere

Projekt-
deltagere

Succeskriterier

Deltagerne forventes efter kurset at:

- kunne organisere og bemande projekter ud fra interessedebilledet
- kunne udøve medledelse og overledelse - til hver sin tid
- agere engageret, forpligtet, proaktiv som sponsor for projektet
- agere beslutningsdygtigt og beslutsom
- agere som helhedsorienteret ledelsesrepræsentant

Deltagerne forventes efter kurset at:

- kunne drive og lede komplekse ændringsprojekter, i en foranderlig verden,
- have indsigt i og forståelse for virksomhedens forretning og drift
- kunne indgå i kvalificeret dialog med projektets interne og eksterne interessenter.
- have en forståelse for egne styrker og forbedringsområder i relation til de ledelsesmæssige udfordringer.
- kunne håndtere interessekonflikter og risici..

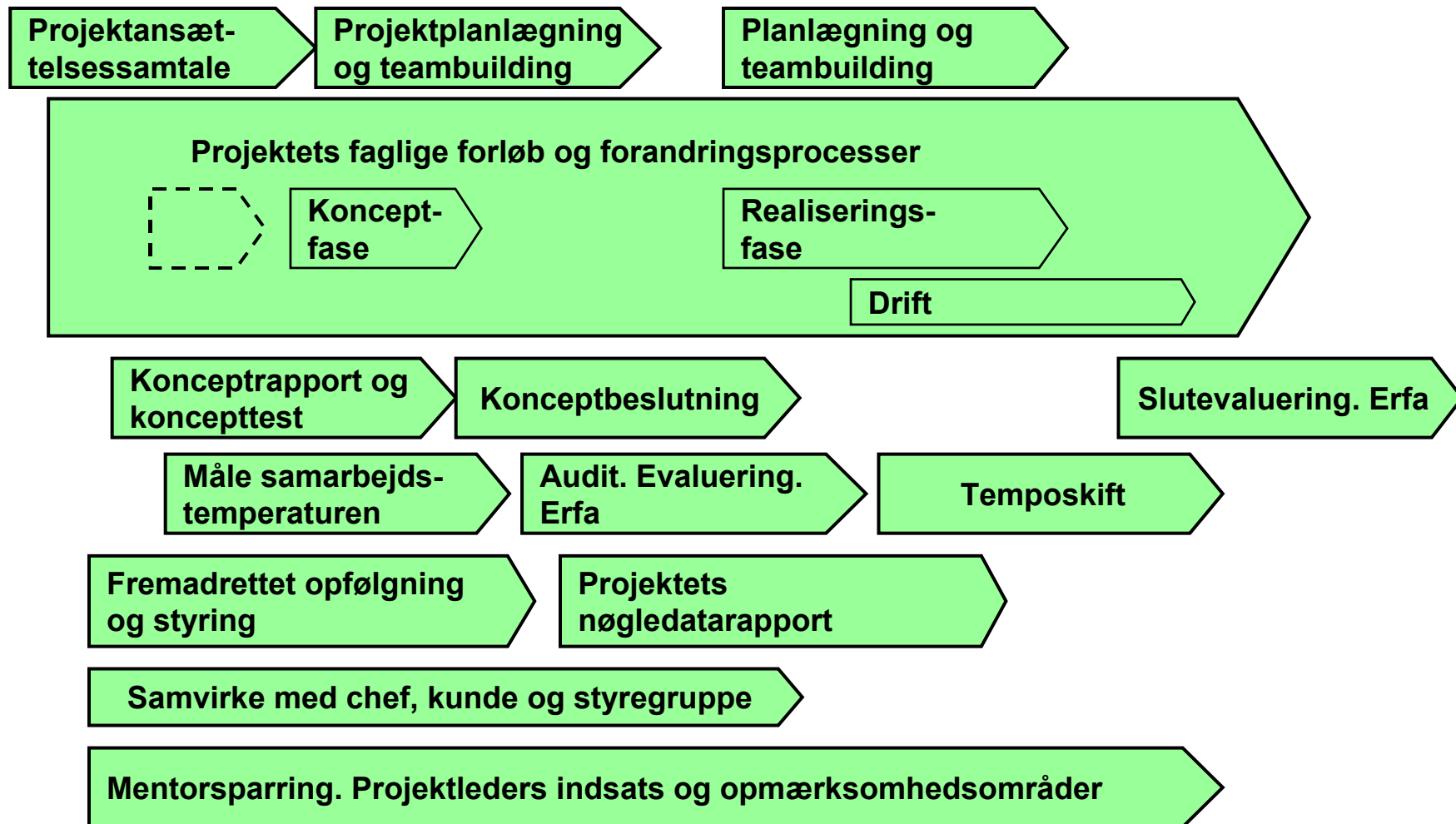
Deltagerne forventes efter kurset at:

- kunne planlægge projekter – med brug af projektmodellen
- kunne anvende væsentligste styringsredskaber, herunder risikostyring, review, rapportering, kvalitetsstyring.
- have kendskab til interne og eksterne interessenters roller og påvirkningsmuligheder.
- at kunne anvende intensive arbejdsformer.

Deltagerne forventes efter kurset at:

- kunne forstå og anvende almindelig projektterminologi
- have kendskab til samspillet og dynamikken mellem projektets deltagere.
- have kendskab til projektarbejdsformens planlægnings- styrings- og organiseringsprincipper
- kunne planlægge egen arbejdsindsats i forhold til projektplan etc.

Målrettet kompetenceudvikling designes med udgangspunkt i projektprocesserne



Hvad er kompetencecenteret ikke !

- Programleder, programkoordinator

Disse ledelses- og styringsaktiviteter bør helst placeres hos ledere, som refererer til programejerne. Men kompetencecenteret kan levere kompetente programledere

- Program- og projektadministrativ assistance

Disse assistancefunktioner kan være nyttige, og de giver kompetencecenteret god føling med projektstyringen. Men de bør ansues som en særlig servicefunktion

- Udvikler af faglige metoder

De faglige metoder til udvikling af produkter, produktionsprocesser, administrative processer, IT-systemer udvikles af de respektive fagfunktioner i virksomheden. Kompetencecenteret tager sig af deres relation til projektprocesserne og centeret kan fokusere på generelle metodekrav – bl.a. værdiudvikling, kvalitetsstyring, risikostyring, forandringsprocesser

- Ledelsens indpisker

Opfølgningen på iværksatte programmer og projekter og dertil knyttet ambulancetjeneste og omorganisering af projekter er projektejernes og programledernes ansvar. De kan rekvirere audit og støtte

Prodevo Projektmetodik
Tlf. 2120 6079
e-mail: info@prodevo.dk