

# Kortere gjennomføringstid i prosjekter

---

(Shortening the project life cycle)

Et forskningsprosjekt i regi av Norsk senter for prosjektledelse



Du har kanskje en antagelse om at din organisasjon har noe å tjene på å gjennomføre sine prosjekter raskere og mer effektivt? Vil du gjerne vite hvordan dere kan gå frem for å redusere gjennomføringstiden i prosjektene?

I så fall må du ikke la denne muligheten gå fra deg! Norsk senter for prosjektledelse er i ferd med å etablere et forskningsprosjekt som konkret skal jobbe for markant å redusere gjennomføringstiden i prosjekter i ulike bransjer. Les mer om hvordan DIN organisasjon kan være med i prosjektet!

## Introduksjon

Norsk senter for prosjektledelse etablerer i disse dager et forskningsprosjekt knyttet til utfordringen om å redusere gjennomføringstiden i prosjekter. Det er medlemsorganisasjonene i Senteret som har uttrykt et sterkt ønske om at dette prosjektet skal bli gjennomført. Dette dokumentet forteller hvordan dette prosjektet skal gjennomføres, hvordan din organisasjon kan være med i prosjektet, og hvordan prosjektet skal finansieres.

## Hva innebærer "kortere gjennomføringstid"?

Tematikken "kortere gjennomføringstid i prosjekter" innebærer at prosjektet skal se nærmere på hva som skal til for å redusere gjennomføringstiden i prosjekter i ulike bransjer. Mye forskning er allerede gjort på dette temaet, men organisasjonene mener at de fortsatt ikke har klart å utnytte potensialet. Vi har en hypotese om at de tidligere initiativene ikke har klart å hente ut alt sitt potensial fra resultatene fordi man ikke har hatt en helhetlig tilnærming til utfordringene.

Det å redusere gjennomføringstiden i prosjekter er en komplisert affære. Det er mange interessenter som er involvert og som påvirker de mange prosessene i forberedelsen og gjennomføringen av et prosjekt. Hele verdikjeder av organisasjoner blir involvert; både verdikjeden i prosjektet og verdikjeden i driftsituasjonen. Vi ønsker å ha en helhetlig tilnærming som i størst mulig grad tar hensyn til hvordan disse interessentene påvirker prosessene i prosjektet, samtidig som vi ønsker å benytte resultater fra tidligere forskningsprosjekter for å løse de utfordringene vi identifiserer, men denne gangen i et helhetlig perspektiv.



## Hva ønsker vi å oppnå for de deltagende bedriftene?

Forskningsprosjektet vil angripe problemstillingen fra to perspektiv samtidig. I det første perspektivet vil prosjektet gå inn i hver enkelt deltagerorganisasjon og jobbe med konkrete tiltak for å redusere gjennomføringstiden i disse organisasjonene. I parallell med dette vil forskningsprosjektet jobbe målrettet for å finne resultater og kunnskap som er av generell interesse og av verdi på tvers av de deltagende organisasjonene, samt bruke disse resultatene inn mot de enkelte deltagerne.

Følgende er eksempler på hva vi ønsker å oppnå for de deltagende organisasjonene:

- Økt bevissthet omkring hva som kreves, i et helhetlig perspektiv, for å kunne redusere gjennomføringstiden i organisasjonens prosjekter.
- Gjøre organisasjonen i stand til å jobbe målrettet med tiltak som tar sikte på å redusere gjennomføringstiden i prosjektene. Dette involverer både tiltak som organisasjonen selv må stå for, tiltak som må gjennomføres i samarbeid med andre aktører i verdikjeden og tiltak som krever at man samarbeider med eksterne aktører og premissgivere som påvirker prosessene i verdikjeden.
- Identifisering av konkrete tiltak og aksjoner, samt jevnlig oppdatering av disse etter hvert som forbedringsarbeidet skrider frem. Over tid vil dette gjøre det mulig for organisasjonen å markant redusere gjennomføringstiden i sine prosjekter (kanskje med så mye som 20-50 %).

De ulike aktørene i verdikjeden kan også oppleve andre mulige gevinster. Redusert gjennomføringstid i prosjekter kan representere store innsparinger på kostnadssiden gjennom reduksjon av ventetid og andre uproduktive aktiviteter. De største gevinstene ligger imidlertid på den andre siden av prosjektgjennomføringen, nemlig ved at prosjektresultatet kan komme raskere i drift, at effekten kommer tidligere, samt at prosjektorganisasjonen tidligere kan gå i gang med neste oppdrag og over tid klare å gjennomføre flere oppdrag over samme tidsrom som tidligere. Dette er en av de største gevinstene dette forskningsprosjektet søker å oppnå gjennom sitt samarbeid med deltagerne.

## Hvilke problemstillinger ønsker vi å forske på?

I et større, samfunnsmessig perspektiv handler dette forskningsprosjektet om å bidra til økt kunnskapsnivå om hvordan man kan oppnå redusert gjennomføringstid i prosjekter. Dette innebærer også bedre innsikt i hvordan man kan avdekke forbedringspotensialer, gjennomføre forbedringsarbeidet og hvordan man kan bruke tidligere identifiserte forbedringstiltak i en helhetlig tilnærming på prosessnivå. På et mer praktisknært nivå ønsker prosjektet å vite mer om hvordan man metodisk skal gå frem for å gjennomføre slike forbedringsoppgaver, og vi ønsker å legge forholdene til rette med det mål for øye å:

- Få opp farten i utførelsen
- Redusere sløsing med tid
- Raskere oppnå effekt/gevinst

Prosjektet ønsker å gjøre organisasjonene i stand til å gjennomføre sine prosjekter hurtigere enn tidligere, enten gjennom forbedring av eksisterende prosesser, utvikle nye prosesser eller beslutningsmodeller, og om mulig påvirke rammebetingelser som offentlig regelverk og godkjenninger.

## Hvordan vil forskningsprosjektet bli gjennomført?

Forskningsprosjektet skal ha en helhetlig tilnærming til utfordringen "kortere gjennomføringstid", og forskningen vil ta utgangspunkt i et prosessperspektiv. Det vil si at forskningsprosjektet vil ta utgangspunkt i prosjektets livssyklus og systematisk gå gjennom fase for fase i prosjektgjennomføringsmodellen. Gjennomgangen vil ha et prosessfokus, og målsettingen er å finne ut hvilke aktører som er involvert i hver enkelt prosess og hvilket potensiale det er i hver enkelt prosess for å bidra til reduksjon av gjennomføringstiden. Fra dette utgangspunktet vil forskningsprosjektet bli utført langs to akser.

Den *første aks*en innebærer at forskningsprosjektet jobber målrettet sammen med den enkelte bedrift/gruppering for å identifisere forbedringsområder, utvikle og implementere forbedringstiltak og følge opp effekten av disse tiltakene. I arbeidet langs denne første aksen handler det om å gjøre bedriftene selv i stand til å jobbe målrettet med redusering av gjennomføringstiden. Deltakerorganisasjonene er selv ansvarlig for å bidra i analysearbeidet, og ikke minst ansvarlig for å gjennomføre forbedringstiltakene og sørge for at de potensielle gevinstene blir utløst. Hvert delprosjekt vil ta utgangspunkt i gjennomføringsmodellen for det prosjektet man ønsker å redusere gjennomføringstiden.

Den *andre aks*en innebærer at forskningsprosjektet skal jobbe på tvers av de ulike bedriftene /grupperingene/delprosjektene. På den måten skal prosjektet samle resultater og erfaringer på tvers av delprosjekt og bransjer og sørge for at det skjer læring på tvers av de samme delprosjektene og bransjene. Populært sagt kan denne aksen kallens for en "felles arena".



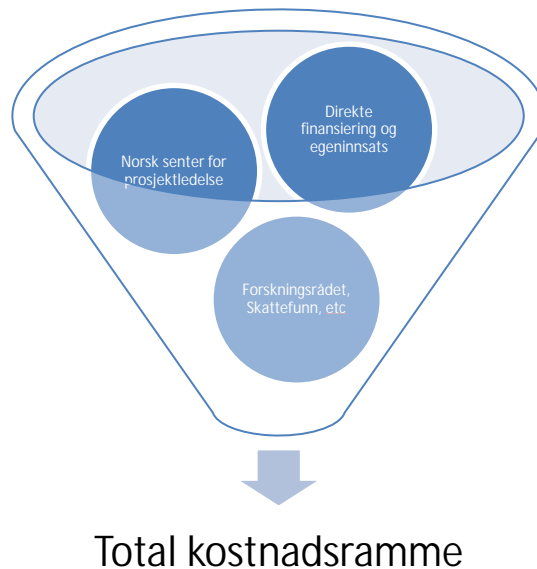
Figuren over forsøker å illustrere sammenhengen mellom de to aksene.

## Ambisjoner

Norsk senter for prosjektledelse ser at dette forskningsprosjektet tar opp problemstillinger som er av meget stor interesse hos de enkelte organisasjonene, samtidig som problemstillingene helt klart har interesse på et nasjonalt nivå. Senteret mener at det også er viktig å knytte minst to doktorgradsarbeid til dette forskningsprosjektet. Prosjektets ambisjoner tilsier at prosjektet vil ha en varighet som strekker seg over flere år, spesielt med tanke på det å engasjere doktorstipendiater og få fullt utbytte av den innsatsen som disse legger ned.

## Finansieringsmodell

Retningslinjene i Norsk senter for prosjektledelse tilsier at det er de deltagende organisasjonene som også må skaffe tilveie nødvendig finansiering for å gjennomføre prosjektet. Senteret vil sørge for at det så langt det er mulig søkes om offentlig støtte til prosjektet, for eksempel gjennom Forskningsrådet eller Skattefunn. Skattefunn gir prosjektstøtte i form av skattefradrag. Små og mellomstore bedrifter kan trekke fra 20 % av prosjektkostnadene, mens store organisasjoner kan trekke fra 18 %. Bedriftene må selv søke, men prosjektet vil være behjelpelig med å få alt det praktiske på plass. En tredje finansieringskilde er Norsk senter for prosjektledelse, som kan bidra med oppstartmidler og mindre finansielle bidrag. Disse finansieringskildene er skisser nedenfor.



Et enkelt eksempel på hvordan man kan få støtte fra SkatteFUNN (kostnader per år):

Organisasjon	Innkjøp/Direkte finansiering	Egeninnsats	Sum	Skattefradrag (årlig)
<b>SMB</b>	500.000	1.000.000	1.500.000	300.000
<b>Stor organisasjon</b>	500.000	1.000.000	1.500.000	270.000

*To av kravene er at bedriften må være skattepliktig og at prosjektet er godkjent av Forskningsrådet. Les mer om ordningen på [www.skattefunn.no](http://www.skattefunn.no)*

Prosjektet vil også søke midler hos Forskningsrådet gjennom de utlysninger som skjer der. Eventuelle doktorstipendiater vil bli finansiert gjennom slike bevilgninger.

Forskningsprosjektet "Kortere gjennomføringstid" er nå i en etableringsfase, noe som betyr at hovedmålet er å få finansiering og gjennomføringsmodell på plass. Mange aktører har meldt sin interesse for prosjektet, men før de sier endelig ja er det behov for å skissere ulike inntektsscenarier, som kan brukes som beslutningsunderlag. Vi har derfor skissert fire mulige scenario: 1) lavt kontantbidrag, 2) middels kontantbidrag, 3) høyt kontantbidrag og 4) finansiering fra Norges Forskningsråd. Alternativ 1-3 viser også mulig finansiering vi SkatteFUNN-ordningen.

## Scenario 1: Lavt kontantbidrag

					SkatteFUNN	
Organisasjon		2012	2013	Totalt	%	Fradrag
Org A	Direkte	50 000	50 000	100 000	20	60 000
	Egeninnsats	100 000	100 000	200 000		
Org B	Direkte	100 000	100 000	200 000	18	108 000
	Egeninnsats	200 000	200 000	400 000		
Org C	Direkte	50 000	50 000	100 000	20	100 000
	Egeninnsats	200 000	200 000	400 000		
Org D	Direkte	100 000	100 000	200 000	20	120 000
	Egeninnsats	200 000	200 000	400 000		
NSP	Direkte	200 000	200 000	400 000		
Sum	Direkte	500 000	500 000	1 000 000		
	Egeninnsats	700 000	700 000	1 400 000		
	<b>Totalsum</b>	<b>1 250 000</b>	<b>1 250 000</b>	<b>2 400 000</b>		

Dette scenariet tar utgangspunkt i at bedriftenes direkte finansiering varierer fra 50 000 til 150 000, og at deres egeninnsats varierer fra 100 000 til 200 000. Til sammen gir dette scenariet en total finansiering over to år på 2 400 000, hvorav 1 000 000 er direkte midler. Videre vil bedriftene kunne få igjen et betydelig fradrag via SkatteFUNN (se til høyre i tabellen).

## Scenario 2: Middels kontantbidrag

					SkatteFUNN	
Organisasjon		2012	2013	Totalt	%	Fradrag
Org A	Direkte	75 000	75 000	150 000	20	90 000
	Egeninnsats	150 000	150 000	300 000		
Org B	Direkte	200 000	200 000	400 000	18	216 000
	Egeninnsats	400 000	400 000	800 000		
Org C	Direkte	125 000	125 000	250 000	20	150 000
	Egeninnsats	250 000	250 000	500 000		
Org D	Direkte	150 000	150 000	300 000	20	180 000
	Egeninnsats	300 000	300 000	600 000		
NSP	Direkte	200 000	200 000	400 000		
Sum	Direkte	750 000	750 000	1 500 000		
	Egeninnsats	1 100 000	1 100 000	2 200 000		
	<b>Totalsum</b>	<b>1 850 000</b>	<b>1 850 000</b>	<b>3 700 000</b>		

Dette scenariet tar utgangspunkt i at bedriftenes direkte finansiering varierer fra 75 000 til 250 000, og at deres egeninnsats varierer fra 150 000 til 400 000. Total finansiering for prosjektet blir på 3 700 000, hvorav 1 500 000 er direkte finansiering.

### Scenario 3: Høyt kontantbidrag

Organisasjon		2012	2013	Totalt	SkatteFUNN	
					%	Fradrag
Org A	Direkte	100 000	100 000	200 000	20	120 000
	Egeninnsats	200 000	200 000	400 000		
Org B	Direkte	250 000	250 000	500 000	18	270 000
	Egeninnsats	500 000	500 000	1 000 000		
Org C	Direkte	150 000	150 000	300 000	20	180 000
	Egeninnsats	300 000	300 000	600 000		
Org D	Direkte	200 000	200 000	400 000	20	240 000
	Egeninnsats	400 000	400 000	800 000		
NSP	Direkte	200 000	200 000	400 000		
Sum	Direkte	900 000	900 000	1 800 000		
	Egeninnsats	1 400 000	1 400 000	2 800 000		
	<b>Totalsum</b>	<b>2 300 000</b>	<b>2 300 000</b>	<b>4 600 000</b>		

I dette scenariet varierer bedriftenes direktefinansiering mellom 100 000 og 250 000 hvert år, mens egeninnsatsen varierer mellom 200 000 og 500 000 hvert år. Over to år gir dette et total finansiering på 4 600 000, hvorav 1 800 000 er direkte finansiering.

### Scenario 4: Forskningsrådsfinansiering inkl. doktorgradsarbeid

Det er også en ambisjon for Norsk senter for prosjektledelse å jobbe fokusert med denne problemstillingen over tid. Den beste måten å få dette til på er å søke Forskningsrådet om finansiering. For å vise hvordan et slik prosjekt kan se ut, har vi laget et scenario hvor prosjektet går over fem år. Inntektene kan da være som følger:

Organisasjon		2012	2013	2014	2015	2016	Totalt
Org A	Direkte	500	500	500	500	500	2.500
	Egeninnsats	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Org B	Direkte	500	500	500	500	500	2.500
	Egeninnsats	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Org C	Direkte	500	500	500	500	500	2.500
	Egeninnsats	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Org D	Direkte	500	500	500	500	500	2.500
	Egeninnsats	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Forskningsrådet	(~25 %)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	7.500
	Sum	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	37.500

(Alle tall i hele kkr)

Dette scenariet viser fire organisasjoner som hver over en periode på fem år går inn med 500.000 i direkte finansiering og 1.000.000 i form av egeninnsats hvert år. Dette kan igjen utløse minst 25 % finansiell støtte fra Forskningsrådet på årlig basis. Et slikt prosjekt vil normalt engasjere 2 stipendiater og 5-10 forskere i tillegg til deltakerne fra de deltakende bedriftene. I finansieringsmodellen er ikke et evt bidrag fra Norsk senter for prosjektledelse regnet inn. I tillegg er anslaget på bidrag fra

Forskningsrådet gitt et forsiktig anslag på 25 %. Denne kan øke, avhengig av hva slags finansieringsordning Forskningsrådet kan tilby.

### **Generelle kommentarer til finansieringsmodellene**

Disse finansieringsmodellene viser at det er mulig å gjennomføre et meget stort og omfangsrikt forskningsprosjekt totalt sett, uten at dette trenger å medføre for store økonomiske løft for hver enkelt deltaker. Beregningene viser også at dersom man har høy nok egeninnsats når man benytter SkatteFUNN, så vil man kunne få fradrag som er like store som det bedriftene bruker på direkte finansiering. De stiller med andre ord egentlig bare opp med egeninnsats i prosjektet.

*NB! Det er ikke besluttet hvor stort bidraget skal være fra hver organisasjon. Det årlige beløpet kan endres, og det kan variere fra organisasjon til organisasjon og fra år til år. Beløpet er kun brukt som et illustrerende eksempel. Forskningsprosjektet vil gå i dialog med hver deltager for å finne ut hvor mye de kan bidra med og hvordan de kan få støtte fra SkatteFUNN eller Forskningsrådet.*

Deltakelse i prosjektet krever at din organisasjon er medlem i Norsk senter for prosjektledelse.

### **Interessert i å være med? Eller vite mer om prosjektet?**

Ta kontakt med prosjektleder Jan Alexander Langlo (922 48 747, [jan.a.langlo@sintef.no](mailto:jan.a.langlo@sintef.no)) eller forskningskoordinator Agnar Johansen (930 58 741, [agnar.johansen@sintef.no](mailto:agnar.johansen@sintef.no)).