

# Organisering av prosjektkontor i større selskaper

**2. juli 2004**

Forfattere:	Bjørn Andersen, Bjørnar Henriksen og Wenche Aarseth
Prosjektleder:	Bjørn Andersen
Prosjektperiode:	September 2003 – juli 2004
Prosjekt:	P017 Organisering av prosjektkontor i større selskaper
Rapportnr.:	NSP-0018
Webnr:	69

Nasjonal utvikling av kompetanse innen  
prosjektledelse til medlemmenes nytte og til  
internasjonal faglig anerkjennelse.



**SINTEF Teknologiledelse**  
Produktivitet og prosjektledelse

Postadresse: 7465 Trondheim  
Besøksadresse: S P Andersens veg 5  
Telefon: 73 59 05 00  
Telefaks: 73 59 36 70

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

# RAPPORT

TITTEL

## Organisering av prosjektkontorer i større selskaper (OrgPro)

FORFATTERE

SINTEF: Bjørn Andersen, Bjørnar Henriksen og Wenche Aarseth  
Deltakende organisasjoner: Stein Berntsen (Dovre International),  
Aud Fossdal (Kongsberg Defence & Aerospace), Morten Gulliksen  
(Norsk Hydro), Kari Helene Kleppetø (Telenor) og John-Arild  
Korsnes (Forsvaret).

OPPDRAGSGIVER(E)

Norsk senter for prosjektledelse (NSP)

RAPPORTNR. STF38 A04832	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. Jan Alexander Langlo	
GRADER. DENNE SIDE Åpen	ISBN 82-14-02986-4	PROSJEKTNR. 387231.14	ANTALL SIDER OG BILAG 46+5 = 51 sider totalt
ELEKTRONISK ARKIVKODE Orgpro Endelig Rapport		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Bjørn Andersen	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Jan Alexander Langlo, Forsker
ARKIVKODE	DATO 2004-07-02	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Jan Alexander Langlo, Forsker	

### SAMMENDRAG

Målsetningen med forskningsprosjektet har vært å etablere innsikt i hva som må kunne regnes som en form for beste praksis ved etablering og drift av prosjektkontorer i større selskaper, og i den anledning er det gjennomført kartlegging i en rekke bedrifter, både nasjonale og internasjonale.

En viktig realisasjon i prosjektet har vært at det egentlig ikke er "kontor" i ordets tradisjonelle forstand som er det viktige aspektet ved et prosjektkontor. Snarere har vi kommet frem til følgende definisjon på hva vi oppfatter med et prosjektkontor: *"En systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar."*

De viktigste momenter observert er blant annet at det er stor likhet mellom de ulike prosjektkontorene i forhold til kjerneoppgaver de forvalter. Dessuten at dersom hensikten med etablering av kontoret er å utvikle flere og bedre prosjektledere vektlegges kompetanseutviklingsaspektet for prosjektkontoret sterkt i starten, og tilsvarende for andre målsetninger. Vi har også observert at en gradvis utviklende målsetning har blitt å skape et prosjektkontor som etterspørres, som det virkelig er behov for i organisasjonen, og som savnes dersom det forsvinner. Det synes også å være et fellestrekk ved prosjektkontorer at de gjennomgår en dynamisk utvikling over tid. Vi fant også at graden av autoritet i organisasjonen ikke er avhengig av organisatorisk løsning, snarere defineres dette gjennom det mandat kontoret gis og den respekt og støtte prosjektkontoret får i organisasjonen. I hvilken grad et prosjektkontor lykkes i å skape en rolle for seg selv både i en oppstartsfasen og en driftsfasen avhenger av den kompetansen de besitter, blant annet i forhold til faget prosjektledelse, helhetsforståelse for virksomheten, kommunikasjonsmessige evner, forretningsforståelse og nytenkning. Til slutt har vi trukket ut et antall anbefalinger man bør vektlegge og momenter man bør unngå ved innføring av et prosjektkontor.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	Organisasjon	Organization
GRUPPE 2	Prosjekt	Project
EGENVALGTE	Prosjektkontor	Project Management Office

## **1 Forord**

Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP) har bevilget midlene til gjennomføring av prosjektet "Organisering av prosjektkontor i større selskaper". Initiativet til prosjektet kom opprinnelig fra Telenor, men fikk bred støtte fra andre partnere og medlemmer i NSP på planseminar for diskusjon av tema for nye forskningsprosjekter. SINTEF Teknologiledelse har vært faglig og administrativ prosjektleder mens Dovre International, Forsvaret, Hydro, Kongsberg Defense & Aerospace og Telenor har deltatt fra partnere og medlemmer i NSP. Prosjektet har løpt fra august 2003 til juli 2004.

Målsetningen med dette forskningsprosjektet har vært å etablere innsikt i hva som må kunne regnes som en form for beste praksis ved etablering og drift av prosjektkontorer i større selskaper. Metodisk har arbeidet vært basert på bakgrunnsstudier av litteratur og beskrivelser fra ulike virksomheter, en intern kartlegging i de deltakende organisasjonene rundt behov og praksis i dag samt en benchmarking av eksterne virksomheter som har erfaringer med prosjektkontor. Denne rapporten oppsummerer resultater fra de ulike elementene og våre funn rundt prosjektkontor i større selskaper.

Forskergruppen fra SINTEF vil forøvrig takke representantene fra deltakerorganisasjonene for et godt samarbeid. Det samme gjelder enkeltpersoner som har stilt til intervjuer og eksterne virksomheter som har bidratt med informasjon og innsikt.

## 2 Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>INNLEDNING OG BAKGRUNN</b> .....	<b>4</b>
3.1	BAKGRUNN OG DEFINISJONER AV PROSJEKTKONTOR .....	4
3.2	KUNNSKAPSSTATUS OG PROBLEMSTILLINGER.....	4
3.2.1	<i>Historisk bakgrunn, utvikling og behov</i> .....	4
3.2.2	<i>Resultater oppnådd ved prosjektkontorer</i> .....	6
3.2.3	<i>Prosjektkontorets roller og oppgaver</i> .....	7
3.2.4	<i>Nivåer av prosjektkontor</i> .....	11
3.2.5	<i>Etablering av prosjektkontor</i> .....	12
3.3	MÅLSETNINGER FOR FORSKNINGSPROSJEKTET, METODE OG STRUKTUR RAPPORT .....	13
	SOM TIDLIGERE NEVNT HADDE PROSJEKTET SOM HOVEDMÅLSETNING:.....	13
<b>4</b>	<b>INTERN KARTLEGGING I DE DELTAKENDE ORGANISASJONENE</b> .....	<b>16</b>
4.1	KARTLEGGING I FORSVARET .....	16
4.2	KARTLEGGING I HYDRO .....	17
4.3	KARTLEGGING I TELENOR .....	18
4.4	KARTLEGGING I KONGSBERG DEFENCE & AEROSPACE (KDA).....	19
<b>5</b>	<b>EKSTERN BENCHMARKING</b> .....	<b>21</b>
5.1	MOMENTER LÆRT FRA LEGO.....	22
5.2	MOMENTER LÆRT FRA DANSK OLJE OG NATURGASS (DONG).....	23
5.3	MOMENTER LÆRT FRA DYNNO NOBEL .....	24
5.4	MOMENTER LÆRT FRA BHP BILLITON .....	25
5.5	MOMENTER LÆRT FRA SUNTRUSTBANK .....	25
<b>6</b>	<b>FUNN OG ANALYSE</b> .....	<b>27</b>
6.1	KLASSIFISERING AV PROSJEKTKONTOR UT FRA ORGANISASJONSTYPER OG ANDRE ASPEKTER .....	27
6.2	OPPGAVER I ET PROSJEKTKONTOR.....	28
6.3	MÅLSETNINGER VED ETABLERING AV PROSJEKTKONTOR.....	30
6.4	PROSJEKTKONTORETS LIVSSYKLUS .....	31
6.5	ORGANISERING AV PROSJEKTKONTOR .....	33
6.6	SIKRE PROSJEKTKONTORET NØDVENDIG AUTORITET OG MYNDIGHET .....	34
6.7	BETYDNINGEN AV EN ILDSJEL .....	34
6.8	KOMPETANSEKRAV FOR ET PROSJEKTKONTOR OG DETS ANSATTE.....	35
6.9	FORHOLDET MELLOM FELLES METODE/PROSESS OG IT-LØSNINGER .....	35
6.10	MARKEDSFØRING AV PROSJEKTKONTOR OG BETYDNINGEN AV INTRANETT-PORTALER.....	36
6.11	ANBEFALINGER - SUKSESSKRITERIER VED PROSJEKTKONTOR .....	36
<b>7</b>	<b>KONKLUSJONER</b> .....	<b>38</b>
7.1	SAMMENDRAG AV FUNN I ARBEIDET .....	38
7.2	FUNNENE I EN STØRRE SAMMENHENG .....	41
7.3	MÅLOPPNÅELSE OG ARBEIDSVURDERING.....	42
7.4	FEILKILDER .....	43
7.5	VIDERE ARBEID .....	43
<b>8</b>	<b>REFERANSER</b> .....	<b>44</b>
8.1	KILDER REFERERT TIL I RAPPORTEN .....	44
8.2	UTVIDET LITTERATURLISTE.....	44
<b>9</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>47</b>
9.1	VEDLEGG A – INTERVJUGUIDE FOR INTERN KARTLEGGING .....	48
9.2	VEDLEGG B – INTERVJUGUIDE FOR EKSTERN BENCHMARKING .....	50

### **3 Innledning og bakgrunn**

#### **3.1 Bakgrunn og definisjoner av prosjektkontor**

Mange større selskaper som driver en utstrakt prosjektvirksomhet har etter hvert funnet det nyttig å etablere sentraliserte prosjektkontorer som ivaretar ulike funksjoner i forhold til samordning og forvaltning av selskapets kompetanse og tilnærming til prosjektarbeid. Faktisk ser man i en del tilfeller at det etableres prosjektkontorer på flere nivåer i organisasjonen, gjerne enten med ulik arbeidsdeling og oppgaver eller med overlapp i et hierarki. Både hvordan slike prosjektkontorer er organisert og hvilket ansvar og hvilke oppgaver de har, varierer sterkt fra bedrift til bedrift. Typisk ivaretar et prosjektkontor minst ansvarsområdene forvaltning av standard prosjektmetodikk, erfaringsoverføring, opplæring og forvaltning av IT-verktøy for prosjektledelse. Ikke minst er det stor forskjell med hensyn til erfaringene med slike prosjektkontorer og hvilken nytte bedriftene føler dette har, fra å oppfattes som virkelig nyttige kompetansesentra som utgjør en verdifull ressurs til å i verste fall sees på som en isolert enhet som påfører prosjekter ekstra byråkrati.

I litteraturen defineres et prosjektkontor primært som et kompetansesenter skapt for å integrere prosjektstyring og prosjektbasert ledelse i virksomheten (se for eksempel Crawford, 2001). Gjennom diskusjoner i prosjektet har vi etter hvert innsett at det egentlig ikke er "kontor" i ordets tradisjonelle forstand som er det viktige aspektet. Verken en fysisk kontordør med navnet "Prosjektkontor" eller samlokalisering av kontorets ressurser er nødvendig for å definere at en organisasjon har et prosjektkontor. Snarere har vi kommet frem til en ny definisjon av hva vi oppfatter med et prosjektkontor, som kanskje representerer mer en visjon for hvordan det burde være, fremfor hva status er i dag:

*"En systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar."*

Denne definisjonen skiller altså mellom ivaretagelse av slike oppgaver på enkeltprosjekt- eller avdelingsnivå til at virksomheten som helhet tar ansvar for dem. De oppgaver som typisk tilligger et prosjektkontor omtales senere i rapporten, men omfatter tradisjonelt forvaltning av et metodeverk for prosjektledelse, opplæring av prosjektledere, yte støtte til prosjekter og så videre.

#### **3.2 Kunnskapsstatus og problemstillinger**

##### **3.2.1 Historisk bakgrunn, utvikling og behov**

Prosjektkontor har vært benyttet til administrasjon av store prosjekter i lengre tid. Dette har vært basert på behovet for en overordnet styring og koordinering. Man opprettet prosjektkontor som hadde til hensikt å koordinere de forskjellige prosjektene. Man drev erfaringsutvikling, og benchmarking mellom prosjektene. I tillegg fungerte ofte prosjektkontoret som en "prosjektovervåker" som rapporterte direkte til toppledelsen om eventuelle avvik eller problemer. De kunne også gripe inn og korrigere prosjekter på avveie (Winters, 2001). Forskning fra Gartner Group i USA viser at organisasjoner som implementerer et velfungerende prosjektkontor vil halvere prosjektoverskridelser og forsinkelser i forhold til de som ikke gjør det (Techrepublic, 2000).

Undersøkelser gjennomført av The Standish Group i USA har vist at særlig IT-bransjen har vært dårlige til å styre sine prosjekter. Med tanke på hvor fremtredende nettopp IT de siste årene har

blitt innen de fleste forretningsområder er dette en skremmende tendens (Crawford, 2001). Den siste undersøkelsen gjennomført av The Standish Group indikerer at 46% av alle IT-prosjekter var over budsjett og forsinket samt at 28% var mislykkede. Også andre organisasjoner, som for eksempel Robbins-Gioia Inc. fant ut at 90% av alle IT-prosjekter underestimerte prosjektstørrelse og kompleksitet. Nesten halvparten (44%) hadde kostnadsoverskridelser på 10 til 40% og bare 16% holdt konsekvent tidsplanen.

Gartner Group har anslått at i løpet av 2004 vil organisasjoner som har implementert standarder for prosjektstyring og et veltilpasset prosjektkontor erfarer halvparten så mange forsinkelser, overskridelser og kanselleringer i forhold til dem som ikke gjør det. Denne undersøkelsen viser at det i hvert fall er nødvendig å gjøre endringer for å oppnå bedre resultater innen prosjektbaserte virksomheter. Har man imidlertid dokumenterte resultater som viser at nettopp prosjektkontor er løsningen på disse problemene? Trenden viser at graden av vellykkede prosjekter er i ferd med å øke. En undersøkelse gjennomført av The Standish Group blant 23.000 programvareprosjekter, viste at i 1994 var kun 16% av prosjektene vellykkede med hensyn på tid, budsjett og spesifikasjoner, mens denne andelen i 1998 hadde økt til 26% (Crawford, 2001). I boken "The Strategic Project Office" nevnes det tre hovedårsaker til denne utviklingen:

1. Prosjektene blir mindre og dermed også mindre komplekse.
2. Bedre prosjektstyring.
3. Økt bruk av standard prosjektprosedyrer som følge av for eksempel implementeringen av prosjektkontor.

Hva er så årsakene til at prosjekter mislykkes? Kan eventuelt noen av disse årsakene knyttes til fraværet av prosjektkontor? Crawford (2001) nevner noen årsaker til prosjektfiasco direkte forbundet med fraværet av prosjektkontor:

- Prosjektledere som mangler organisasjonsomfattende prosjektstyringsverktøy til bruk i multi-prosjekter har ofte vanskeligheter med å forstå virksomheten som helhet.
- Akseptabel prosjektvarians er ikke definert i prosjektets startperiode, noe som medfører at avgjørelser om å innhente forsømt arbeid eller å kutte prosjektet blir tatt for sent.
- Dårlig prosjektstyring eller dårlige prosjektledere viser seg i mange tilfeller å være årsaken til at prosjekter mislykkes. Mange virksomheter har ingen prosedyrer for å sikre at prosjektledere blir tilstrekkelig utdannet og evaluert.
- Det er en klar sammenheng mellom mangelen på støtte fra ledelsen og prosjektfiasco. Mange virksomheter mangler "top down"-styring av prosjekter, noe som innebærer for dårlig engasjement fra ledelsen.
- Nøyaktig tids- og prosjektplanlegging er nødvendig for suksessfull prosjektstyring. Mange virksomheter har imidlertid for dårlige systemer for tids- og ressursplanlegging. Selv om man har dokumenterte undersøkelser som viser at innføring av prosjektkontor kun vil føre til bedring av prosjektstyringen, eksisterer det en rekke motforestillinger. Slike motforestillinger er ikke spesielt for implementeringen av prosjektkontor, men viser seg i enhver endringsprosess.

En markedsundersøkelse fra Gartner Group viser forøvrig at:

- 40% av prosjektrelaterte større virksomheter har etablert et prosjektkontor.
- Organisasjoner med effektive prosjektkontor vil redusere overskridelser med 50% (kostnad, tid og ressurser).
- Prosjektkontor er "Best Practice" for å få suksess med prosjektgjennomføringen.

Ut fra dette ser vi at det kan være behov for prosjektkontorer for å håndtere ulike prosjektrelaterte utfordringer i virksomheter.

### 3.2.2 Resultater oppnådd ved prosjektkontorer

Både Crawford og Gartner Group peker på prosjektkontorer som en viktig faktor for suksess med prosjektarbeid i virksomheter. Andre hevder imidlertid at slike kontorer er forbundet med en rekke problemer, som for eksempel tre myter om prosjektkontorer beskrevet av Jaques (2001):

1. Prosjektkontorer er kostnadsuoverkommelige.
2. Prosjektkontorer har liten mulighet for å operere blant et vidt spekter av prosjekter.
3. Prosjektkontorer er bare et nytt tilskudd til byråkratiet og fører ikke til verdiskapning i organisasjonen.

Hvilke resultater kan man så vente seg å oppnå ved implementering av prosjektkontor i virksomheten? For å motvirke prosjektfiasco har det vist seg at mange av de beste metodene er direkte knyttet til implementering av prosjektkontor (Crawford, 2001):

- Organisasjoner som gjennomfører vurderinger etter at prosjektet er gjennomført og i tillegg høster gode erfaringer og tar lærdom av de dårlige, legger et godt grunnlag for fremtidig prosjektsuksess.
- Et prosjektkontor fungerer som en lagringsplass for gode erfaringer innen planlegging, estimering, risikoanalyse, definisjon av arbeidsomfang, kunnskapsoppfølging, tids- og projektrapportering, vedlikehold og sikring av standarder og metoder samt støtte til prosjektleder og prosjektledelsen.
- Sterke og realistiske prosjektplaner som ikke bare fokuserer på hva som har blitt gjort, men også på hva som må gjøres fremover med tanke på identifisering av risiko og muligheter.
- Prosjektmåleenheter og milepæler er definert, målt og rapportert.
- Ledelse og prosjektledere utvikler en "go/no go"-strategi. Man nøler ikke med å avslutte et prosjekt som går dårlig og som bremser for resten av organisasjonen.
- Det er absolutt nødvendig å overvåke kritiske datoer, og det eksisterer i dag en rekke elektroniske verktøy til bruk for dette. Disse, ofte webbaserte verktøyene, har blitt en nødvendighet innen styring av større prosjekter og i multi-prosjektorganisasjoner.
- Prosjektlederen må være kompetent og erfaren. Fordelene med å ha en god prosjektleder vil gi seg utslag i reduserte utgifter, høyere prosjektmoral og redusert tidsbruk. En god prosjektleder må ha både teknologisk og forretningserfaring, med vekt på forretningsforståelse. Dette innebærer kunnskaper om forhandling, kommunikasjon, organisasjon, diplomati og tidsplanlegging. En god prosjektleder må kunne definere krav, estimere ressurser, planlegge ressursbruken, budsjettere og styre kostnader, motivere medarbeidere, løse konflikter, forhandle fram eksterne ressurser, styre kontrakter, vurdere og redusere risiko samt holde seg til standard metodologi og kvalitetsprosedyrer. En prosjektleder med disse egenskapene skapes innen organisasjonen ved opplæring, rådgivning og tilbakemelding på prestasjoner.
- Utvikling av egne sjekklister for å transformere ideer til prosjekter. Slike sjekklister bør inneholde "støtte blant ledelsen", prosjektplan, roller og ansvar, og finansiering. Etter å ha gjennomgått denne sjekklisten vil prosjektet enten få klarsignal, bli nærmere vurdert eller få avslag.
- Prosjektene i organisasjonen bør utføres i henhold til standarder. Disse standardene bør inneholde planlegging og kontroll, inspeksjonspunkter, plan og form på ledermøter og

prosedyrer for kontroll av eventuelle forandringer. Prosjektmetoder kan være av mange typer, men bør i hovedsak være klare og oppdaterte.

Prad og Levin (2002) peker på følgende sannsynlige effekter av et prosjektkontor:

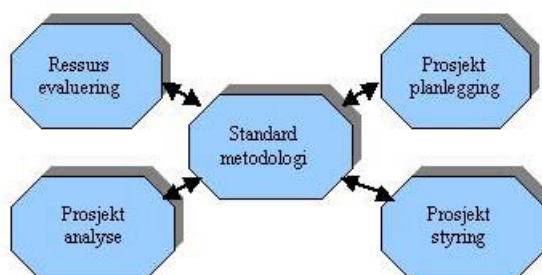
- Sette standarder for bransjen.
- Vise høyere konsernoverskudd.
- Integre prosjektledelse i organisasjonen.
- Forbedre lokal prosjektprestasjon.
- Skape kompetente og produktive prosjektteam.
- Implementere konsistent og formalisert prosjektledelse.
- Fullføre prosjekter innen tid og kostnad.

Neste delkapittel ser på roller og oppgaver for et prosjektkontor, som i sin tur skal realisere disse effektene.

### 3.2.3 Prosjektkontorets roller og oppgaver

I organisasjonen skal prosjektkontoret utføre flere operasjoner. Hvilke oppgaver det skal utføre vil variere med organisasjonens størrelse og arbeidsområde, men vil i følge Harris (2001) i hovedsak omfatte for det første en organisasjonsstruktur som gir støtte til den totale ”resultatprosessen”. Videre utvikling av en felles policy, prosesser og standarder som til sammen skal danne organisasjonens grunnpilarer. Hver prosjektleder skal følge de samme prosesser for prosjektrapportering. Prosjektkommunikasjonen bør være klar og innholdet bør være konsistent. Til slutt et felles dokument for evaluering av alle prosjektene. Det bør inneholde en klar definisjon på hvem som er prosjektansvarlig og klare standarder for prestasjonsmålinger for å kunne fastslå prosjektets suksess. Hver prosjektleder jobber ut i fra og blir holdt ansvarlig i henhold til en felles samling av standarder. Harris mener her en organisasjon som gir støtte til de enkelte prosjektene, porteføljen av prosjekter samt utvikling av standard prosedyrer og metodikk.

I følge Gartner Group kan man dele inn prosjektkontorets rolle i fem nøkkelfunksjoner. Disse kan knyttes sammen som i figuren nedenfor, hentet fra Techrepublic (2001):



- Standard metodologi; her samles alle prosjektverktøy og danner en basis for å måle utførelsen. Denne ”databasen” kan også fungere som en kommunikasjon og et treningsredskap for å utvikle prosjektferdigheter.
- Ressursevaluering; den innledende ressursbedømmelsen og vurderingen av arbeidskraft, midler, tid og lignende er meget viktig. Basert på tidligere prosjekterfaringer, kan man godkjenne prosjektoverslag. Ressursevalueringen skal rapportere til ledelsen underveis om eventuelle forandringer som kan komme til å endre prosjektutfallet.



- Prosjektanalyse; prosjektideer analyseres og evalueres utfra valgte kriterier som er basert på organisasjonens strategiske mål. Prosjektanalysene danner grunnlaget for valg av prosjekter som skal gjennomføres. Analysene gjentas med jevne mellomrom som en del av organisasjonens business planning prosess. Når det enkelte prosjekt er slutført må organisasjonen finne ut om målene er oppnådd innen den gitte tidsramme, innenfor budsjettet og som planlagt. Prosjektanalysen er å sammenligne sine resultater med det man antok i ressursevalueringen.
- Prosjektstyring; prosjektkontoret bør representere en konsekvent praksis, hyppige prosjektinspeksjoner og ledende ansvar. I enkelte organisasjoner kommer også prosjektlederne fra prosjektkontoret og fungerer som konsulenter. På denne måten har de alle samme plattform og vil styre prosjektene ut i fra de fastlagte retningslinjer.
- Prosjektplanlegging; prosjektplanen er en felles plan som blir koordinert av prosjektkontoret. Prosjektkontoret fungerer i denne sammenhengen som et kompetansesenter og et bibliotek for tidligere prosjektplaner.

Et prosjektkontor kan ifølge Crawford (2001) ha følgende funksjoner i en organisasjon: For det første **ytter prosjektstøtte** til organisasjonens prosjekter. Dette innebærer tidsplanlegging, prosjektplanlegging, kostnadskontroll, administrasjon og andre tekniske prosjektstøttefunksjoner. Disse støttefunksjonene har til hensikt å gi prosjektlederne friere spillerom til å utøve lederskap, teambuilding, motivasjon, belønning av prosjektmedarbeidere og så videre. Et prosjektkontor som yter prosjektstøtte krever en høy ekspertise innen prosjektstyring som planlegging og kontrollfunksjoner.

Videre vil **dokumentasjon** være en viktig oppgave. Under hele prosjektperioden genereres en stor mengde informasjon. Denne informasjonen bør oppdateres kontinuerlig i en felles database til bruk for prosjektkontoret, prosjektledere og interessenter. Her vil man kunne avdekke avvik og eventuelle kostnadsoverskridelser, noe som på et tidlig stadium kan føre til allokering av ressurser og eventuelt skrinlegging av dårlige prosjekter. Dokumentasjonen blir også tatt vare på etter at prosjektet er ferdig, for å danne grunnlaget for en erfaringsdatabase. Denne vil kunne brukes videre i fremtidige prosjekter hvor man vil kunne lære av andres feil og suksess. Databasen kan fungere som et grunnlag for å utvikle en felles standard og metodologi for prosjektstyring i virksomheten. Det vil være mulig å gjennomføre benchmarking mellom forskjellige prosjekter for å avdekke forskjeller, sterke og svake punkter. I databasen lagrer man også benchmarkingrapporter fra undersøkelser hos konkurrenter eller virksomheter som driver innen andre områder. Slike undersøkelser kan være nødvendige å gjennomføre i de tilfeller man ikke har erfaring fra liknende typer prosjekter selv. Hele databasen med dokumentasjonen, standardene og metodologi, burde legges ut på et intranett i virksomheten. Her vil da prosjektledere kunne gå inn og finne informasjon om områder de selv har liten kunnskap om, og på den måten spare tid. Man vil dermed heller ikke bruke av andres tid og ressurser for å løse problemer man selv ikke har kunnskap om. I tillegg bør en informasjonsdatabase inneholde informasjon om kunder og leverandører, tidligere erfaringer og hva de ønsker og kan levere innen det pågående prosjekt.

**Endringskontroll** er en annen viktig funksjon. Prosjektstøtten er hele tiden avhengig av informasjon om endringer som blir gjort innen prosjektet. Det vil derfor være nødvendig å opprette et system for å overvåke, kontrollere og lagre endringer. Dette vil være nødvendig for tildeling av ressurser, sørge for at godkjente endringer gjennomføres og at de endringene som ikke har blitt godkjent ikke iverksettes. Prosjektkontoret vil fint kunne fungere som en styringsenhet for denne endringskontrollen, og levere den nødvendige informasjon til prosjektlederne. Prosjektlederne vil på denne måten lettes for mye papirarbeid og vanskelige avgjørelser som hindrer dem i å utføre deres egentlige oppgaver som nevnt ovenfor.

For at ledelsen hele tiden skal kunne få den nødvendige informasjon til å kunne ta de riktige avgjørelsene, må det eksistere en funksjon for **oppfølging og rapportering**. Prosjektkontoret bør i denne sammenheng ha ansvaret for å rapportere til toppledelsen. Disse rapportene kan omhandle alle områder innen prosjektet og bør i hovedsak fremstå som kortfattede. Ledelsen bør ved et raskt overblikk kunne se om prosjektet holdes innen kostnads- og tidsrammene. Hvis de utover dette ønsker videre informasjon om prosjektet, vil disse rapportene gi gode retningslinjer for hvordan man skal få denne informasjonen. Et slikt rapporteringssystem kan gjerne være webbasert og inneholde linker som fører leseren ned på det mest detaljerte nivå hvis ønskelig.

I alle prosjekter eksisterer det risiko. Prosjektkontoret bør derfor etablere en risikostyringsgruppe som skal kunne identifisere, analysere, avdempe og **følge opp risikoelementene**. Det bør utvikles planer for å takle de forskjellige risikoelementer. Risikoanalyse er et område for spesialister, og hører derfor til under prosjektstøtteavdelingen i prosjektkontoret. Her vil man finne risikospesialistene som har kunnskaper om risikoanalytisk programvare og andre teknikker og verktøy for risikostyring.

Enhver organisasjon bør ha en **oversikt over eksisterende ressurser**. Dette vil være en database hvor man kan finne profiler på alle de ansatte og hvor de til enhver tid befinner seg i organisasjonen. Hvis man ansetter nye medarbeidere må deres profil umiddelbart lagres i denne ressursdatabasen. Medarbeiderprofilene bør inneholde informasjon om kunnskaper samt erfaringer fra tidligere prosjekter. I tillegg kan ressursdatabasen inneholde en oversikt over fysisk materiell og penger. Her kan man henvende seg for å reservere alt nødvendig utstyr, og eventuelt for å be om penger til innkjøp av nødvendig utstyr som ikke eksisterer innen organisasjonen. Prosjektkontoret fungerer i denne sammenheng som en "ressursmekler" som til enhver tid sørger for at de riktige ressursene, som eksempelvis medarbeidere, fysisk utstyr og penger, arbeider innenfor de riktige områdene.

For å ha full **kostnadskontroll** i organisasjonen er man avhengig av at regnskapsavdelingen har god kontakt med prosjektleder. Dette vil kreve mye ekstraarbeid av prosjektleder, da man sjelden har programvare som sørger for kostnadsdata direkte til prosjektstyringsverktøyene. Det er imidlertid essensielt for å kunne vurdere kostnadsvariasjon og eventuelle overskridelser at prosjektleder gis eksakte kostnadsdata i god tid. Prosjektkontoret kan i denne sammenheng bidra med medarbeidere fra prosjektstøtteavdelingen som vil kunne samle inn data fra de forskjellige avdelinger og fra regnskapsavdelingen. De vil deretter gjennomføre en analyse som vil bli gitt til prosjektleder. Denne analysen er bygget på opplysninger om utførte og planlagte timeverk, inntjent og planlagt verdi, kostnadsavvik og volumavvik. Dette vil deretter danne grunnlaget for ressursallokeringene prosjektlederen gjennomfører alene eller i samråd med ledelsen.

Prosjektkontoret er også ansvarlig for all **programvare** til bruk innen prosjektstyringen. Dette er et område som krever mye fokus og et av de mest sentrale områdene innen prosjektkontoret. Den hurtige programvareutviklingen krever at denne avdelingen innen prosjektkontoret til enhver tid holder seg oppdatert innen siste nytt. De må også inneha ekspertise på den programvaren som brukes innen organisasjonen. I mindre organisasjoner vil det være mer naturlig å benytte seg av eksternt hjelp, og da gjerne fra leverandøren av programvaren.

**Opplæring** av prosjektledere, prosjektmedarbeidere og ledelsen i virksomheten innen prosjektstyring er prosjektkontorets ansvar. Prosjektkontoret identifiserer hvilket kunnskapsbehov prosjektlederne har for å kunne gjøre en best mulig jobb, samt hvilket kunnskapsnivå ledelsen og prosjektmedarbeiderne har for en best mulig deltakelse i prosjektet. Kunnskapsbehovet vil være unikt for den enkelte organisasjon, og krever derfor å bli skreddersydd av prosjektkontoret, gjerne i samarbeid med eksterne konsulenter, for å tilpasse organisasjonens spesielle kultur og metodologi.

Prosjektkontoret vil, som tidligere nevnt, bestå av en rekke eksperter med lang erfaring innen prosjektarbeid. Disse vil fungere som konsulenter i virksomheten, med fast tilhørighet til prosjektkontoret. Hvis en avdeling med liten erfaring innen prosjekter ønsker å starte opp et prosjekt, vil det bli gitt starthjelp av erfarne konsulenter fra prosjektkontoret. Konsulentene kan også gå inn i prosjekter med problemer og hjelpe til med å løse disse. Vurdering av ferdigstilte prosjekter vil være en naturlig arbeidsoppgave for prosjektkontorets konsulenter. I bunn og grunn vil prosjektstyringskonsulentene fungere som en formidlingskanal av den eksisterende kunnskap om prosjektarbeid og prosjekter i organisasjonen. Dette for å sørge for bedre prestasjoner innen pågående og fremtidige prosjekter.

En virksomhet vil alltid ha behov for prosjektledere med forskjellig erfaring og kunnskap grunnet det store mangfoldet av prosjekter. Disse prosjektlederne kan være samlet under prosjektkontoret og "lånes" ut til prosjekter i hele deres levetid. Prosjektkontoret vil dermed ha en egen ressursdatabase med informasjon om de forskjellige prosjektlederne, slik at man på en best mulig måte vil kunne tildele prosjektene de rette prosjektlederne. Mellom prosjekter er det ikke uvanlig at prosjektledere opplever en dødtid med få arbeidsoppgaver. Det er ønskelig å utnytte prosjektledernes erfaring og ressurser også i denne perioden, og de kan da for eksempel jobbe med å utarbeide nye standarder, rutiner og metoder for prosjektarbeid på grunnlag av de siste erfaringer de har ervervet innen prosjektledelse.

Rad og Levin (2002) deler oppgavene til et prosjektkontor i to grupper, først prosjektfokuserte funksjoner:

- Etablere standarder for prosjektledelse.
- Standardisere rapporteringsformater og -skjemaer.
- Velge ut, etablere og drifte IT-støtte for prosjektledelse.
- Definere og implementere metodikk for utvikling av prosjektforslag.
- Gi assistanse for prosjektoppstart.
- Utarbeide prosjektmandat og beskrivelser av arbeidsomfang.
- Fasilitere kickoff-møter for prosjekter.
- Utføre usikkerhetsanalyser.
- Ivareta et fysisk "kontrollrom" for prosjektet.
- Overvåke og dokumentere endringer i kravene til prosjektet.
- Vedlikeholde en arbeidsbok for prosjektet.
- Forbedre nøyaktigheten og punktligheten i timeskjema.
- Gi administrativ assistanse.
- Standardisere prosjektrevisjoner.
- Promotere problemløsning.
- Støtte prosjektavslutning.

Virksomhetsorienterte funksjoner:

- Estimering.
- Prosjektutvalgelse.
- Dataintegrasjon.
- Belønning og anerkjennelse.
- Prosjektrevisjoner.
- Fasilitere kommunikasjon.
- Kundetilfredsstillelse.

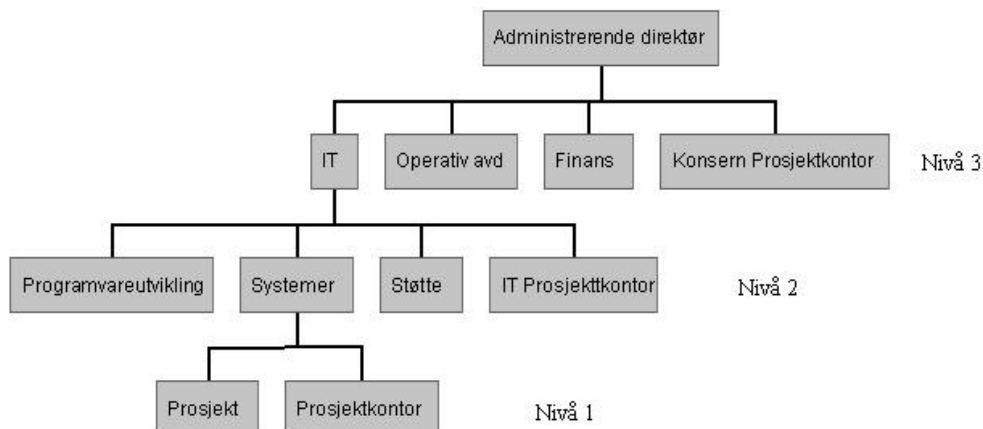
Vi har her presentert fire uavhengige oppfatninger om hva et prosjektkontor bør inneholde for å oppfylle sine roller i virksomheten. Disse beskrivelsene inneholder i grove trekk de samme prinsippene, men er forskjellige i omfang. Ingen av disse beskrivelsene tar imidlertid høyde for virksomhetenes individuelle behov. Behøver egentlig et prosjektkontor å ha samme innhold fra virksomhet til virksomhet? Et prosjektkontor vil antakeligvis måtte variere i forhold til virksomhetens størrelse, antall og type prosjekter. I tillegg vil man måtte anta at etableringen av et prosjektkontor vil være komplisert og av den grunn kunne dra nytte av en stegvis oppbygning. Vi vil videre beskrive tre nivåer av prosjektkontor som generelt er tilpasset forskjellige typer prosjektbaserte organisasjoner.

### 3.2.4 Nivåer av prosjektkontor

Et prosjektkontor vil i de tilfeller hvor det ikke eksisterer fra før alltid føre til en viss form for forbedring (Crawford, 2001). Prosjektkontoret vil i den sammenheng være et kontor, fysisk eller virtuelt, hvor prosjektstyringsmedarbeidere arbeider for organisasjonens prosjektstyringsbehov. Crawford har valgt å dele inn prosjektkontoret i tre nivåer etter hvor i organisasjonen det arbeider, noe som også vises i neste figur:

- Nivå 1; Prosjektkontrollkontor. Dette nivået av prosjektkontor tar for seg styringen av store og komplekse enkeltprosjekter. Det dreier seg på dette nivået om kontroll og oppfølging av tidsplaner, budsjetter og andre mer eller mindre administrative oppgaver. Store prosjekter kan ofte ha en rekke underliggende arbeidsoppgaver eller arbeidspakker som har egne tidsplaner. Prosjektkontoret samordner da disse tidsplanene og holder orden på prosjektet som helhet og representerer en overordnet plan. Slike store prosjekter kan ha flere prosjektledere med ansvar for underliggende arbeidsoppgaver og som igjen er koordinert av prosjektkontoret.
- Nivå 2; Enhetens prosjektkontor. Prosjektkontoret kan fortsatt benyttes til styring av enkeltprosjekter, men nå er hovedmålet å integrere alle prosjektene i enheten i en eller flere porteføljer. Dette innebærer alle typer prosjekter av forskjellig størrelse og mål. På nivå 2 koordinerer man prosjektressurser for å høyne effektiviteten på ressursbruken. Man prioriterer prosjektene eller sørger for at de er prioritert, og ut fra prioriteringen fordeler man ressurser. Prosjekter med høy prioritet får da følgelig mer ressurser, mens prosjekter med lav prioritet kan settes på venting, eller i verste fall annulleres fra virksomhetens prosjektportefølje.
- Nivå 3; Strategisk prosjektkontor. På nivå 2 prioriterer ikke prosjektkontoret prosjektene ut i fra konsernets strategi. Man ser i hovedsak på hvilke prosjekter som går bra og hvilke prosjekter som vil gi god avkastning. På nivå 3 er prosjektkontoret på konsernnivå, noe som innebærer at selve konsernledelsen må være med og velge ut prosjekter. Disse skal igjen støtte konsernets overordnede mål og strategi. Strategisk prosjektkontor skal kontinuerlig prioritere prosjekter på tvers av hele organisasjonen på grunnlag av konsernets strategi. Prosjektkontoret skal ikke alene stå for denne prioriteringen, men man skal opprette en styringsgruppe som skal bestå av prosjektkontordirektør, representanter fra konsernledelsen og representanter fra de forskjellige avdelinger og forretningsområder. En slik vurdering kan avdekke at enkelte prosjekter ikke kan lykkes uten at det medfører at andre prosjekter mislykkes. Grunnen til dette vil være konkurranse om ressurser og sprikende mål i forhold til virksomhetens hovedstrategi. Det strategiske prosjektkontor vil dermed gjøre prosessen med å prioritere, velge ut og styre prosesser lettere i henhold til virksomhetens interesser. Man vil også sikre at prosjektstyringen blir skreddersydd virksomheten som helhet og ikke kun de enkelte avdelinger.

Neste figur illustrerer de tre nivåene av prosjektkontor.



Rad og Levin (2002) foreslår følgende nivåer for et prosjektkontor, i godt samsvar med Crawford:

- Prosjektkontor for enkeltprosjekt eller -program.
- Prosjektkontor på divisjonsnivå.
- Prosjektkontor på konsernnivå.

### 3.2.5 Etablering av prosjektkontor

Det finnes ingen eksakt fremgangsmåte for å etablere et prosjektkontor. Den vil avhenge av organisasjonens størrelse og struktur. Scott Perry mener man kan tilnærme seg et fullfunksjonelt prosjektkontor ved hjelp av en tre stegs prosess:

1. Første steg går ut på at man gir opplæring av prosjektledere, før man går videre og legger grunnlaget for en prosjektstyringsmetodologi. De mest erfarne prosjektlederne i organisasjonen får ansvaret med å lære opp resten av prosjektlederne. I denne fasen lager man også prosjektkontorets organisasjonskart med plassering av de forskjellige medarbeidere og ledere. Lederen av prosjektkontoret og prosjektporteføljelederen går sammen og finner ut av hva som kreves av opplæring og hvilken metodologi man ønsker å bruke. Dette rapporteres til ledelsen i virksomheten, og det er i den sammenheng viktig at prosjektkontoret har en "fadder i ledelsen". Uten direkte forbindelse med ledelsen kan man fort erfare at prosjektkontoret ikke får den gjennomslagskraften det i utgangspunktet var tiltenkt. Det er derfor viktig at fadderens har nok innflytelse i organisasjonen til å påvirke resten av ledelsen til å ta de nødvendige beslutninger for å oppnå et suksessfullt prosjektkontor.
2. Når opplæringen i prosjektstyring, metodologien og relasjonene til ledelsen er etablert, kan man gå videre til steg to i implementeringsprosessen. Her skal man gå virksomhetens prosjektportefølje nærmere i sømmene. I denne fasen av implementeringen settes prosjektkontoret ut i livet. Man benytter seg nå av den prosjektstyringen og metodologien man har fastsatt for å gi prosjektkonsultasjon, prosjektstøtte samt styre porteføljen av prosjekter.
3. Prosjektkonsultasjon går ut på å benytte seg av prosjektkontorets erfarne prosjektledere samt kunnskaper fra tidligere prosjekter til bruk i pågående prosjekter. Man bruker da tidligere erfaringsgrunnlag til prosjektplanlegging samt styring av prosjektene. Prosjektstøtte går ut på at man benytter de samme ressursene og kunnskapen til å løse problemer som har oppstått i pågående prosjekter. Ofte vil man ha vært i kontakt med liknende problemer tidligere, som er samlet i prosjektkontorets database, og kan være med

på å løse de aktuelle problemer. Porteføljestyringen dreier seg som regel om prosjektutvelgelse og prosjektinspeksjon. Her vil man tenke på å velge ut de riktige prosjektene for å støtte opp om virksomhetens strategi samt å prioritere de eksisterende prosjekter etter lønnsomhet og bidrag til virksomhetens verdiskapning. Porteføljestyring går videre ut på ressursallokering, planlegging, oppfølging rapportering, identifikasjon av synergier, risikovurderinger, osv. på tvers av prosjektene og igangsetting av tiltak i henhold til prosjektenes prioritet).

Vi har funnet lite empiri om slike implementeringsprosesser, men Rad og Levin (2002) angir noen tommelfingerregler for implementeringstid:

- Prosjektnivå, 3 måneder-1 år.
- Divisjonsnivå, 1-3 år.
- Konsernnivå, 3-7 år.

For øvrig har vi lagt ved en utvidet litteraturliste over kilder som omhandler prosjektkontor sammen med referanselisten.

### 3.3 Målsetninger for forskningsprosjektet, metode og struktur rapport

Som tidligere nevnt hadde prosjektet som hovedmålsetning:

Å etablere innsikt i hva som må kunne regnes som en form for beste praksis ved etablering og drift av prosjektkontorer i større selskaper.

Hovedmålsetningen ble brutt ned i følgende delmål:

- Skape innsikt i hva prosjektledere og -medarbeidere i store selskaper faktisk ønsker av funksjoner og assistanse fra et prosjektkontor.
- Skape innsikt i hvilke hensikter ledelsen i et selskap har med etableringen av et slikt prosjektkontor og hvilken støtte og informasjon som ønskes fra det.
- Få innsikt i de ulike tilnærminger som er utbredt med hensyn til hvordan prosjektkontorer organiseres, hvilket ansvarsnivå de har og hvilke funksjoner de dekker.
- Gjennomføre en benchmarking av et antall selskapers prosjektkontorer.
- Analysere om det finnes fellestrekk ved prosjektkontorer som fremstår som nyttige som kan utvikles til et sett med generelle anbefalinger eller om dette ser ut til å være mer situasjons- eller bransjeavhengig.
- Oppsummere de elementer av beste praksis som identifiseres til samlet anbefaling om tilnærming til prosjektkontorer i norske selskaper, både når det gjelder organisering, nivå i organisasjonen, ansvarsnivå og oppgaver.

Med hensyn til leveranser fra prosjektet er disse:

- Forskningsrapport fra prosjektet, dels av akademisk oppbygning, men med vinkling også på praktiske forhold ved problemstillingen, for eksempel praksis i andre bedrifter, omfang av bruken av prosjektkontor, erfaringer, suksesshistorier og så videre.
- Presentasjon, nærmest en salgspresentasjon som de deltakende bedriftene kan bruke for å selge konseptet i egen virksomhet.

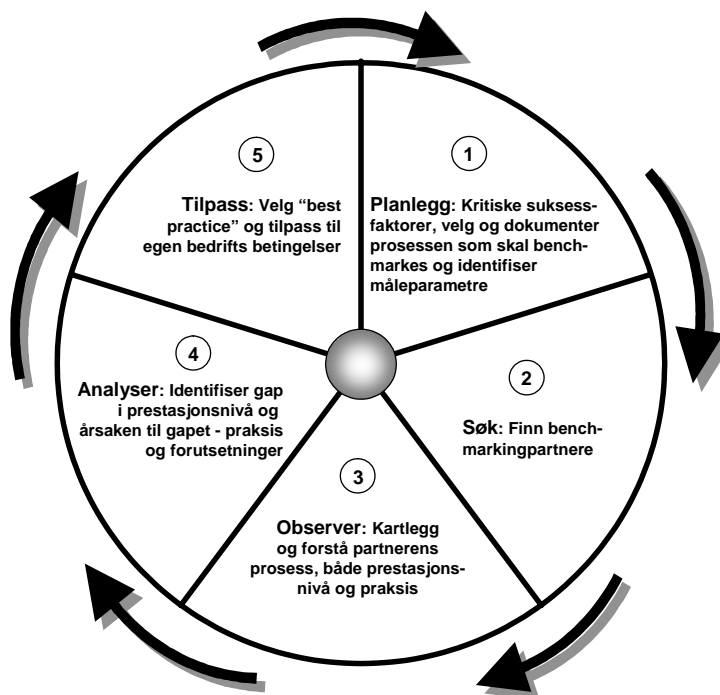
Det har også vært diskutert å utvikle en "håndbok" som i større grad enn denne rapporten skulle fokusere på praktiske forhold og hvordan man selv kan bygge opp og drifte et prosjektkontor. Slik

rapporten nå er utformet mener vi dette er ivare tatt samtidig som presentasjonen også vektlegger dette. En slik håndbok har derfor ikke blitt skrevet.

Problemstillingen rundt vellykket etablering og drift av prosjektkontorer er av en forholdsvis praktisk natur, med mindre akademiske utfordringer. Dette er i tråd med ønskene fra medlemsmassen i NSP om at prosjektene skal bidra til ny kunnskap som kan nyttiggjøres i bedriftene, men gir noen føringer med hensyn til metodevalg. I dette tilfellet har det vært benyttet en tilnærming basert på primært to hovedelementer:

1. Litteraturgjennomgang: I den grad relevant litteratur eller annen dokumentasjon har blitt identifisert, har denne vært gjennomgått for å dels etablere en felles plattform i prosjektgruppen for status per i dag og dels for å identifisere eventuelle elementer av beste praksis som allerede er dokumentert.
2. Benchmarking: Hovedtilnærmingen i prosjektet har vært gjennomføring av en form for benchmarkingstudie av forhold rundt prosjektkontorer i store selskaper.

Benchmarkingen har vært basert på det såkalte benchmarkinghjulet (Andersen, 1995):



Dette er, som de fleste andre prosessmodeller for benchmarkingstudier, primært utviklet for situasjoner der én virksomhet ønsker å gjennomføre en benchmarking mot et antall benchmarkingpartnere. Metoden er imidlertid med hell tilpasset også den situasjonen som vil finnes i prosjektet, nemlig at en utredningsgruppe ønsker å skape generell innsikt i mulige anbefalinger innenfor et område gjennom å studere praksis i et antall selskaper, både i nasjonale og EU-baserte forskningsprosjekter. Vår målsetning har krevd noe tilpasning av benchmarkinghjulet, men logikken blir stort sett den samme og har bestått av et antall spesifikke faser:

- Dokumentasjon av basis, et grunnlag for sammenlikning med de benyttede benchmarkingpartnere. En slik basis har i dette tilfellet blitt utviklet gjennom et tverrsnitt av litteratur og en kartlegging i de deltakende organisasjonene. Denne siste har i realiteten blitt en nokså omfattende intern benchmarking som både har bidratt med innsikt i behovet for prosjektkontorer og gitt innspill til hvordan disse kan utformes.

- Utvikling av benchmarkinginstrument, i vårt tilfelle et spørreskjema/en intervjuguide, som har vært benyttet ved studier av benchmarkingpartnerne.
- Identifikasjon av benchmarkingpartnerne, der viktige avklaringer i dette prosjektet var relatert til antallet organisasjoner man ønsker å studere, hvilke bransjer disse burde tilhøre, om det burde være organisasjoner i Norge eller internasjonalt og så videre. Det ble etter hvert oppnådd enighet om å gå ut ganske bredt og lete etter virkelig gode partnere uansett hvor disse måtte befinne seg.
- Studier av benchmarkingpartnerne, enten ved besøk eller dialog på telefon eller skriftlig. Hensikten har vært å avdekke mest mulig om hvordan disse har valgt å organisere og drive prosjektkontorene sine og hvilke erfaringer de har med dette.
- Analyse, samholding av informasjonen fra basisbeskrivelse og benchmarkingpartnerne for å finne ulikheter i suksessgrad ved prosjektkontorer og årsaker til forskjeller i suksessgrad. Hensikten har vært å finne enten fellesnevner ved vellykkede prosjektkontorer eller faktorer som synes å være situasjons- eller bransjeavhengig.
- Utvikling av anbefalinger, basert på resultatene fra benchmarkingstudien. Disse anbefalingene håper vi NSP sine partnere og medlemmer kan nyttiggjøre seg i etablering av eller endring av hvordan prosjektkontorer organiseres og drives.

Mer detaljer om utvalget av organisasjoner for intern og ekstern kartlegging presenteres i kapitlene der undersøkelsene beskrives. Rapporten er for øvrig inndelt i fire hoveddeler:

- Dette innledningskapittelet der bakgrunn, problemstillinger og metode presenteres.
- Intern kartlegging, presenteres i kapittel 4.
- Ekstern benchmarking, presenteres i kapittel 5.
- Funn og analyse av kartleggingene drøftes i kapittel 6 sammen med at det presenteres anbefalinger i form av suksesskriterier.

Utover disse delene finnes forord og sammendrag innledningsvis samt konklusjoner, referanser og ulike vedlegg til slutt i rapporten.



## 4 Intern kartlegging i de deltakende organisasjonene

Opprinnelig var planen i prosjektet å kun foreta kartlegginger av eksterne benchmarkingpartnere, det vil si organisasjoner utenfor deltakerne i prosjektet. Vi innså imidlertid tidlig at det ville være nyttig med en basisinnsikt i hvordan prosjektkontor håndteres i de deltakende organisasjonene og hva man tenker om behov for et prosjektkontor, både sett fra prosjektene og ledelsen. Det ble derfor besluttet å gjennomføre en nokså omfattende kartlegging internt først. Disse ble gjennomført som følger:

- Forsvaret, Hydro og Telenor; intervjuer ble gjennomført med utvalgte personer i organisasjonene, der deltakere fra OrgPro dels var SINTEF-forskere, dels organisasjonens representant i OrgPro.
- Kongsberg Defence & Aerospace; intervjuer gjennomført med et noe større antall personer, der intervjuene ble gjennomført av bedriftens representant i prosjektet.
- For den siste deltakende bedriften, Dovre, ble det ikke gjennomført noen intervjuer da dette selskapet ikke selv driver prosjekter og dermed er problemstillingen rundt prosjektkontor ikke relevant.

De viktigste funn og innspill fra kartleggingene presenteres i det følgende.

### 4.1 Kartlegging i Forsvaret

Forsvaret er todelt: En politisk og en militær del. Forsvarsminister Kristin Krohn Devold, representerer den politiske ledelsen og har ansvaret for utforming, styring og kontroll av norsk sikkerhets- og forsvarspolitik. Forsvarssjefen, general Sigurd Frisvold, er øverste leder for den militære organisasjonen. Forsvarets styrke i fred er på ca 30 000, og styrke ved mobilisering i tilfelle krise eller krig er ca 130 000. Forsvaret er delt inn i forsvarsgrener; Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret. I tillegg har Forsvaret en rekke avdelinger som skal støtte den øvrige virksomheten, og av disse er Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) den største.

Alle materiellprosjekter i Forsvaret gjennomføres av FLO, som til enhver tid har mellom 300-400 prosjekter. Disse spenner fra relativt enkle anskaffelser (ca. 1 million kr) til komplekse milliardprosjekter (ca. 15 mrd kr). De fleste prosjektene (80%) er relativt små og har en kostnadsramme typisk på mellom 50 og 100 millioner kr. Typisk tidsvarighet er 5 år, men noen prosjekter kan godt gå over 10-15 år. Prosjektene er av lang varighet og har stor grad av kundedrevet utvikling. De største prosjektmessige utfordringene er knyttet til den teknologiske og samfunnmessige utviklingen, samtidig som det er stort press på å redusere omkostningene knyttet til drift av prosjektorganisasjonene. Forsvaret ser derfor etter nyere og smartere måter å gjennomføre prosjekter på, eksempelvis gjennom samarbeid med andre nasjoner og ved offentlig-privat partnerskap (OPP).

To personer ble intervjuet. For Forsvaret er situasjonen i dag som følger:

- Man har et prosjektkontor i dag, opprettet fordi man bør ha felles rutiner som fungerer, spesielt på de store prosjektene.
- Myndighet: Ved gjennomføring av prosjekter har kontoret all myndighet og makt. Når det gjelder styring av prosjektene har kontoret en vesentlig grad av påvirkning i prosjektene.
- Organisering: De ulike prosjektkontor-funksjonene er organisert som stabsfunksjon og under en faggruppe plassert under én og samme ledelse, men er ikke organisert i et prosjektkontor. Man har derimot flere personer som jobber i stab samt med felles metodeverk.

- **Bemanning:** Kontoret har fire ansatte, hvorav tre personer er plassert i stab og én person i en faggruppe. Kontoret er lokalisert i samme bygg, men på ulike etasjer i bygget.
- **Implementering:** Kontoret ble implementert gjennom virksomhetskoordinatoren, som har 15 års erfaring i slikt arbeid. De som fremmet endringene hadde den faglige ballast og tyngde som skulle til, og fokus var på at ”dette skal gjøre ting enklere”. Hørte ikke på alle som hadde innvendinger, i enkelte tilfeller må man bare si ”dere skal”. Dette ble gjort i implementeringen, og man burde kanskje sagt det enda sterkere.
- **Prosjektkontorfunksjoner:** Kontoret har mest strategiske funksjoner, men også noen operative, blant annet ansvar for felles prosesser.
- **Opplæring:** Opplæring håndteres gjennom PRINSIX, som er en kursrekke innenfor prosjektarbeid. Dette er opplæring for alle. Dessuten har man on-the-job training, som er prosjektleders ansvar.
- **Ressurser til prosjektene:** Det gis ikke ressurser fra prosjektkontoret. Det opprettes faste stillinger i prosjektene, og dette har ikke prosjektkontoret ansvaret for. Man kjøper kompetanse der det trengs.

Som en oppsummering ble følgende funksjoner påpekt som relevante for et prosjektkontor:

- Strategisk porteføljestyling.
- Koordinering mellom prosjekter.
- Ressursbase for prosjektene og tildeling av ressurser.
- ”Nestorer” som stiller med hjelp og opplæring.
- Prosjektkontoret bør gripe inn i prosjektene når det gjelder økonomi, kontrakter, produkter for å sikre kvalitet og ytelse i alle prosjekter.
- Forbedringsarbeid: kvalitet og ytelse.
- Ansvar for felles metoder, felles verktøy og felles prosesser.
- Kompetanseutvikling og etterutdanning.

## 4.2 Kartlegging i Hydro

Hydro er et ledende energi- og aluminiumselskap med virksomhet i mer enn 40 land. Selskapet har ca 44000 ansatte og er en av verdens fremste produsenter av olje og gass til havs, den tredje største leverandøren av aluminium og en sentral aktør i utviklingen av fornybar energi.

Tre forskjellige enheter ble undersøkt i Hydro:

1. **Olje og Energis avdeling for Modifikasjonsprosjekter.** Dette er en avdeling av Hydros prosjektstyringsorganisasjon HTP (Hydro Technology and Projects). Avdelingen er lokalisert i Bergen, tett knyttet til Olje og Energis driftsenhet, og håndterer små og mellomstore modifikasjonsprosjekter på plattformene (2-50 mill. NOK)
2. **Oseberg Forretningsområdes prosjektavdeling.** Oseberg Forretningsområde har ansvar for drift og vedlikehold av Hydros installasjoner og reserver på Oseberg-feltet. Avdelingen identifiserer forretningsideer og utvikler disse til prosjekter som så videreutvikles og gjennomføres av HTP (enten i Bergen eller Oslo avhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet) Prosjektene størrelse kan variere fra modifikasjoner på 1-2 millioner NOK til nye plattformprosjekter i milliardklassen.
3. **Hydro Aluminium Automotive Structures’ prosjektavdeling.** Denne avdelingen håndterer prosjekter for design, testing, serieproduksjon og leveranse av deler til bilindustrien.

Tre personer ble intervjuet. For Hydro er situasjonen i dag som følger:

- Hydro har ikke ett prosjektkontor i betydningen en sentral stabsfunksjon på konsernnivå, men prosjektorganisasjoner/avdelinger innen hvert forretningsområde. En phase/gate prosess er utviklet og implementert på konsernnivå (Capital Value Process, CVP). Prosjektenhetene har hele tiden en portefølje av prosjekter. Alt arbeid i prosjektenhetene foregår i prosjekt. Graden av metodeverk er forskjellig for de enkelte prosjektorganisasjoner.
- Myndighet: Utfører prosjekt på oppdrag for andre og har relevant myndighet i forhold til denne rollen.
- Organisering: Matriseorganisasjon for prosjektutviklingsaktiviteter og dedikerte prosjektorganisasjoner for gjennomføringsfasen. Den enkelte prosjektavdeling eier sine egne ressurser og driver ressursallokering av disse, men har liten systemstøtte til dette arbeidet. Porteføljestyring på det operasjonelle plan er lite utviklet og det eksisterer ikke enhetlige systemer som støtter porteføljestyring, for eksempel integrerte prosjektplaner og oversikter knyttet til ressursdatabaser og prosjektprioriteringer.
- Bemanning: Prosjektavdelingene har fra 10 til 500 ansatte (HTP), og har i tillegg opp mot 50% konsulentinnleie.
- Implementering: Hydro har hatt egne prosjektavdelinger (eller ingeniøravdelinger) siden starten, og har utviklet kompetanse på prosjektarbeid i snart 100 år. Enheten for modifikasjonsprosjekter ble etablert som følge av behov identifisert gjennom "Rest"-prosjektet i forbindelse med TROLL C.
- Prosjektkontorfunksjoner: Prosjektavdelingene utfører prosjektoppgaver for forretningsområdene i henhold til deres beslutninger og prioriteringer. Prosjektanalyser er en viktig del, men prosjektavdelingene har ikke ansvar for prosjektutvelgelse. Prosjektavdelingene har ansvar for metodeverk og utfører prosjektarbeidet i henhold til dette.
- Opplæring: Interne kurs og prosjektledersamlinger, i stor grad på ad hoc-basis. Opplæring i bruk av den konsernomfattende phase/gate prosessen (CVP) er utviklet av HTP og kjøres i store deler av Olje og Energi-divisjonen.
- Ressurser til prosjektene: Har selv ressurser og ansvar for ressursallokering, men har i liten grad systemstøtte til dette arbeidet.

Som en oppsummering ble følgende funksjoner påpekt som relevante for et prosjektkontor:

- Bedre link til oppdragsgiver.
- Koordinering av prosjektr ressursene.
- Inndeling i et strategisk og et operativt nivå.
- Metodeverk.
- Styring av prosesser.
- Ressursallokering.
- Opplæring.
- Vedlikehold og utvikling av metodikkstyringssystem.
- "Superprosjektledere" som ressurs i oppstartsfase.
- Overordnet prioriterings- og planleggingssystem.
- Best practice.

### 4.3 Kartlegging i Telenor

Telenor er den største tele- og kommunikasjonsaktøren i Norge, og ved utgangen av 2003 hadde Telenor over 55.000 aksjonærer. Den norske stat er største enkelteier, med over halvparten av

aksjene. Telenors markedsverdi i mars 2004 var 85,9 milliarder kroner. Ved utgangen av 2003 hadde konsernet over 20.000 ansatte, hvorav 12.000 i Norge. En betydelig del av Telenors virksomhet foregår i prosjekter.

Tre personer ble intervjuet. For Telenor er situasjonen i dag som følger:

- Flere av selskapene i Telenor har etablerte Prosjektkontor.
- Myndighet: Prosjektkontorene har ingen formell myndighet, men har nært samarbeid med investeringskontroller der anbefalinger og synspunkter fra Prosjektkontoret blir hensyntatt. I tillegg skal Prosjektkontoret godkjenne prosjektplanene før de får legge frem investeringsforslaget.
- Organisering: Kontorene er organisert som stabsenheter, med egne intranettsider i tillegg til en overordnet side fra Konsernet for de som ikke har ressurser til å gjøre dette selv. Intervjuer ble gjennomført i Telenor Networks. Telenor Networks har egne sider som viser hvordan man skal gjennomføre prosjekter og der finnes det også maler og rutinebeskrivelser for å kunne gjennomføre et prosjekt på en standardisert og effektiv måte.
- Bemanning: Kontoret i Telenor Networks har 3 ansatte.
- Implementering: Kontoret ble etablert på bakgrunn av forespørsel fra prosjektledere og de som jobbet i prosjekter og fordi prosjektgjennomføringen var preget av for mye tilfeldigheter. Det var identifisert behov for en enhet som har ansvar for å tilrettelegge, utvikle og følge opp prosjektarbeidet, og et sted å henvende seg for prosjektledere.
- Prosjektkontorfunksjoner: Hovedaktiviteten er å være rådgiver og pådriver for prosjektene gjennom hele prosjektperioden. Stimulere til en god prosjektkultur i Telenor Networks gjennom en koordinert profesjonalisering av styringsgruppe deltakere og prosjektledere.
- Opplæring: Telenor gir mulighet for prosjektledere å sertifisere som "Telenor project professional", basert på et modulbasert opplæringssystem.
- Ressurser til prosjektene: Prosjektressursene tildeles fra linjelederne. Det overføres ikke ressurser fra Prosjektkontoret.

Som en oppsummering ble følgende funksjoner påpekt som relevante for et prosjektkontor:

- Tunge kritiske prosjektressurser som kan gå inn i kritiske faser og roller i prosjektene.
- Kvalitetssikring av ressurser.
- Være serviceinnstilt og hjelpe prosjektene.
- Skape verdi for prosjektene.
- Sammenligne og utveksle erfaringer fra ulike prosjekter.
- Bidra til at prosjektmatrisen fungerer bedre.
- Bidra til felles metodeverk, erfaringsoverføring, opplæring.
- Menneskene som jobber i prosjektkontoret må ha tyngde og erfaring i prosjekter.
- Målsettingen til prosjektkontoret bør være at prosjektleder gjør en bedre jobb.
- Prosjektkontoret bør ha en ressurspool av spesialister som kan hjelpe prosjektene.

#### **4.4 Kartlegging i Kongsberg Defence & Aerospace (KDA)**

KDA opererer innenfor markedssegmentet høyteknologiske forsvarsprodukter og i tillegg har bedriften noe romvirksomhet. I KDA kjøres så og si all verdiskapning gjennom prosjekter. Prosjektene størrelse kan variere fra noen millioner til over en milliard og i tid fra 1 år og opp til over 10 år. Felles for de fleste prosjekter er at de består av utvikling og produksjon og er for det aller meste kundebetalt. I tillegg kjøres også interne IT- og omstillingsprosjekter.

Et antall personer har gitt sin input til behov som prosjektkontoret bør dekke i forbindelse med en samling for prosjektledere i bedriften. Dette er sammenstilt av KDA sin representant i prosjektgruppen. Følgende punkter beskriver dagens situasjon:

- Prosjektkontoret (PMO) ble opprettet 1.2.2004.
- Myndighet: Har kun rådgivende funksjon ovenfor prosjektene.
- Organisering: Under direktør for Personal og Produktsikring i KDA.
- Bemanning: Leder av PMO inngår i og leder en gruppe bestående av tre personer hvor de to andre personene har ansvar for henholdsvis intranett-portal og prosesskoordinering for alle utviklingsprosessene.
- Implementering: Initiativet til å opprette et prosjektkontor kom fra KDA Prosjektlederforum, som har jobbet over lengre tid for å få opprettet denne funksjonen. Hovedårsaken til at dette nå ble gjennomført er det økte fokuset bedriften har hatt de siste 1-2 årene på å dokumentere utviklingsprosesser, og erkjennelsen av at slike prosesser må driftes, ikke bare dokumenteres. I tillegg er det også stort fokus på prosjektgjennomføring da all verdiskapning gjøres ute i prosjektene. Fra Prosjektlederforum ble det vektlagt at den som skulle lede PMO måtte ha stor faglig troverdighet og god forankring i prosjektledelsesmiljøet. På grunn av dette er også stillingen som leder av PMO satt til å være et 1-2 års engasjement slik at en hele tiden får inn ressurser med fersk prosjektledererfaring.
- Prosjektkontorfunksjoner: Da prosjektkontoret kun har vært i virksomhet i kort tid er ikke alle funksjoner 100% implementert enda, men nedenfor er en liste over prioriterte funksjoner i prosjektkontoret:
  - Vedlikehold, opplæring og støtte i bruk av prosjektledelsesprosessen.
  - Koordinator for opplæring innen prosjektledelse (i samarbeid med Kongsbergskolen).
  - Støtte til prosjekt i oppstartsfasen.
  - Auditering av prosjekter med hensyn på prosjektledelsesprosessen.
  - I samarbeid med KDA Prosjektlederforum organisere ulike aktiviteter for å øke prosjektledelseskompetansen og forbedre prosjektgjennomføringen i bedriften.
- Opplæring innen prosjektledelse: Skjer i samarbeid med Kongsbergskolen (KDAs interne kurskoordineringsfunksjon) hvor PMO er med på å velge ut og tilpasse kurs til bruk i KDA.
- Resurser til prosjektene: PMO har ikke ressurser som går inn i prosjektene, kun støttefunksjon.

## 5 Ekstern benchmarking

Den kanskje vanskeligste delen i prosjektet var å finne relevante benchmarkingpartnere som ville gi tilgang til god praksis og som kunne besøkes innenfor rimelige rammer. Betydelig arbeid ble lagt ned i å søke via eksisterende nettverk, litteratur og internett etter organisasjoner med dokumenterte positive erfaringer fra prosjektkontor.

Gruppen var enig om at hensikten med å studere slike bedrifter er å finne beste praksis eller eventuelt dårlig praksis som bør unngås. Et kjernesporsmål var hvorvidt man skal lete etter organisasjoner man vet er gode med hensyn til prosjektkontor eller som generelt har gjort det bra, for å se hvordan disse håndterer prosjekter. Det ble oppnådd enighet om å finne noen man vet er gode på prosjektkontor og det ble utarbeidet en liste over kriterier slike benchmarkingpartnere helst bør tilfredsstille (ikke i prioritert rekkefølge):

- Være så kjent eller ha så godt rykte at bruk av organisasjonen gir en god signaleffekt til de deltakende bedriftene om at funnene er relevante.
- Være "forståelige" virksomheter, det vil si ikke drive med noe det er vanskelig å forholde seg til.
- Vi burde ha en eksisterende kontakt med organisasjonen eller i det minste tro at det er en reell mulighet for å få adgang.
- Det var ønskelig med en viss spredning i utvalget av organisasjoner.
- Tenke på antall benchmarkingpartnere og deres geografiske lokalisering for å tilpasse besøksrunden til prosjektets budsjett.
- De valgte organisasjonene må kunne gi en overføringseffekt, det vil si at deres praksis er relevant for norske virksomheter ut fra kultur og praksis ellers.
- Det var ønskelig å finne noen som har lyktes med implementering av et prosjektkontor som kan forklare hvorfor, eventuelt noen som har mislykkes og som har viktige erfaringer å dele.

Listen over organisasjoner som ble foreslått som mulige benchmarkingpartnere var lang og omfattet blant annet følgende virksomheter:

- Cisco.
- Lego.
- Lockheed Martin.
- Det britiske forsvaret.
- Statoil.
- Starbucks.
- Dell.
- Gillette.
- Nike.
- Nokia.
- Virgin.
- Internasjonale oljeselskaper.
- ABB.
- NASA
- Bravida.
- Airbus.

Til syvende og sist endte vi opp med følgende utvalg av benchmarkingpartnere:

- Lego i Danmark, besøk gjennomført og intervjuer gjennomført med både den ansvarlige for oppbygging av prosjektkontoret og en prosjektleder.
- Dansk Olje & Naturgass, intervju gjennomført med den ansvarlige for oppbygging av prosjektkontoret.
- Dyno Nobel, intervju gjennomført med den ansvarlige for oppbygging av prosjektkontoret.
- Fiat, erfaringsutveksling gjennomført via e-post med den ansvarlige for oppbygging av prosjektkontoret.
- BHP Billiton, telefonintervju gjennomført med leder for prosjektkontoret.
- SunTrust Bank, telefonintervju gjennomført med den ansvarlige for oppbygging av prosjektkontoret for IT-prosjekter (som tidligere har gjennomført tilsvarende oppbygging av prosjektkontor i Coca-Cola og forsikringsgiganten Aflac).

Besøk og intervjuer ble gjennomført med bakgrunn i en intervjuguide, basert på guiden for den interne kartleggingen, men tilpasset den eksterne benchmarkingen. Intervjuguiden er lagt ved i vedlegg. I det følgende oppsummeres de viktigste momenter observert ved de ulike benchmarkingpartnerne.

### 5.1 Momenter lært fra Lego

Lego er et selskap som utvikler og produserer leketøy, med ulike relaterte forretningsområder i tillegg. Lego er organisert med et topplederteam med ni direktører: tre salgsdirektører, en retaildirektør for egne konseptbutikker, en supply chain direktør, en økonomidirektør, en IT-direktør, en HR-direktør og til slutt en GIM-direktør, GIM = Global Innovation and Marketing. Selskapet ledes av eier Kjeld Kirk Christensen. GIM er en enhet som dekker både innovasjon, produktutvikling og markedsføring og har 900 ansatte, av totalt ca. 8.000 på verdensbasis. Av disse er ca. 130 ansatt i marketing inkludert et eget innomhus reklamebyrå, 500 i produktutvikling, 120 teknikere, 130 designere samt at prosjektkontoret var organisert her til inntil nylig.

- Lego har opplevd både rask vekst og nedgang i omsetning de siste 5 årene og møter i dag en markedssituasjon der omtrent 70% av omsetningen hvert år kommer fra nye produkter. Dette gir et ekstremt behov for stadig nyutvikling av produkter, noe som skjer i såkalte ”nyhetsprosjekter” og som det til enhver er cirka 30 av samtidig. Prosjektgjennomføringstiden har gjennomgått en utvikling de siste årene, fra 36 måneder over en lengre periode ned til 18. Da ble det reaksjoner i organisasjonen og den ble økt til 24 måneder. Nå er målet å redusere dette til 12 måneder.
- Den ”utløsende impulsen” for at prosjektkontoret ble opprettet i 2000 var en kombinasjon av at prosjektgjennomføringstiden måtte reduseres samt at det ble ansatt en person rekruttert eksternt som hadde sterkt fokus på prosjektledelse.
- Prosjektkontoret er organisert under en Prosjektsjef som har ansvar for en gruppe med 17 prosjektledere samt prosjektkontoret, hvor prosjektkontoret i dag teller en leder samt en prosjektsekretær. I oppbyggingsfasen hadde kontoret 4 ansatte.
- Nyhetsprosjektene kjøres i en matrisestruktur der prosjektteam dannes med medlemmer fra produktlinjen langs den ene akse og disipliner langs den andre. Prosjektene ledes så av en prosjektleder som altså tilhører en felles enhet sammen med prosjektkontoret.
- Legos prosjektkontor må defineres til å være en kombinasjon av et støtte og operativt nivå, men dekker ikke den strategiske dimensjonen. Hovedoppgaver for kontoret er:
  - Definerings og forbedring av forretningsprosesser på tvers av organisasjonen, spesielt knyttet til gjennomføring av nyhetsprosjekter.
  - Tilby en ressurspool av prosjektledere.

- Støtte til planleggings- og økonomisystemer.
- Prosjektlederutdannelse- og utvikling, en viktig funksjon for å skape en karrierevei for prosjektledere og heve kompetansen i selskapet.
- Prosjektlederne er rekruttert både internt, basert på teknisk innsikt og lederegenskaper, og eksternt. Viktigste rekrutteringskriterium har vært lederegenskaper. Å være prosjektleder er etter hvert blitt meget attraktivt – det har prestisje, det gis stort rom for videreutvikling og etterutdanning og de har fått samme frynsegoder som linjeledere, for eksempel firmabil, mobiltelefon, osv.
- Ellers peker Lego på samlokalisering av prosjektteamene som en meget viktig (og enkel!) suksessfaktor. Bygningene der prosjektteamene arbeider er delt inn i store saler der lette skillevegger brukes for å bygge og endre soner for hvert prosjekt der alle medlemmene fysisk er samlet.
- Lego har ikke noe formelt ”prosjektråd” der prosjektledere diskuterer prosjekter og felles problemer. Prosjektkontoret gjennomfører møter blant prosjektlederne 2 timer hver 3. uke, men disse har ofte relativt dårlig oppmøte og har ikke en slik funksjon. Uformelt bruker imidlertid prosjektlederne hverandre som sparringspartnere.
- Prosjektlederen vi snakket med mente prosjektkontoret var en stor suksess og at prosjektlederne egentlig ikke savnet noen funksjoner ved kontoret. Det ble oppfattet som et samlet talerør for alle prosjektlederne i forhold til resten av organisasjonen, i motsetning til andre selskaper der prosjektkontoret ofte sees på som ledelsens redskap for å ”få skikk på prosjektlederne”.
- Videre var prosjektkontoret sentralt i den meget viktige standardiseringen av arbeidsprosessene i utviklingsarbeidet i Lego. Samtidig ser man at mye av grunnen til at prosjektene er blitt så gode er graden av repetitivitet mellom dem, noe som kunne vært vanskeligere i en organisasjon med mer ulike prosjekter.

## 5.2 Momenter lært fra Dansk Olje og Naturgass (DONG)

DONG er et statlig eid energiselskap som nå forberedes for børsnotering og privatisering. Selskapet driver med salg av naturgass, produksjon og salg av el-kraft og kjører olje- og gassutbyggingsprosjekter. DONG har en Exploration & Production (E&P) divisjon og her finner vi prosjektkontoret i tillegg til IT Support og Asset Coordination samlet under E&P Support.

- Prosjektkontoret ble etablert fordi man trengte å få mer standardisert prosjektgjennomføring og ble etablert etter initiativ fra ledelsen.
- Kontoret har en støttefunksjon mot prosjektene og rapporteringsfunksjon mot ledelsen.
- En periode hadde kontoret fire ansatte, nå har det tre. Prosjektkontoret har ingen ressurser i form av prosjektledere.
- Prosjektkontorfunksjoner dekker både strategiske og operative oppgaver. Strategiske omfatter ansvar for prosjektmodellen/felles metodeverk og for å utarbeide perioderapporter for prosjektporteføljen. Operative oppgaver omfatter:
  - Å gi støtte til arbeidet med og i prosjektene.
  - Være støtte til prosjektledere og øvrig prosjektpersonell.
  - Være støtte til prosjekteiere og konsernledelse.
  - Ha ansvar for gjennomføring av Asset & Project Committee-møter.
  - Koordinere prosjektstatusrapporteringen.
  - Koordinere ressursprofilporteføljen.
  - Drive prosjektledelsesopplæring.
  - Utføre Peer reviews og prosjektevalueringer.
  - Støtte ved prosjektoppstart.



- Om oppgavene skulle utvides burde det være økt støtte rundt risiko og kontrakt samt mer aktiv beslutningsstøtte. Videre bør det vurderes om prosjektkontoret skal sitte med senior prosjektledere. Det kan også vurderes en nærmere tilknytning til merkantilt miljø.
- Erfaringsoverføring håndteres ved at informasjon om prosjektene ligger ute på nettet. Det kjøres Close Out-seminarer hvor alle prosjektledere og prosjekteiere er invitert. I tillegg kjøres også peer reviews i prosjektene.
- Prosjektkontoret kjører kurs i generell prosjektledelse og opplæring i prosjektmodellen.
- Suksesskriterier for et vellykket prosjektkontor er seniorkompetanse innen prosjektledelse slik at en får troverdighet samt forankring i toppledelsen, de må se gevinsten av prosjektkontoret.
- Fallgruver er at det kan bli for statisk og byråkratisk, og legge opp til for avanserte systemer. Man må passe på å ikke miste bakkekontakt med "the real project life". Må også passe på å ikke bli "sekretær" for prosjektene.

### 5.3 Momenter lært fra Dyno Nobel

Dyno Nobel Europe har i dag over 900 ansatte og leder Dyno Nobels virksomheter i Europa, Afrika og Midtøsten, men med sitt sterke fotfeste i Skandinavia. Dette markedet er hovedsakelig konsentrert omkring entreprenørvirksomhet, pukkverksindustri og gruvedrift. Anleggssektoren er den største forbruker av sprengstoffer i Skandinavia, siden infrastruktur har høy prioritet i dette markedet. Dyno Nobel har et omfattende nettverk av lagre, bulkstasjoner og forhandlere i hele Skandinavia. I tillegg har Dyno Nobel Europe en omfattende, global eksportvirksomhet, som inkluderer datterselskaper og samarbeidspartnere som forsyner Europa, Afrika og Midtøsten. Basert på mer enn 135 års inngående bransjeerfaring, er Dyno Nobel i dag en velkjent medspiller innen feltet fjellsprengning, med et vidt spekter av verdsatte produkter og tekniske løsninger.

Prosjektkontoret er plassert som en stabsfunksjon og består av én person. Denne ansatte jobber 100% med prosjektmetoder og opplæring.

- Prosjektkontoret ble etablert som følge av en reengineeringprosess i Dyno Nobel Europa. Bakgrunnen for denne etableringen var tidligere erfaringer innenfor områdene kvalitet, kostnader og tid, samt at man opplevde frustrasjon og suboptimalisering. Det manglet felles retningslinjer, i stor grad hadde Dyno Nobel et "småkongevælde" med liten grad av "sharing". Videre ble prosjekt som arbeidsform fremherskende, men man hadde mangel på prosjektkompetanse og sentral oversikt og kontroll.
- Prosjektkontoret har ansvaret for prosess og metode for prosjektledelse, men har ikke besluttende myndighet innen porteføljestyring. Videre arrangerer kontoret kurs for aktuelle prosjektledere. Kurset leder ikke fram til en sertifisering, og det er ennå et stykke å gå før prosjektlederrollen kan anses å være profesjonell.
- Før implementering ble det kjørt en intern undersøkelse av prosjektmodenhet (PMM). Denne undersøkelsen avdekket kulturelle, strukturelle og teknologiske mål. Viktige satsningsområder i starten var policy, rammeverk, porteføljestyring, kompetanse og oppfølging og informasjonshåndtering. Senere ble det etablert et projektråd med rådgivende funksjon overfor ledelsen. Arbeidet har ledet fram til en felles prosjektprosess, dokumentert i PromoDyn.
- Prosjektkontoret gir ingen "quick fix", effekt merkes over tid. Dyno Nobel har ikke målt effekt av prosjektkontoret, men merker mye mindre frustrasjon nå og har også en følelse av at tid, kvalitet og kostnader er blitt bedre.
- Hvis prosessen skulle startet på nytt igjen, ville Dyno Nobel i større grad involvert økonomifunksjonen, rett og slett fordi prosesser og verktøyer for økonomi og prosjektgjennomføring må integreres

## 5.4 Momenter lært fra BHP Billiton

BHP Billiton er verdens største diversifiserte energiselskap. Selskapet skiller seg fra sine konkurrenter ved å tilby overlegen kvalitet i leveransen; kundeorientering, service, markedskunnskap, og spesielt innen petroleumsvirksomheten.

BHP Billiton har 35.000 ansatte fordelt på over 100 ulike steder i 20 land. Hovedkontoret er i Melbourne Australia. Selskapet er markedsleder i enkelte av sine leveranser, blant annet innen aluminium, energi, metallurgisk industri og kobber. Selskapet har gjort store, tunge investeringer innen oljeindustrien, gass, naturgass, nikkell, diamant og sølvindustri.

- Intervjuobjektet var leder av Project Development Services, en gruppe på 16 personer som har til formål å bidra til at BHP Billitons prosjekter gjennomføres med gode prosesser, slik at prosjektene skaper best mulig ”business value”.
- Etablering av gruppen kom etter fokus fra toppledelsen etter at flere store prosjekter hadde gitt svært dårlige resultater. Man opplevde at disse katastrofeprosjektene påvirket aksjekursen, og ønsket derfor å rette opp dette. De store prosjektene er nå under kontroll. Prosjektkontoret fokuserer nå på de mellomstore prosjektene (mange i antall)
- BHP Billiton har ikke en sentral prosjektorganisasjon verken på Corporate eller Business unit nivå. På det enkelte fabrikksted finnes prosjektavdelinger, og man ser at praksis er svært varierende.
- Gruppen er geografisk spredt, for eksempel i London, Australia, Sør-Afrika og Houston.
- Det er ikke noe formelt krav i BHP Billiton om å benytte seg av prosjektkontorets produkter eller tjenester, men disse er gratis for kundene.
- Gruppen arbeider med:
  - Project governance prosessen.
  - Expert Project Management services.
  - Review av mindre prosjekter.
  - Review og analyse av prosjektsystemer (prosjektledelses- og porteføljeledelsespraksis i forretningsenhetene).
  - Opplæring i prosjektarbeid.
  - Benchmarking.
  - Software for prosjekt og porteføljestyring (Pacific Edge) inkludert basiskonfigurasjon og opplæring i bruken.
- En av gruppens hovedområder er analyse av forretningsenhetenes prosjektsystemer. Project Management Maturity måles i et system bestående av 5 x 35 Best Practices. Kundens system går gjennom og gis score som basis for en rapport med anbefalinger. Det tilbys også hjelp til å lage en plan for forbedring samt konkret hjelp til å implementere denne.
- Ekstern opplæring i prosjektarbeid anbefales hvis passende kurs er tilgjengelig. Gruppen tilbyr ellers to standard in-house kurs: En-dags basiskurs i prosjektarbeid og tre-dagers kurs for prosjektledere. BHP Billiton har også registrert behov for prosjektopplæring til prosjekteiere/gatekeepers og utvikler nå et kursopplegg for disse.

## 5.5 Momenter lært fra SunTrustBank

SunTrustBank er en av USAs største kommersielle banker med hovedkontor i Atlanta, Georgia. I mars 2004 hadde SunTrust totalt 125 millioner dollar i disponible midler, og selskapet har kunder over hele USA. Produktene som tilbys er blant annet lån, plassering og investeringsrådgiving, og tjenester over internett og med bruk av ny teknologi. Gjennom ulike samarbeid tilbyr selskapet også kredittkort, forsikringer og kapitalmarkedstjenester.

De siste fire årene har selskapet strategisk kjøpt opp ulike bank og finansieringsselskaper, blant annet Robinson-Humprey company, Huntington Bankshares og Lighthouse Finance company.

- Intervjuobjektet ble ansatt for å etablere prosjektkontor i banken. Vedkommende har tidligere vært ansatt i AFLAC, et stort forsikringsselskap med virksomhet i USA og Japan, og i Coca-Cola, hvor han har hatt tilsvarende oppgaver.
- Initiativet til å etablere et prosjektkontor kommer som oftest fra en ildsjel i bedriften, men i SunTrust ble han hentet spesielt til oppgaven.
- SunTrust ønsket å danne et prosjektkontor for å komme bort fra en situasjon hvor divisjonene arbeidet i ”siloeer” og utførte prosjekter som i første rekke var prioritert utefra divisjonens ønsker, ikke selskapets.
- Prosjektkontoret håndterer bankens IT-prosjekter, med budsjetter fra 100.000 til 16 millioner USD.
- Kontoret er en selvstendig enhet og rapporterer til et medlem av toppledelsen, noe som er viktig for å få støtte/tyngde i organisasjonen.
- Det har vært benyttet en standard metode for implementering, som også ble anvendt i Aflac og Coca-Cola. Metoden har tre faser:
  - Verktøy, metodikk og governance. I første fase utvikles og implementeres metodikk og verktøy for prosjektarbeid. Dette omfatter planlegging, estimering, fremdriftsrapportering og timeregistrering. I tillegg implementeres prosedyrer for prosjektbeslutninger.
  - I neste fase implementeres kvalitetssikring.
  - Siste fase omhandler porteføljestyling. Dette omfatter utvelgelse av prosjekter og allokering av ressurser. For hvert prosjekt blir det laget et scorecard. Her samles nøkkeldata for prosjektet, eksempelvis finansielle, tekniske, risiko og gevinst. Avhengigheter til andre prosjekter blir også registrert. Scorecard’ene sørger for en standardisert leveranse av data fra prosjektet inn i porteføljesystemet.
- Følgende umiddelbare positive resultater fra implementeringen ble nevnt:
  - Effektivitetsforbedring, både i prosjektarbeid og timeregistrering.
  - Bedre prosjektvalg, oversikt og prioriteringer.
  - Kvalitetsforbedring, lavere feilprosent, færre ”inkonsistenser”.

Basert på denne grove oppsummeringen av benchmarkingen vil neste kapittel presentere en analyse av funn fra både internkartleggingen og benchmarkingen.

## 6 Funn og analyse

Både den interne kartleggingen blant de deltagende organisasjonene og den eksterne benchmarkingen har fulgt på forhånd oppsatte intervjuguider. Hensikten med dette har vært å sikre at bredden i temaer som har vært relevante ville dekket i samtalene med hver aktør. Dette har forhåpentligvis bidratt til at materialet intervjuene har produsert er velegnet for analyse.

Samtidig har vi erkjent at det neppe er hensiktsmessig å strukturere analysen etter overskriftene i intervjuguidene. En slik analyse ville kunne ta form av en mer mekanisk sammenlikning mellom organisasjonene av ulike aspekter ved prosjektkontor. Å få frem slike likheter og forskjeller har selvsagt en verdi, men vi tror det er enda viktigere å kunne trekke ut av dette materialet det vi mener er viktige funn i forhold til noen fellesnevner ved prosjektkontorene vi har studert og ikke minst peke på noen forhold som synes å være viktige for å oppnå suksess med en slik implementering.

Vi har derfor valgt å strukturere analysen ut fra de viktigste overskriftene vi i fellesskap i prosjektgruppen identifiserte ved diskusjon rundt våre funn. På denne måten har vi også kunnet inkludere mer systematiske sammenlikninger mellom organisasjonene der det synes å ha verdi. De aspektene vi har funnet nyttige for videre analyse er:

- Er det mulig å se et mønster der faktorer ved organisasjonen, dens utfordringer og dens prosjekter dikterer hvilken type prosjektkontor den har og hvordan dette er implementert?
- Hva er de typiske oppgaver et prosjektkontor ivaretar, og hvilke omfattes normalt ikke av dets ansvar?
- Hva er de målsetninger som forfølges ved etableringen av et prosjektkontor, hva er behovene og hvem er interessentene for et slikt kontor?
- Vil et prosjektkontor fremvise en dynamisk utvikling over tid, gå gjennom en form for livssyklus?
- Hvordan er prosjektkontorer typisk organisert, hvilken størrelse har de og hvordan bør de bemannes?
- Hvordan kan man sikre et prosjektkontor den nødvendige autoritet og myndighet i organisasjonen til å ha en reell påvirkning på prosjektene, og hva er betydningen av støtte og engasjement fra toppledelsen for å oppnå dette?
- I hvilken grad påvirkes et prosjektkontor av eksistensen av en ildsjel som drar implementeringen, og hvordan sikrer man overgangen fra ildsjel til kontinuerlig drift?
- Hvilke kompetansekrav må stilles til et prosjektkontor og dets ansatte?
- Hvordan er forholdet mellom et prosjektkontors ansvar for utvikling og forvaltning av en felles metode og prosess for prosjektledelse og IT-løsninger knyttet til prosjekter?
- Hvordan markedsføres et prosjektkontor internt i en organisasjon, og hva er betydningen av intranett-portaler?

Det finnes sikkert flere andre tema som kunne vært interessante for analyse, men ut fra det materialet vi besitter og de inntrykk vi har dannet oss i løpet av prosjektet er det disse som har utpekt seg. Resten av dette kapitlet vil gå gjennom hvert av disse temaene og belyse det med bakgrunn i det eksisterende datamaterialet og forsøke å besvare spørsmålene.

### 6.1 Klassifisering av prosjektkontor ut fra organisasjonstype og andre aspekter

En observasjon flere av medlemmene i prosjektgruppen gjorde underveis i dette arbeidet var at et prosjektkontor syntes å "farges" av den personen som hadde vært den åpenbare ildsjel og drivende

kraft i å etablere kontoret. Var vedkommende en IT-orientert person ble fokus for kontoret etablering av IT-systemer for prosjektledelse, kom denne personen fra personalsiden ble det kompetanseutvikling som stod i fokus og så videre. Denne observasjonen hører nok hjemme under overskriften om betydningen av ildsjeler i slikt arbeid, men den ledet oss til å stille spørsmålet i hvilken grad prosjektkontorer er svært ulike fra organisasjon til organisasjon.

Etter noe diskusjon ble svaret vårt at de egentlig ikke er så ulike. Status og bruk av prosjektkontoret kan variere noe avhengig av "ildsjelen" som leder kontoret, hvorvidt kontoret tilbyr behovsrettete tjenester til brukerne og hvilken kompetanse ansatte ved kontoret har. Det kan også variere en del på størrelse, nivå i organisasjonen prosjektkontoret er plassert, om det tar form av fysisk kontor eller mer er et distribuert nettverk. Men funksjonen det har og oppgavene det ivaretar er ofte forbausende like. Denne realisasjonen ledet oss til vår definisjon av prosjektkontor, som gjengitt i kapittel 3:

"En systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar."

Ut fra denne definisjonen er det av mindre betydning hvordan "kontoret" er utformet så lenge det innebærer at organisasjonen tar et systematisk ansvar for et sett med viktige oppgaver knyttet til gjennomføringen av sine prosjekter. Og ut fra våre observasjoner om hvilke oppgaver dette omfatter kunne vi vanskelig si at prosjektkontorene var så veldig forskjellige.

Det neste spørsmålet ble dermed om faktorer ved organisasjonen, dens spesifikke utfordringer på det tidspunkt da prosjektkontoret ble implementert, og kanskje typen prosjekter den ivaretar på noen måte dikterte utformingen av prosjektkontoret. Ved diskusjonen av dette spørsmålet så vi for oss at for eksempel følgende faktorer kunne påvirke dette:

- Organisasjonens størrelse, organisering, grad av geografisk spredning, bransje og dermed graden av produksjons- versus prosjektorientering og så videre.
- Viktige utfordringer prosjektkontoret var ment å adressere, for eksempel overskridelser, lav prosjektprioritering, mangel på felles retningslinjer for prosjekter, dårlig porteføljestyling og så videre.
- Prosjektene størrelse, fokus, organisering, prosjektmodenhet og så videre.

Ideelt sett kunne vi kanskje finne en matrise eller en form for sjekklister der en gitt klassifisering av organisasjonen, dens prosjekter og utfordringer nærmest automatisk kunne konverteres til et svar om hvordan prosjektkontoret best burde utformes for nettopp denne organisasjonen. Dette har ikke vært mulig, i hvertfall ikke med vårt datamateriale. Det er vanskelig å se noe mønster, og det er så mange faktorer som avgjør hvordan et prosjektkontor til syvende og sist blir seende ut at det vil være svært komplekst å skape noen slike retningslinjer. Det er også tvilsomt i hvilken grad de ville hatt særlig verdi. Organisasjoner er så vidt ulike med hensyn til eksempelvis kultur og tradisjoner, utfordringer og eksisterende systemer at det synes åpenbart at en del spesifikke beslutninger må tas i hvert enkelt tilfelle. Det man kan lære av er de fellestrekk vi har observert og som trekkes frem videre i analysen.

## 6.2 Oppgaver i et prosjektkontor

Som nevnt mener vi å se nokså stor likhet mellom de ulike prosjektkontorene i forhold til kjerneoppgaver de forvalter. Vi ser også at enkelte av kontorene ivaretar mer spesielle oppgaver, noe vi vil komme tilbake til, men kjernen av ansvar består ofte av følgende funksjoner:

- Etablere, forvalte og utvikle en felles standard metode og prosesser for håndtering av prosjekter i organisasjonen. Oftest ligger en prosjektmodell til grunn for dette, gjerne en faseindelt modell med beslutningspunkter av typen CVP fra Hydro eller PROPS fra Ericsson (dette er en velkjent prosjektmodell utviklet av Ericsson og brukt som inspirasjon for tilsvarende modeller i en rekke ulike organisasjoner, også i Norge). Basert på denne finner man så normalt prosessbeskrivelser, rutiner og verktøy/metoder.
- Ha ansvar for opplæring og kompetanseutvikling knyttet til prosjektledelse, enten gjennom å selv tilby interne kurs eller skaffe til veie egnede eksterne kurs. I noen tilfeller forvalter prosjektkontoret også en "kompetansestige" eller annen form for sertifisering der prosjektledere systematisk utvikles til stadig høyere kompetansenivåer, men dette er ikke en typisk oppgave for flertallet av prosjektkontorer.
- Yte støtte til prosjekter, i form av eksempelvis metodikk og verktøy, deltakelse i møter og gi anbefalinger. Normalt skjer dette som en gratis tjeneste for prosjektene. I noen tilfeller er prosjektene pålagt å benytte seg av enkelte tjenester, i andre tilfeller er dette helt frivillig. De fleste prosjektkontorene er også bevisste på at de ikke skal være operative ressurser inn i prosjektene, men holde en viss avstand og være "rådgivere".
- Bidra inn i "governance-prosessene" for prosjektene, det vil si prosesser for fremming av forslag om nye prosjekter, kvalitetssikring av beslutningsunderlag, utvelgelse av prosjekter og så videre. Felles for stort sett alle kontorene vi har observert er at rollen er begrenset til å gi anbefalinger, de har ikke formell beslutningsmyndighet.
- Kvalitetssikring av prosjekter, på ulike stadier og måter, fra gjennomgang av beslutningsunderlag i prosjektutvelgelsesfasen (som nevnt over) til evalueringer underveis eller etter avsluttet prosjekt til fasilitering av "peer reviews". Igjen er det normale at prosjektkontoret ikke har noen formell myndighet til å gi prosjektene pålegg eller stoppe dem, men kun å komme med anbefalinger.
- Yte støtte til prosjekteier, altså en støtte til organisasjonens ledelse og de ansvarlige for prosjektporteføljen, i motsetning til prosjektene. Dette kan omfatte ulike former for kvalitetssikring, som allerede nevnt, rådgivning om prosjektutvikling, kompetanseheving for ledelsen og så videre.

I den grad dette synes å ha utviklet seg til et slags konsensus-sett av oppgaver for et prosjektkontor vil det være fornuftig for en organisasjon som planlegger innføring av sitt eget prosjektkontor å vurdere å inkludere disse funksjonene. De er fremkommet som et "minste felles multiplum" av en rekke vellykkede prosjektkontorer i anerkjente selskaper og representerer således mye erfaring om hva som er hensiktsmessige oppgaver. I tillegg har vi observert en rekke andre funksjoner som bare ivaretas av et utvalg av de inkluderte prosjektkontorene:

- Ansvar for prosjektgjennomføring, anskaffelse, forvaltning, IT-løsninger for prosjektarbeid og opplæring i bruken av disse. Vi hadde kanskje trodd at dette var en felles oppgave for de aller fleste, men i mange tilfeller overlater prosjektkontoret til andre enheter eller prosjektene selv dette ansvaret, og i den grad de bidrar på dette området er det med hensyn til å sikre at løsningene er kompatible med den standard metodikk prosjektkontoret har utviklet.
- Være ansvarlig for å ivareta porteføljeoversikt for organisasjonens prosjekter. Dette innebærer ikke å være ansvarlig for komponering av porteføljen (dette har ikke én av de observerte organisasjonene tillagt prosjektkontoret), men å innhente informasjon fra prosjektene og vedlikeholde en totaloversikt over disse. Normalt ekstraheres nøkkelinformasjon til ledelsen og andre interessenter fra denne oversikten.
- Fasilitere erfaringsoverføring mellom prosjekter og prosjektledere. Dette inkluderes i noen tilfeller i kompetanseutviklingsaspektet, men noen prosjektkontorer har et eksplisitt ansvar for å legge til rette for at erfaringer høstet i prosjekter gjøres tilgjengelig for resten av

organisasjonen. Dette kan skje gjennom tradisjonelle erfaringsrapporter, seminarer eller mer innovative løsninger som videoklipp av prosjektledere som forteller om sine opplevelser.

- Forestå sertifisering av prosjektledere, som nevnt over i forbindelse med opplæring.
- Gjennomføre eller støtte benchmarking av flere typer, både som grunnlag for kostnadsestimering og -verifikasjon ved sanksjonering, for læring mellom prosjekter innad i organisasjonen og for å hente impulser fra prosjekter gjennomført av andre organisasjoner.
- Fungere som en internkonsulent, der dette går lenger enn punktet nevnt tidligere om å yte støtte til prosjektene. Som internkonsulent er ressurser fra prosjektkontoret i større grad aktiv i gjennomføring av oppgaver for prosjektene, både som operativ ressurs og forbedringsorientert rådgiver.
- Til slutt besitte en ressurspool av prosjektledere og eventuelt andre spesifikke kompetanseområder, eksempelvis risikoanalyse og kostnadsestimering. Dersom prosjektkontoret har en slik stab av personer kan dette enten være organisasjonens hele stab av prosjektledere, der disse automatisk blir prosjektledere for alle prosjektene, eller de representerer et utvalg prosjektledere som kan benyttes dersom dette er hensiktsmessig.

I hvilken grad man inkluderer én eller flere av disse sistnevnte oppgavene i et prosjektkontor vil selvsagt avhenge av om, og eventuelt hvordan, disse oppgavene ivaretas fra før av, hvor mye ressurser man legger til prosjektkontoret og hvilken målsetning man har med etableringen av det.

### 6.3 Målsetninger ved etablering av prosjektkontor

Fra litteratur og de observerte organisasjonene er det tydelig at det finnes en rekke ulike utløsende faktorer for en beslutning om å etablere et prosjektkontor og de målsetninger man ønsker å realisere ved dette. Noen eksempler er:

- Store sprik i måten prosjekter gjennomføres på og prosjektkontor etableres for å sikre en mer ensartet gjennomføring i tråd med felles retningslinjer basert på beste praksis.
- Problemer med tids- og kostnadsoverskridelser i prosjekter og mål om å bedre dette ved å sikre et sentralt kompetanseorgan innen prosjektledelse i organisasjonen.
- Mangel på kvalifiserte prosjektledere og bruk av prosjektkontor til å bygge opp slik kompetanse i organisasjonen.
- Dårlig helhetstenkning rundt utvalg av prosjekter og synergier mellom disse. Etablering av et prosjektkontor ble gjennomført for å få noen til å ta et helhetsansvar og å få porteføljeoversikt.
- Krav og behov fra ulike interessenter, både interne og eksterne.

Det finnes enda flere eksempler, og typisk korresponderer de ulike målsetningene med oppgavene for et prosjektkontor nevnt i forrige kapittel, enten basisoppgavene eller de utvidede. På et overordnet nivå kan man si at hovedmålsetningen med ethvert prosjektkontor er å realisere definisjonen vår av et slikt kontor, altså en systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar.

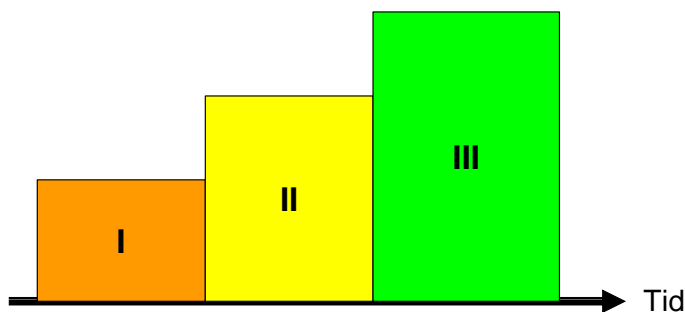
Som tidligere nevnt har vi stilt oss spørsmålet om hvorvidt de utfordringer som motiverer beslutningen om etablering av et prosjektkontor avgjør hvordan prosjektkontoret utformes. Til en viss grad stemmer nok det; er hensikten å utvikle flere og bedre prosjektledere vektlegges kompetanseutviklingsaspektet for prosjektkontoret sterkt i starten, og tilsvarende for andre målsetninger. Kombinert med ildsjelers ”stempel” på prosjektkontoret farger dette utvalget av oppgaver og andre dimensjoner.

Uansett hvilke målsetninger man initielt forfølger har vi observert at en gradvis utviklende målsetning har blitt å skape et prosjektkontor som etterspørres, som det virkelig er behov for i

organisasjonen, og som savnes dersom det forsvinner. Flere har påpekt faren for at et prosjektkontor blir enda et byråkratisk element som påfører prosjektene og prosjektlederne mer ulemper enn fordeler, og det å sørge for at kontoret og dets oppgaver virkelig etterspørres er en målsetning som motvirker denne faren. For å oppnå dette synes en nyttig fremgangsmåte å foreta en grundig generell modenhetsanalyse for prosjektarbeid og interessentanalyse for prosjektkontoret før man bestemmer dets utforming og implementeringsstrategi. En slik analyse vil identifisere de aktører i organisasjonen som vil forholde seg til prosjektkontoret, deres behov i forhold til et slikt kontor og hvordan man best kan dekke disse.

#### 6.4 Prosjektkontorets livssyklus

Det synes å være et fellestrekk ved prosjektkontorer at de gjennomgår en dynamisk utvikling over tid. Dette er i tråd med ulike såkalte modenhetsmodeller som finnes innenfor både kvalitetsledelsesfeltet, softwareutvikling og også innenfor prosjektledelse. Den grunnleggende tanken er at man må lære å krabbe før man kan lære å gå – man må starte med enklere oppgaver og utvide disse til mer avanserte etter hvert som man bygger erfaring og kompetanse, som vist i figuren under. Dette gjelder for de fleste områder, og også for et prosjektkontor.



For et prosjektkontor ser man typisk en utvikling for både:

- Oppgaver kontoret ivaretar.
- Størrelse og bemanning.
- Organisatorisk plassering og myndighet.

En klassisk inndeling i faser går fra initiering via utvikling til ordinær drift og kanskje til slutt til nedleggelse, og er nok gyldige også for et prosjektkontor. Mer spesifikt kan man skissere tre faser. Disse er delvis inspirert av intervjuobjektet i SunTrust Bank som har bygget prosjektkontorer etter denne modellen både i SunTrust, Coca-Cola og Aflac:

- I. Utvikling av felles metoder og verktøy for prosjektledelse. Kanskje kan det innenfor denne fasen også være en finere inndeling, der det først utvikles enklere metoder og verktøy, senere mer avanserte.
- II. Innføring av governance-prosesser og kvalitetssikring. Governance-prosesser er prosesser for fremming av forslag om nye prosjekter, kvalitetssikring av beslutningsunderlag, utvelgelse av prosjekter og så videre.
- III. Ta i bruk reell porteføljestyring.

Mellom disse fasene øker modenheten i både prosjektkontoret og innen prosjektledelse i organisasjonen generelt, og fokus for prosjektkontorets aktiviteter endres. Typisk kan man se at ”objektet” som støttes av prosjektkontoret endres mellom disse fasene, som følger:



- I. Støtte til enkeltprosjekter.
- II. Støtte til prosjekteiere av enkeltprosjekter.
- III. Støtte til den samlede prosjektmassen og virksomhetsledelsen.

I forhold til et prosjektkontors oppgaver angir den neste tabellen i hvilken fase i livssyklusen de enkelte hører hjemme. Dette vil imidlertid kunne variere betydelig fra organisasjon til organisasjon og over tid, og tabellen viser dermed kun et typisk eksempel hvor noen oppgaver også er plassert i to eller tre faser:

Oppgave/fase	I Metoder og verktøy	II Governance og KS	III Porteføljestyring
Felles/standard metode og prosesser	X		
Opplæring og kompetanseutvikling	X		
Støtte til prosjekter	X		
Bidrag til governance-prosessene		X	
Kvalitetssikring		X	
Støtte til prosjekteier		X	
Ansvar for IT-løsninger	X		
Ansvarlig for porteføljeoversikt			X
Erfaringsoverføring	X	X	
Ressurs/kompetanseoversikt og -utvikling			X
Sertifisering av prosjektledere	X		
Benchmarking	X	X	
Internkonsulent	X	X	X
Ressurspool av prosjektledere	X		

Et interessant spørsmål er om det finnes enda en videre utvikling etter den angitte fase III? Muligens finnes det to svar på det. Dels angir generelle modenhetsmodeller at øverste nivå er en slags "nirvana-tilstand" der beste praksis-prosesser er rotfestet i ryggmargen på organisasjonen og dens medlemmer. Dette skulle kanskje tilsi at et prosjektkontor for en organisasjon som har nådd nivå IV har utført sin oppgave – man har etablert felles metoder, sikret kvaliteten til prosjektledere og prosjektene og generelt oppnådd de målsetninger det ble etablert for. I så måte vil det kanskje være en logisk konsekvens at prosjektkontoret avvikles i det øyeblikk man virkelig når dette stadiet?

Det finnes lite empiri for å hevde at dette er tilfelle, men et fellestrekk vi observerte i noen av de mer modne prosjektkontorene var nettopp en dynamikk i bemanningsnivået. I starten ble enten kontoret etablert med relativt mange ressurser eller man startet beskjedent, men økte gradvis bemanningen, før man på et senere tidspunkt så en markant nedbemanning. Forklaringene gitt på reduksjonen i ressurser var nettopp at organisasjonen hadde kommet til et punkt der behovet for både "misjonering" og spesifikke tjenester fra prosjektkontoret hadde avtatt, fordi metoder og arbeidsmåte hadde blitt internalisert i organisasjonen. Vi har ikke sett noen tilfeller der prosjektkontoret til slutt har blitt lagt ned, og kanskje er ikke dette realistisk da fase II og III er pågående prosesser i en organisasjon. Det vil dessuten alltid være behov for videreutvikling av

metoder og verktøy, opplæring av nye prosjektledere og så videre, men det synes naturlig at en slik nedtrapping i aktivitetsnivå og endring av fokus inntreffer etter hvert som prosjektkontoret lykkes i å ”gjennomsyre” organisasjonen med god prosjektledelse.

## 6.5 Organisering av prosjektkontor

Innledningsvis i dette arbeidet antok vi at spørsmålet om organisering ville være et sentralt tema med hensyn til suksessrate for et prosjektkontor. Gjennom arbeidet har vi dels sett flere ulike varianter av hvordan prosjektkontorer er organisert, uten å kunne korrelere dette med graden av nytte for organisasjonen, dels har vi altså revidert vår egen definisjon av et prosjektkontor til å legge vekt på systematisk ivaretagelse av dets oppgaver, ikke en fysisk kontordør med skiltet ”Prosjektkontor” på. Dermed har dette temaet fått mindre betydning, men vi har observert noen interessante løsninger.

Ser man på andre områder innenfor en virksomhet, finner man at det finnes flere andre tema det har vært vanlig å etablere sentrale stabsfunksjoner for. Kvalitetssikring/-ledelse er ett slikt, der også det tradisjonelt har bestått av én del ”misjonering” og én del kompetanseheving. Andre kan være miljøledelse, flere virksomheter har i dag etikkansvarlige, og det finnes flere andre. Felles for mange av disse områdene er at det har vært en utvikling i hvordan slike stabsfunksjoner har vært organisert:

- For det første kan man se mye av den samme livssyklusen vi allerede har skissert for prosjektkontorene, nemlig at de ofte starter ut som sentrale staber som rapporterer til ledelsen, men etter hvert enten overflødiggjør seg selv gjennom at holdninger og arbeidsmåter tar feste i organisasjonen eller de desentraliseres slik at det finnes lokale ansvarlige innen ulike avdelinger/nivåer i organisasjonen.
- For det andre har disse erfaringene etter hvert blitt godt dokumentert, noe som har fått organisasjoner som har etablert slike stabsfunksjoner i den senere tid til å lære av dem og hoppe over fasen med en sentral stabsfunksjon. I slike tilfeller har man enten etablert distribuerte nettverk av kompetanse innenfor det aktuelle tema eller gitt et spesielt ansvar for temaet til utvalgte personer i organisasjonen.

Begge disse variantene har vi observert i vårt datamateriale, der det synes som om alternativene, med hensyn til organisatorisk utforming, mest benyttet er:

- En samlet stabsfunksjon, enten på et høyt nivå og med rapportering til toppledelsen, på et lavere nivå i organisasjonen, eller begge deler, altså med flere kontorer med ulike ansvarsområder.
- En stabsfunksjon, men ikke samlet til én enhet, men snarere komponert av friere ressurser plassert rundt om i organisasjonen.
- Et løst, distribuert nettverk av personer med spesiell interesse for og kompetanse innen prosjektledelse som til sammen ivaretar funksjonene til et mer tradisjonelt prosjektkontor.

Dog er det vanskeligere å finne noe mønster i forhold til hvilke typer organisasjoner og i hvilke situasjoner som velger den ene eller den andre utformingen. Det synes kanskje som om valget er mest avhengig av hvor i organisasjonen man ønsker å oppnå endringer og standardisering i forhold til metode for prosjektledelse. Er fokus overfor ledelsen eller et lite antall prosjektledere vil en sentralisert løsning kanskje være å foretrekke, mens en spredt organisasjon med prosjekter fordelt utover geografisk og enhetsmessig kanskje vil kreve en distribuert løsning dersom målet er å forene alle prosjektene om en enhetlig tilnærming.

Når det gjelder størrelse på prosjektkontorer varierer disse i vårt datamateriale fra bare én person til tjue på det meste. Det mest vanlige synes å være tre til fire personer, men størrelsen vil naturligvis være sterkt avhengig av organisasjonens størrelse, antall prosjekter og ansvarsområder for prosjektkontoret. Relatert til kontorets størrelse er også spørsmålet om man skal ha en fast bemanning over tid eller la dette være dynamisk. Igjen finnes det ikke noe fasitsvar. Dersom kontorets oppgaver endres over tid og dermed krever endret kompetanse vil det være et argument for dynamikk. Videre kan man oppleve at personer i prosjektkontoret ønsker, og kanskje har godt av, å veksle mellom å arbeide som støtteressurs og selv arbeide i prosjekter.

## **6.6 Sikre prosjektkontoret nødvendig autoritet og myndighet**

Uansett hvilke oppgaver som tillegges et prosjektkontor er én av hovedhensiktene at det skal bidra til endret praksis for prosjektledelse. For å oppnå dette er et slikt kontor, og dets ressurser, avhengig av så vel faktisk organisatorisk myndighet som faglig og sosial autoritet.

Våre funn tyder på at graden av dette ikke er avhengig av organisatorisk løsning for prosjektkontoret. Snarere defineres dette gjennom:

- Den respekt prosjektkontoret nyter i organisasjonen gjennom den kompetanse og senioritet kontoret og dets personell representerer. Å opprette et prosjektkontor bemannet med nyutdannede personer innen prosjektledelse vil neppe gi særlig effekt overfor erfarne prosjektledere.
- Den type "funksjon" prosjektkontoret tar med hensyn på fokus. Dersom fokus er på kontroll av prosjektene mer enn service og opplevd nytteverdi for brukerne av prosjektene, kan man oppleve at kontoret mister autoritet og myndighet og kan bli motarbeidet i organisasjonen. Det vil derfor være sentralt å kartlegge hvem som er brukere av kontoret, hvem er interessenter og hva deres reelle behov fra et slikt kontor vil være. Det oppleves som sentralt at prosjektkontoret fokuserer på forbedring av prosjektgjennomføring.
- Støtten prosjektkontoret får, både ved etableringen og i løpende drift, fra toppledelsen i organisasjonen. Dette er både avhengig av at toppledelsen ser et behov for prosjektkontoret og at den har kompetanse til å se nytten av det. For øvrig er det nok et fellestrekk ved de fleste ledere og ledergrupper at de er mer opptatt av resultater og mennesker enn systemer og rutiner. Et prosjektkontor kan på mange måter sees på som et "system" og det vil derfor være essensielt for et slikt kontor å demonstrere at det bare er et middel for å oppnå effekter. Dette kan for eksempel gjøres gjennom løpende, balansert måling av prosjektporteføljen og dens prestasjonsnivå.
- Det mandat kontoret gis og hvilken styrende dokumentasjon det forvalter og opptrer i henhold til.

## **6.7 Betydningen av en ildsjel**

Et observert fellestrekk ved mange av prosjektkontorene i vårt datamateriale er en ildsjel som har stått bak implementeringen, en ildsjel som enten selv har tatt initiativet til å etablere et prosjektkontor, har presset på for å få ledelsen til å ta et slikt initiativ, eller har blitt leid inn utenfra for å gjennomføre en vedtatt implementering. Et spørsmål vi derfor har stilt oss er betydningen av en slik pådriver for å sikre en vellykket implementering. Dette er det nær umulig å måle objektivt, men intervjuene vi har gjennomført synes å bekrefte at disse ildsjelene har vært svært viktige for å skape en visjon for kontoret, for å drive implementeringen videre fremover i faser med problemer og generelt sørge for at man står løpet ut.

I tråd med den livssyklus for et prosjektkontor vi allerede har skissert er et annet viktig spørsmål hva som skjer hvis eller når en slik ildsjel forsvinner, eller trekker seg noe tilbake. Dette kan vi vanskelig svare på ut fra de prosjektkontorene vi har studert, men dette er en nokså generell problemstilling innenfor ledelsesfaget. For eksempel er dette et sentralt tema i boken ”Good to Great” av Jim Collins (2001), der et utvalg bedrifter som har opprettholdt en mye høyere inntjening enn gjennomsnittet over en periode på femten år eller mer sammenliknes med en kontrollgruppe som bare har oppnådd gjennomsnittlige resultater. Hensikten var å om mulig identifisere noen fellestrekk ved disse organisasjonene som oppnår å ikke bare bli ”good”, men ”great”. Én sentral observasjon er at mens mange av de bare gode (og mange andre bedrifter) ledes av utadvendte, profilerte og karismatiske ledere var det et forbausende fravær av den typen ledere i de fremragende bedriftene. Lederne her var snarere anonyme i forhold til media, lavmælte og tydeligvis mye mer opptatt av å bygge organisasjonen de ledet enn egen karriere. Kanskje er noe tilsvarende en fornuftig strategi for ildsjeler i prosjektkontor-sammenheng, nemlig å fokusere på oppgavene som ivaretas og at god praksis blir den foretrukne arbeidsformen.

Et annet moment er å sørge for at funksjonene til prosjektkontoret oppleves som reelt nyttige og etterspørres av organisasjonen – de burde være så nyttige at det blir kaos og etterspørsel dersom de forsvinner. Dette gjøres gjennom å kartlegge behov, utvikle tjenester som mangler og sørge for at disse får høy kvalitet. Videre er det viktig at organisasjonen og dens ledelse ikke bare følger opp prosjekter og deres resultater i en oppstartsfasen for prosjektkontoret, men at dette gjøres løpende. Ved å sette prosjekter og prosjektporteføljen på dagsordenen i ledermøter og andre viktige fora vil det skapes et sug etter informasjon fra prosjektene, informasjon som kan skaffes til veie gjennom å benytte prosjektkontorets tjenester.

## **6.8 Kompetansekrav for et prosjektkontor og dets ansatte**

I hvilken grad et prosjektkontor lykkes i å skape en rolle for seg selv, både i en oppstartsfasen og en driftsfase, avhenger selvsagt også av den kompetansen de besitter. Vi har tidligere nevnt at seniorpersonell med autoritet er et sentralt krav. Utover dette har vi avdekket følgende momenter som viktige kompetanseaspekter:

- Naturligvis god faglig innsikt i faget prosjektledelse.
- Helhetsforståelse for virksomheten og dens prosjekter.
- Kommunikasjonsmessige evner.
- Forretningsforståelse.
- Være nytenkende.
- Kompetanse innenfor andre områder enn tekniske og kjernen av prosjektledelse – en blanding av personell bør dekke alle områdene i PMI sitt kunnskapslegeme.

## **6.9 Forholdet mellom felles metode/prosess og IT-løsninger**

Som nevnt hadde nok prosjektgruppen en forventning om at kartleggingene ville avdekke at forvaltning av IT-systemer for ulike anvendelser innenfor prosjektledelse var en sentral oppgave for et prosjektkontor. Tvert i mot har vi nok sett at dette er en langt mindre prominent oppgave, men noen prosjektkontorer har også dette som én av sine oppgaver. Dermed har dette ikke fått samme plass i prosjektet som forventet, og vår viktigste konklusjon er nok at uansett hvem som har ansvaret for slike IT-løsninger er en forutsetning at omforente metoder og prosesser er på plass før IT-verktøy anskaffes. Alle erfaringer med omvendte prosesser er at å anskaffe IT-systemer som fremmere av god praksis er vanskelig.

## **6.10 Markedsføring av prosjektkontor og betydningen av intranett-portaler**

Et siste aspekt i denne diskusjonen er knyttet til hvordan et prosjektkontor, både i implementerings- og driftsfasen, markedsføres overfor organisasjonen og dens prosjekter. Dette er en annen faktor i å etablere et slikt kontor som en varig enhet i en organisasjon, der en pedagogisk presentasjon av kontorets oppgaver og tjenester er viktig for å nå ut til prosjektene.

For å oppnå dette synes det å være vanlig å benytte én eller annen form for intranett-portal, ved siden av andre kommunikasjonskanaler, ulike fora for prosjektledere og så videre. En slik portal er en meget velegnet kanal både for å visualisere organisasjonens standard prosjektmetode og publisere informasjon om verktøy og tjenester som tilbys. Det gir bedre tilgjengelighet enn skriftlige rapporter og er mer fleksibelt i forhold til oppdateringer. I mange tilfeller ser man til og med at arbeidsprosesser, spesielt administrative, flyttes fra en fysisk sfære og over i en elektronisk sfære der informasjon, skjema, bestillinger og så videre formidles via portalen.

Med dagens programvare har prosjektkontoret også mulighet for å kartlegge detaljert hvilke deler av portalen som besøkes og benyttes mest, og av hvem. Denne informasjonen kan benyttes for å prioritere og videreutvikle de mest etterspurte delene.

## **6.11 Anbefalinger - suksesskriterier ved prosjektkontor**

Uten noen videre utledning vil vi til slutt i dette kapitlet oppsummere de viktigste faktorene vi har identifisert som synes å påvirke graden av suksess med et prosjektkontor. Anbefalingene er basert på diskusjonen tidligere i dette kapitlet og utsagn fra intervjuobjektene og tar form av suksesskriterier og fallgruver ved etablering og drift av et prosjektkontor. Disse bør sees på som en form for anbefaling i forhold til momenter man bør vektlegge og momenter man bør unngå:

- Sikre forankring til toppledelsen.
- Dekke reelle behov i organisasjonen slik at brukerne ser nytten av tjenestene til prosjektkontoret. Man bør kartlegge hvem brukere og kunden i organisasjonen er, dernest interessentene til prosjektkontoret, og tilby tjenester ut fra behov og nytte for disse.
- Ansatte i prosjektkontoret bør ha serviceinnstilling men samtidig ikke bli sekretær for prosjektene.
- La tjenestene være gratis.
- Skape en omforent forståelse for behovet for et prosjektkontor før etableringen starter, gjerne gjennom en interessentanalyse.
- Ikke lås organiseringen i én organisasjonsform, for eksempel en sentral stabsfunksjon, men velg ut fra målsetninger og behov med prosjektkontoret.
- Ta ting i rekkefølge og fokuser på én ting av gangen og følg den naturlige livssyklusen for et prosjektkontor.
- Skap uavhengighet i forhold til prosjektene (vær en støtte for, ikke en ressurs i).
- Bemann prosjektkontoret med senior prosjektledere, og generelt personer med god kompetanse og erfaring fra prosjekter.
- Ikke bli for byråkratisk eller komplekst.
- Fokus for prosjektkontoret bør være forbedring av prosjektgjennomføring.
- Prosjektkontoret bør ha oversikt over – og mulighet til å koordinere - ulike oppgaver på tvers av prosjekter. Derigjennom kan prosjektene lære av hverandre, og man får erfaringsoverføring mellom prosjekter.
- Finn gjerne en ildsjel til å drive implementeringen, men bli ikke for avhengig av denne.

Vi har lagt vekt på å ta med anbefalinger som er generelle av natur og dermed burde være gyldige for de fleste organisasjoner og typer prosjektkontor. Noen kan like fullt tenkes å være mer relevante i enkelte situasjoner enn andre, så vi ber den enkelte gjøre en vurdering av faktorene før man planlegger sin egen etableringsprosess.

## 7 Konklusjoner

### 7.1 Sammendrag av funn i arbeidet

En viktig realisasjon i prosjektet har vært at det egentlig ikke er ”kontor” i ordets tradisjonelle forstand som er det viktige aspektet ved et prosjektkontor. Snarere har vi kommet frem til følgende definisjon på hva vi oppfatter med et prosjektkontor:

*”En systematisk koordinering og enhetlig ivaretagelse av noen sentrale prosjektrelaterte oppgaver som et virksomhetsansvar.”*

For å bedre forstå praksis med hensyn til prosjektkontor i de deltakende organisasjonene ble det gjennomført en kartlegging i disse først:

- Forsvaret, Hydro og Telenor; intervjuer ble gjennomført med utvalgte personer i organisasjonene, der deltakere fra OrgPro dels var SINTEF-forskere, dels organisasjonens representant i OrgPro.
- Kongsberg Defence & Aerospace; intervjuer gjennomført med et noe større antall personer, der intervjuene ble gjennomført av bedriftens representant i prosjektet.

I neste omgang ble det gjennomført besøk eller samtaler med følgende benchmarkingpartnere:

- Lego.
- Dansk Olje & Naturgass.
- Dyno Nobel.
- Fiat.
- BHP Billiton.
- SunTrust Bank.

De viktigste momenter observert og diskutert ved de ulike benchmarkingbesøkene var.

- Er det mulig å se et mønster der faktorer ved organisasjonen, dens utfordringer og dens prosjekter som dikterer hvilken type prosjektkontor den har og hvordan dette er implementert?
- Hva er de typiske oppgaver et prosjektkontor ivaretar, og hvilke omfattes normalt ikke av dets ansvar?
- Hva er de målsetninger som forfølges ved etableringen av et prosjektkontor, hva er behovene og hvem er interessentene for et slikt kontor?
- Vil et prosjektkontor fremvise en dynamisk utvikling over tid, gå gjennom en form livssyklus?
- Hvordan er prosjektkontorer typisk organisert, hvilken størrelse har og hvordan bør de bemannes?
- Hvordan kan man sikre et prosjektkontor den nødvendige autoritet og myndighet i organisasjonen til å ha en reell påvirkning på prosjektene, og hva er betydningen av støtte og engasjement fra toppledelsen for å oppnå dette?
- I hvilken grad påvirkes et prosjektkontor av eksistensen av en ildsjel som drar implementeringen, og hvordan sikrer man overgangen fra ildsjel til kontinuerlig drift?
- Hvilke kompetansekrav må stilles til et prosjektkontor og dets ansatte?
- Hvordan er forholdet mellom et prosjektkontors ansvar for utvikling og forvaltning av en felles metode/prosess for prosjektledelse og IT-løsninger knyttet til prosjekter?

- Hvordan markedsføres et prosjektkontor internt i en organisasjon, og hva er betydningen av intranett-portaler?

Våre konklusjoner er:

Det er vanskelig å se noe mønster i forhold til sammenheng mellom organisasjonen og dens situasjon kontra valgt løsning for prosjektkontor. Det er så mange faktorer som avgjør hvordan et prosjektkontor til syvende og sist blir seende ut at det vil være svært komplekst å skape noen generelle retningslinjer for dette.

Vi ser derimot en stor likhet mellom de ulike prosjektkontorene i forhold til **kjerneoppgaver** de forvalter. Kjernen av ansvar består ofte av følgende funksjoner:

- Etablere, forvalte og utvikle en felles standard metode og prosesser for håndtering av prosjekter i organisasjonen.
- Ha ansvar for opplæring og kompetanseutvikling knyttet til prosjektledelse, enten gjennom å selv tilby interne kurs eller skaffe til veie egnede eksterne kurs.
- Yte støtte til prosjekter, i form av metodikk/verktøy, deltakelse i møter, gi anbefalinger, osv.
- Bidra inn i "governance-prosessene" for prosjektene, det vil si prosesser for fremming av forslag om nye prosjekter, kvalitetssikring av beslutningsunderlag, utvelgelse av prosjekter og så videre.
- Kvalitetssikring av prosjekter, på ulike stadier og måter, fra gjennomgang av beslutningsunderlag i prosjektutvelgelsesfasen (som nevnt over) til evalueringer underveis eller etter avsluttet prosjekt til fasilitering av "peer reviews".
- Yte støtte til prosjekteier, altså en støtte til organisasjonens ledelse og de ansvarlige for prosjektporteføljen, i motsetning til prosjektene.

For spørsmålet om de utfordringer som motiverer beslutningen om etablering av et prosjektkontor avgjør hvordan prosjektkontoret utformes, så stemmer nok det til en viss grad; er hensikten å utvikle flere og bedre prosjektledere vektlegges kompetanseutviklingsaspektet for prosjektkontoret sterkt i starten, og tilsvarende for andre målsetninger. Kombinert med ildsjelers "stempel" på prosjektkontoret farger dette utvalget av oppgaver og andre dimensjoner. Uansett hvilke målsetninger man initielt forfølger har vi observert at en gradvis utviklende målsetning har blitt å skape et prosjektkontor som etterspørres, som det virkelig er behov for i organisasjonen, og som savnes dersom det forsvinner.

Det synes å være et **fellestrekk** ved prosjektkontorer at de gjennomgår en **dynamisk utvikling** over tid, både med hensyn til:

- Oppgaver kontoret ivaretar.
- Størrelse og bemanning.
- Organisatorisk plassering og myndighet.

En klassisk inndeling i faser går fra initiering via utvikling til ordinær drift, og kanskje til slutt til nedleggelse. Disse er nok gyldige også for et prosjektkontor, men mer spesifikt kan man skissere tre faser. Først utvikling av felles metoder og verktøy for prosjektledelse, etterfulgt av innføring av governance-prosesser og kvalitetssikring, og til slutt å ta i bruk reell porteføljestyling. I tråd med denne utviklingen ser man også at fokus for prosjektkontorets aktiviteter endres, der "objektet" som støttes av prosjektkontoret går fra enkeltprosjekter til prosjekteiere av enkeltprosjekter til den samlede prosjektmassen og virksomhetsledelsen.



I forhold til **organisatorisk utforming** er følgende løsninger mest benyttet:

- En samlet stabsfunksjon, enten på et høyt nivå og med rapportering til toppledelsen, på et lavere nivå i organisasjonen, eller begge deler, altså med flere kontorer med ulike ansvarsområder.
- En stabsfunksjon, men ikke samlet til én enhet, men snarere komponert av friere ressurser plassert rundt om i organisasjonen.
- Et løst, distribuert nettverk av personer med spesiell interesse for og kompetanse innen prosjektledelse som til sammen ivaretar funksjonene til et mer tradisjonelt prosjektkontor.

Dog er det vanskeligere å finne noe mønster i forhold til hvilke typer organisasjoner og i hvilke situasjoner som velger den ene eller den andre utformingen. Det synes kanskje som om valget er mest avhengig av hvor i organisasjonen man ønsker å oppnå endringer og standardisering i forhold til metode for prosjektledelse. Uansett er våre funn at graden av **autoritet** i organisasjon ikke er avhengig av organisatorisk løsning. Snarere defineres dette gjennom:

- Den respekt prosjektkontoret nyter i organisasjonen gjennom den kompetanse og senioritet kontoret og dets personell representerer.
- Støtten prosjektkontoret får, både ved etableringen og i løpende drift, fra toppledelsen i organisasjonen.
- Den type "funksjon" prosjektkontoret tar med hensyn på fokus. Dersom fokus er på kontroll av prosjektene mer enn service og opplevd nytteverdi for brukerne av prosjektene, kan man oppleve at kontoret mister autoritet og myndighet og kan bli motarbeidet i organisasjonen. Det vil derfor være sentralt å kartlegge hvem som er brukere av kontoret, hvem er interessenter og hva deres reelle behov fra et slikt kontor vil være. Det oppleves som sentralt at prosjektkontoret fokuserer på forbedring av prosjektgjennomføring.
- Det mandat kontoret gis og hvilken styrende dokumentasjon det forvalter og opptrer i henhold til.

I hvilken grad et prosjektkontor lykkes i å skape en rolle for seg selv både i en oppstartsfasen og en driftsfasen avhenger selvsagt også av den **kompetanse** de besitter. Følgende momenter er viktige kompetanseaspekter:

- God faglig innsikt i faget prosjektledelse.
- Helhetsforståelse for virksomheten og dens prosjekter.
- Kommunikasjonsmessige evner.
- Forretningsforståelse.
- Være nytenkende.
- Kompetanse innenfor andre områder enn tekniske og kjernen av prosjektledelse – en blanding av personell bør dekke alle områdene i PMI sitt kunnskapslegeme.

Til slutt har vi trukket ut noen **anbefalinger** ved innføring av et prosjektkontor:

- Sikre forankring til toppledelsen.
- Dekke reelle behov i organisasjonen slik at brukerne ser nytten av tjenestene til prosjektkontoret. Man bør kartlegge hvem brukere og kunden i organisasjonen er, dernest interessentene til prosjektkontoret, og tilby tjenester ut fra behov og nytte for disse.
- Ansatte i prosjektkontoret bør ha serviceinnstilling men samtidig ikke bli sekretær for prosjektene.
- La tjenestene være gratis.

- Skape en omforent forståelse for behovet for et prosjektkontor før etableringen starter, gjerne gjennom en interessentanalyse.
- Ikke lås organiseringen i én organisasjonsform, for eksempel en sentral stabsfunksjon, men velg ut fra målsetninger og behov med prosjektkontoret.
- Ta ting i rekkefølge og fokuser på én ting av gangen og følg den naturlige livssyklusen for et prosjektkontor.
- Skap uavhengighet i forhold til prosjektene (vær en støtte for, ikke en ressurs i).
- Bemann prosjektkontoret med senior prosjektledere, og generelt personer med god kompetanse og erfaring fra prosjekter.
- Ikke bli for byråkratisk eller komplekst.
- Fokus for prosjektkontoret bør være forbedring av prosjektgjennomføring.
- Prosjektkontoret bør ha oversikt over – og mulighet til å koordinere - ulike oppgaver på tvers av prosjekter. Derigjennom kan prosjektene lære av hverandre, og man får erfaringsoverføring mellom prosjekter.
- Finn gjerne en ildsjel til å drive implementeringen, men bli ikke for avhengig av denne.

## 7.2 Funnene i en større sammenheng

Utvalget av organisasjoner, både for deltakelse i prosjektet og som benchmarkingpartnere, har vært forholdsvis lite. Videre er samtlige av disse store selskaper, selv om de dekker svært ulike bransjer. Et betimelig spørsmål er derfor i hvilken grad man kan anta at disse resultatene vil være gyldige for andre typer organisasjoner enn dem representert i utvalget?

Spørsmålet om generaliserbarhet er alltid vanskelig å bevare i forskningsarbeid. I dette tilfellet har målgruppen for arbeidet vært store organisasjoner, og med den spredningen vi har hatt i type organisasjon, bransje og land tror vi våre funn vil være nokså generelle for organisasjoner over en viss størrelse. Det er vanskelig å definere noen grense, men tallet er kanskje i området 500-1.000 ansatte. For organisasjoner særlig mindre enn dette tror vi utfordringene vil være annerledes, behovet for sentral koordinering mindre og logikken rundt organisering og kommunikasjon annerledes. Vi velger derfor å se på disse funnene som relevante for større selskaper og anta at de ikke er like relevante for mindre organisasjoner.

Anbefalingene presentert i denne rapporten fremstår som nokså spesifikke ”gode råd” som vi mener vil være nokså allmenngyldige. Hvordan går man så frem for å ta disse anbefalingene i bruk, det vil si for å etablere eller forbedre et prosjektkontor i henhold til våre funn? Å utlede en helt generell trinnvis fremgangsmåte for dette er nok dessverre umulig, men noen generiske punkter er:

- Foreta en interessentanalyse innad i organisasjonen for å forstå behov og ønsker til et prosjektkontor og dets funksjoner. Sørg for å inkludere både organisasjonens ledelse, dens prosjektledere og medarbeidere i prosjekter.
- Basert på interessantanalysen og kjennskap til organisasjonens utfordringer, spesielt knyttet til dens prosjekter, etabler en tydelig målsetning med etablering av et prosjektkontor og sørg for at denne er forstått i hele organisasjonen. På denne måten unngår man urealistiske forventninger.
- Identifiser tidlig en ildsjel som kan ta ansvaret for å drive prosessen fremover og være den som setter sitt preg på prosjektkontoret og identifiseres med det. Aller helst bør denne personen finnes i egen organisasjon, men man kan ansette eller leie vedkommende inn utenfra for å ivareta denne rollen.

- Samhold de behov for funksjoner i et prosjektkontor som avdekkes med oversikten over hva som er vanlige oppgaver for et slikt kontor. Funksjoner som sjelden eller aldri ivaretas av et prosjektkontor kan være holdt utenfor kontorets ansvarsområde av en god grunn. Fasiten vil selvsagt ikke være å kopiere andre prosjektkontorers oppgaver, men vær på vakt dersom det foreslås at kontoret skal dekke spesielle oppgaver som få eller ingen andre prosjektkontorer ivaretar.
- Planlegg en gradvis utvikling av prosjektkontoret, i tråd med livssyklusen skissert i rapporten, for å sikre at det ikke i en tidlig fase gapes over flere oppgaver eller større ansvarsområde enn man kan håndtere.
- Vær ikke for opptatt av ”boksplassering” og fysisk kontorlokalisering ved planlegging av et prosjektkontor. Tenk på at ulike målsetninger og oppgaver godt kan tjene på en annen organisasjonsløsning for prosjektkontoret enn en sentralt samlet gruppe personer som deler et fysisk kontor. Kanskje er et løst nettverk av ressurspersoner det man trenger.
- Bemann prosjektkontoret med det antall personer som synes nødvendig, og sørg for at disse personene velges med omhu. Knytt personer til kontoret som har tung kompetanse innen prosjektledelse og som nyter respekt i organisasjonen.
- Lanser prosjektkontoret formelt med god PR og gjerne litt ”misjonering” i organisasjonen. Sørg for at det spres god informasjon om kontoret og at det blir godt kjent blant dets potensielle kunder.

### 7.3 Måloppnåelse og arbeidsvurdering

Hovedmålsetningen for dette forskningsprosjektet var definert til å etablere innsikt i hva som må kunne regnes som en form for beste praksis ved etablering og drift av prosjektkontorer i større selskaper. Prosjektet har utvilsomt gitt god innsikt i hvordan ulike sider av prosjektkontorer håndteres i ulike organisasjoner, og vi har evnet å trekke ut noen sentrale anbefalinger.

Hvorvidt dette representerer beste praksis er derimot et helt annet spørsmål. For det første er det umulig å måle dette på noen måte, for det andre har utvalget av benchmarkingpartnere mer blitt til som følge av tilfeldigheter og eksisterende kontakter enn reell innsikt i hvem som er best på dette området. Har vi hatt flaks og de tips vi har fått om gode aktører på feltet har vært riktige, kan vi ha klart å fange opp noe i nærheten av beste praksis. Og omvendt, vi kan ha funnet et gjennomsnittsnivå og oversett de virkelig beste. Dessverre er dette umulig å gi svar på, og vi kan egentlig bare håpe at kjente og anerkjente organisasjoner som Lego, Coca-Cola og andre har gitt oss den riktige informasjonen.

Med hensyn til delmålene mener vi de fleste av disse også er oppfylt. Den interne kartleggingen har gitt innsikt i behov for oppgaver i et prosjektkontor, både fra prosjekter og ledelsen. Vi har gjennom en benchmarking fått innsikt i praksis fra en rekke selskaper, og denne innsikten er konvertert til konkrete anbefalinger overfor andre som ønsker å etablere et prosjektkontor.

Arbeidsformen i prosjektet har vært basert på jevnlig samlinger for hele prosjektgruppen samt arbeid i mellomperiodene knyttet til søking etter litteratur, benchmarkingpartnere eller annen informasjon samt gjennomføring av kartlegginger. Selv om forskerne i gruppen har hatt et fremdriftsmessig ansvar for arbeidet har prosjektet vært gjennomført i et fellesskap mellom forskere og representantene fra de deltakende organisasjonene. Vi mener denne arbeidsformen har fungert bra gjennom å dels gi rom for å trekke på kunnskap og erfaringer fra alle involverte, dels å sikre engasjement fra hele gruppen.

## 7.4 Feilkilder

De gjennomførte undersøkelsene er ikke av en slik karakter at statistiske feilkilder er relevante å diskutere. Kartleggingene og benchmarkingbesøkene har vært kvalitative og feilkildene er knyttet til utvalget av organisasjoner og intervjuobjekter. Dette har primært konsekvens for generaliserbarheten av funnene og i hvilken grad man virkelig har identifisert beste praksis. Dette har allerede vært diskutert tidligere i dette kapitlet. Dessuten har vi i stor grad intervjuet personer som har vært med i utviklingen eller implementeringen av prosjektkontor, og i mindre grad brukere og kunder av kontorene, og at vi derigjennom gjenspeiler en mer positiv holdning til prosjektkontor enn dersom kunden var i fokus.

## 7.5 Videre arbeid

I dette prosjektet har vi kommet et stykke på vei i søken etter beste praksis for etablering og drift av prosjektkontor i større selskaper. Innenfor begrensede økonomiske rammer er det imidlertid flere forhold vi ikke har rukket å se på. Noen områder hvor videre arbeid er ønskelig er:

- Utvidelse av utvalget av benchmarkingpartnere for å dels sikre et bredere tilfang av praksis, dels for å øke sannsynligheten for at det virkelig er beste praksis som er observert.
- Foreta en undersøkelse av utbredelsen av prosjektkontor og i hvilke organisasjoner det er mest utbredt. Hensikten er dels å gi svar på hvor vanlig en slik løsning er, dels å se om det finnes en grense for hvor små organisasjoner som mener de har nytte av et prosjektkontor.
- Foreta empiriske undersøkelser av opplevd nytte ved prosjektkontorer, for å måle dette mer nøytralt enn en del litteratur i dag hevder. Ved eventuelle undersøkelser av nytte burde man i større grad fokusere på kunder, brukere og interessenter av prosjektkontorene, og deres behov og nytteverdi.

## 8 Referanser

### 8.1 Kilder referert til i rapporten

Andersen, Bjørn (1995) The Results of Benchmarking and a Benchmarking Process Model, dr. ing.-avhandling, NTH, Trondheim.

Bodanis, D. (2001)  $E=mc^2$

Collins, Jim (2001) Good to Great: Why some Companies Make the Leap - and others Don't, Random House Business Books, London.

Crawford K. (2001) The Strategic Project Office, A Guide to Organizational Performance, Center for Business Practices, New York.

Crawford K (2000) Improving Organizational Productivity with a Project Office, PM Expert Series, [http://www.pmsolutions.com/articles/project\\_office/Improving.pdf](http://www.pmsolutions.com/articles/project_office/Improving.pdf).

Harris, J (2001) Theory of PMO Evolution + Putting the P in PMO, [www.ganttthead.com/Ganttthead/articles](http://www.ganttthead.com/Ganttthead/articles).

Jaques, T (2001) Imaginary Obstacles: Getting over PMO Myths, [www.ganttthead.com/Ganttthead/articles](http://www.ganttthead.com/Ganttthead/articles).

Gartner Group (2000) The Project Office; Teams, Processes, and Tools, [www.techrepublic.com](http://www.techrepublic.com).

Murphy, R E (2000) The Role of the Project Support Office, [www.artemisp.com/lang\\_en/library/white\\_papers/productSupportOffice.asp](http://www.artemisp.com/lang_en/library/white_papers/productSupportOffice.asp).

Rad, Parviz F. Og Levin, Ginger (2002) The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation, St. Lucie Press, Boca Raton.

Winters, F (2001) Insuring Success: PMOs Bring IT Together, <http://www.ganttthead.com/Guru.cfm?pageNum=17>.

### 8.2 Utvidet litteraturliste

- Andersen, Erling, Sandvold Øyvind, Gjøen Edle og Sundberg Anna, 2003; "Implementering av prosjektbasert ledelse", Forskningsprosjekt i regi av Norsk Senter for prosjektledelse juni 2003.
- Bernstein, Sally 2000; "Project Offices in Practice", Project Management Journal; desember 2000.
- Bigelow, D. 2002, "Its proportional: Project Offices Improve Project Success rate"
- Block, T R& Frame, JD 1998, "Evolution of Project Office"
- Block, T R, "The Seven secrets of a successful project office" PM Network April 1999
- Block, T R, 1998; "The project Office Phenomenon" PM Network March 1998
- Bridges, D N& Crawford K; "How to startup and rollout a project office", [www.pmsolutions.com/articles/project\\_office/](http://www.pmsolutions.com/articles/project_office/)
- Crawford, Kent PMP, 2000; "Improving Productivity with a project office", PM Solutions 2000, [www.pmsolutions.com](http://www.pmsolutions.com)

- Dinsmore, Paul, 2000; "Project office: Does one size fit all?", PM Network, April 2000.
- Dovre International/ Stein Berntsen: "Styring av prosjektporteføljer i staten", prosjekt som del av forskningsprogrammet Concept, februar 2003.
- Englund, Randall and Graham, Robert, 2001; "Implementing a project office for organizational change", PM Network Februar 2001.
- Gulliksen, Morten; "Project Portfolio Management", artikkel i bladet Prosjektledelse.
- Harris, J 2001; "Putting the P in PMO", [www.gantthead.com/gantthead/articles](http://www.gantthead.com/gantthead/articles)
- Harris, J 2003; "Theory of PMO Evolution", [www.gantthead.com/gantthead/articles](http://www.gantthead.com/gantthead/articles)
- Jaques, T 2001; "Imaginary obstacles: Getting over PMO myths", [www.gantthead.com/gantthead/articles](http://www.gantthead.com/gantthead/articles)
- Kendall, Gerald and Rollins, Steve, 2002 (whitepaper); "How to get value out of a Project Management Office", International institute for learning Inc, 2002.
- Kilde, Halvard, Metier, "Forbedret prosjektgjennomføring".
- Kilde, Halvard, Metier, "Project Management Office: Fra ledelse av enkeltprosjekt til styring av prosjektporteføljen".
- Kristiansen, Erik Meyer, 2003; "Implementering av prosjektbasert ledelse i et stort konsern", hovedoppgave ved NTNU våren 2003.
- Krømer, Gerhard, "How to improve process orientation in a project oriented organisation", CVP seminar, sep 2003.
- Light, M and Berg, T, 2000, "The project office: Teams, processes and tools, A strategic analysis report", GartnerGroup, August 2000.
- Levin, Ginger and Rad, Parviz, 2002; "The advanced project management office a comprehensive look at function and implementation", St Lucie Press, Boca Raton, Florida, 2002.
- Levin, Ginger and Rad, Parviz; "The project management office: A critical component of organizational success", Florida.
- Levine, H A "Does your company need a CPO? A case for the Central Project Office and a Chief Project Officer", [www.gantthead.com/gantthead/articles](http://www.gantthead.com/gantthead/articles)
- Mathisen, Petter Åke, 2002; "Implementering av prosjektbasert ledelse gjennom etablering av prosjektkontor", hovedoppgave ved NTNU, våren 2002.
- Melymuka, K 1999; "The project office: A path to better performance" Computerworld august 1999, [www.computerworld.com/cwi](http://www.computerworld.com/cwi)
- Melymuka, K 1999; "Another view of the project office" Computerworld 1999, [www.computerworld.com/cwi](http://www.computerworld.com/cwi)
- Murphy, R E 1999; "The role of the project support office", [www.artemisp.com](http://www.artemisp.com)
- Nøstdal, Terje, Larsen, Erik Bredo og Crackett, Lynda, 2003; "Project portfolio management, A survey of leading Norwegian companies", Ernst&Young, 2003.
- Pennypacker, James S, 1999; "Knowledge and the project office; A best practices report", PM Solutions, 1999, [www.pmsolutions.com](http://www.pmsolutions.com)
- Scott, S&Leatham, L 2000; "The case for a full-function project office", [www.bizforum.org/whitepapers/kanbay001.htm](http://www.bizforum.org/whitepapers/kanbay001.htm)
- Rollins, Steve; "Growing your business through the project management office", Genesis.
- Sullivan, J 2001; "Hidden roles of a project support office", [www.gantthead.com/gantthead/articles](http://www.gantthead.com/gantthead/articles)
- Webb, M 2001; "A dedicated project office is a necessity for a successful project", [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)
- Winters, Frank 2001, "Insuring success, PMOs bring IT together", [www.gantthead.com/gantthead/articles](http://www.gantthead.com/gantthead/articles)
- Winters, Frank 2001, "Setting up a PMO – a million-dollar Question?" [www.gantthead.com/gantthead/articles](http://www.gantthead.com/gantthead/articles)

- Young, F 2001; “Project office startup” PM Network Feb 2001





## 9 Vedlegg

Følgende vedlegg er tatt med i rapporten:

- Intervjuguide for intern kartlegging i deltakende organisasjoner i prosjektet.
- Intervjuguide for ekstern benchmarking.



## 9.1 Vedlegg A – Intervjuguide for intern kartlegging

### **Intervjuguide, internkartlegging Prosjektkontor**

#### **Innledning**

I regi av Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP) er det satt i gang en studie som tar sikte på å kartlegge beste praksis knyttet til etablering av prosjektkontor i virksomheter. Som ledd i dette arbeidet foretas det en forberedende intern kartlegging blant de deltagende virksomhetene i prosjektgruppen. Dette for å gi et best mulig grunnlag for ekstern benchmarking.

Det finnes ingen entydig definisjon av prosjektkontor, men vanligvis anses prosjektkontor primært som et kompetansesenter for å integrere prosjektstyring og prosjektbasert ledelse i virksomheten. Imidlertid vil organisatorisk-/strategisk plassering og oppgaver tillagt kontoret variere.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

Beskriv kort ditt arbeidsområde:

Hvor mye av ditt arbeid foregår i prosjekt?

Beskriv kort et typisk prosjekt:

Hvilken rolle har du vanligvis i prosjekt?

#### **Dagens situasjon**

Har virksomheten prosjektkontor i dag? Hvis ja (nei), hvorfor (ikke)?

Hvilken myndighet har kontoret?

Hvordan er kontorets organisert?

Hva er kontorets bemanning (dedikerte ansatte, samlokalisering, virtuelt)?

Har du kjennskap til hvordan prosjektkontoret ble implementert?

#### **Prosjektkontorfunksjoner**

Har kontoret strategiske eller operative oppgaver – (service vs kontroll etc.)?

Hva oppfatter du som porteføljestyling av prosjekter?

Hvordan håndteres porteføljestyling av prosjekter?

Hvordan håndteres i dag erfaringsoverføring mellom prosjekter?

Hvordan håndteres opplæring i prosjektarbeid?

Hvordan tildeles prosjektressurser, gis det ressurser fra prosjektkontoret

I hvilken grad foregår det en utvikling/ivaretagelse av felles metodeverk?

Hvilke andre funksjoner tilligger i dag et event prosjektkontor hos Du?

**Hvilke funksjoner bør et prosjektkontor inneha**

Bør prosjektkontoret etableres/videreutvikles? Hvordan?

Hvilke oppgaver/funksjoner bør tillegges kontoret?

Hvordan bør kontoret være organisert – myndighet (kontroll, service, ressursbase – gjennomføringsstøtte?)

**Har du forslag til implementering av et eventuelt prosjektkontor**

**Har du kjennskap til virksomheter som kan representere beste praksis knyttet til prosjektkontor?**

## 9.2 Vedlegg B – Intervjuguide for ekstern benchmarking

### **Intervjuguide, eksternkartlegging Prosjektkontor**

#### **Innledning**

I regi av Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP) er det satt i gang en studie som tar sikte på å kartlegge beste praksis knyttet til etablering av prosjektkontor i virksomheter. Som ledd i dette arbeidet foretas det en ekstern benchmarking av bedrifter.

Det finnes ingen entydig definisjon av prosjektkontor, men vanligvis anses prosjektkontor primært som et kompetansesenter for å integrere prosjektstyring og prosjektbasert ledelse i virksomheten. Imidlertid vil organisatorisk-/strategisk plassering og oppgaver tillagt kontoret variere.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

Beskriv kort ditt arbeidsområde:

Hvor mye av ditt arbeid foregår i prosjekt?

Beskriv kort et typisk prosjekt:

Hvilken rolle har du vanligvis i prosjekt?

#### **Dagens situasjon**

Har virksomheten prosjektkontor i dag? Hvis ja (nei), hvorfor (ikke)?

Hvilken myndighet har kontoret?

Hvordan er kontorets organisert?

Hva er kontorets bemanning (dedikerte ansatte, samlokalisering, virtuelt)?

Har du kjennskap til hvordan prosjektkontoret ble implementert?

#### **Prosjektkontorfunksjoner**

Har kontoret strategiske eller operative oppgaver – (service vs kontroll etc.)?

Hva oppfatter du som porteføljestyling av prosjekter?

Hvordan håndteres porteføljestyling av prosjekter?

Hvordan håndteres i dag erfaringsoverføring mellom prosjekter?

Hvordan håndteres opplæring i prosjektarbeid?

Hvordan tildeles prosjektressurser, gis det ressurser fra prosjektkontoret

I hvilken grad foregår det en utvikling/ivaretagelse av felles metodeverk?

Hvilke andre funksjoner tilligger i dag prosjektkontoret?

**Hvilke funksjoner bør et prosjektkontor inneha**

Bør prosjektkontoret etableres/videreutvikles? Hvordan?

Hvilke oppgaver/funksjoner bør tillegges kontoret?

Hvordan bør kontoret være organisert – myndighet (kontroll, service, ressursbase – gjennomføringsstøtte?)

**Hva mener du er suksesskriterier og eventuelle fallgruver ved et prosjektkontor?**

**Har du kjennskap til virksomheter som kan representere beste praksis knyttet til prosjektkontor?**