

Værktøj 2 - Milepælsplan

Formål

Ved at udarbejde en milepælsplan for projektet deles projektet op i mindre og mere håndterbare bidder. Formålet er bl.a. at sikre, at de leverancer og delleverancer, som skal nås i forløbet, er formuleret entydigt og kan kommunikeres til andre.

At arbejde med milepæle vil sige at fokusere på leverancerne, frem for på midlerne. I udviklingsprojekter må midlerne ofte vælges undervejs, så milepælene naturligt udgør styringsplanen for arbejdet. Brug af en milepælsplan er derved et nyttigt styrings- og delegeringsmiddel for projektleder.

Brug

For at sikre kvalitet og accept af milepælsplanen skal den udarbejdes af projektgruppen i fællesskab. Dette sker f.eks. på en workshop i begyndelsen af planlægningsfasen.

En god milepælsplan bruges til:

- At skabe fælles forståelse og accept af opgaverne blandt deltagerne i projektgruppen
- At skabe tempo og intensitet i projektet
- At skabe sammenhæng mellem formål og -leverancer, den enkeltes indsats og ansvar
- Opfølgning og styring, da det af milepælsplanen klart fremgår hvem, der gør hvad hvornår

Fremgangsmåde

Milepælsplanen udarbejdes som nævnt af projektgruppen. Der afsættes tid til udarbejdelse af milepælsplanen alt efter projektets omfang, lige fra ½ dag til flere dage. Det kan være en fordel, at projektdeltagerne er forberedte på planlægningsarbejdet f.eks. ved at have forberedt leverancer eller milepæle inden mødet.

Planen udarbejdes på væggen ved hjælp af papkort eller post-it lapper. Er projektgruppen mindre end 8 deltagere, kan planen udarbejdes i én gruppe. Er projektet stort, kan det være en fordel at opdele i mindre grupper, der deler leverancerne mellem sig.

Milepælsplanlægningen udføres i følgende etaper:

1. Leverancer

Projektet opdeles i leverancer jf. projektbeskrivelsen. Leverancer er afgrænsede opgaver, der tilsammen muliggør realiseringen af projektets formål. Hver enkelt leverance afsluttes ved en milepæl.

2. Milepæle

Nu er hovedvejene, dvs. leverancerne, gennem projektforløbet etableret. Næste skridt er at bestemme de tilhørende milepæle og opdele vejen i mindre bidder – delleverancer. Når milepælene er fastlagt, er disse velegnede til at styre efter. Nedbrydningen af leverancerne foregår ved at spørge "Hvordan?" jf. forklaring i projektbeskrivelsen.

Eksempel:

I forbindelse med et projekt om: "Synliggørelse af e-resurser" kunne en leverance være "information om e-resurserne". Denne kan dernæst opdeles i et antal delleverancer, hvoraf en kunne være "information om e-resurser". Milepælen til denne delleverance er, at der den x/x skal være skrevet x antal indlæg til bloggen, produceret en folder eller lign. Milepælen er med andre ord leverancens slutprodukt.

Når alle milepæle er placeret på væggen, justeres milepælene tidsmæssigt i forhold til hinanden. Dvs. hvilke datoer (præcise eller estimerede) skal hvilke milepæle være nået, og hvad betyder det for milepæle i de øvrige leverancer? Desuden anføres, hvem der har ansvaret for, at de enkelte milepæle nås.

3. Afhængigheder og tidsmæssig rækkefølge

Milepælene er nu umiddelbart placeret i den rigtige rækkefølge. Men der kan være afhængigheder på tværs af leverancerne, som medfører at milepælen for en leverance skal være nået, før milepælen for en anden leverance kan færdiggøres. Derfor skal afhængigheder afdækkes, så den rette sekvens kan etableres.

4. Faser og de vigtige beslutninger

Når milepælene er defineret for de forskellige leverancer, er det muligt at trække nogle tidsmæssige grænser, hvor projektet skifter karakter eller passerer nogle store milepæle. Da projekter er behæftet med stor usikkerhed, kan det være hensigtsmæssigt at opdele projekter i faser, så det er muligt at stoppe op og vurdere, om det stadig er de rigtige mål, der forfølges. Det er i disse faseovergange, at bibliotekets ledelse eller projektejer hvis nødvendigt kan vurdere, om næste fase skal påbegyndes, eller om projektet skal stoppes og lukkes ned, og hvis projektet videreføres hvorvidt projektets retning skal korrigeres før næste fase sættes i gang.

5. Godkendelse

Det er fornuftigt at få milepælsplanen godkendt af ledelsen eller projektejer, så der er enighed om, hvilke leverancer projektet skal indeholde. Når milepælsplanen er godkendt påbegyndes arbejdet med leverancerne.

Hvis der i løbet af projektet sker ændringer i milepælsplanen, er det en god idé at disse godkendes af ledelsen eller projektejer. Udskydes en milepæl bør den oprindelige deadline fortsat fremgå, dvs. den nye deadline skrives ind i milepælsplanen og den gamle bibeholdes i parentes nedenunder. For at huske hvorfor deadline er udskudt, kan der eventuelt tilføjes en note indeholdende en kort forklaring. Både den oprindelige deadline og den eventuelle note kan være relevant, når projektet skal evalueres.

6. Handlinger

Når milepælsplanen er udarbejdet, er det muligt at planlægge de handlinger, der skal opfylde de enkelte milepæle. Der er logik i denne rækkefølge – først defineres *hvad* projektgruppen skal nå (leverancer og delleverancer), derefter vurderes *hvordan* dette kan gennemføres (handling).

Handlingsplanen er ofte mere kortsigtet end milepælsplanen, fordi mange handlinger ikke kan defineres, før de forudgående milepæle er nået. Milepælsplanen rækker ofte gennem hele projektet, mens handlingsplanen udarbejdes for en leverance eller fase ad gangen eller rullende f.eks. to måneder frem.

Eksempler på milepælsplaner

Milepælsplaner kan med fordel udarbejdes i de gængse IT-planlægningsværktøjer. Her er vist nogle eksempler på milepælsplaner, som kan udarbejdes i Word og Excel.

Eksempel 1

Enkel måde at opstille milepælsplan i et Word-dokument. Til venstre angives leverancen. Ud for leverancen noteres milepælene mod højre under de forskellige uger. Opfølgning foretages let under den enkelte uge, f.eks. på det ugentlige projektgruppemøde.

Eksempel 2

Enkel måde at opstille milepælsplan i et Word-dokument. Milepælene er noteret under hinanden. Opfølgning foretages let ud for de enkelte datoer. Der sættes et flueben i ok-kolonnen, når milepælen er nået. Opstilles milepælsplanen i Excel, kan der sorteres ud fra datoer, leverancer eller ansvarlig.

Eksempel 3

Svarer til eksempel 2, men her er tilføjet en kolonne til de ressourcemæssige og økonomiske omkostninger for milepælen. Dette gør det muligt at foretage økonomiopfølgning og optegne fremdriftskurver for resultat og økonomi.

Eksempel 4

Opstillingen svarer til eksempel 1, men detaljeringsgraden er større, idet det her er muligt at vise et tidsmæssigt forløb på flere måneder. Milepæle angives med numre, som så er beskrevet i en liste.

Faldgruber og begrænsninger

Milepælsplanen skal udarbejdes i projektgruppen for at skabe kvalitet og accept. En plan udarbejdet af projektlederen alene kan være forkert, og ingen føler sig forpligtet.

Milepælene skal være målbare, ligesom detaljeringsniveauet af milepælsplanen skal afstemmes efter, hvor usikkert projektet er.

Milepælsplan eksempel 1

Projekt:		Projektleder:		Dato:
Leverance	Uge	Uge	Uge	Uge

Milepælsplan eksempel 3

Projekt:		Projektleder:		Dato:
Nr.	Milepæl	Deadline	Omkostninger	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				

Milepælsplan eksempel 4

Projekt:		Projektleder:																Dato:			
Leverance/ Delleverance	Ugenummer og milepæl																				
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21