

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Se EU-Kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne

Milepælsplanen	
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 mellem- og slutresultater, som skal nås i forløbet, er formuleret entydigt og kan kommunikeres til andre. At arbejde med milepæle vil sige at fokusere på målene, dvs. leverancer, frem for på midlerne. I udviklingsprojekter må midlerne ofte vælges undervejs, så milepælene naturligt udgør styringsplanen for arbejdet. I øvrigt er formulering af milepæle som regel mere præcis og entydig end formulering af aktiviteter. Brug af en milepælsplan er derved et nyttigt styrings- og delegeringsmiddel for projektleder.
Brug	<p>For at sikre kvalitet og accept af milepælsplanen skal den udarbejdes af projektgruppen i fællesskab. Dette sker f.eks. på en planlægningsworkshop, hvor relevante interessenter er samlet.</p> <p>En god milepælsplan bruges til:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At skabe fælles forståelse og accept af opgaverne blandt interessenter, særligt deltagerne i projektgruppen. • At skabe tempo og intensitet i projektet. • At skabe sammenhæng mellem projektmål og -leverancer, den enkeltes indsats og ansvar. • Opfølgning og styring, da det af milepælsplanen klart fremgår hvem, der gør hvad, hvornår.
Fremgangsmåde	<p>Milepælsplanen udarbejdes som sagt af projektgruppen. Der afsættes tid alt efter projektets omfang, lige fra ½ dag til flere dage. Det er en fordel, at deltagerne er forberedte på planlægningsarbejdet f.eks. ved at have forberedt indsatsområder eller milepæle inden mødet.</p> <p>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</p>

at opdele i mindre grupper, der tager hvert sit indsatsområde.

Milepælsplanlægningen udføres i følgende etaper:

1. Indsatsområder

Projektet opdeles i indsatsområder. Indsatsområder kan med fordel defineres ud fra følgende:

- Delmål eller delprodukt.
- Fokusområder og kritiske problemstillinger.
- En hensigtsmæssig ansvarsfordeling i projektet.

2. Milepæle – delmålene på vejen

Nu er hovedvejene, dvs. indsatsområderne, gennem projektforløbet etableret. Næste skridt er at opdele vejen i milepæle, dvs. delleverancer. For enden af hvert indsatsområde findes et projektmål, en slutleverance. Nedbrydes disse slutleverancer, opstår der en række milepæle, som er velegnede til at styre efter. Nedbrydningen foregår, ligesom når man går ned i målhierarkiet ved at spørge "Hvordan?".

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

3. Afhængigheder og tidsmæssig rækkefølge

Milepælene i de enkelte indsatsområder er placeret i den rigtige rækkefølge. Men der kan være afhængigheder på tværs af indsatsområderne, som medfører at milepælen i et indsatsområde skal være nået, før milepælen i et andet indsatsområde 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 indsatsområder, 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, vi forfølger. Det er i disse faseovergange og beslutningspunkter, at styregruppen træder til.

5. Aktiviteter

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

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

<p>Eksempler på milepælsplaner</p>	<p>Milepælsplaner kan med fordel udarbejdes i de gængse IT-planlægningsværktøjer f.eks. MS-project. Download skabelonerne for at få vist nogle eksempler på milepælsplaner, som kan udarbejdes i Word, Excel og PowerPoint.</p> <p>Eksempel 1 Enkel måde at opstille milepælsplan i et Word-dokument. Til venstre angives indsatsområderne. Ud for indsatsområderne noteres milepælene mod højre under de forskellige uger. Opfølgning foretages let under den enkelte uge, f.eks. på det ugentlige projektgruppemøde.</p> <p>Eksempel 2 Enkel måde at opstille milepælsplan i et Word-dokument. Milepælene er noteret under hinanden. Opfølgning foretages let ud for de enkelte datoer. Opstilles milepælsplanen i Excel, kan der sorteres ud fra datoer, indsatsområde eller ansvarlig.</p> <p>Eksempel 3 Svarer til eksempel 2, men her er tilføjet en kolonne til budget for milepælen. Dette gør det muligt at foretage økonomiopfølgning og optegne fremdriftskurver for resultat og økonomi.</p> <p>Eksempel 4 Opstillingen svarer til eksempel 1, men her er det muligt at vise et tidsmæssigt forløb på flere måneder. Milepæle angives med numre, som så er beskrevet i en liste.</p> <p>Eksempel 5 Svarer til eksempel 4, men er udarbejdet i PowerPoint, sådan at milepælene for et kvartal kan vises på en A4-side. Fordelen ved denne fremstilling er, at den kan tages direkte fra den plan, der er opbygget på væggen med papkort eller posters. Man kan desuden vise afhængigheder med pile i denne udgave.</p>
<p>Faldgruber og begrænsninger</p>	<p>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.</p> <p>Milepælene skal være målbare, ligesom detaljeringsniveauet af milepælsplanen skal afstemmes efter, hvor usikkert projektet er.</p>