Verkætlanarleiðsla í landsfyrisitingini

Innleiðsla til verkætlanarleiðslu og ráð til ovastu leiðslu

(hefti 1)

Lagt til rættis hava:

Heini Hátún, Rúni Rasmussen, Nicolai M. Balle og Heri Joensen

Mai 2014

Mai 2014

Verkætlanarleiðsla í landsfyrisitingini

Innleiðsla til verkætlaraleiðslu og ráð til ovastu leiðslu

Mai 2014

Verkætlanarleiðsla í landsfyrisitingini (hefti 1)

Útgevari: Føroya landsstýri, mai 2014, www.tinganes.fo

Uppseting og prent: Føroyaprent, www.foroyaprent.fo

NORÐURLENDSKT UMHVØRVISMERKI
Svanamerktur prentlutur 541 705

INNIHALD

Inngangur 7

Samandráttur 8

1. VERKÆTLANARARBEIÐI 9

Týdningurin av verkætlanarleiðslu 9

Verkætlanarstjørnan 10

2.VERKÆTLANARLEIÐSLA Í LANDSFYRISITINGINI . . . 11

Verkætlanarumstøðurnar eru serligar í tí almenna 11

Verkætlanarlaging er treyt fyri
góðum almennum verkætlanum 13

Landsfyrisitingin eigur at vera verkætlanarlagað 16

3. VEGLEIÐING TIL OVASTU LEIÐSLUNA 17

Leiklutir 17

Verkætlanarskipan 18

Listi til ovastu leiðsluna – tá lagt verður til rættis 19

Javnvág millum uppgávu og arbeiðsskipan 20

Slag av verkætlan 21

Verkætlanarkompleksitetur 23

4. VERKÆTLANARLAGAÐ UMHVØRVI 24

Røttu førleikarnir 24

Hóskandi amboðskassi. 25

Ytra umhvørvið hýsir verkætlanunum 26

Fakligt grundarlag og allýsingar 27

INNGANGUR

Ein stórur partur av arbeiðinum í landsfyrisitingini verður meiri ella minni tilvitað skipað í verkætlanir av ymiskum slagi. Ofta røkka verkætlaninir tvørtur um deildir, stovnar og ráð.

Í 2010 varð skipað fyri skeiði um verkætlanararbeiði innan tað almenna.

Ovasta leiðslan í almennu skipanini – aðalstjórar, deildarleiðarar og stovnsleiðarar – var við, umframt leiðarar fyri verkætlanir innan tað almenna.

Endamálið var at skapa eina felagsfatan og at styrkja arbeiðið við verkætlanum. Høvuðsniðurstøðurnar vóru:

- Stórur tørvur er á felagsfatan, felags leistum, førleikum og betri skipan av almennum verkætlanum.
- Yvirhøvur er vitanin um verkætlanarleiðslu í ráðunum ov lítil.
- Ovasta leiðslan – aðalstjórarnir – tók væl undir við tiltakinum.

Mælt varð í høvuðsheitum til:

- At gera ein felags leist fyri verkætlanarleiðslu.
- At menna førleikarnar innan verkætlanarleiðslu.
- At samskipa verkætlanir sentralt í landsfyrisitingini, fyri at styrkja karmarnar kring verkætlanir og fyri at tryggja betri innlit og eftirlit.

Ein verkætlanarbólkur var settur at fremja átøk, ið kunnu styrkja arbeiðið at laga landsfyrisitingina til at arbeiða við verkætlanum.

Fyrsta stigið er at gera føroyskt tilfar um evnið, ið verkætlanarleiðarar og leiðsla kunnu styðja seg til.

Hetta hefti er annað av tveimum.

Hesin er yvirskipaður og lýsir uppgávuna hjá ovastu leiðsluni og endamál og fyrimunir við at arbeiða miðvíst við verkætlanum. Hitt hefti er ein leistur til verkætlanarleiðarar og eigarar. Harafturat verður sjøtil settur á at gera ein orðalista við føroyskum heitum.

Bæði heftini eru tøk á heimasíðuni hjá Løgmansskrivstovuni (www.tinganes.fo)

Tórshavn 24. apríl 2014

Stýrisbólkur:
Marjun Hanusardóttir, formaður og eigari
Poul Geert Hansen
Turid Arge
Rógvi Reinert

Verkætlanarbólkur:
Heini Hátún, verkætlanarleiðari
Rúni Rasmussen
Nicolai M. Balle
Heri Joensen

SAMANDRÁTTUR

Tá so nógv arbeiði innan tað almenna í roynd og veru verður gjørt í verkætlanum, hevur tað sera stóra týdning alla tíðina at menna hetta arbeiðið. Góð evni at fremja verkætlanir hava avgerandi týdning fyri landið.

Stórur partur av almennu játtanunum fer til politiskar heildarætlanir og nýskipanir, verksetan av nýggjari tøkni, tillaging og ábøtur á undirstøðukervið, umlegging av stovnum osfr. Hetta eru arbeiðsuppgávur, sum eru verkætlanir.

Verkætlanir stremba eftir at fáa meira burtur úr avmarkaðum tilfeingi og at skapa betri virði fyri borgaran.

Arbeiðast má á fleiri økjum. Leiðslan í teimum einstøku verkætlanunum skal førleikamennast. Ovasta leiðslan, sum stendur við endan, skal laga umhvørvið til at arbeiða miðvísari við verkætlanum.

Ráð, stovnar ella deildir skulu vera før fyri at rúma tí broyting, sum hendir, tá ein verkætlan verður sett í gongd og skal virka og búnast undir liðini á vanligu málsviðgerðini. Hesi viðurskifti eigur ovasta leiðslan at leggja sær í geyma:

- Landsfyrisitingin er verkætlanartung, bæði tí, at hon í stóran mun luttekur í verkætlanararbeiði og serliga, tí hon tekur stig til flestu stóru strategisku samfelagsverkætlanirnar.
- Landsfyrisitingin eigur tí at vera verkætlanarlagað.
- Ein stovnur er verkætlanarlagaður, tá ið røttu førleikarnir eru til taks, tá projektamboðini eru tøk og verða nýtt í aktuellum verkætlanum, og tá mátin arbeiðið verður skipað – organisatiónin – leggur upp fyri teimum krøvum, ið verkætlanir seta.
- At verkætlanarlaga eitt umhvørvi er drúgt og krevur miðvísa menning og tolni. At verkætlanarlaga eina landsfyrisiting setur serlig krøv, tí landsfyrisitingin fevnir um so nógvar ymsar uppgávur og mentanir.
- At finna javnvág millum krøvini, ið vanligi raksturin ella málsviðgerðin seta og krøvini, ið verkætlanir seta, er ein torfør avbjóðing, ið ovasta leiðslan framhaldandi eigur at arbeiða við.
- Góður verkætlanareigaraskapur er avgjørd fortreyt fyri góðum úrslitum. Hesin leiklutur, eigur at vera mannaður so skjótt sum gjørligt, tá ein verkætlan er í umbúna.
- Tað kann vera trupult at staðfesta, hvør skal eiga eina verkætlan.
- Um undirtøka og karmar ikki eru fyri einum verkætlanarhugskoti, er týdningarmikið at sleppa átøkunum í góðari tíð, so tey ikki binda orku frá øðrum uppgávum.

1. VERKÆTLANARARBEIÐI

TÝDNINGURIN AV VERKÆTLANARLEIÐSLU

Arbeiðið við verkætlanum er ein munadyggur arbeiðsháttur í broytingar- og menningartilgongdum. Broyting og menning er altíð viðkomandi, tí krøv koma uttaneftir, ella tí møguleikar stinga seg upp at bøta um arbeiðsmátar, tænastur og veitingar.

Góð verkætlanarúrslit eru treytað av, at umhvørvið, har verkætlanirnar liva sítt lív, er verkætlanarlagað. Hetta krevur, at yvirskipaða leiðslan, ið eigur verkætlaninar, verkætlanarleiðarar og verkætlanartoymini, arbeiðsamboðini, karmar, og organisatiónin har verkætlanin fer fram, virka væl sum ein heild.

Góð verkætlanarleiðsla er treytað av tveimum sentralum leiklutum 1) eigara og 2) verkætlanarleiðara. Eydnast tað at fáa hesar leiklutir at virka væl, eru lunnar lagdir undir eina líðandi verkætlanarbúning av landsfyrisitingini.

Góð verkætlanarleiðsla er avgerandi liður í okkara evnum at fást við menning og nýskapan.

Í stuttum snýr tað seg um at:

- raðfesta væl, herundir sálda okkurt frá.
- skapa burðardyggar menningarkarmar, ið stimbra og tryggja framburð.
- tryggja greitt ábyrgdarbýti.
- fremja tað, vit hava sett okkum fyri, lata veitinginga og ikki minst, at vit fáa nyttuna, ið var endamálið við verkætlanini. Og at tað verður framt innan tíðar- og fíggjarætlan.
- taka samanum, læra av tilgongdini og tryggja viðlíkahald, framhald og víðari menning á viðkomandi øki.

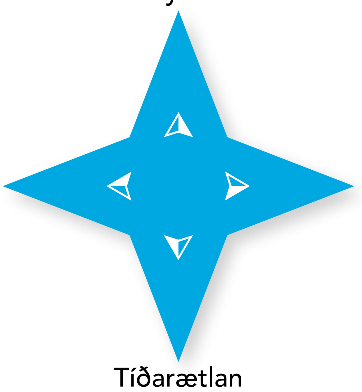
Verkætlanarleiðsla er týdningarmikil, tí at:

- stórur partur av almenna virkseminum er menning ella verkætlanir.
- verkætlanir kosta nógv, hóast vit ikki vita, hvussu stóran part av fíggjarlógini verkætlanirnar umboða.
- verkætlanirnar hava stóran týdning. Ofta skulu verkætlanir til fyri at skapa størri virði fyri borgaran, tað veri seg sparingar, effektiviseringar, tænastubatar, góðskubatar, umskipan. Yvirhøvur snýr tað seg oftast um betri gagnnýtslu av avmarkaða samfelagstilfeinginum. Men tað krevur førleikar og karmar.

Verkætlan

Ein verkætlan er eitt átak, sum grundleggjandi hevur egnar málsetningar, tíðarkarmar, útreiðslur og góðsku og er eyðkent við síni serligu arbeiðsskipan.

Ein verkætlan er eitt átak har tilfeingið, t.e. starvsfólk, tilfar og fígging, er skipað á serligan hátt fyri at loysa eina serliga uppgávu, ið er nágreinliga lýst. Hevur avmarkað tilfeingi og tíðarkarmar og sum fylgir einari standard gongd fyri at fremja positivar broytingar, ið samsvara við málslýsingina, ið bæði eigur at vera kvantitativ og kvalitativ. *(Allýsing frá IPMA)*



VERKÆTLANARSTJØRNAN

Verkætlanarstjørnan lýsir avgerandi samanhang í øllum verkætlanum og er sentralt ráðleggingar- og stýrisamboð í verkætlanum.

Ein og hvør verklætlan byrjar, tí tørvur er á onkrari broyting.

Verkætlanin skal enda við, at ætlaða nyttan fæst burturúr.

Fyri at fáa nyttuna, skal okkurt mennast, og tað verður gjørt fyri ein ávísan kostnað og innan ávísa tíð.

Øll hesi økini eru knýtt hvørt at øðrum. Verður eitt broytt, broytast hini eisini.

Nyttan (effektmál)

Effektin kann vera betri tænasta, betri góðska, størri inntøka, sparingar í arbeiðsgongdini, nøgdari viðskiftafólk. Nyttan er at skapa samfelagnum størri virði. Nyttan sæst vanliga eftir, at verkætlanin er liðug. Tað er ábyrgdin hjá leiðsluni at tryggja nyttuna.

Veitingarmál (leveransumál)

Veitingingin er fyritreytin fyri, at ætlaða nyttan fæst burturúr, men er ikki nóg mikið. Undirtøka skal fáast millum brúkarar, og veitingin skal verða brúkt. Men tað eru veitingarnar, sum projektið skal framleiða, og verkætlanarleiðarin hevur ábyrgdina av hesum.

Tað er avgerandi, at felagsfatan er um veitingina millum eigara, verkætlanarleiðara og verkætlanarluttakarar. Hvat væntar eigarin sær burtur úr, hvat skal verkætlanarleiðarin gera og hvussu skulu verkætlanarluttakararnir arbeiða. At gera eitt rættvísandi knýti millum nyttu og veiting er krevjandi, og er uppgávan hjá verkætlanareigara og verkætlanarleiðara.

Verkætlanareigari
Er tann, sum biður um og eigur verkætlanina, og sum stendur við evstu ábyrgd. Skal vera navngivin persónur, og umboðar stovnin ella stovnarnar, ið hava ábyrgdina. Allýsir málini, nyttuna og veitingarnar.

Kostnaðir og tíðarætlan

Verkætlanarleiðarin metir neyvt um, hvat krevst fyri at gera veitingina. Her verður hugsað um førleikar, starvsfólkatal, amboð og kostnað.

Við støði í hesari meting og øðrum treytum, verður ein tíðarætlan gjørd.

Ofta ber til at stytta tíðina við at seta meira tilfeingi til (fleiri starvsfólk, munadyggari amboð). Við hvørt ber ikki til, tí ytri umstøður binda tilgongdina.

Verkætlanarstjørnan skal verða havd í huga alla tíðina – í stigtakan, fyrireiking og fremjing. Er ósamsvar er millum veitingar, tilfeingi (karmar) og tíðarætlan, verður galið, og mál og tilfeingi eiga at verða tillagað.

2.VERKÆTLANARLEIÐSLA Í LANDSFYRISITINGINI

VERKÆTLANARUMSTØÐURNAR ERU SERLIGAR Í TÍ ALMENNA

Almennar verkætlanir seta serlig krøv samanborið við verkætlanir í vinnuni. At fáa javnvág í verkætlanarstjørnuna er tí serliga avbjóðandi.

Spíssarnir á stjørnuni eru broytiligir, tí tað er trupult at fáa felagsfatan um tey fýra høvuðsevnini. Ymsar meiningar og fatanir eru, umframt mótstríðandi áhugamál í samfelagnum og í almennu skipanini:

- Hvat er endamálið? hvør er samfelagsnyttan? Hvør er kundin/móttakarin av úrslitinum? Í hvørjum samanhangi er verkætlanin?
- Hvat skal veitast? hvat skal verkætlanin gera?
- Hvør eigur ábyrgdina av menningini? Hvør skal gjalda? Er serliga avbjóðandi, tá ið menningin rakar fleiri stovnsøki, serliga, tá hon gongur tvørtur um stjórnarráð.
- Hvat kostar tað samantalt og hvørjum parti sær? Avbjóðandi er at gera upp, ikki minst um eingin hevur fingið alla ábyrgdina.
- Hvussu langa tíð tekur tað 1) at menna veitingarnar, 2) at fáa nyttuna. Tað kann ganga rúm tíð at fáa nyttuna.

Verkætlanarleiðsla

Verkætlanarleiðsla er ráðlegging, organisering, uppfylging og stýring av øllum viðurskiftum, ið hava við verkætlanina at gera og motivatiónin av øllum, ið hava ein lut í verkætlanini fyri at røkka málinum innanfyri avtalaðu tíðar-, kostnaðar- og góðskuásetingarnar

Skiftandi mál

Mál og raðfestingar skifta ofta. Tað kann vera árliga, tá ið nýggjar fíggjarlógir verða samtyktar og ikki minst, tá ið landsstýri skifta. Eisini um politiskar avgerðir vera tiknar, ið ikki samsvara við yvirskipaðu politisku avtalurnar, t.d. samgonguskjal. Verkætlanir, ið landsfyristingin útinnir ella tekur stig til, eru politiskt motiveraðar.

Sterkar bindingar eru millum partarnar

Virðisskapanin, t.e. framleiðslan og veitingin av samfelagstænastum er ofta tvørgangandi, t.e. fleiri stovnar hava ein leiklut í samlaðu veitingini. Samstundis eru stovnarnir bundnir av trongum játtanarkørmum og lóggávu, ið eru stigskipað í bygnaði og sum seta skott ímillum stovnarnar. Tí er ofta ósamsvar millum virðiskapandi tilgongdirnar, organisatiónina og fíggjarbygnaðin.

Landsfyristingin er serlig, tí at:

- Tætt tilknýti og sterkar bindingar eru við aðrar stovnar undir liðini omanfyri ella undir. Stovnar er flættaðir í hvør annan – summir skapa fortreytir fyri øðrum við beinleiðis at umsita amboð, sum aðrir brúka, tann eini er treytaður av, at hin veitir osfr. Onnur sita við amboðum, vitan ella myndugleika um viðurskifti, einum sjálvum tørvar
- Virksemið er treytað av lógum og reglum, ið kunnu binda virksemið serliga fast – og sum kunnu vera í andsøgn við mál og ynski. Fyri at skapa neyðuga broyting má stovnurin fáa onnur at broyta lógir og reglur.

- Góðskan og effektiviteturin í virkseminum hjá einum er treytaður av skipanum, ið ein annar hýsir. Landsins grundskráir (Landsfólkayvirlit, Virkisskrá osfr) eru dømi um tað, har TAKS, Hagstova og fleiri onnur kunnu virka í mun til góðskuna á grundupplýsingunum.

- Tænastuveitingar innan heilsu- og almannaverkið eru ofta sínámillum knýttar. Skal okkurt broytast, mugu allir partar samskipa seg.

- Virksemið er treytað av játtanum, ið leiðslan, ið hevur ábyrgd av verkætlanunum, ikki hevur ávirkan á.

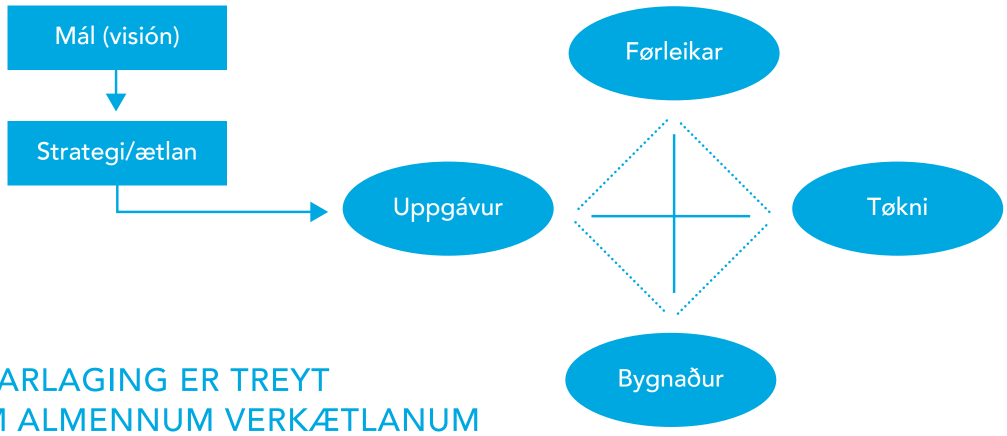
- Játtanarskipanin er skipað í mun til rakstur og íløgur, men rakstrarhugtakið fevnir í royndum um fleiri projekt. Eru tey tvørgangandi og langtrøkkandi, er trupult at tryggja projektunum karmar. Nógv orka fer framhaldandi til at fáa fígging.

- Yvirhøvur er virksemið sera viðkvæmt í mun til raðfestingar og avgerðir, ið verða tiknar uttan fyri stovnins gátt.

Sama slag av játtan til bæði rakstur og menning

Játtanarskipanin er snikkað soleiðis, at flestu verkætlanir eru fíggjaðar við rakstrarjáttanum og ikki verkætlanarjáttanum. Rakstur og menning verða fíggjað við sama slag av játtan, hóast tørvurin er ymiskur. Tað er avbjóðandi at skapa rúm til verkætlanararbeiði, tí raksturin skal til eina og hvørja tíð vera intaktur.

Ein tann óhepnasta støða, leiðsla kann at koma í, er tá ið menningartrýstið er høgt og tá raksturin samstundis skal klára vanlig rakstrarkrøv og málsviðgerð. Vit skulu broyta og endurnýggja, men skulu samstundis halda dagliga rakstrurin (málsviðgerð, lógarsmíð, tænastuveiting) gangandi.



VERKÆTLANARLAGING ER TREYT FYRI GÓÐUM ALMENNUM VERKÆTLANUM

Góð projektúrslit eru treytað av, at javni er í nøkrum grundleggjandi samanhangum í verkætlanarumhvørvinum. Nakrar fortreytir skulu vera til staðar, inni í og kring verkætlanina. Ketan er ikki sterkari enn veikasti liðurin.

Virksemistjørnan hjá Leavitt vísir tilknýtini. Ein organisatión er samansett av fýra lutum; uppgávur, bygnaður, tøkni og starvsfólk (førleikar). Lutirnir eru síná millum knýttir saman. Teir annaðhvørt avmarkað ella skapa møguleikar hvør fyri øðrum.

Ein organisatión kann vera ein stovnur, ella fleiri stovnar, ella fleiri ráð, sum eru knýtt saman um ávísar uppgávur.

Uppgávurnar eru tað virksemi, ið skal útinnast fyri at røkka virkismálum. Uppgávurnar kunnu vera rakstaruppgávur, verkætlanir ella ein blandingur.

- Starvsfólkini hava førleikan, hugburðin og umboða sokallaða klima (mentanina) í fyritøkuni. At starvsfólkini eru væl brynjaði, við viðkomandi førleikum í mun teirra uppgávur og leiklut.
- Tøkni eru tøknilig amboð, men eisini starvsskipanir, mannagongdir og skipað háttaløg, ið verða nýtt, tá ið uppgávur vera loystar.
- Bygnaður stýrir samstarvi, samskipan og samskiftinum formliga við fráboðanarlinjum/ábyrgdarbýtum, fíggjarbygnaði osfr.

Um stórur partur av uppgávunum eru verkætlanir, eigur leiðslan at tryggja samsvarandi førleikar, háttaløg og bygnaðir – so at ketan hongur saman. Er samsvar millum hesar liðir, er organisatiónin verkætlanarlagað.

Landsfyrisitingin er verkætlanartung

Landsfyrisitingin tekur stig til broytingar og skapar karmar fyri øllum hinum stovnunum.

Landsfyristingin hevur ofta leiklut, sum eigari og/ella programmleiðari av størri tvørgangandi átøkum, har fleiri verkætlanir skulu samskipast fyri at røkka yvirskipaðum málum. Landsfyrisitingin hevur stóran tørv á projektsamskipanarleiðslu og programmleiðslu, fyri at vita, hvussu stendur til við menningini í tí almenna og fyri at kenna tørvin á kørmum til verkætlanirnar.

Programmleiðsla

Samskipað leiðsla av verkætlanum, ið eru bundnar hvør at aðrari og hava felags mál, og sum miða eftir at fremja broytingar í organisatiónum, ið hava strategiskan týdning.

Dømi um projekttung øki og projekttungar stovnar annars:

- KT-menning og vegleiðing í landsfyrisitingini eru projekttung, tí tøknin broytist skjótt, nýggir møguleikar koma, og mangt verður skjótt ov gamalt. Og veitingarnar skulu takast í nýtslu uttan fyri egnar veggir.
- Vitanarmenning er projekttung, t.d. hagtalsframleiðsla og greiningarvirksemi (búskapargreining og ráðgeving).
- Ráðgevandi stovnar eru vanliga projektungir.
- Almennir granskingarstovnar eru í grundini altíð projekttungir.
- Politikkgerð er projekttung.

Upprit skrivað í stjórnarráðnum → **Viðgjørt á politiskum landsstýrisfundi** → **Lógaruppskot gjørt í stjórnarráðnum** → **Lógaruppskot viðgjørt á politiskum landsstýrisfundi** → **Lógaruppskot staðfest á formligum landsstýrisfundi** → **Lógaruppskot latið Løgtinginum**

(Nota: Mannagongdir í sambandi við landsstýrisfundir eru ásettar í uppritinum „At samskipa politisk mál" Sí: http://tinganes.fo/Default.aspx?ID=10981.)

Landsfyrisitingin tekur stig til torgreiddar verkætlanir

Ein góð byrjan hevur altíð týdning, men er serliga avgerandi fyri værkætlanir sum eru tvørgangandi og sum vara leingi.

Ovasta leiðslan hevur ábyrgdina at taka fyrsta stigið. Tá verða lunnar lagdir, og virkismøguleikarnar hjá verkætlanarleiðara verður avgjørt. Hetta er tað, sum hendir, áðrenn verkætlanarleiðarin fer til verka og er uttan fyri ræðið hjá verkætlanarleiðaranum. Um neyðugu og torføru avgerðirnar ikki verða tiknar her, eydnast verkætlanin ikki.

Fortreytirnar fyri samfelagsmenningini verða skaptar í einari røð av ráðleggingar- og samráðingartilgongdum. Tað er ábyrgdin hjá politisku skipanini og ovastu leiðsluni í landsfyrisitingini alla tíðina at hava eyguni við strategiska samanhanginum – sambandinum millum ætlan og gerð.

Tað byrjar við politikktilgongdini

Fyrsta yvirskipaða stigið liggur í truplu og óítøkiligu politikktilgongdini. Har verður raðfest, hvussu samfelagstilfeingið skal brúkast, og hvørji málini eru fyri samfelagsmenningini. Málini eru skjalfest í politiskum ætlanum so sum samgonguskjalinum, einstøkum sektorpolitikkum, tvørgangandi politikkum og avgerðum, ið verða tiknar í sambandi við langtíðar játtanarkarmar.

Hetta eru ofta ætlanir, ið fevna víða, har tað illa ber til at skipa og at seta orð á tíðarkarmar, fíggjarkrøv osfr.

Tó eigur ein framskygd leiðsla og politiskt hegni at gera, at samfelagsvisjónir og mál byggja á eina fatan av, hvat ber til í verki.

Stigtøkan byrjar ofta við uppriti til landsstýrisfund

Lógarbroytingar ella nýggj lógaruppskot eru ofta fyritreyt fyri at fremja politiskar ætlanir.

Tað er ein tilgongd frá uppriti til landsstýrisfund, til lógaruppskot verður latið Løgtinginum.

Í høvuðsheitum kann tilgongdin verða lýst soleiðis:

- Politisk avgerð verður tikin í felag í landsstýrinum, ið byggir á yvirskipað mál.
- Einstakur landsstýrismaður tekur avgerð.
- Stovnar og/ella áhugabólkar hava gjørt fyrireikandi arbeiði innanhýsis í ráðnum, og landsstýrismaðurin leggur tað fyri landsstýrið til avgerð.
- Heildarætlanir verða gjørdar, t.d. heildarætlan móti harðskapi í parløgum, heildarætlan um fólkavøkstur osfr.

Myndin ovast vísir formligu gongdina, ið ofta setir verkætlanir í gongd.

Avgerandi at tryggja javnvág millum mál og karmar

Tá ið uppritið verður viðgjørt, er verkætlanin í stigtøku, og uppgávan er at fáa javna í verkætlanarstjørnuna. Neyðugt er, at allir partar í eigaraskaranum og útinnaraskaranum savnast og viðgera projektið væl. Eru fleiri ráð uppií, skulu avvarðandi aðalstjórar taka leiðsluna, og allir viðkomandi stovnsleiðarar skulu takast við. Semja skal fáast um málini (nyttu og veitingar), metingar gerast av krøvum (fígging, tilfeingi) og tíðarætlan og ikki minst organisatión – hvør skal umboða eigaraleiklutin, hvussu skal tvørgangandi samskipanin vera, hvussu fæst játtan til átakið osfr.

Um semja fæst, eigur uppleggið at verða væl umrøtt við politiska myndugleikan. Komandi fíggjarleistur, fíggjarlógin, má rúma átakinum. Samsvar má vera millum avgerð og fíggjarlóg.

Tilgongdin kann vera drúgv, men er neyðugt, ikki minst um átakið er kostnaðarmikið, týdningamikið og tekur langa tíð.

Um verkætlanarstjørnan ikki kemur í javnvág – um fíggjarlóg og játtantørvur ikki samsvara – er tað ábyrgdina hjá leiðsluni at sálda verkætlanina frá – týðiliga og greitt. Hetta kann vera sunt stig at reinsa út í ætlanarlandslagnum og fáa órealistiskt innihald burtur úr yvirskipaðum politikki, at sleppa undan framhaldandi orðaskifti um viðurskifti, ið ikki hava hægstu raðfesting.

Verkætlanir, ið ikki byggja á burðardyggar karmar enda í óhepnum støðum:

- Projektið hongur í leysum lofti, komandi verkætlanarleiðari má framhaldandi arbeiða við stigtøku og byrjan samstundis sum roynt verður at seta í verk. Projektið dregur, kostar meira, málini verða ikki rokkin.
- Verkætlanin fer ikki í gongd, men liggur og órógvar tilvitskuna hjá avvarðandi landsstýrismanni og leiðsluni.
- Áhugapartar verða ónøgdir, og umdømið hjá landsfyrisitingini versnar. Lagt er upp til broytingar, men broytingin hendir ikki.

Verkætlanarsamskipan
Verkætlanarsamskipan og stýring er viðkomandi fyri verkætlanartungar stovnar – har nógvar verkætlanir eru á skránni alla tíðina. Verkætlanarsamskipan er ein formlig skipan, har leiðslan hevur ábyrgd av raðfestingini (hvat skal í gongd, og hvat skal ikki) og ábyrgd av uppfylging av verkætlanum, sum eru í gongd

LANDSFYRISITINGIN EIGUR AT VERA VERKÆTLANARLAGAÐ

Ovasta landsfyrisitingin eigur at vera verkætlanarlagað, tí:

- Hon er í mongum førum stigtakari til broytingar í samfelagnum og hevur ábyrgdina av at tryggja góðar karmar, tá ið stig verða tikin, og er sum oftast eigari av torgreiddu verkætlanunum.

- Hon hevur best yvirlit at tryggja strategiskan samanhang millum yvirskipaðar landsætlanir og ítøkiliga menning á stovnstigi. Góð samskipan, ábyrgdarbýti og stigtøka til verkætlanina er ein máti at tryggja menningina og skapa arbeiðsfrið. Aðalstjórar og stovnsleiðarar eiga at hava felagsfatan.

- Tvørgangandi menningarprogramm eiga at hava programmeigaraskap hjá einstøkum aðalstjóra, men aðalstjórin kann leggja eigarskapin hjá einum øðrum persóni.

- Aðalstjórar hava ovastu ábyrgd fyri verkætlansamskipan *(sí mynd ovast)* og stýring av landsins menningarinnsatsi.

- Landsfyrisitingin er tann parturin, ið leggur broytingartrýstið á stovnarnar í øllum almenna bygnaðinum og eigur ábyrgd av umstøðunum hjá stovunum.

- Landsfyrisitingin hevur møguleikan at virka fyri menning og projekttillaging av almenna geiranum sum heild.

Politiski myndugleikin er valdið og parturin, ið raðfestir. Í tí politiskari heiminum vilja avgerðir til tíðir vera í andsøgn við meginreglur um langtíðar menning.

Búning av verkætlanarførleikanum í undirstøðinum í politisku skipanini – landsfyrisitingini – kann forða fyri tilvildarligum skiftum og raðfestingum og tryggja góða raðfesting.

Avbjóðandi at verkætlanarlaga landsfyrisitingina

Tað er serliga avbjóðandi at tryggja heildina í Leavitt virksemisstjørnuni í landsfyrisitingini, tí so sterkar bindinar eru í almennu skipanini.

Tvørgangandi samskipan og felagsfatan um mál og verkætlanir millum stovnsleiðarar og ikki minst millum aðalstjórar hevur týdning, tá ið karmar skulu skapast um menning.

Politiska valdið eigur at vera tilvitað um krøvini, ið verkætlanirnar seta og at leggja til rættis samsvarandi.

- Hjá leiðsluni er tað serliga at tryggja verkætlanunum rúm, góðar verkætlanarleiðsluførleikar og at taka eigaraleiklutin í størsta álvara.

- Hjá politisku skipanini er tað serliga mátin raðfest verður, og mátin fíggjarkarmar vera lagdir til rættis.

Verkætlanarleiðsluførleikar og felagsfatan um menningartilgongdina í samfelagnum eru fyrsta fortreytin fyri at verkætlanarlaga landsfyrisitingina. Við førleika og hugburði, fara tillagingar í háttalagi og bygnaði kunna taka seg upp líðandi og framhaldandi. At verkætlanarlaga eina organisatión er drúgt. At verkætlanarlaga eina landsfyristing er ein áhaldandi tilgongd, ið tekur fleiri ár.

3. VEGLEIÐING TIL OVASTU LEIÐSLUNA

LEIKLUTIR

Verkætlanararbeiðið hevur hesar grundleiklutir í sær:

1) Eigaraskapur og yvirskipað leiðsla.

2) Útinna verkætlanarleiðslu.

3) Útinna fakarbeiði og umsiting.

Ovasta leiðslan

Yvirskipaða leiðslan í einari verkætlan er formliga leiðslan á stovninum ella stovnunum, ið hava serligan myndugleika ella áhuga í verkætlanini. Yvirskipaða leiðslan í einari ávísari verkætlan er tann ella tey, ið taka avgerðir um at fara í gongd og hava ræði á kørmum, sum eru til taks í einum ávísum menningarátaki. Sama leiðsla hevur eisini størsta áhugan í, at nyttan og virðið í verkætlanini gerst veruleiki. Henda leiðslan eigur verkætlanina, og skal hon tryggja at navngivin persónur verður settur sum verkætlanarleiðari. Eigarin hevur evstu ábyrgd.

Í landsfyrisitingini er leiðslan:

- Aðalstjórar, ið hava ábyrgd av stjórnarráðum sum heild og hava sentralan leiklut at taka stig og tryggja karmarnar.

- Deildarleiðarar við ábyrgd fyri serøkjum í ovastu landsfyrisitingini, ið kunnu standa fyri ávísum almennum stovnum.

- Stovnsleiðarar, ið standa fyri virkseminum á hesum stovni.

Hvør yvirskipaða leiðslan í eini verkætlan er, veldst um einstøku verkætlanina.

Stovnsleiðari

Er talan um eina verkætlan, ið ein ávísur stovnsleiðari hevur fult ræði á og tekur stig til, er hesin stovnsleiðari yvirskipað leiðsla og eigari.

Aðalstjórin í samstarvi við stovnsleiðslurnar

Í torgreiddum, tvørgangandi verkætlanum eru stigini til verkætlanina oftani tikin oman fyri einstøku almennu stovnarnar, og er yvirskipaða leiðslan tá at finna á tí hægra stignum. Tað er aðalstjórin, ið setur karmarnar hjá fleiri stovnum undir sama stjórnarráði. Er talan um tvørgangandi verkætlanir millum stovnar undir einum stjórnarráð, er aðalstjórin ovasta leiðslan í samstarvi við stovnsleiðslurnar.

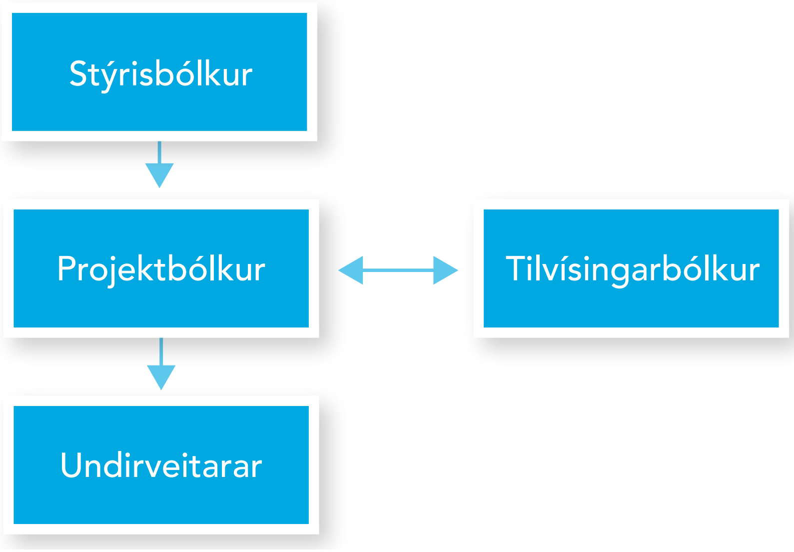
Avvarandi aðalstjórar og stovnsleiðarar

Tað eru fleiri aðalstjórar, ið seta karmarnar hjá fleiri stjórnarráðum. Er talan um tvørgangandi verkætlanir, har fleiri stovnar undir ymsum stjórnarráðum eru við, er ovasta leiðslan avvarðandi aðalstjórar og stovnsleiðarar. Í hesari støðuni er tað torført at staðfesta ábyrgdir.

Eigarin í ávísari verkætlan ella programmi nýtist ikki at vera ovasta leiðslan, sjálvur leikluturin kann leggjast út til annan navngivnan skikkaðan persón. Hetta er ofta neyðugt í hægsta stignum í landsfyrisitingini, har leiðslan hevur ov breiða ábyrgd at umsita einstakar verkætlanir. Tað er í torgreiddu verkætlanunum í landsfyrisitingini, at tað er avbjóðandi at taka støðu til eigaraskap og at manna ítøkiliga leiklutin.

VERKÆTLANARSKIPAN

Ein vanlig verkætlanarorganisatión sær soleiðis út:



Hesi leiklutir eru vanligir:

Eigari

Eigari er tann, sum biður um og eigur verkætlanina og stendur við evstu ábyrgdini. Skal vera navngivin persónur og umboða stovnin ella stovnarnar, ið hava ábyrgdina. Tekur stig, raðfestir og skapar karmar (fígging o.a.), allýsir málini, nyttuna og veitingarnar.

Stýrisbólkur

Tey, sum fíggja og allýsa verkætlanaruppgávuna, útvega karmar (pengar og tíð) og fylgja við gongdini.

Stýrisbólksformaður

Eigarin er ofta stýrisbólkaformaðurin. Leiðir stýrisbólkin. Hevur evstu ábyrgd av, at avgerðir verða tiknar. Helst í samráð við stýrislimirnar. Kann taka avgerðir í ivamálum. Í stýrisbólkinum eru limir, sum hava ávísar uppgávur til dømis góðskutrygging, fígging, umsiting o.a.

Verkætlanarleiðari

Leiðir og stýrir verkætlanini og verkætlanarbólkinum. Skal loysa uppgávuna, sum eigarin hevur biðið um, og sum samsvarar við verkætlanarstjørnuna. Verkætlanarleiðsla snýr seg ikki um at útinna verkætlanararbeiðið, men at leiða og gera tilgongdina sjónliga.

Tað kann vera ein avbjóðing at skyna á hesum viðurskiftum. Er talan um smáar verkætlanir, skal verkætlanarleiðarin eisini loysa uppgávuna. Tess størri og torgreiddari verkætlanin er, tess størri rúm eigur verkætlanarleiðarin at brúka til leiðslu.

Verkætlanarbólkur og luttakarar

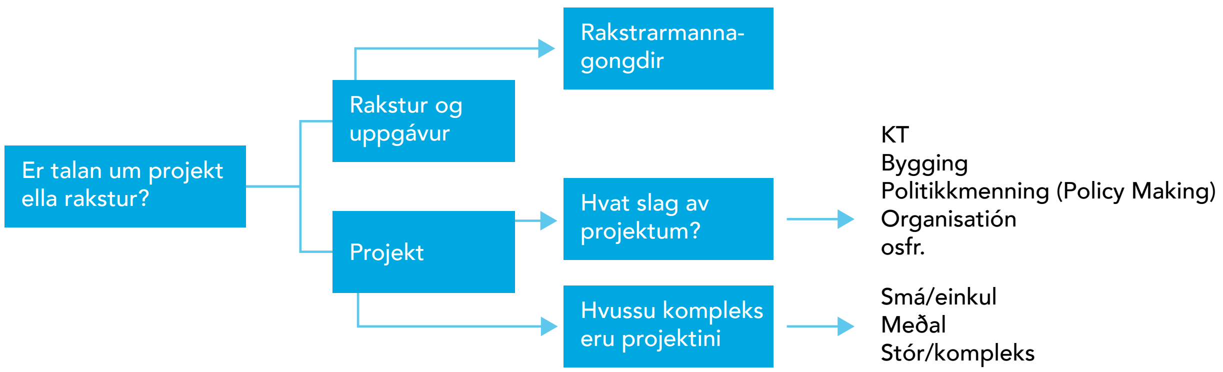
Verkætlanarbólkurin eru tey, ið hava ábyrgd av at loysa uppgávuna. Luttakararnir hava ofta serligar uppgávur, til dømis kunning og samskifti, KT, góðskutrygging og fakliga ábyrgd.

Tilvísingarbólkur

Tey, ið hava áhuga í verkætlanini og hava virðismikla fakliga vitan. Gevur fakliga ella politiska sparring og íkast.

Undirveitarar

Fremja ítøkiligar uppgávur sambært sáttmála, útvega tilfar, ráðgeva og útvega útgerð.



LISTI TIL OVASTU LEIÐSLUNA – TÁ LAGT VERÐUR TIL RÆTTIS

Tá ovasta leiðslan á stovninum skal skipa sítt arbeiði, er umráðandi at skapa sær eitt yvirlit yvir, hvørji krøv ymsu uppgávurnar seta – at finna javnvág millum arbeiðsskipan (førleikar, amboð og karmar) og krøvini, ið uppgávurnar seta. Leiðslan eigur at fyrieika seg og seta hesar spurningarn:

Krøv, ið uppgávurnar seta

Tað kann seta síni krøv í einum rokaligum gerandisdegi at skilja millum verkætlanir, smærri menningaruppgávur og rakstur og málsviðgerð. Nær er talan um eina verkætlan og nær er talan um rakstur ella vanliga málsviðgerð ella menningaruppgávur?

Verkætlan uttan verkætlanarleiðslu

Tað hendir, at menningartilgongdir, ið veruliga eru verkætlanir, ikki eru stýðjaðar av einum verkætlanarleiðsluapparati. Talan kann í veruleikanum vera um stórar verkætlanir við bindingum til aðrar stovnar og aktørar, men leiðslan ella leiðslurnar (um fleiri aktørar eru við) eru ikki tilvitaðar um tað og leggja til brots uttan neyðugu fyrireikingina. Tá raka forðingar allarhelst menningina, har verða seinkingar, orka fer til spillis, ørkymlan og strongd stinga seg upp, og man kemur kanska ikki á mál. Tað er ógreitt, hvør hevur ábyrgd av hvørjum, uppgávan verður loyst meira tilvildarliga, sum partur av einum annars upptiknum arbeiðsdegi.

Tvørgangandi verkætlanir, ið ganga tvørtur um fíggjarár eru tey truplastu. Ábyrgdir liggja í fleiri støðum, avbjóðandi er at staðfesta, hvør hevur evstu ábyrgd, fíggjarbygnað osfr.

Óneyðug verkætlanarleiðsla

Í summum førum verður hinvegin eldhugað lagt til brots við væl fyrireikaðum verkætlanarleiðslufokusi, hóast talan er um innanhýsis uppgávu, har tørvurin á verkætlanarleiðslu ikki er serliga stórur. Tað hendir, at vanligar uppgávur ella smáar menningartilgongdir vera kallaðar verkætlanir, tó at uppgávurnar kunnu loysast meira automatiskt, tí fólk hava royndirnar, ella tí nýttir verða kendir arbeiðshættir, ið verða nýttir av handahógvi.

Ein av altjóða allýsinginum (PMI) um munin millum rakstur og verkætlan er: „Verkætlan líkist rakstri á tann hátt, at fólk skulu útinna uppgávurnar, tøka tilfeingið avmarkar møguleikarnar, og bæði rakstraruppgávur og ein verkætlan skal ráðleggjast, fremjast og stýrast. Munurin er, at rakstur heldur fram, og endurtekur seg, meðan verkætlan eru tíðaravmarkað og serstøk".

Raksturin

Raksturin er tað, sum skal verða gjørt, tað, sum fyritøkan ella stovnurin hevur sum høvuðsuppgávu. Til dømis at málsviðgera, krevja gjøld, gjalda lønir og veitingar, fremja eftirlit, skriva standard lógartekst, staðfesta sjúkueyðkenni hjá sjúklingum, undirvísa næmingum sambært undirvísingarætlan, halda vegir við líka osfr.

Raksturin er ofta rættiliga ítøkiligur og merktur av fakligari vitan, sum rakstaruppgávurnar snúgva seg um. Ymisk sløg av stovnum (tænastuveiting, fyrisiting, eftirlit o.a.) hava síni fakligu eyðkenni.

Verkætlanir

Verkætlanir taka sær av broytingum í rakstrinum, tillagingum ella størri umskifti í arbeiðinum, og verða framd av stovninum sjálvum og ofta í samstarvi við onnur.

Tillagingar snúgva seg ofta um at endurnýggja ymiskt, ið verður gjørt av handahógvi – at rationalisera, leggja um til øðrvísi arbeiðshættir, tá ið møguleikar eru har orsakað av nýggjari tøkni, førleikum ella kørmum.

Størri umskifti snúgva seg um at endurskoða leiklutin hjá einum stovni ella stovnsbólkum, at taka virksemi av, flyta virksemi, at taka nýtt virksemi upp.

Verkætlanarleiðsla leggur seg eftir arbeiðsháttum. Serligur dentur verður lagdur á broytingartilgongdina í sær sjálvum, at ráðleggja, fremja og enda og at skjalføra hesa tilgongd í øllum liðum. Verkætlanarleiðsla kann tí tykjast háfloygd og órógvandi og ein torførur háttar at nýta í umhvørvum, har rakstraruppgávur eru vanligastar.

JAVNVÁG MILLUM UPPGÁVU OG ARBEIÐSSKIPAN

Summir stovnar fáast fyrst og fremst við rakstur, og tá er vanliga rakstrarskipanin, ið vit kenna í landsfyrisitingini í dag, besta arbeiðsskipanin.

Linjuarbeiðið er eyðkent av føstum leiklutum og mannagongdum fyri, hvussu uppgávur skulu loysast og av føstum játtanum. Og linjuarbeiði er varandi.

Er virksemið samansett av bæði rakstri og verkætlanum, er best at skipa soleiðis, at báðir arbeiðshættir virka. Hetta setir serlig krøv til leiðsluna, leiklutir og arbeiðsskipan og arbeiðsamboðini. Ein partur av leiðsluuppgávuni verður at skyna á, hvat ið er ein verkætlan, og hvat ið er rakstur og skipa viðurskiftini eftir tí.

Summir stovnar fáast fyrst og fremst við verkætlanir. Tað eru verkætlanirtungir stovnar. Tað kann vera tí, at amboðini og tøknin í rakstrinum í sær sjálvum endurnýggjast skjótt, ella tí at stovnurin yvirhøvur fæst við verkætlanir fyri onnur. Til dømis hava summar organisatiónir eindir, sum altíð fáast við verkætlanir vegna størra vertin, t.d. granskingar- og menningareindir í privatu vinnuni.

Besti mátin at skipa seg hjá slíkum stovnum er í verkætlanunum. Verkætlanarorganisatiónin er eyðkend av dynamiska eginleikanum í arbeiðinum. At arbeiði fellur í fleiri teinum og hevur ein enda, og at organisatiónin tí er tíðaravmarkað. Ymisk krøv eru til luttakarar alt eftir, hvørjum teini verkætlanin er á, og hvørji krøv og karmar, ið eru galdandi fyri uppgávuna. Hetta setir serlig krøv til samskipan og organisering av starvsfólkunum og ikki minst fíggjarstýring.

Teinar (fasur)

Teinar eru tey ymsu skeiðini, sum ein verkætlan fer ígjøgnum. Teinarnir eru vanliga stigtøka, fyrireiking, byrjan, fremjing og endi.

SLAG AV VERKÆTLAN

Tá ið leiðslan skal fyrireika verkætlanina, er týdningamikið at hyggja at, hvørja verkætlan talan er um. Leiðsluavbjóðingarnar eru ymiskar, og tørvurin á verkætlanarleiðsluførleika og amboðum í verkætlanarleiðslu amboðskassanum ymiskur.

Leiðslan eigur at hava eyguni eftir stóra samanhangunum í verkætlanunum. KTverkætlanir hava oftast eina organisatiónssíðu, organisatiónsverkætlanir eina KT-síðu.

KT-verkætlanir

KT-verkætlanir eru ofta meira umfatandi enn enn hildið verður. Skjótt er at undirmeta ella forsøma ymsar síðir av verkætlanini:

- At leggja upp fyri óvæntaðum kompleksiteti. Serliga um brúkaraskarin, sum kunnu vera aðrir inngreinaðir stovnar, er stórur.

- At seta verkætlanarleiðarar við KT-royndum. Vit síggja ofta KT-teknikarar sum verkætlanarleiðarar. Heildarverkætlanarleiðsla verður tá undirmett – parturin uttan fyri teknikkin verður gloymdur.

- Tørvur er á góðari kravfesting og at skipa innkeypið, so sum at samráðast um sáttmálar og arbeiða við undirveitarum. Kravfesting og innkeyp kann vera ein lítil verkætlan í sær sjálvum, men verður ofta framt so hvørt.

- At menna ritbúnað er bert partur av verkætlanini. At laga arbeiðsgongdina og organisatiónsmenning hongur uppií, men verður ofta misrøkt. Verkætlanin gloymir at taka áhugabólkar við, at hava góða kunning og at upplæra tey, ið verða ávirkað og skulu duga at brúka nýggju skipanirnar.

- Umskiftið frá royndarkoyring til rakstur verður ikki nóg væl skipað, sum seinasti liðurin fyri rakstur. Rakstrarbyrjanin verður rokut, og merkt av seinkingum og feilum.

- Nyttumáting aftaná verður sjáldan gjørd.

Bygnaðarbroytingar

Bygnaðarbroytingar eru ofta torgreiddar verkætlanir. Broytingin hevur við sær upploysn av einum kendum arbeiðshátti og stovnseting av einum nýggjum. Virksemisstjørnan (uppgávur, førleikar, bygnaður, háttalag) verður gjørd av nýggjum.

Bygnaðarbroytingar verða sjáldan skipaðar sum verkætlanir, hóast tørvurin er stórur. Har er eingin verkætlanarleiðari, tí myndugleikin og leiðslan arbeiða ofta frá einum máli til annað. Arbeitt verður í høvuðsheitum við játtanarkørmum og lóggávu. Hetta ávirkar verkætlanina sum heild, áðrenn og aftaná, tí nógv liggur á láni:

- Broytingarleiðsla sum fak er fortreyt fyri úrslitum, men sæst ikki.

- Eingin skipað nyttumeting ella váðameting er gjørd frammanundan, tí avgerðin er ofta politisk.

- Áhugalýsingin er neyðug, men verður oftast ikki gjørd.

- Organisatiónsgreining av verandi støðu og komandi støðu verður ikki gjørd.

- KT-tillagingar og aðrar tillagingar í mannagongdum kunnu vera krevjandi, eru ofta verkætlanir í sær sjálvum, men verða framdar so hvørt tørvur er.

Breið menningarátøk

Tá ið avgerðir eru tiknar um breið menningarátøk, krevst vanliga góð verkætlanarsamskipan. Tí er leiðslumenning sera týdningarmikil í tí almenna.

Átøkini og rundskrivini um mál og avrikstýring og um at taka neyðug búskaparlig atlit eru dømi um slíkar tilgongdir.

Fortreytir, ið ofta ikki verða gáað um:

- Programmleiðsla og ábyrgd hjá aðalstjórum.
- Góð fyrireiking og áhugalýsing, kunning og at fáa í lag semja.
- Yvirskipað ætlan – programmætlan.
- Kanning av fortreytum í mun til amboð og førleikar, har broytingar skulu fremjast og meting av kostnaðum.
- Góð organisering. Fáa umboð fyri broytingina, har broytingin verður framd – um øll aðalráðini, so ein er úr hvørjum ráði.
- At fylgja við miðvíst.

Vit síggja dømi um, at tiltøk verða sett verk, men nyttan verður ikki eftirkannað. Til ber, við reglum at fremja broytingar, men tað er óvist, um nytta fæst burturúr.

Politikkmenning

At menna politikk, og serliga tá ið hann fevnir breitt, er avbjóðandi. Fyri at politikkurin skal kunna gerast veruleiki, mugu ítøkilig átøk fremast, har broytingar (organisatión, mannagongdir, KT osfr) mest sum altíð eru ein partur. Ein avbjóðing er at raðfesta átøkini, herundir verkætlanirnar, ið mun til polikkin (mál og ætlanir) og fremja broytingar, ið ein vil hava.

Tilgongdin til politikkin eigur í sær sjálvum onkuntíð at verða skipað sum ein verkætlan, har endamálið er at venda málum og hugskotum við alskyns málbólkar. Áhugalýsingin er serliga týdningamikil her. Serliga um talan er um tvørgangandi politikk, har nógvir partar skulu takast við og semja skal finnast um mál og teirra leiklut.

Nýskapanarpolitikkur, javnstøðupolitikkur, umhvørvispolitikkur eru dømi um politikkir, ið ganga tvørtur um stjórnarráð. Henda tilgongdin er krevjandi. Lættari er hjá avmarkaðum pørtum at taka avgerðir um politikk. Vandin tá er, at politikkurin ikki verður framdur.

Stórur tørvur er á programmleiðslu sum ískoyti til politikkmenning.

Stór krøv eru til leiðslu og myndugleikar um at finna javnvágina millum nyttu, veitingar og kostnað.

Byggiverkætlanir

Hetta er eitt yrkisøki sum vanliga fæst við verkætlanarleiðslu.

Tó er ofta størri fokus á veitingarnar (tekningar, snið og sjálvan bygningin) enn á ta nyttuna, sum bygningurin hevur.

Er talan um at samskipa stórar byggiverkætlanir við at umskipa tænastutilboð, verður verkætlanin sera torgreidd.

Vit hava í Føroyum fleiri dømi í um avbjóðingar, sum í grundini hava við ónøktandi verkætlanareigaraskap og verkætlanarleiðslu at gera.

- At partarnir ikki hava rætta raðfylgju í tilgongdini, endamál, kostnaðarmeting, avgerð osfr. Vandin er, at ógrundaðar metingar gerast grundarlag fyri avgerðum ella løgujáttanum/lógum, sum síðan setir tilgongdina sum heild í vanda.

- Tørvur er á programmleiðslu, men ofta er ovasta ábyrgdin ógreið. Samskipan ovast og verkætlanarleiðsla undir. Organisering og staðfesting av ábyrgdum millum partarnar og staðfesting av eigaraskapi er týdningarmikið. Ábyrgdin má leggjast hjá einum persóni. Eisini um fleiri stjórnarráð eiga lut í tilgongdini.

- Góð stýring av veitingum og estimering er sera týðandi, tí upphæddirnar eru so stórar.

VERKÆTLANARKOMPLEKSITETUR

Tá ið leiðslan skal fyrireika verkætlanina, er týdningarmikið at hyggja at, hvussu kompleks ella torgreidd verkætlanin er. Tær torgreiddu verkætlanirnar hava størri tørv á verkætlanarleiðslu.

Vanliga verður mett um torgreiðu eftir:

- Fíggjarætlan. Eru upphæddirnar stórar? Er fíggjarætlanin stýrd av sjálvari leiðsluni ella øðrum uttanfyri?

- Er tíðarætlanin long?

- Eru nógvir áhugapartar í verkætlanini og uttanfyri. Eru fleiri við áhuga fyri verkætlanini? Krevst undirtøka frá fleiri? Eru nógvir partar (stovnar) uppi í menningini, gongur átakið tvørturum stjórnarráð?

- Tekniskur kompleksitetur. Krevst stórurur fakkunnleiki? Eru fleiri staklutir, ið skulu knýtast saman?

- Nývirði. Er talan um nýggja tøkni, nýskapan?

4. VERKÆTLANARLAGAÐ UMHVØRVI

Verkætlanarlaging er hugtak, hetta hefti trívir í.

Í hesum parti verður greitt gjøllari frá hesum hugtakinum og uppgávuni hjá ovastu leiðsluni at laga umhvørvið til verkætlanararbeiði í mun til tørvin.

Verkætlanarlaging er, tá ið henda heildin gongur upp:

- Røttu førleikarnir eru til taks í menningarumhvørvinum.
- Hóskandi amboðskassi er til taks.
- Ytra umhvørvið hýsir menningartilgongdini.

RØTTU FØRLEIKARNIR

Torgreiddari verkætlanin er, meira avbjóðandi er at skapa samanhang í verkætlanarstjørnuni. Og størri krøv eru til eigaran, verkætlanarleiðsluna og amboðskassan.

Førleikar eru mest grundleggandi fortreytin fyri at verkætlanirnar eydnast. Partarnir í verkætlanargongdini skulu duga at arbeiða við verkætlanum, hava førleikarnar til at útinna sín leiklut, kenna greiðu ábyrgdarbýtini, og hava sama stev í arbeiðnum. Mentan og hugburður í verkætlanini hava týdning í hesum sambandi. At allir partar fylgja spælireglunum fyri verkætlanarleiðslu, eru motiveraðir og hava opið sinni fyri at læra verkætlanarmentanina.

Førleikar at eiga verkætlanina og leiða verkætlanarleiðsluna

Tá vit tosa um leiðsluførleikar í verkætlanum, er týdningamikið at hava í huga, at leiðslan av verkætlanini verður framd av tveimum leiklutum. Teir eru eigari og leiðari.

Eigarin umbiðir verkætlanina og skapar yvirskipaðu karmarnar. Fleiri eigarar kunnu vera. Tá eigur ein ávísur at fáa ábyrgdina av eigaraskapinum og umboðar ognarskaran.

Verkætlanareigarin skapar rúmið, veitir tilfeingi og metir um gongdina í mun til mál, meðan verkætlanarleiðarin leiðir neyvt dagliga arbeiðið. Eigarin setir treytirnar. Fortreytir fyri góðum úrslitum eru ofta skaptar, áðrenn verkætlanarleiðarin fer til arbeiðis.

Dugnalig leiðsla og virkin eigaraskapur hevur við sær, at rætti verkætlanarleiðarin verður settur, at amboð eru til taks, at samsvar er millum karmar og tað sum skal mennast. Samsvar verður millum leikvøll og leik.

Er rótfestið ikki, hevur verkætlanarleiðarin ringar møguleikar, sama, hvussu dugnaligur hann er er.

Báðir partar skulu duga háttalagið í verkætlanarleiðslu. Eigarin skal eftirspyrja tað, sum er neyðugt, duga at luttaka í verkætlanartilgongdini (gera áhugalýsing, seta mál, gera váðameting, gera verkætlanarskipan osfr) og duga at brúka verkætlanarupplýsingar til at taka avgerðir og at samstarva.

Eitt livandi samskifti millum eigara og verkætlanarleiðara er av størsta týdningi soleiðis, at felagsfatan framhaldandi er um verkætlanarskipanina, amboð osfr.

Leiðsla av verkætlanarleiðsluni

Stórar fyritøkur og almennir stovnar (landsfyrisitingin) standa ofta við menningaravbjóðinginum, har miðvís leiðsla av fleiri verkætlanum skal samskipast.

Hugtøkini programmleiðsla og verkætlanarsamskipan lýsa, hvussu fleiri verkætlanir kunnu samskipast.

Trupulleikar stinga seg upp, um leiklutirnir eru ógreiðir

Ikki er óvanligt at síggja hesar trupulleikar í skipanini og fatan av leiklutum.

- Eigarin tekur yvir og virkar bæði sum verkætlan-

arleiðari og eigari. Ofta uttan at hava fortreytirnar fyri fullfíggjaðari dagligari verkætlanarleiðslu.

- Eingin eigari er, leiðslan heldur, at verkætlanarleiðarin tekur sær av tí. Verkætlanarleiðarin verður einsamallur og oftan hjálparleysur.
- Verkætlanarleiðarin fær stóra ábyrgd, men skal samstundis taka sær av øðrum rakstrauppgávum – hevur ikki fortreytir fyri at leiða verkætlanina á mál.
- Eigarin og verkætlanarleiðarin skilja ikki hvønn annan.
- Leiðslan setir ein dugnaligan fakpersón sum verkætlanarleiðara. Fakpersónurin leggur seg eftir at útinna heldur enn leiða.

Verkætlanarleiðsluførleikar

Førleikar at fáast við fólk, at seta mál, motivera, geva fólki pláss og fortreytir fyri at røkja uppgávurnar og hava eyguni eftir heildini. At røkka úrslit gjøgnum onnur menniskju. Leiðsluháttur skiftir eftir persónligum stíli, hugburði og verumáta.

At seta og orða mál, brúka váðameting at ráðleggja og stýra eftir, at brúka áhugalýsing, at meta um, at skipa verkætlanina, at fylgja við og boða frá, hvør støðan er. Alt hetta á ein hátt, soleiðis at verkætlanartoymið fylgir við. At velja og nýta rættar skjalaleistir, skipa fyri projektsavni, halda skil á øllum upplýsingum og allari kunning.

Fakførleiki

Tað er eingin treyt, at verkætlanarleiðarin hevur fakførleika. Men tað er ein fyrimunur hjá verkætlanarleiðsluni, at hann kennir serligu viðurskiftini, ið eru galdandi fyri tað, sum skal mennast (KT, organisatión, bygging, gransking osfr). Teir mest serkønu verkætlanarleiðararnir arbeiða ofta fyrst og fremst við verkætlanum av ávísum slag. Tað týdningamesta er, at fakførleiki er í projektorganisatiónini.

HÓSKANDI AMBOÐSKASSI

Tørvurin á amboðskassa skiftir eftir tí einstaka verkætlanarleiðaranum, projektinum (slag og kompleksitet), og búningarstigi í verkætlanarumhvørvinum.

Tað er ein styrki hjá verkætlanini, um ein beinanvegin velur háttalag og mannagongdir. Eigari, verkætlanarleiðari og luttakarar mugu semjast um hetta.

Við ongum háttalagi, ber illa til at arbeiða skipað og gjøgnumskygt. Skjótt er, at tilgongdin fer í ymsar ættir, verri er at fylgja við gongdini og støðufráboða inneftir (til verkætlanarluttakarar) og uppeftir (til verkætlanareigara). Tíverri er tað ikki óvanligt, at verkætlanir verða framdar meira tilvildarligt við støði í ryggvitan hjá luttakarum og gomlum vanum. Hetta skapar trupulleikar, tá ið ymsir partar og mentanir renna saman í menningartilgongdini.

Er eitt skipað háttalag – ein amboðskassi – tøkt á stovnununum (handbók, vegleiðing, skjalaleistir) hevur verkætlanin nakað at halda seg til beinanvegin. Er einki háttalag tøkt, skal orka nýtast til at fáa í lag mannagongdir og menna amboðskassa.

Ofta er tað verkætlanarleiðarin, ið hevur amboðini við sær – serliga, tá ið einki háttalag er í menningarumhvørvinum. Tað er best, um stovnurin hevur ein leist, ið fólk kennast við. Tað krevur fyrireiking, kunning og ofta eisini upplæring.

YTRA UMHVØRVIÐ HÝSIR VERKÆTLANUNUM

Ytru fortreytirnar eru uttan fyri ræðið hjá verkætlanarleiðaranum. Ytru karmarnir eru bæði teir, sum eru til staðar í høvuðsstovninum og teir karmar, sum liggja uttan fyri høvuðsstovnin.

Innanfyri skal rúm gerast til verkætlanina. Bæði til, hvussu verkætlanin fellur inn í rakstrarumhvørvið (arbeiðsháttin og ta ávirkan, verkætlanin hevur á rakstrarumhvørvið), og teir karmar verkætlanin fær at arbeiða undir.

Inni í høvuðsstovninum snúgva rúm og karmar seg um:

- At førleiki og viðurkenning er til staðar.
- At leiðslan hevur raðfest greiða fígging. At leiðslan megnar at stýra rakstrinum og gera tillagingar til projektætlanina (verkætlan). Projektætlanin er fjølbroytt, krøvini til starvsfólk og fígging skifta gjøgnum lívsskeiðið hjá verkætlanini.
- At leiðslan megnar at fylgja projektætlanini og samskipa starvsfólk millum rakstur og verkætlan, um verkætlanin er mannað við „heimafólki".
- At fysiskar umstøður, útgerð og útbúnaður eru til verkætlanina.
- Felagsfatan er í organisatiónini um, at tíð er at arbeiða í uppgávublokkum.

Førleikin og hugburðurin hjá ovastu leiðsluni gera av, um øll hesi viðurskifti koma í rættlag.

Ytru karmarnir eru eisini týdningarmiklir hjá stovnum í landsfyrisitingini og tí eisini í eini verkætlan.

- Játtanarskipanin skapar fíggjarrúmið.
- Samanhangur eigur at vera millum mál, fígging og tíðarætlan. Hava málini við sær, at fleiri stovnar skulu til verka, og krevur menningin meira enn eitt fíggjarár, fær verkætlanin trupulleikar. Uttan so at ein ógvuliga sterkur vilji er í ovastu leiðsluni og í politisku skipanini at halda fram at fíggja virksemið.

FAKLIGT GRUNDARLAG OG ALLÝSINGAR

Verkætlanarleiðsla sum heild er ein standard amboðskassi. Ovasta leiðsla og verkætlanarleiðarin eiga tó í hvørjum einstøkum føri at velja sín ítøkiliga amboðskassa út frá:

- Verkætlanarslagnum (KT, byggifrøði osfr).
- Hvussu torgreidd verkætlanin er.
- Hvussu stór verkætlanin er.
- Hvat búningarstigið hjá luttakarunum er.

Hetta føroyska tilfarið um verkætlanarleiðslu hellir ikki móti nøkrum ávísum standardi, men roynt verður at taka í mest grundleggjandi og alment góðtiknar meginreglur og ráð, ið altjóða fakstovnar leggja dent á. Roynt verður at nýta hugtøk, ið vanliga verða nýtt her heima.

Altjóða verkætlanarleiðslustovnar og verkætlanarleiðslufrymil

Stórar fyritøkur marknaðarføra seg mangan við sínum egna máta serstaka verkætlanarleiðsluhátti. Víst verður til teirra egnu serstøku handbók og verkætlanarleiðslufrymil.

Samstundis verður alsamt meira roynt at knýta seg at altjóða fakstovnum, standardum og verkætlanarleiðslufrymlum, ið einstaklingar og organisatiónir kunnu fáa góðkenning (sertifisering) í. Hetta fyri at skapa trúvirði og gott umdømi.

Kendastu stovnarnir eru:

- PMI (Project Management Institute).
- IPMA (International Project Management Association).
- Prince 2 (Projects in Controlled Environments).
- ISO (International Standard Organisation).

Ymsu standardirnir hava ymsar styrkir og veikleikar. Men sum heild verður mett, at allir frymlar viðgera byrjanina ov illa, sjálva raðfestingina og endan á verkætlanum. Meira fokus er á tað, sum skal gerast (veitingina), enn á upplæring og rakstur og tað at tryggja úrslitið.

ALLÝSINGAR

Verkætlan/projekt

IPMA allýsir hugtakið verkætlan soleiðis:

„Ein verkætlan er eitt átak, sum grundleggjandi hevur síni egnu mál, egnar tíðarkarmar, útreiðslur og góðsku og er eyðkent við síni serligu arbeiðsskipan. Ein verkætlan er eitt átak, har tilfeingi, starvsfólk, tilfar og fígging, eru skipað á serligan hátt fyri at loysa eina ávísa uppgávu, ið er nágreinliga lýst, hevur avmarkað tilfeingið og tíðarkarmar, og sum fylgir einari standard lívsrás fyri at seta í verk broytingar til tað betra, ið samsvara við málslýsingina, ið bæði eigur at vera kvantitativ og kvalitativ".

Verkætlanarleiðsla

Verkætlanarleiðsla snýr seg um at seta í gongd, leiða og enda eitt broytingarátak.

IPMA allýsir hugtakið verkætlanarleiðslu soleiðis: „At leiða eina verkætlan er at leggja ráð, skipa fyri, fylgja við og stýra teimum viðurskiftum, ið víkja at verkætlanini. At leiða er eisini at eggja fólki til at gera arbeiðið til ásetta tíð, fyri tær upphæddir, ið eru avsettar, og síggja til, at alt er væl úr hondum greitt."

Verkætlanarleiðslufrymil

Oftan verður blandað millum verkætlanarleiðslufrymil og verkætlanarfrymil. Verkætlanarleiðslufrymlar leggja dent á sjálva leiðsluuppgávuna á ein almennan hátt, sama, hvat slag av verkætlan talan er um.

Ein verkætlanarleiðslufrymil vísir grafiskt og við vegleiðing leiðsluuppgávuna hjá eigara og verkætlanarleiðara so hvørt, sum verkætlanin tekur seg fram.

Slíkir frymlar vera ofta nýttir hjá fyritøkum og stovunum, sum leistur fyri amboðskassan, ið fyritøkan nýtir til sínar verkætlanir.

Projektfrymlar eru ítøkiligari og beinleiðis knýttir at fakligum mannagongdum, ið eru galdandi fyri ymisk sløg av verkætlanum, t.d. KT-verkætlanir, har fastar mannagongdir kunnu vera fyri kravfesting, menning og royndarkoyring.

At seta mál, tosa við áhugabólkar, gera váðalýsingar er viðkomandi fyri flestu verkætlanir. Men at gera royndarætlanir til KT-ritbúnað, er einans viðkomandi fyri KT-menning.

LEIÐSLA AV VERKÆTLANARLEIÐSLUNI

Stórar fyritøkur og almennir stovnar (landsfyrisitingin) standa ofta við menningaravbjóðingum, har fleiri verkætlanir verða samskipaðar undir miðvísari leiðslu.

Hugtøkini programmleiðsla og projektsamskipan lýsa, hvussu fleiri verkætlanir kunnu verða betri skipaðar.

Programmleiðsla

Verkætlanarleiðsla leggur dent á einstøku verkætlanina og veitingarnar, sum skulu koma burturúr. Ofta kann ein verkætlan vera liður í einum breiðari átaki, har aðrar verkætlanir eisini krevjast fyri at røkka einum ella fleiri yvirskipaðum málum.

Fyri at fáa meira heildarhugsan í eina broytingartilgongd, har hugsað verður longur fram og breiðari, verður hugtakið programmleiðsla brúkt. Programmleiðsla er viðkomandi tá bindingar eru á hægri stigi – tá ið ymiskar verkætlanir hava felags yvirskipað mál og eru knýttar saman í innihaldi og tíðarætlan.

Attrup og Olsson (Power i projekter & portefølje) lýsa eitt programm soleiðis: „Eitt programm er myndaliga talað ein teggja av átøkum (verkætlanum ella uppgávum), ið skulu fá ávís úrslit og tryggja, at verulig nytta fæst burturúr."

Dømi um programm eru:

- Politiskar nýskipanir og heildarætlanir, t.d. Visión 2015, vinnupolitikkur osfr.
- Samanlegging av stovnum ella virksøkjum, t.d. kommunal samanlegging, umskipan av skúla og heilsuverki, t.d. miðnámskúlareformurin og heilsunýskipanin.
- Umlegging av KT-fyrisiting.
- Seta í verk talgilda fráboðan millum tað almenna, vinnuna og borgaran.
- Menningartilgongdir, sum røkka inn í fleiri virkisøki (fíggjarstýring, tilfeingisstýring, starvsfólkaleiðsla).

Programmleiðsla er

„Samskipað leiðsla av projektum, ið eru bundin hvørt at øðrum og hava felags mál, og sum miða eftir at fremja broytingar í organisatiónum, ið hava strategiskan týdning"

(Framløga frá projektsymposii 2008 – Dansk Projektledelse)

Leikluturin hjá programmleiðara er at samskipa eigaraskaran við útinnaraskaran.

Programmleiðsla skal skipast formliga, so býtið av leiklutunum verður greitt og góðtikið av øllum. Programmleiðarin stendur við ábyrgdini fyri heildini, hinir leiðararnir ábyrgdast fyri einstøku verkætlanirnar.

Játtanarbygnaðurin í landsfyrisitingini setur skott ímillum stovnar, og tí krevur tað meira arbeiði at fáa játtanir at fara út um ein stovn. Við hvørt má stovnur lata øðrum stovni bæði ábyrgd og myndugleika.

Vanligar uppgávur hjá programmleiðara:

- Leiða verkætlanarleiðararnar í programminum og skipar fyri læring og leiðbeining.
- Samskipan millum yvirskipaðu leiðsluna og programmið.
- At tosa og samskifta við fólk.
- At menna og útbúgva fólk.
- At stýra fígging og meta um váðar.
- Gera og fylgja heildarætlan.

Fyrimunir

- Frægasti skipanarkarmurin (organisatoriskur karmur) at skapa og leiða broytingar.
- Skapar gott samspæl ímillum verkætlanir og strategiskar ætlanir.
- Skapar eitt arbeiðsumhvørvi, sum betur mennir og brúkar alt tilfeingið, ið er.
- Skapar greiðari og eitt eintýddari ábyrgdarbýti í yvirskipaðu ætlanunum.

Verkætlanarsamskipan (porteføljeleiðsla)

Projektsamskipan og stýring eru viðkomandi fyri projekttungar stovnar – har nógvar verkætlanir eru á skránni alla tíðina. Projektsamskipan er leiðsla og raðfesting av øllum programmum og verkætlanum.

Sambært Steen Vierø Petersen, projektleiðsluráðgevi, er projektsamskipan „at raðfesta, taka avgerðir og optimera projektmongdina eftir yvirskipaðum málum".

Verkætlanar- ella projektsamskipan er ein formlig skipan, har leiðslan hevur ábyrgd av raðfestingini (hvat skal í gongd, og hvat skal ikki) og ábyrgd av at hava eyguni eftir verkætlanum, sum eru í gongd.

Verkætlanarleiðslan tekur avgerðir um verkætlanina, avger projektsamskipanin, hvat skal byrja, og hvat skal enda. Projektsamskipan skilir seg frá vanligari leiðslu, tí projektsamskipan fyrst og fremst er at samskipa tey ymisku projektini og fylgja við, hvussu leikur fer.

Stórar fyritøkur og almennar fyrisitingar aðrastaðni skipa seg ofta við einari serligari skrivstovu, sum bara hevur projektsamskipan um hendi.

Skal projektsamskipanin virka í verki, skal verða arbeitt eftir einum greiðum leisti. Verkætlanarleiðararnir skulu vera væl skikkaðir og brúka skipaðar fráboðanarmanngongdir, so projektsamskipanin altíð hevur eitt fullfíggjað og eftirfarandi yvirlit yvir, á hvørjum stigi tær ymisku verkætlanirnar eru. Projektsamskipanin kann síggja møguleikar at skapa synergi, optimera nýtsluna av samlaða tilfeinginum og tryggja tilknýtið til yvirskipaðar ætlanir.

Landsstýrið og landsfyrisitingin hava av sonnum ábyrgd fyri projektsamskipan, tí tað eru altíð verkætlanir, sum eru í gongd, sum skulu setast í gongd og summar skulu verða steðgaðar.

Í politiskum verkætlanum er tað avvarðandi landsstýrisfólk ella løgmaður, sum er verkætlanareigari. Men tað er aðalstjórin, sum umsitur eigaraskapin vegna landsstýrisfólkið. Tað er sera týdningarmikið, at landsstýrisfólkið og aðalstjórin hava greiða felags fatan av leiklutum og ábyrgdarbýti í teimum politisku verkætlanunum. Hetta eru verkætlanir og mál, sum fyri tað mesta eru ásett í samgonguskjalinum.

Føroya landsstýri
Mai 2014

www.tinganes.fo