

Kort om Innovasjon Norge

I Innovasjon Norge treffer du mennesker som har lokal og internasjonal kompetanse slik at din idé kan bli en forretningsuksess. Med kontorer i alle fylker, og i tretti land over hele verden, er det lett å komme i kontakt med oss. Vi skal bidra til at norsk næringsliv utvikler seg, spesielt med tanke på fornyelse og innovasjon, både for bedrifter og produkter. Jobben vår er blant annet å utvikle distriktene, styrke og profilere norsk næringsliv i Norge og utlandet. Vi skal også få flere nordmenn til å reise i Norge og trekke utenlandske turister hit.

Vi gir lokale ideer globale muligheter.

ISBN: 978-82-92775-10-3
ISSN: 0809-8050

Innovasjon Norge
Postboks 448 Sentrum, 0104 Oslo
Telefon 22 00 25 00. Faks 22 00 25 01
post@innovasjonnorge.no
www.innovasjonnorge.no



Vi gir lokale ideer globale muligheter

Design: Strømme og Thronsen Design. Layout: www.blankark.no. Forsidefoto: Anders Gjøngedal/Innovasjon Norge. 11304 / Rapport 2 2011.11.18



RAPPORT NR. 2-2011

PLP Prosjekt- lederprosessen

Fra idé til resultat

INNOVASJONSMILJØER



INNHold

PLP PROSJEKTLEDERPROSESSEN	4
OPPFØLGING OG KVALITETSSIKRING.....	6
ADMINISTRATIV ORGANISERING AV PROSJEKTET.....	8
DOKUMENTASJON	10
GODE RÅD TIL PROSJEKTLEDER.....	11
VEDLEGG.....	12
BESLUTNINGSNIVÅER	13
STATUSRAPPORT/SLUTTRAPPORT	14

HVORFOR UTVIKLING?

Enhver organisasjon har behov for å utvikle seg. Den raske utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi og endrede rammebetingelser har forsterket dette behovet. Dermed øker kravet til egen utviklingsinnsats. Ledere innen privat og offentlig virksomhet opplever at kundene stiller større krav til produkter og tjenester. Samtidig stiller eierne krav til mer målrettet innsats, bedre ressursutnyttelse og økt lønnsomhet. Det blir en raskere og mer direkte kommunikasjon med kunde og marked, hvor krav til kundetilpasset levering øker. Innfris ikke forventningene, kan leverandørene miste oppdragene.

Ny teknologi har visket ut gamle grenser. Dette har ikke minst forsterket markedets og kundens muligheter som drivere av utviklingen. Denne vil bare øke ettersom ny teknologi tas i bruk. Ledelsen i organisasjoner må altså i større grad enn tidligere fokusere på endringer og endringsprosesser. Tradisjonelt er mange organisasjoner flinke til å lage strategier og planer, men ikke alltid like dyktige til å gjennomføre dem.

PLP Prosjektlederprosessen henvender seg til ledere, prosjektansvarlige og prosjektledere innen offentlig og privat sektor. Den beskriver en faseinndelt utviklingsmetodikk som benyttes i alle kommunale og regionale omstillingsprosjekter hvor Innovasjon Norge deltar, spesielt der samspillet mellom det offentlige og næringslivet stiller store krav til en overordnet prosjektmetodikk. Samtidig er PLP Prosjektlederprosessen velegnet for bedrifter, organisasjoner og kommuner i eget utviklingsarbeid. Gjennom personlig forankring, krav til eierbeslutninger i utviklingsprosessen og prosjektansvarliges kvalitetssikrende rolle, setter PLP Prosjektlederprosessen fokus på prosjekt-eiernes rolle i prosjektutvikling.

Utviklingsorientering starter med enkeltmennesket. Det er hos enkeltindividet at det må skapes en bevisst holdning som utløser det personlige driv i et forpliktende samspill med andre for å realisere en gitt oppgave. Gjennom styrking av den enkeltes utviklings- og gjennomføringskompetanse, er det Innovasjon Norges mål å bidra til en positiv utvikling i kommunale/regionale omstillingsprosjekter, næringslivet og den enkelte organisasjon.

PLP PROSJEKTLEDERPROSESSEN

INNLEDNING

De sentrale elementer i PLP Prosjektlederprosessen er:

- faseinndelt utvikling gjennom forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt hvor hver fase er et selvstendig prosjekt
- den administrative organisering, hvor prosjekteier (e) utnevner en prosjektansvarlig (PA) for å sikre forankring hos eiere, og oppfølging på resultat i hver enkelt fase
- beslutningsprosessen og prosjektansvarliges (PA) rolle i denne prosessen
- oppfølging og kvalitetssikring gjennom måldefinering, beslutningspunkter, milepæler og kritiske suksessfaktorer

Denne brosjyren gir i tillegg en beskrivelse av nødvendig prosjektdokumentasjon. De prosjektidene som skal videreføres, vil være svært forskjellige i form og innhold. Dette kan være markedsanalyser, utvikling av tjenester og produkter, omstilling av bedrifter/organisasjoner, infrastrukturtiltak, nyetableringer, kompetanseoppbygging, nettverksbygging osv. Størrelsen på prosjektet kan variere fra et stort industriprosjekt til et enkelt gründerprosjekt.

PLP PROSJEKTLEDERPROSESSEN

Forstudie

Forprosjekt

Hovedprosjekt

Ved at hver enkelt fase behandles som et eget prosjekt, må det tas en selvstendig vurdering om man skal gå videre gjennom etablering av et nytt prosjekt. Gjennom dette prinsippet, sikrer du at prosjekter som ved nærmere gjennomgang ikke er realiserbare, avsluttes tidligst mulig. Dermed kan de totale ressursene hele tiden konsentreres om de mest sentrale prosjektene. Et hovedpunkt er at det er like legitimt å avslutte et prosjekt underveis som å gjennomføre alle faser.

FASE 1: FORSTUDIE

Utgangspunktet for forstudiet er ofte en uspesifisert prosjektidé. Prosjektideen skal da beskrives som følger:

- prosjektnavn
- prosjektbeskrivelse
- prosjektmål
- organisasjon
- nåsituasjon
- ressursbruk

Under prosjektmål skal både mål for et eventuelt hovedprosjekt, samt målet for den aktuelle prosjektfasen beskrives.

Forstudiet skal avklare om ideen har et interessant verdiskapingspotensiale, eller om den kan være en viktig forutsetning for verdiskaping. Med utgangspunkt i prosjektspesifikasjon utarbeidet av prosjekteier(e)/oppdragsgiver besluttes det om forstudiet skal settes i gang. Deretter får prosjektansvarlig (PA) i oppdrag å utnevne en prosjektleder (PL) som skal utarbeide en prosjektplan. Prosjektplanen gjennomgås med PA og signeres deretter av både PA og PL. (se eget kapittel om dokumentasjon).

Selve forstudiet er en overordnet analyse av kritiske faktorer som markedsbehov, ressurstilgang, herunder lokal kompetanse, osv. Analysen stiller krav om tung fagkompetanse hos prosjektleder. Dersom prosjektansvarlig foreslår videreføring, utarbeides det et forslag til prosjektspesifikasjon, eventuelt utkast til en prosjektplan for neste prosjektfase. Deretter avsluttes prosjektet (forstudiet).

FASE 2: FORPROSJEKT

Forprosjekt gjennomføres for de prosjekter som gjennom forstudiet har vist at de har et realistisk potensial. Forprosjektet må gi svar på om idéen skal:

- realiseres
- utsettes/gjennomgå videre utprøving
- avsluttes

Forprosjektet starter med en gjennomgang og evaluering av forstudien, samt en drøfting av prosjektplanen som skal signeres av PA og PL.

Deretter videreutvikles forretningsideen gjennom nærmere analyser av marked, produksjon, kompetanse/organisasjon, økonomi, osv.

Store forprosjekter kan deles inn i flere delprosjekter. Hvert forprosjekt/delprosjekt beskrives i form av hovedaktiviteter, dvs. hvilke store arbeidsoppgaver som må utføres. Avhengig av kompleksitet og omfang kan hovedaktivitetene deles inn i mer detaljerte arbeidsoppgaver og aktiviteter.

Eksempelvis kan et forprosjekt for en bedrift være å utvikle en forretningsplan basert på en ny forretningsidé. Denne bør inneholde:

- Beskrivelse av forretningsidé, eventuelt hvordan et nytt produkt eller en ny tjeneste passer inn i nåverende forretningsområde
- produktbeskrivelse
- totalmarked og hvordan markedsandelen utvikles over en hensiktsmessig planperiode
- markedsstrategi, herunder samarbeidspartnere
- investeringsbehov og hvordan dette planlegges
- krav til nødvendig kompetanse og hvordan denne eventuelt videreutvikles
- resultatbudsjett over en periode på tre til fire år med avkastning på den investerte kapitalen

Dersom prosjektansvarlig foreslår å videreføre prosjektet, utarbeides det et forslag til prosjektspesifikasjon, eventuelt utkast til prosjektplan for neste prosjektfase. Deretter avsluttes prosjektet (forprosjektet).

FASE 3: HOVEDPROSJEKT

For prosjekter hvor det går noen tid mellom avslutning av forprosjektet og oppstarten av hovedprosjektet, begynner hovedprosjektfasen med å etterprøve konklusjon og anbefaling fra forprosjektet. Deretter skal prosjektplanen for hovedprosjektet godkjennes og signeres av PA og PL.

Gjennom prosjektet realiseres forretningsideen fra plan til drift. Avhengig av størrelsen på prosjektet, kan et hovedprosjekt bestå av flere delprosjekter. Hvert delprosjekt skal behandles som et eget prosjekt.

Et prosjekt/delprosjekt deles inn i flere hovedaktiviteter. Dette er de store og viktige arbeidsoppgavene som må gjennomføres. Hver hovedaktivitet kan igjen deles inn i aktiviteter som er mer presise arbeidsoppgaver. Disse er avhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet. Tidsforbruk og ressursbehov blir beregnet på bakgrunn av aktivitetene.

Hovedprosjektet avsluttes når prosjektideen settes i drift. Avhengig av type prosjekt, vil det ofte være hensiktsmessig med en etteranalyse. Etteranalysen skal sikre at målet med prosjektet er oppnådd innen de rammer som er satt. Organisasjonen skal også kunne ta bedre vare på den erfaringen som er oppnådd gjennom utvikling og iverksetting til drift.

OPPFØLGING & KVALITETSSIKRING

PLP Prosjektlederprosessens sentrale elementer er beskrevet på side 4. Under dette avsnittet er det en nærmere beskrivelse av:

- måldefinering
- beslutningspunkter
- milepæler
- kritiske suksessfaktorer

Disse punktene er alle sentrale for å kvalitetssikre planleggingen, gjennomføringen og oppfølgingen. De må innarbeides i hver av de tre prosjektfasene.

MÅLDEFINERING

Det må være et klart formål med hvert enkelt prosjekt.

Dette formålet må også kunne formuleres og beskrives som et styrbart mål. PLP har følgende målstruktur for de tre fasene:

- mål hovedprosjekt
- mål for forstudie eller forprosjekt
- tids- og kostnadsramme
- hovedaktiviteter

Både mål for hovedprosjektet og den aktuelle fasen (forstudie eller forprosjekt) skal ha en entydig beskrivende form. Effekten av å gjennomføre et hovedprosjekt først vil av og til bli realisert etter at hovedprosjektet er avsluttet. Da kan det være hensiktsmessig å ta med effektmålet i målformuleringen.

Eksempel: Gjennom et forprosjekt har en bedrift utarbeidet en strategi- og handlingsplan for framtidig vekst. Målet for hovedprosjektet er å iverksette planen, mens effekten av å gjennomføre planen først vil komme senere.

SMARTMÅL

I den totale målstrukturen skal følgende krav være innfridd:

- Spesifisert: må beskrive det resultatet/den effekten som skal oppnås
- Målbart: hvor langt er man kommet og hva gjenstår før målet er nådd

- Akseptert: de involverte må ha akseptert målet
- Realistisk: men noe å strebe etter!
- Tids- og kostnadsbestemt: når skal målet være nådd og innen hvilke rammer

BESLUTNINGSPUNKT (BP)

Et beslutningspunkt er en sentral aktivitet i prosjektet hvor PA skal beslutte om prosjektet skal videreføres eller avsluttes.

Det er to obligatoriske BP:

- ved starten av prosjektfasens arbeid
- ved avslutning av fasen (prosjektet)

Følgende må foreligge for at et BP-møte skal gjennomføres:

- Det skal være en formell innkalling med sakliste
- Nødvendig beslutningsunderlag skal følge innkallingen
- Prosjektansvarlig (PA) leder møtet
- Det skal være et skriftlig referat som inneholder de beslutningene som er tatt

Det er prosjektleders ansvar å presentere det formelle beslutningsgrunnlaget, dokumentere de beslutningene som tas og iverksette nødvendige aktiviteter. Beslutningspunktet innebærer en vurdering av følgende forhold:

- Prosjektstatus: Grad av målutfyllelse i forhold til plan, tid, ressurser og milepæler. Er prosjektet tilfredsstillende organisert og under kontroll?
- Kritiske suksessfaktorer: Har forutsetningene endret seg?
- Prosjekt målet: Blir prosjekt målet oppnådd?

Resultatet av møtet vil være beslutningen om å videreføre eller avslutte prosjektet.

For å sikre at ressursene benyttes effektivt mot de definerte målene, bør det etableres nødvendige beslutningspunkter innen gjeldene prosjektfase. Dette gjelder for eksempel dersom prosjektet (forstudie, forprosjekt eller hovedprosjekt) er komplekst, det hersker stor usikkerhet, det medfører stort ressursforbruk, osv. Det skal imidlertid ikke være for mange beslutningspunkter.



Foto: Anders Gjengedal/Innovasjon Norge

I prosjektet tas det selvsagt en rekke beslutninger mellom de definerte beslutningspunktene.

MILEPÆL

En milepæl er en tidsbestemt tilstand i prosjektet. En milepæl beskriver at noe skal være oppnådd til en bestemt tid, som f.eks. at en viktig beslutning er tatt, et delmål er nådd, BP-møte er avholdt. Milepæler etableres for å sikre oppfølging av fremdriften i prosjektet.

En milepæl kan sammenlignes med en flaggdag i almanakken: den er tidsbestemt og den sier hvorfor det flagges.

Det må ikke etableres for mange milepæler i et prosjekt. De skal være "naturlige" punkter som kan kontrolleres. Det bør ikke gå mer enn maksimum to måneder mellom hver milepæl samtidig som det ikke bør være for mange forskjellige hovedaktiviteter/aktiviteter mellom hver milepæl.

KRITISKE SUKSESSFaktorER

En kritisk suksessfaktor er en faktor som, dersom den inntreffer, vil hindre prosjektet i å lykkes.

Kritiske suksessfaktorer skal kartlegges fordi de utgjør mulige hindre for en vellykket prosjektgjennomføring. Følgende framgangsmåte kan benyttes:

1. Kartlegg mulige kritiske faktorer i prosjektfasen
2. Hva er sannsynligheten for at faktorene vil inntreffe?
3. Hvis den/de inntreffer, hvilken konsekvens har det for gjennomføringen av prosjektfasen?
4. Gjennom å analysere punktene 1-3 over, og tiltakene for å møte de aktuelle truslene, kan man få frem de kritiske suksessfaktorene. De kritiske suksessfaktorene vil være de faktorene, som med stor sannsynlighet kan inntreffe, til tross for mottiltak og som kan ha en alvorlig konsekvens for prosjektutviklingen i den aktuelle fase.

Identifikasjon av prosjektets kritiske suksessfaktorer, er et hovedelement i risikoanalysen. Kvalitetssikringen av disse er sentrale i prosjektoppfølgingen.

STATUSMØTER

For å sikre fremdrift innen prosjektet og fokusere på nødvendig ressursbruk og resultatoppnåelse, bør du etablere faste statusmøter. Dette er formelle møter fastsatt i prosjektplanen med egen sakliste. Statusmøter er en del av den operative, prosjektinterne oppfølgingen og må ikke forveksles med et beslutningspunkt.

ADMINISTRATIV ORGANISERING AV PROSJEKTET

Prosjektets administrative organisering er av avgjørende betydning for en vellykket gjennomføring. Dette innebærer blant annet roller og ansvar, samt relevant kompetanse og engasjement. Forutsetningen for en vellykket organisering, er at det finnes kompetent og engasjert personale.

Utenfor prosjektet har man følgende roller:

- Initiativtaker; personen eller organisasjonen som fremmer prosjektet
- Prosjekteier(e): den/de som vil ha et eierforhold til prosjektet. Et prosjekt kan ha eiere med ulike interesser i prosjektet:
- A-eier: eier/oppdragsgiver som bidrar med betydelige midler. Det stilles klare krav til fremdrift, beslutningsprosessen i prosjektutviklingen og resultatet
- B-eier: aktør som bidrar med betydelige midler, og som stiller krav til bruken av midlene og prosjektresultatet
- C-eier: aktør som bidrar med midler eller "moralsk" støtte
- Oppdragsgiver: den som selv, eller på vegne av andre prosjekteiere, gir oppdrag (mandat) til prosjektansvarlig gjennom en prosjektspesifikasjon
- Ressurseier(e): den eller de som stiller ressurser (menneskelige, økonomiske, materielle) til rådighet for prosjektet. Ressurseiere er ansvarlig for kvaliteten på det arbeidet prosjektmedarbeideren utfører, og for å levere den avtalte kvantitet og kvalitet til rett tid.
- Premissgiver(e): de som stiller rammebetingelser til prosjektet. Det kan være Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), Innovasjon Norge, fylkeskommuner, hjørnestensbedriftens eier, offentlige organer som NAV, osv.

I prosjektet er det to obligatoriske funksjoner/roller som alltid må etableres: prosjektansvarlig (PA) og prosjektleder (PL). Disse to rollene må være forskjellige personer.

I tillegg til disse to obligatoriske funksjonene, kan prosjektet omfatte følgende organisatoriske ledd:

- styringsgruppe (SG)
- referansegruppe (RG)
- prosjektgruppe og eventuelle delprosjektgrupper

Nedenfor følger en kort beskrivelse av de enkelte elementene:

PROSJEKTANSVARLIG (PA)

PA utnevnes av oppdragsgiver.

PA utpeker/utnevner prosjektleder, og deltar aktivt i sammensetningen av en eventuell styringsgruppe. PA er normalt styringsgruppens leder.

PA har det totale prosjektansvaret. Prosjektansvarlig er den som setter i gang, endrer retning på eller avbryter prosjektet dersom målene ikke nås, eller forutsetningene endrer seg.

Prosjektansvarlig tar beslutninger knyttet til beslutningspunkter og er den økonomisk ansvarlige. PAs engasjement og evne til å inspirere og veilede prosjektorganisasjonen, kan i stor grad bidra til prosjektets suksess.

Det er PAs ansvar at prosjektplanen (se kapittel om dokumentasjon) er i overensstemmelse med prosjektets mål, og at ressursdimensjoneringen er realistisk i forhold til fremdrift, osv.

Prosjektansvarlig har det overordnede ansvaret for fremdrift og resultater, og er prosjektlederens overordnede i prosjektorganisasjonen.

PROSJEKTLEDER (PL)

PL har det operative ansvaret for prosjektet og realisering av beslutninger tatt i BP-møter og eventuelle styringsgruppemøter.

Prosjektleder må være en person som klart identifiserer seg med oppgaven, og som har relevant erfaring i forhold til prosjektet. PLs evne til samordning og motivering av medarbeiderne vil være avgjørende for et vellykket prosjekt. Prosjektleder har ansvar for å utarbeide nødvendige prosjektplaner med innhold som beskrevet i kapittel om dokumentasjon.

I dette ligger blant annet definering av mål/delmål, beskrivelsene av hovedaktivitetene, ressurdimensjonering og kalkyler, fastsettelse av milepælene og beslutningspunktene, risikoanalysene med identifisering av kritiske suksessfaktorer, etablering og ressursdimensjonering av prosjektorganisasjonen, osv.

Gjennom styring og oppfølging av prosjektet, skal PL sørge for at prosjektet utvikler seg i henhold til prosjektplanen og holde PA orientert om fremdrift og resultater. PL skal også sørge for at prosjektansvarlig har det nødvendige beslutningsgrunnlaget. Kvalitetssikring er et hovedansvar for prosjektleder i et utfordrende samspill med prosjektansvarlig.

STYRINGSGRUPPE (SG)

SG i et prosjekt er en formell gruppe som kan etableres etter ønske fra prosjektansvarlig, oppdragsgiver, ressurseiere eller premissgivere. SG er PAs støttespiller og rådgiver. Styringsgruppen fungerer i formelle styringsgruppemøter, som avholdes med sakliste, dokumentasjon og referat.

SGs viktigste oppgaver er å bidra til at prosjektet får de nødvendige ressurser, gi råd i problemstillinger prosjektansvarlig tar opp, gi aktiv støtte til prosjektleder, følge med i prosjektets fremdrift og kommunisere og følge opp sine egne beslutninger.

REFERANSEGRUPPE (RG)

Referansegruppen består av ressurspersoner som har sagt seg villig til å gi råd til prosjektorganisasjonen. PL, eller andre prosjektdeltakere, kan drøfte problemstillinger med en eller flere ressurspersoner samt få råd og veiledning. Gruppen har dermed ingen myndighet i prosjektet.

PROSJEKTGRUPPE OG DELPROSJEKTGRUPPE

Prosjektgruppen utgjør de til enhver tid aktive prosjektdeltakerne.

Dersom det er nødvendig, kan det etableres delprosjektgrupper for å utføre konkrete oppgaver i prosjektet. Delprosjektgruppens leder blir da å betrakte som PL for den definerte oppgaven (beskrevet i en prosjektplan) og PL for hovedprosjektet vil ha samme ansvar som PA.

I visse tilfeller trengs det ekstern revisjon i prosjektet. Kvalitetsrevisoren vil gjennom en nøktern og kritisk vurdering av alt materiale påpeke forbedringspunkter, eventuelt underkjenne dokumenter og rapporter, slik at disse blir bearbeidet før passering av beslutningspunkt. Det skal rapporteres til PA/PL med forslag til tiltak.

DOKUMENTASJON

I hver prosjektfase er det to typer dokumentasjon:

- fagdokumentasjon som beskriver resultatet i henhold til prosjektmål og administrativ dokumentasjon som omhandler planlegging, styring og kontroll av prosjektarbeidet

PLP stiller krav til den prosjektadministrative dokumentasjon. Omfanget er avhengig av den enkelte prosjektfasens kompleksitet og størrelse.

Den faglige dokumentasjonen beskriver resultatet av prosjektutviklingen i den enkelte prosjektfase. Formen må tilpasses den aktuelle problemstillingen, f.eks. innholdet i en forretningsplan.

Det administrative dokumentasjonsomfanget har sammenheng med prosjektenes kompleksitet og størrelse.

Uansett prosjektstørrelse og kompleksitet, skal imidlertid følgende administrative dokumentasjon være tilstede:

- prosjektplan
- statusrapport
- sluttrapport

Dette er dokumenter som må være tilstede i hver fase av prosjektet. Detaljeringsgraden vil selvsagt variere avhengig av prosjektet og hvilken fase det gjelder. Nedenfor er det gitt en kort beskrivelse av den enkelte rapport, mens innholdet beskrives på side 12.

PROSJEKTPLAN (PP)

Prosjektplanen er et overordnet ledelsesdokument for prosjektet. Den skal gi en oversikt over prosjektet med mål, milepæler, beslutningspunkter, kritiske suksessfaktorer, ressurser, organisering, mv.

Prosjektplanen skal settes opp som skissert i vedlegget, men omfanget vil variere avhengig av hvilken fase

planen omhandler, størrelsen og kompleksiteten på prosjektet. Prosjektplanen kan således variere. Dersom enkeltelementene i innholdsstrukturen ikke har betydning, kan dette merkes som "uten betydning", eller lignende.

Før prosjektfasen iverksettes, må prosjektansvarlig og prosjektleder drøfte planen og avgjøre om den kan gjennomføres etter fastsatt tidsskjema, innenfor økonomiske rammer og med tilfredsstillende kvalitet. Etter at en slik drøfting har funnet sted, undertegner begge prosjektplanen som tegn på at begge parter har godkjent denne.

STATUSRAPPORT

Statusrapporten omfatter en vurdering av status, sannsynlighet for måloppnåelse og foreslåtte tiltak. Statusrapport skal være kort og konsis.

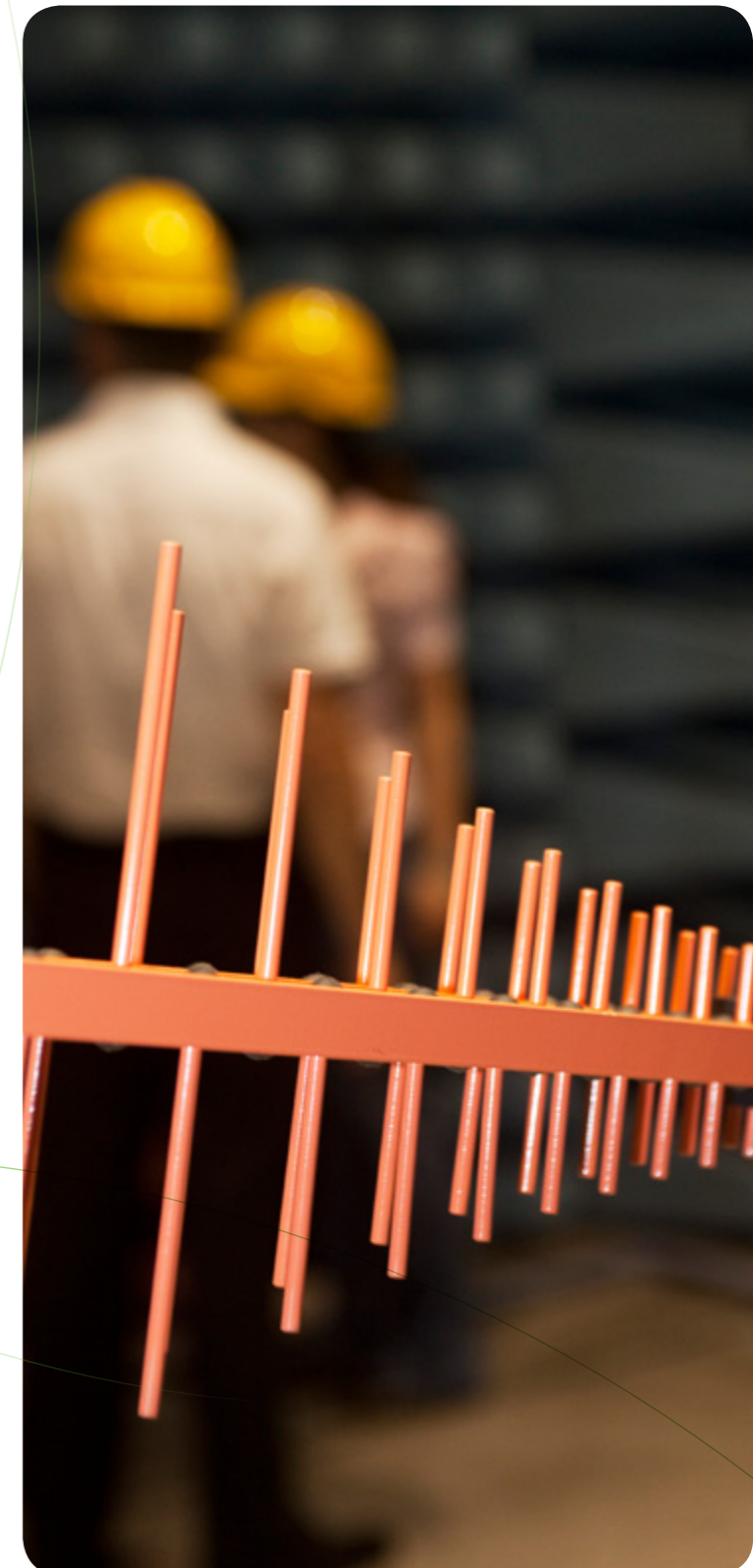
SLUTTRAPPORT

PL skal i sluttrapporten samle og dokumentere de erfaringer som er gjort i prosjektarbeidet med vekt på grad av måloppnåelse i henhold til prosjektplan. Sluttrapporten skal kun omhandle de administrative forholdene i prosjektet og skal ikke være en del av fagrapporten.

GODE RÅD TIL PROSJEKTLEDER

En prosjektleder må ha erfaring fra utviklingsarbeid, kjenne kravene som stilles til utviklingsarbeid og samtidig kunne jobbe gjennom andre mennesker som han/hun ikke har linjeansvar for. Vær oppmerksom på følgende forhold:

- Sørg for å ha en gjennomarbeidet prosjektplan, og at denne er drøftet i samarbeid med PA og signert. Start aldri et prosjekt uten at dette er gjennomført
- Er du uerfaren med viktige områder i prosjektet, søk råd.
- Tap ikke tempo. Absolutt siste utvei er å forskyve milepæler
- Vær leder. Styr gjennom andre, bruk forskjellig lederstil avhengig av situasjon.
- Vær synlig som prosjektleder. Vær bevisst rollen, men overspill ikke
- Sørg for en åpen og konstruktiv dialog med oppdragsgiver, andre prosjekteiere, prosjektansvarlig, ressurseiere, premissgivere og brukere
- Ta opp og løs problemer og konflikter så snart som mulig
- Vær fleksibel og forandringsvillig, men ha alltid målet i sikte



VEDLEGG

PROSJEKTPLAN (PP)

1. MÅL OG RAMMER

1.1 Bakgrunn

Her gis en kort beskrivelse av bakgrunnen for å sette i gang prosjektet, referanser til dokumentasjon som beskriver aktuelle problemstillinger, samt prosjektspesifikasjon (mandat) og beslutning om å sette i gang prosjektet.

1.2 Prosjekt mål

Her presiseres mål for et eventuelt hovedprosjekt, med referanse til den overordnede målsetting. Deretter konkretiseres målet for den aktuelle fasen (forstudie, forprosjekt). Ved behov kan også delmål defineres (Kravene til målformulering må da følges).

1.3 Rammer

Forutsetningene og rammene gitt av oppdragsgiver eller premissgiver, for eksempel vedrørende tidsramme, tidspunkter, kostnader, ressursbruk, krav til kvalitets-sikring, osv.

2. OMFANG OG AVGRENSNING

Kort beskrivelse av prosjektets omfang, og hvordan det skal gjennomføres. Konkretiser hva som ikke skal inngå i prosjektet.

3. ORGANISERING

3.1 Prosjektledelse

Opplysninger om hvem som er prosjektansvarlig og prosjektleder.

3.2 Øvrige roller

Her beskrives hvem som er

- prosjekteier
- oppdragsgiver

I tillegg avgjøres det om det skal være styringsgruppe og/eller referansegruppe. Navn på deltakere listes opp. Prosjektmedlemmene listes opp med navn og arbeidsgiver/ressurser.

4. BESLUTNINGSPUNKTER, OPPFØLGING OG MILEPÆLER

4.1 Beslutningspunkter

Er det behov for beslutningspunkter ut over de to obligatoriske? I slike tilfelle, hva skal vurderes og hvilken dokumentasjon/informasjon må være tilgjengelig. Hvem skal delta på beslutningspunkt møtene?

Sett opp liste over beslutningspunkt møter med dato og hvilket beslutningsgrunnlag (dokumentasjon) som må være med.

4.2 Oppfølging

Er det behov for/krav til faste statusmøter i prosjektet? Hva er kravene til rapportering til og fra statusmøte?

4.3 Milepæler

List opp viktige milepæler med dato og navn på oppgaver og resultater.

5. RISIKOANALYSE OG KVALITETSSIKRING

5.1 Kritiske suksessfaktorer

Beskriv de kritiske suksessfaktorene.

Gi en kort vurdering av hvor sannsynlig det er at den/de kritiske suksessfaktorer vil inntreffe, og hvilken konsekvens det i så fall vil ha for måloppnåelse.

5.2 Kvalitetssikring

Beskriv tiltak for oppfølgingen av de kritiske suksessfaktorene slik at sannsynligheten for at de inntreffer reduseres og holdes under kontroll.

6. GJENNOMFØRING

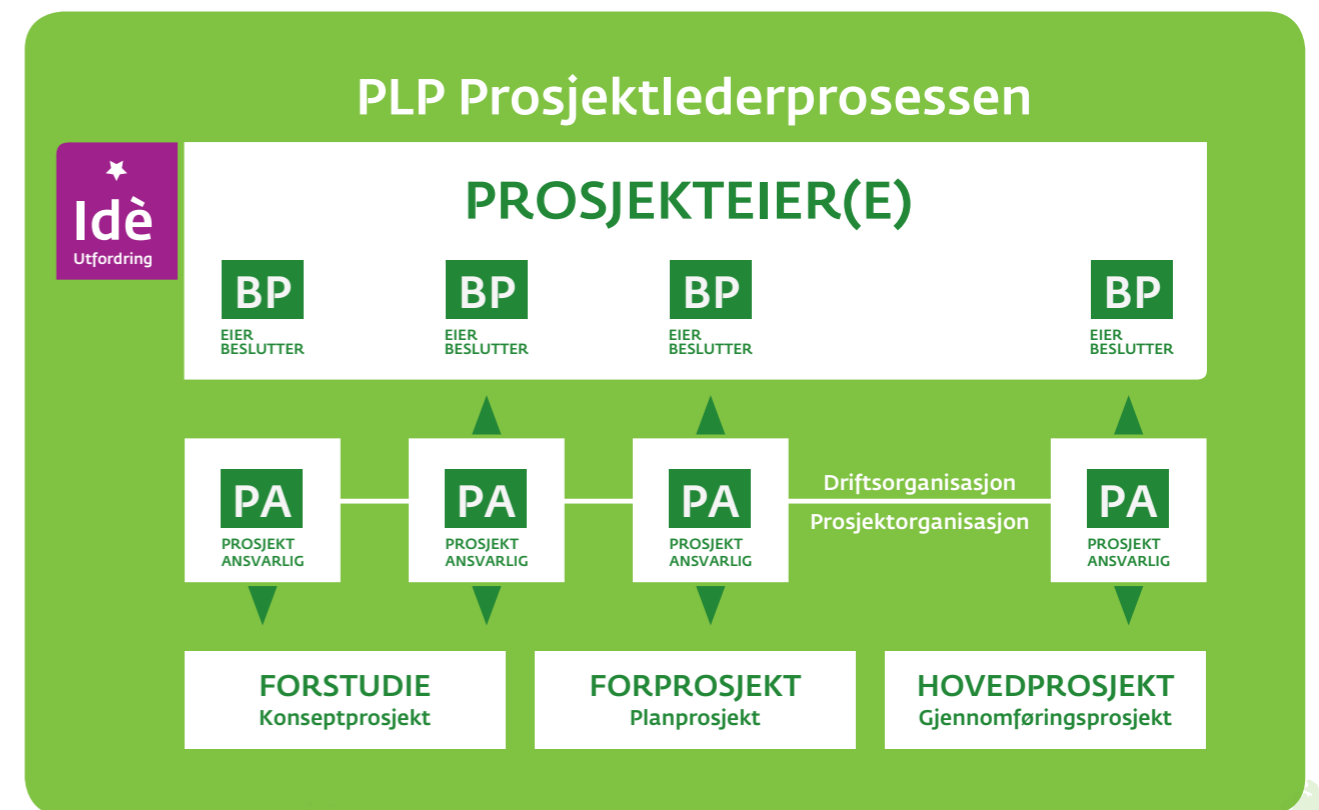
6.1 Hovedaktiviteter

Beskriv hovedaktivitetene i prosjektet: hensikt, viktige oppgaver og resultat.

6.2 Tids- og ressursplaner

Sett hovedaktivitetene inn i et gantt skjema med ressursforbruk pr. hovedaktivitet (gjør min/maks). Krav til kompetanse for prosjektleder og medarbeidere i prosjektet spesifiseres.

BESLUTNINGSNIVÅER



STATUSRAPPORT

En statusrapport skal være kort, presis og rett på sak. Innholdet skal konsentrere seg om følgende:

- Status i forhold til planlagte aktiviteter og fremdrift: hva er avvik i forhold til planen og hvordan vurderes forholdene rundt de kritiske suksessfaktorene?
- Forslag/tiltak
- Forventet måloppnåelse

SLUTTRAPPORT

Sluttrapporten er den "administrative utkwittering" for prosjektfasen og skal inneholde følgende:

- Vurdering av fasens måloppnåelse
- Gjennomføring i forhold til prosjektplanen (hovedaktiviteter og fremdrift)
- Har prosjektorganisering og ressursdisponering fungert?
- Kostnader og finansiering (prosjektregnskap)
- Viktige erfaringer

Ved forslag om videreføring skal skisse/utkast til prosjektspesifikasjon vedlegges.

