

# Fra idé til resultat

PLP – Prosjektlederprosessen

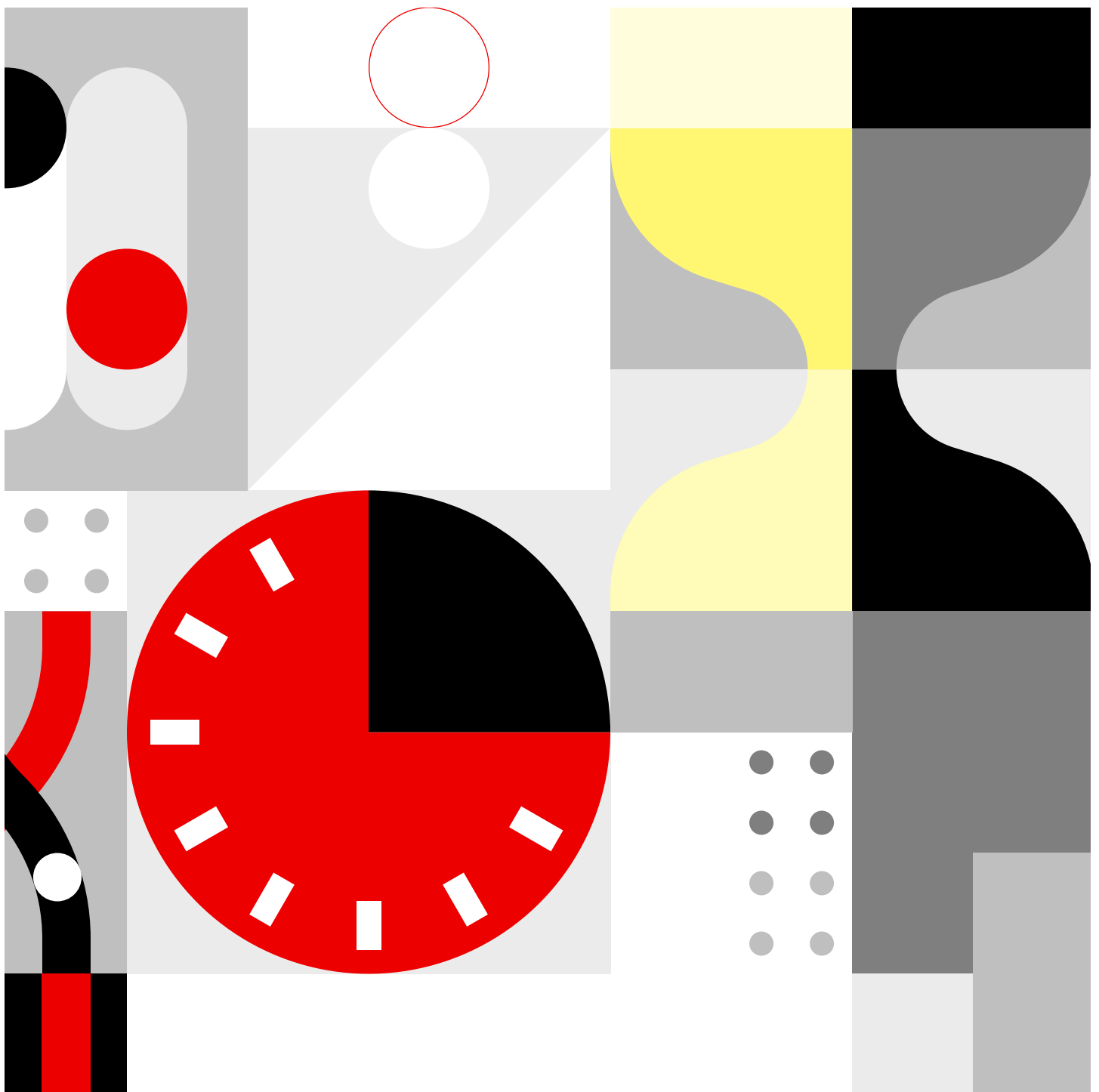


# Fra idé til resultat

PLP – Prosjektlederprosessen



# PLP – et virkemiddel for utvikling



Organisasjoner opererer i dag under kontinuerlig påtrykk for endring, både fra omgivelsene og innenfra organisasjonen selv. Ledelsen må i stadig større grad håndtere endringer og lede endringsprosesser. Prosjekt som arbeidsform egner seg godt når strategier og målsettinger krever at organisasjonen må gjøre noe vesentlig nytt eller annerledes, utover normal drift.

Prosjektstyringsmetodikken PLP (Prosjektleder-prosessen) definerer et prosjekt til å være «en tidsavgrenset oppgave med en definert målsetting, avtalt budsjettamme og ressursbruk. For hvert prosjekt opprettes en prosjektorganisasjon som er ansvarlig for prosjektets gjennomføring og leveranser».

Prosjekter gjennomføres som regel parallelt med løpende drift. Mange prosjektdeltakere har både prosjektoppgaver og driftsoppgaver samtidig. Da kan det være utfordrende å få ressurskabalene til å gå opp. I slike tilfeller er god planlegging og forankring viktig: Prosjektet må ha klare roller for deltakere, både i og utenfor prosjektorganisasjonen.

For å lykkes med prosjektarbeid, må de sentrale aktørene både i og utenfor prosjektorganisasjonen ha nødvendig prosjektkompetanse. Det er også viktig at alle involverte er enige om en konkret metodikk for prosjektet. PLP beskriver en prosjektmetodikk som har vist seg anvendbar i ulike typer prosjekter.

Viktige faktorer for at prosjekter skal lykkes, er blant annet at:

- Ledelsen i basisorganisasjonen er tydelige bestillere
- Det er forpliktende og avtalt samspill både i prosjektet og med prosjekteier(ne)
- Aktørene tar personlig ansvar
- Aktørene driver aktiv målstyring

- Det benyttes en felles standardisert metodikk som er godt kjent i prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen(e), og som sikrer kvalitet i planlegging, organisering, bemanning, oppfølging og rapportering
- Gevinstrealiseringen vektlegges gjennom hele prosjektprosessen

## I denne brosjyren

Denne brosjyren presenterer og beskriver de sentrale elementene i PLP:

- Faseinndelt utvikling i tre faser:
  1. Forstudie
  2. Forprosjekt
  3. HovedprosjektHver fase gjennomføres som et selvstendig prosjekt
- Administrativ organisering med tydeligdefinerte roller og ansvar både i basis og i prosjektorganisasjonen
- Prosjekteier(e) utnevner en prosjektansvarlig og gir vedkommende et mandat. Dette sikrer forankring hos eierne og oppfølging av resultater i hver enkelt fase
- Oppfølging og kvalitetssikring gjennom målformulering, aktivitetsstrukturer, beslutningspunkter, milepæler og løpende risikovurdering

Brosjyren beskriver også viktig prosjektdokumentasjon.

# Prosjektlederprosessen





## De tre prosjektfasene

Ut fra den aktuelle situasjonen, må prosjekteier beslutte prosjektets fase. Enkelte ganger er det behov for å gjennomføre en forstudie for å få et bedre beslutningsgrunnlag. Andre ganger kan man gå i gang med et forprosjekt direkte, dersom satsningsområdet allerede er besluttet.

Når hver enkelt fase behandles som et eget prosjekt, må prosjekteier(ne) ved fasens slutt vurdere om det er riktig å videreføre prosjektet, og i så fall etablere en ny prosjektfase. Denne organiseringen bidrar til å sikre eierskap og gjør at prosjekter som ikke er realiserbare, kan avsluttes. Slik konsentreres ressursene om de beste prosjektene. Det er like legitimt å avslutte et prosjekt underveis i prosessen, som å gjennomføre alle faser.

## Hovedinnholdet i de enkelte fasene er:

1. Forstudie:  
Skal analysere og avklare realistiske muligheter for videreføring. Mulige løsningsmåter, risiko, økonomi og forventet resultat kartlegges.
2. Forprosjekt:  
Skal spesifisere og planlegge hvordan hovedprosjektet skal realiseres. Resultat, økonomi, fremdrift og hvilke kritiske risikofaktorer som er til stede, vurderes. Et typisk forprosjekt kan være utarbeidelse av en forretningsplan.
3. Hovedprosjekt:  
Er realisering av prosjektet. Her vil størstedelen av prosjektets kostnader påløpe.



## Fase 1: Forstudie (FS)

Utgangspunktet for forstudien er ofte en prosjektidé med tilhørende mandat. Forstudien skal avklare om ideen har et realistisk utviklingspotensial. På basis av innledende vurderinger må prosjekteier(e)/ oppdragsgiver utarbeide et mandat for forstudien og utnevne en prosjektansvarlig. I samråd med eier(e)/oppdragsgiver, utnevner prosjektansvarlig en prosjektleder for fasen. Prosjektlederen får ansvaret for å utarbeide en prosjektplan for forstudien. Prosjektplanen gjennomgås med prosjektansvarlig og signeres deretter av både prosjektansvarlig og prosjektleder som en avtale mellom disse.

En forstudie er typisk en overordnet analyse av faktorer som markedsbehov og ressurstilgang. Analysene kan kreve tung fagkompetanse hos prosjektleder. Dersom prosjektansvarlig foreslår at prosjektet skal videreføres, utarbeides det en skisse til et mandat og en prosjektplan for neste fase. Forstudien avsluttes når eier(e)/oppdragsgiver har akseptert leveransen. Så er det opp til eier(e)/oppdragsgiver å beslutte om prosjektet skal videreføres (vanligvis som forprosjekt).



## Fase 2: Forprosjekt (FP)

Hvis anbefalingen fra forstudien er å videreføre prosjektideen, må prosjekteier(e)/oppdragsgiver vurdere hvordan dette skal håndteres videre. Dersom prosjektideen allerede er godt gjennomarbeidet, og eksisterende dokumentasjon gir svar på det forstudien skal avklare, kan en gå i gang med et forprosjekt direkte, uten å gjennomføre en forstudie. Uansett starter forprosjektet med en gjennomgang og evaluering av hva som foreligger som resultat av forstudien eller tilsvarende dokumentasjon.

Med utgangspunkt i prosjektmandatet som prosjekteier(e)/ oppdragsgiver har utarbeidet, besluttes det om forprosjektet skal settes i gang. En prosjekt-ansvarlig utpekes og får i oppdrag å rekruttere en prosjektleder som skal sørge for å utarbeide en prosjektplan. Prosjektplanen gjennomgås med prosjektansvarlig og signeres av begge parter.

Deretter videreutvikles forprosjektet typisk gjennom nærmere planlegging og analyser av marked, produkt/tjeneste, produksjon, kompetanse, økonomi osv. Et forprosjekt for en bedrift kan for eksempel være å utvikle en forretningsplan med tilhørende forretningsmodell basert på en ny forretningsidé.

Dersom prosjektansvarlig etter avsluttet forprosjekt anbefaler videreføring, utarbeides det en skisse til mandat og prosjektplan for neste fase. Forprosjektet avsluttes når eier(e)/oppdragsgiver har akseptert leveransen. Det er så opp til eier(e)/oppdragsgiver å vurdere og beslutte om prosjektet skal videreføres (vanligvis som hovedprosjekt).



## Fase 3: Hovedprosjekt (HP)

Basisorganisasjonen må vurdere om hovedprosjekt skal settes i gang. Hovedprosjektet starter med å etterprøve konklusjoner og anbefalinger fra forprosjektet. På samme måte som i de tidlige fasene, må prosjekteier(e)/oppdragsgiver utarbeide et prosjektmandat og utnevne en prosjektansvarlig, som så rekrutterer en prosjektleder som skal ferdigstille prosjektplanen for fasen. Prosjektplanen gjennomgås med prosjektansvarlig og signeres av begge.

Hovedprosjektet avsluttes når prosjektet er satt i drift eller er akseptert av oppdragsgiver som en tilfredsstillende leveranse.

Les mer om innholdet i prosjektplan i eget kapittel om dokumentasjon.



## Gevinstrealisering

I de fleste prosjekter vil det ligge forventninger om realisering av gevinster etter at hovedprosjektet er avsluttet. Eksempler kan være ressursbesparelser, kvalitetsforbedringer, økt driftsresultat, eller lignende for virksomheten, brukerne og samfunnet for øvrig. Gevinstrealisering krever at basisorganisasjonen systematisk følger opp prosjektet gjennom alle fasene i form av gode analyser i forkant, og konkrete planer for realisering og oppfølging av gevinster underveis og i etterkant.

Det er viktig at prosjekteier(e)/oppdragsgiver er bevisste på at nytteverdien vanligvis realiseres etter at hovedprosjektet er avsluttet, og at denne nytten er årsaken til at prosjektet ble etablert. Nytteverdien av et prosjekt må derfor følges opp og dokumenteres. Hvordan gevinstrealiseringen skal skje, må avklares gjennom forprosjektet og hovedprosjektet i henhold til gevinstrealiseringsplanen. For større prosjekter kan gevinstrealiseringsprosessen også være del av et evalueringsopplegg.



## Gjennomføring av den enkelte prosjektfase

Spesifikke mål, planlegging av aktiviteter, beslutningspunkter, milepæler og risikovurdering er sentrale elementer i planleggingen, gjennomføringen og oppfølgingen av prosjekter. De er en del av kvalitetssikringen, og må identifiseres og innarbeides i alle prosjektfasene.

## Måldefinering

Et prosjekt er et virkemiddel basisorganisasjonen benytter for å oppnå sine mål. Målstrukturen i PLP omfatter to typer mål: resultatmål og effektmål.

# SMART målformulering

Et resultatmål bør være:

- S Spesifisert  
Beskriv resultatet/leveransen som skal foreligge
- M Målbart  
Mål hvor langt man er kommet og hva som gjenstår
- A Akseptert  
De involverte må ha akseptert målet som mulig å oppnå
- R Realistisk  
Men noe å strebe etter!
- T Tids- og kostnadsbestemt  
Når skal målet være nådd, og innenfor hvilke rammer?

## Resultatmål

Beskriver hva som skal oppnås i den aktuelle prosjektfasen. Resultatmålet er knyttet til prosjektets leveranser og skal utarbeides for hver fase som iverksettes.

## Effektmål

Beskriver hvorfor prosjektet er etablert, og angir ofte en ønsket fremtidig situasjon eller effekt som skal realiseres etter at hovedprosjektet er gjennomført. Ofte må basisorganisasjonen gjennomføre flere prosjekter for å oppnå de ønskede effektene. Effektmål kan knyttes både til basisorganisasjonen(e)s overordnede mål og til samfunnsmessige effekter.

Effektmål utarbeides sammen med resultatmål for hver fase som iverksettes, og tydeliggjøres gjennom hele prosessen fra forstudie til hovedprosjekt. Avhengig av størrelsen på prosjektet og hva som skal oppnås, kan resultatmål og effektmål deles opp i delmål.

## Beslutningspunkt (BP)

Et beslutningspunkt er et definert, overordnet og formelt møte i prosjektet ledet av prosjektansvarlig hvor det skal tas en prinsipiell beslutning om hvorvidt prosjektfasen skal avsluttes eller videreføres.

De to obligatoriske planlagte beslutningspunktene i hver prosjektfase er ved:

- Oppstart:  
Når prosjektplanen er godkjent,  
og det operative arbeidet i prosjektfasen kan starte
- Avslutning:  
Når prosjektleveransen er godkjent,  
og det operative arbeidet kan avsluttes

Dersom prosjektet/prosjektfasen er kompleks og uoversiktlig, kan det også oppstå behov for å gjennomføre planlagte beslutningspunkter underveis i prosjektfasen. Det må imidlertid ikke være for mange av dem. I alle prosjekter blir det selvsagt tatt mange beslutninger mellom de definerte beslutningspunktene.

## Milepæl

En milepæl beskriver en tilstand som prosjektet skal oppnå til en bestemt tid, som for eksempel at en viktig beslutning er tatt, et delmål er nådd eller at et beslutningspunktmøte er avholdt. Milepæler etableres for å sikre fremdriften i prosjektet.

Milepæler skal være «naturlige» punkter på veien mot målet. De må kunne kontrolleres, altså være dokumenterbare og/eller observerbare. Det bør ikke gå mer enn to måneder mellom hver milepæl.

## Kritiske risikofaktorer

En kritisk risikofaktor er en risikofaktor som vil utgjøre en kritisk trussel for prosjektet hvis den inntreffer. Ved å utføre en enkel risikovurdering kan potensielle fallgruver i prosjektprosessen avdekkes, og tiltak mot kritiske risikofaktorer kan identifiseres og iverksettes.

En analyse av risikofaktorer kan gjennomføres slik:

1. Identifiser risikofaktorer for prosjektfasen
2. Vurder sannsynligheten for at faktorene vil inntreffe
3. Vurder konsekvensen risikofaktorene kan få for gjennomføringen av prosjektfasen

Gjennom å analysere punkt én til tre over, for så å planlegge og iverksette tiltak mot de alvorligste risikofaktorene, kan prosjektfasens risiko holdes på et akseptabelt nivå.

## Risikovurdering

En analyse av risikofaktorer må utføres jevnlig siden risikobildet kan endres raskt. I praksis gjøres dette gjennom arbeidet med statusrapportene underveis i prosjektgjennomføringen.

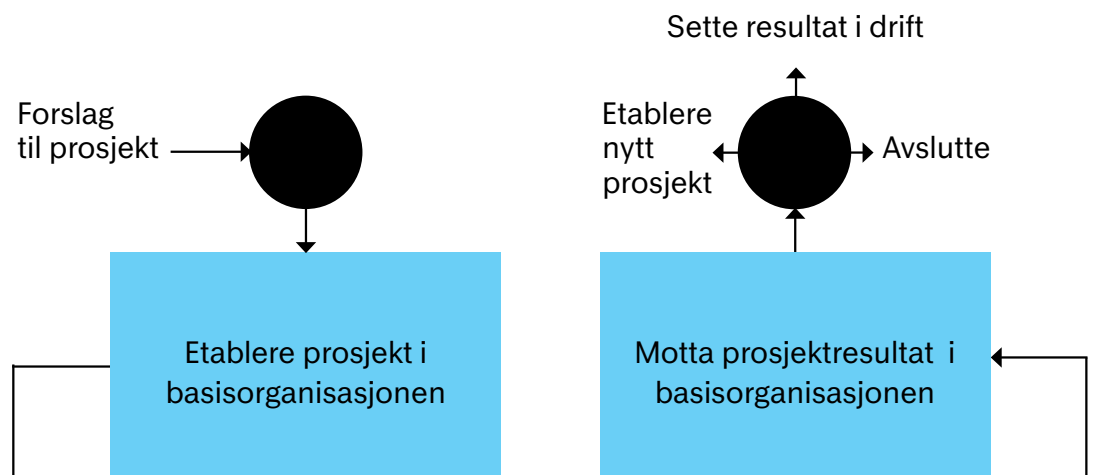
## Oppfølging

For å følge opp prosjektets måloppnåelse, fremdrift og ressursbruk må det rapporteres og gjennomføres statusmøter i prosjektet. Statusmøtene bør være regelmessige og fastsettes i prosjektplanen.

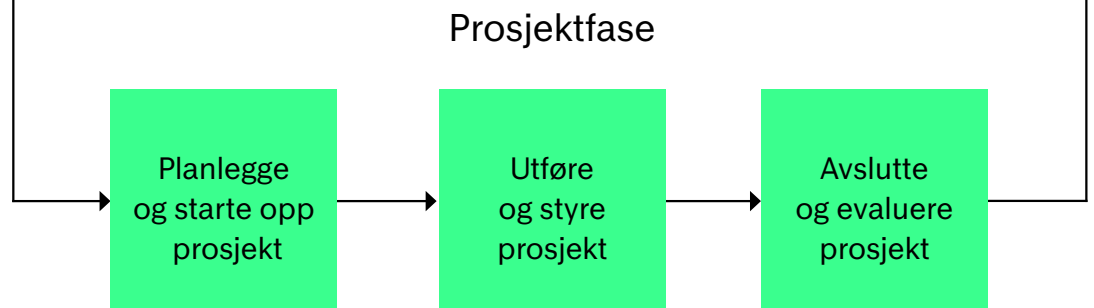
# Prosjektutvikling

Modellen under illustrerer «livssyklusen» og faseinndelingen for et prosjekt i PLP.

## Basisorganisasjon



## Prosjektorganisasjon



## Prosjektfaser



# Prosjektorganisering

God prosjektorganisering er avgjørende for en vellykket gjennomføring av prosjektfasene. Roller og ansvar må være avklart og tydelig definert, og de må ivaretas av engasjerte personer med relevant kompetanse.

En prosjektorganisasjon kan bestå av følgende roller:

## Prosjekteier(e):

Den/de som har et eierforhold til prosjektet.

Et prosjekt kan ha eiere med ulike interesser i prosjektet:

- A-eier:  
Eier(e)/oppdragsgiver som bidrar med betydelige midler, og stiller klare krav til fremdrift, beslutningsprosessen og resultatet i prosjektet
- 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 prosjekteier(e), gir oppdrag (prosjektmandat) til prosjektansvarlig.

Oppdragsgiver vil alltid være en A-eier.

## Prosjektansvarlig (PA):

Prosjektansvarlig utnevnes av oppdragsgiver og er eiernes felles representant i prosjektet. Det er PA som mottar mandatet av oppdragsgiver.

Prosjektansvarlig rekrutterer prosjektleder i samarbeid med oppdragsgiver, og deltar aktivt i sammensetningen av en eventuell styringsgruppe, og leder denne.

Prosjektansvarlig 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 ansvarlig for at prosjektet blir gjennomført innenfor tildelt ramme.

Det er den prosjektansvarliges ansvar at prosjektplanen er i overensstemmelse med prosjektmandatet.

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



## Prosjektleder (PL):

Prosjektleder har det operative ansvaret for prosjektet og for gjennomføring av beslutninger som er tatt i beslutningspunkt møter og eventuelle styringsgruppemøter.

Prosjektleder må være en person som klart identifiserer seg med oppgaven, og som har relevant erfaring i forhold til prosjektet. Prosjektlederens evne til å samordne og motivere medarbeiderne, er avgjørende for et vellykket prosjekt. Prosjektleder har ansvar for å utarbeide prosjektplanen.

Gjennom styring og oppfølging av prosjektet, skal prosjektleder sørge for at prosjektet utvikler seg i tråd med denne. Prosjektleder skal sørge for at prosjektansvarlig er orientert om fremdrift og resultater og har det nødvendige beslutningsgrunnlaget til enhver tid. Kvalitetssikring er prosjektleders ansvar, i samarbeid med prosjektansvarlig.

I PLP er prosjektansvarlig og prosjektleder to obligatoriske roller som alltid må etableres. Disse to rollene må innehas av forskjellige personer.

I tillegg til disse to obligatoriske rollene, kan prosjektet omfatte følgende:

- Styringsgruppe
- Referansegruppe
- Prosjektgruppe



## Styringsgruppe

En styringsgruppe er en formell gruppe som kan etableres etter ønske fra prosjektansvarlig eller oppdragsgiver. Styringsgruppen arbeider i formelle styringsgruppemøter, som avholdes med sakliste, dokumentasjon og referat.

Styringsgruppens viktigste oppgaver er å sikre at prosjekteiernes intensjoner med prosjektet ivaretas, bidra til at prosjektet får de ressursene det trenger, gi råd i problemstillinger prosjektansvarlig tar opp, gi aktiv støtte til prosjektleder, følge med i prosjektets fremdrift og kommunisere og følge opp egne beslutninger.

## Referansegruppe

Referansegruppen består av ressurspersoner som har sagt seg villig til å gi råd til prosjekt-organisasjonen. Prosjektleder eller andre prosjektdeltakere kan drøfte problemstillinger med en eller flere ressurspersoner samt få råd og veiledning. Gruppen har ingen formell myndighet i prosjektet.

## Prosjektgruppe(r)

Prosjektgruppen(e) består av de til enhver tid aktive prosjektmedlemmene. Prosjektmedlemmene engasjeres av prosjektleder og utfører faktisk arbeid i prosjektet. Prosjektgruppen(e) ledes av prosjektleder.

## Gode råd til prosjektansvarlig

Prosjektansvarlig er prosjekteierens felles representant i prosjektet og må ha deres tillit. I dette ligger at prosjektansvarlig både må kjenne det området som prosjektet skal dekke, og at han/hun vet hva prosjekteierens behov er. Prosjektansvarlig må altså:

- Kjenne prosjekteierens behov – både strategisk og operativt
- Sikre at prosjektplanen beskriver hvordan mandatet skal gjennomføres, og at planen er realistisk og gjennomførbar
- Aktivt kommunisere med prosjekteierne underveis, sikre forankring og se til at de er innforstått med utviklingen i prosjektet
- Ha kontroll på tildelte midler og følge opp fremdriften i prosjektet
- Sikre at prosjektleder har nødvendig kompetanse og støtte prosjektleder i arbeidet
- Lede og gjennomføre beslutningspunktmøter
- Avslutte prosjektet på en ryddig måte

## Gode råd til prosjektleder

En prosjektleder må ha erfaring fra, og kjenne kravene som stilles til, godt utviklingsarbeid. Samtidig må prosjektleder kunne jobbe gjennom andre mennesker som han/hun ikke har linjeansvar for.

- Sørg for å ha en gjennomarbeidet prosjektplan, at denne er drøftet med prosjektansvarlig og signert
- Er du uerfaren på viktige områder i prosjektet, søk råd
- Tap ikke tempo. Å forskyve milepæler er absolutt siste utvei
- Vær leder. Styr gjennom andre, varier lederstil etter hva situasjonen krever
- Vær synlig som prosjektleder. Vær bevisst rollen, men overspill ikke
- Sørg for en åpen og konstruktiv dialog med oppdragsgiver, andre prosjekteiere, prosjektansvarlig, prosjektmedarbeidere og brukere
- Ta opp, og løs problemer og konflikter så snart som mulig
- Vær fleksibel og endringsvillig, men ha alltid målet i sikte

# Prosjektdokumentasjon

I hver prosjektfase er det to typer dokumentasjon:

- Fagdokumentasjon: Beskriver resultatet (prosjektleveransen) i henhold til mål og resultat
- Administrativ dokumentasjon: Omhandler planlegging, styring og kontroll av prosjektet

## 1. Fagdokumentasjon

Fagrapporten er prosjektorganisasjonens svar på prosjektmandatet med anbefaling om videre arbeid. Fagrapportens innhold og omfang vil avhenge av prosjektoppdraget. Det kan derfor ikke lages noen mal.

## 2. Administrativ dokumentasjon

Prosjektlederprosessen stiller krav til den prosjektadministrative dokumentasjonen. Omfanget avhenger av prosjektfasens kompleksitet og størrelse.

Uansett prosjektstørrelse og kompleksitet skal følgende administrative dokumentasjon benyttes:

1. Prosjektmandat
2. Prosjektplan
3. Statusrapport
4. Sluttrapport

Disse dokumentene skal utarbeides for hver fase av prosjektet. Nedenfor følger en kort beskrivelse av dokumentene. Struktur og innhold i hver av dem beskrives nærmere i malene på etterfølgende sider.

### 1. Prosjektmandat

Prosjektmandatet er prosjekteiernes oppdrag til prosjektansvarlig. Mandatet undertegnes av oppdragsgiver som alltid er en Aei-er. Dersom det er flere Aei-ere, må eierne enes om hvem som skal være oppdragsgiver. Mandatet bør være kort og omfatte hvorfor prosjektet etableres, mål, krav til prosjektorganisering og fremdrift samt ressursramme.

### 2. Prosjektplan

Prosjektplanen er det overordnede styringsdokumentet for prosjektet og beskriver hvordan prosjektorganisasjonen vil løse oppdraget. Planen skal blant annet gi en oversikt over prosjektet med mål, milepæler, aktiviteter, beslutningspunkter, risikofaktorer, ressurser og organisering.

Planen skal settes opp som skissert i malen, men omfanget vil variere avhengig av hvilken fase planen omhandler, og hvor stort og komplekst prosjektet er. Dersom noen av avsnittene i strukturen/malen ikke er relevant for ditt prosjekt, kan avsnittene merkes som «uten betydning».

Før prosjektfasen iverksettes, må prosjektansvarlig og prosjektleder drøfte planen og vurdere om den kan gjennomføres etter fastsatt tidsskjema, innenfor gjeldende økonomiske rammer og med tilfredsstillende kvalitet.

Etter at en slik drøfting har funnet sted, signeres prosjektplanen, og blir dermed en avtale mellom disse.

### 3. Statusrapport

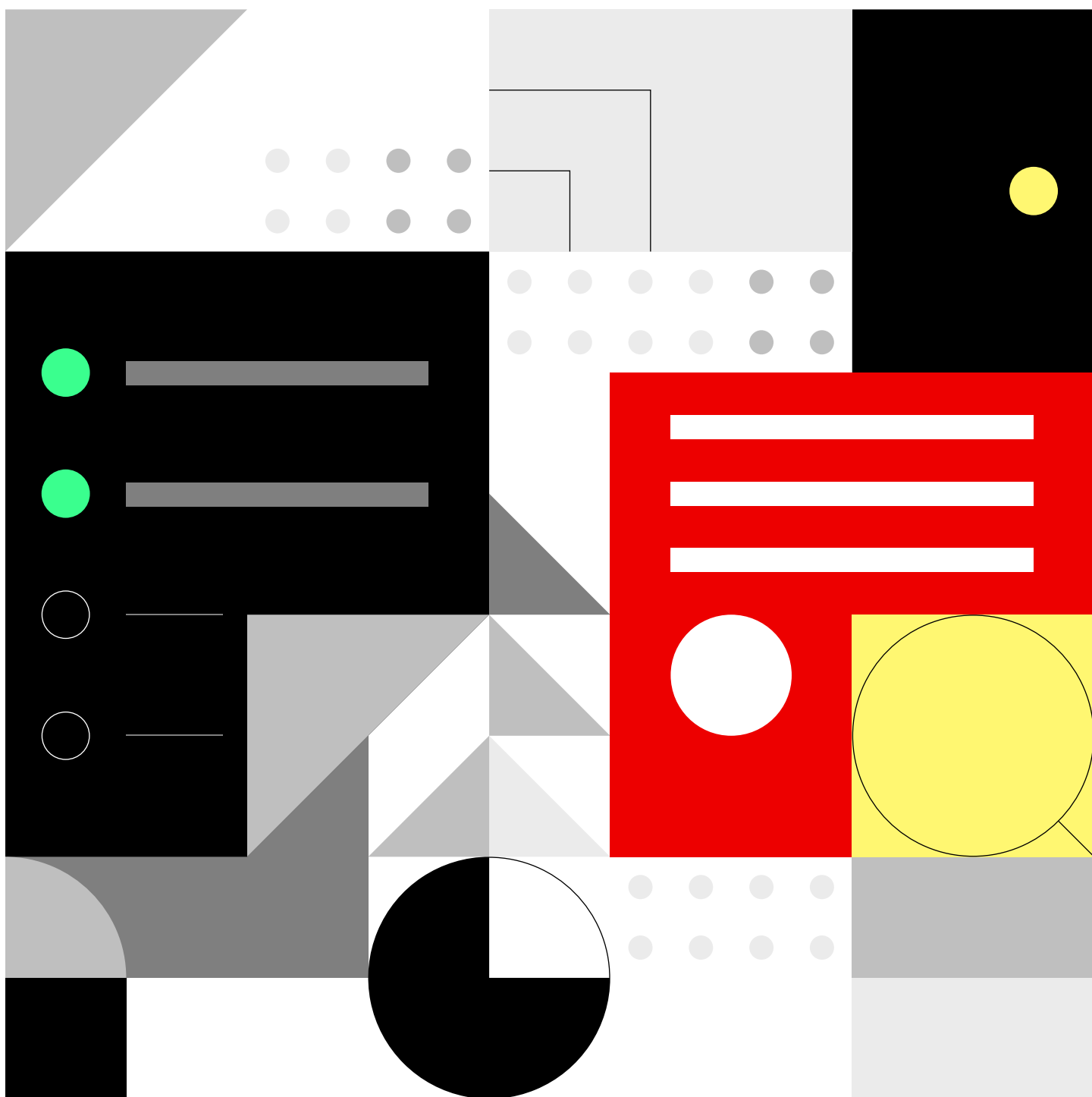
Statusrapporten påpeker avvik fra prosjektplanen og omfatter en vurdering av status, sannsynlighet for måloppnåelse og foreslåtte tiltak. Statusrapporten skal være kort og konsis.

### 4. Sluttrapport

Sluttrapporten skal kun omhandle de administrative forholdene i prosjektet og skal ikke være en del av fagrapporten. Prosjektleder skal i sluttrapporten samle og dokumentere de erfaringer som er gjort i prosjektarbeidet med vekt på grad av måloppnåelse i henhold til prosjektplanen. I tillegg skal prosjektrengskapet legges ved.



# Maler for prosjektdokumentasjon





## Prosjektmandat

Prosjektnavn og fase  
Bør være kort og presist

### 1. Status

Gi en kort oppsummering av hvorfor prosjektet er vedtatt gjennomført

### 2. Mål og rammer

#### Effekt mål

Beskriv de effekter eller gevinster prosjekteierne forventer å oppnå ved å gjennomføre hovedprosjektet. Effektmålet vil ofte være knyttet til virksomhetens strategiske mål.

Resultatmål for hovedprosjektet

Resultatmål for den aktuelle fasen

Beskriv forventet leveranse fra den prosjektfasen som nå skal settes i gang. Hvis den aktuelle fasen er et forprosjekt, må resultatmålet for hovedprosjektet også beskrives.

### 3. Organisasjon

Hvem er prosjekteier(e) og hvem er oppdragsgiver? Hvilke krav har de til prosjektorganisasjon? Hvem skal være prosjektansvarlig?

### 4. Fremdrift og rapportering

Hvilke krav har prosjekteier(e)/oppdragsgiver til rapportering? Når skal prosjektet være ferdig?

### 5. Ressursbruk

Hvilke ressurser stiller prosjekteierne til disposisjon for prosjektet, og hvor kommer de fra? Før oppstart av prosjektet må endelig ramme være avklart gjennom prosjektplanen.

Prosjektmandatet dateres og underskrives av oppdragsgiver.



## Prosjektplan

### 1. Mål og rammer

#### Bakgrunn

Gi en kort beskrivelse av hvorfor prosjektet iverksettes. Referer til prosjektmandatet, aktuell dokumentasjon og de beslutningene som ligger til grunn for prosjektet.

#### Effekt mål

Beskriv de effektene eller gevinstene som prosjekteierne forventer å oppnå ved å gjennomføre hovedprosjektet. Ofte vil slike effekter først inntreffe en stund etter at hovedprosjektet er gjennomført og avsluttet. Effektmålet bør være knyttet til virksomhetens strategiske mål.

#### Resultatmål for hovedprosjektet

Beskriv hva som skal foreligge når hovedprosjektet er ferdig (leveranser, tid og kostnad).

#### Resultatmål for den aktuelle fasen

Beskriv hva som skal foreligge når prosjektfasen som nå settes i gang, er avsluttet (leveranser, tid og kostnad for fasen).

#### Rammer og avgrensning

Beskriv prosjektets uttalte forutsetninger og rammer slik de er gitt av oppdragsgiver og/eller premissgiver, for eksempel vedrørende total tidsramme, tidsfrister, kostnader, ressursbruk, osv.

Konkretiser hva som ikke skal inngå i prosjektet.

### 2. Prosjektorganisasjon

Her beskrives prosjektorganisasjonen: hvem som er prosjektansvarlig og prosjektleder, eventuelle styringsgruppedlemmer og referansegruppedlemmer og deltakerne i prosjektgruppen.

### 3. Prosjektoppfølgning

#### Planlagte beslutningspunkter

Er det behov for beslutningspunkter utover de to obligatoriske? Hva skal i så fall vurderes, og hvilken dokumentasjon/informasjon må være tilgjengelig? Sett opp liste over beslutningspunktmøter med dato og hvilket beslutningsgrunnlag (dokumentasjon) som må være til stede.

#### Statusrapportering

Er det behov for/krav til faste statusmøter i prosjektet? Hvilke krav til rapportering til og fra statusmøtene foreligger?

#### Milepæler

List opp viktige milepæler med dato og navn på tilstand/delmål som skal være oppnådd.

### 4. Målgrupper, interessenter og kommunikasjonsstrategi

Lag en enkel interessentanalyse og en kortfattet kommunikasjonsstrategi. Prosjektansvarlig er ansvarlig for ekstern kommunikasjon (kan delegeres i konkrete tilfeller) mens prosjektleder er ansvarlig for intern kommunikasjon i prosjektorganisasjonen.

#### Interessenter/målgrupper

En interessent er en aktør som kan påvirke, eller som blir påvirket av, prosjektet. Aktiviteter som skal bidra til å håndtere interessenter og ivareta deres behov, bør inngå i prosjektplanen.

#### Kommunikasjonsstrategi

Beskriv hvordan prosjektet skal kommunisere med de viktigste interessentene. Beskriv målet med kommunikasjonen, de mest sentrale budskapene, de best egnede kommunikasjonsformene og hvem som er ansvarlig for å gjennomføre de enkelte tiltakene.

### 5. Risikovurdering

Identifiser de usikkerhetsfaktorene som oppfattes som trusler for gjennomføringen av den aktuelle fasen. Beskriv tiltak som skal/kan iverksettes mot kritiske risikofaktorer.

### 6. Gjennomføring

Beskriv aktiviteter, ressurser og planlagt fremdrift. Dersom det er et større prosjekt, kan man utarbeide egen fremdriftsplan.

#### Hovedaktiviteter

Beskriv prosjektets hovedaktiviteter med hensikt, viktige oppgaver og resultat.

#### Tids og ressursplaner

Sett hovedaktivitetene inn i et Gantt-skjema med angivelse av ressursforbruk per hovedaktivitet.

### 7. Økonomi

Stipuler kostnadstyper og størrelser. Sett opp et budsjett og en finansieringsplan.

### 8. Kontrakter og avtaler

Det kan være viktig å inngå avtaler med arbeidsgiverne til de som er involvert i prosjektet (både interne og eksterne), om hvilke ressurser de skal stille med, når og hvor lenge. Her anføres hvilke avtaler som er inngått.

Avtaler med leverandører av produkter og tjenester skal alltid være skriftlige kontrakter. Slike kontrakter skal legges ved.



## Statusrapport

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

- Status i forhold til planlagte aktiviteter og fremdrift: Hva er avvik i forhold til planen, og hvordan vurderes risikobildet?
- Forslag til tiltak
- Forventet måloppnåelse for aktuell fase



## Sluttrapport

Sluttrapporten er den «administrative utkvittering» for prosjektfasen og skal inneholde følgende:

- Vurdering av fasens måloppnåelse (henviser til fagrapport)
- Gjennomføring i forhold til prosjektplanen (hovedaktiviteter og fremdrift)
- Har prosjektorganisasjonen og ressursdisponeringen fungert?
- Kostnader og finansiering (prosjektregnskap)
- Viktige erfaringer til bruk i fremtidige prosjekter

Ved forslag om videreføring skal utkast til prosjektplan vedlegges.

# Definisjoner

|                   |  |
|-------------------|--|
| PLP               | PLP Prosjektlederprosessen: Et begrepsapparat og en metode som beskriver en faseinndelt utvikling fra idé til et ferdig utviklet produkt/tjenesteprodukt.  |
| Oppdragsgiver     | Den personen/organisasjonen/bedriften som prosjektet utføres for. Har ansvar formprosjektmandatet (se definisjon).   |
| Prosjekteier      | Den personen/organisasjonen/bedriften som har eller tar til seg prosjektideen, ofte den/de som skal profitere på resultatet av prosjektet.   |
| Prosjektansvarlig | Personen som har hovedansvaret for at prosjektet gjennomføres innenfor tildelte rammer. Prosjektansvarlig oppnevnes av oppdragsgiver og representerer prosjekteier i prosjektet. Leder av styringsgruppen.   |
| Prosjektleder     | Leder det operative arbeidet i prosjektet. Vanligvis engasjert av prosjektansvarlig eller oppdragsgiver. Prosjektleder er sekretær i styringsgruppen.  |
| Styringsgruppe    | En formell gruppe som representerer prosjekteierne og tar overordnede beslutninger i prosjektet. Prosjektansvarlig er leder av styringsgruppen.  |
| Referansegruppe   | En samling av individuelle ressurspersoner som har sagt seg villig til å bistå prosjektet med råd. Referansegruppen har ingen formell rolle i prosjektorganisasjonen.  |
| Prosjektgruppe    | Gruppe av personer som gjennomfører arbeidsoppgavene i prosjektet.   |
| Prosjekt          | En tidsavgrenset oppgave med en definert målsetting, avtalt budsjettamme og ressursbruk. For hvert prosjekt opprettes en prosjektorganisasjon som er ansvarlig for prosjektets gjennomføring og leveranser.  |
| Forstudie         | Et prosjekt som har til formål å avklare alternative gjennomføringsmuligheter for å nå prosjektets endelige mål, vurdere realismen i prosjektet og avgrense og definere oppgaven. Ender opp med et beslutningsgrunnlag for eventuell videreføring av prosjektet. |
| Forprosjekt       | Et prosjekt for utvikling av planer og utredninger som er nødvendig for å kunne ta en beslutning om iverksetting av et hovedprosjekt, f.eks. utarbeidelse av forretningsplan.  |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Hovedprosjekt               | Realisering av prosjektet gjennom utvikling og innføring til en driftssituasjon  |
| Resultatmål                 | Beskriver hva som skal oppnås i aktuell prosjektfase og er derfor knyttet til prosjektets resultater og leveranser.  |
| Effekt mål                  | Beskriver de effektene eller gevinstene som prosjekteierne forventer å oppnå ved å gjennomføre hovedprosjektet. Ofte vil slike effekter først inntreffe en stund etter at hovedprosjektet er gjennomført og avsluttet. Effektmålet bør være knyttet til virksomhetens strategiske mål. |
| Milepæl                     | En milepæl beskriver hva som skal være oppnådd til en bestemt tid. Som f.eks. at en viktig beslutning er tatt, et delmål er nådd, beslutningspunktmøte er avholdt. Milepæler etableres for å sikre fremdriften i prosjektet.   |
| Beslutningspunkt            | Et definert, overordnet og formelt møte i prosjektet ledet av prosjektansvarlig. Her skal det tas en prinsipiell beslutning om prosjektet skal avsluttes eller videreføres.  |
| Kritiske risikofaktorer     | Risikofaktorer som vil utgjøre en kritisk trussel mot prosjektet hvis de inntreffer.   |
| Fagdokumentasjon            | Svarer på prosjektmandatet. Omfatter faglige beskrivelser, og vil være avhengig av prosjekttype.   |
| Administrativ dokumentasjon | Dokumentasjon knyttet til planlegging, bemanning, organisering, styring og kontroll av prosjektet. I PLP omfatter dette: prosjektplan, statusrapport og sluttrapport.  |
| Statusrapport               | Rapport som viser hvor langt prosjektet er kommet i forhold til planen. Statusrapporten beskriver avvik med eventuelle konsekvenser, hvilken kvalitetssikring som er gjort og forslag til korrektive tiltak.   |
| Sluttrapport                | Utarbeides ved prosjektslutt. Oppsummerer om prosjektplanen er fulgt og om målene nådd. Forhold rundt kostnader og finansiering, samt viktige erfaringer som kan komme til nytte i andre prosjekter, skal beskrives.   |
| Prosjektplan                | En overordnet oversikt over mål, organisering og gjennomføring av et prosjekt. Se mal.   |
| Prosjektmandat              | Oppdragsgivers oppdrag til prosjektansvarlig. Se mal.  |

Innovasjon Norge

Postboks 448 Sentrum

0104 Oslo

Telefon 2200 2500

Faks 2200 2501

[post@innovasjon norge.no](mailto:post@innovasjon norge.no)

