



# 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. Det kan være innovative prosesser, strategiprosesser eller utvelgingsprosesser. Slike prosesser kan omfatte enkeltbedrifter eller de kan være utviklingssamarbeid der flere virksomheter deltar.

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

Prosjekter gjennomføres ofte 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. Prosjektmetodikken beskrevet her, ivaretar dette.

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

Viktige prinsipper for et godt prosjekt er:

- Ledelsen i basisorganisasjonen er tydelige bestillere
- Resultatfokus
- Personlig ansvar
- Forpliktende og avtalt samspill både i prosjektet og med prosjekteier(ne)
- En felles og standardisert metodikk som er godt kjent i prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen(e), og som sikrer kvalitet i planlegging, organisering, bemanning, oppfølging og rapportering

## I denne brosjyren

Denne brosjyren presenterer og beskriver de sentrale elementene i PLP:

- Faseinndelt utvikling i tre faser:
  1. Forstudie, 2. Forprosjekt og 3. Hovedprosjekt.Hver fase gjennomføres som et selvstendig prosjekt
- Administrativ organisering med tydelig definerte roller og ansvar både i basis- og i prosjektorganisasjonen
- Prosjekteier(e) utnevner en prosjektansvarlig og gir denne et mandat. Dette sikrer forankring hos eierne og oppfølging av resultater i hver enkelt fase
- Oppfølging og kvalitetssikring gjennom målformulering, beslutningspunkter, milepæler og identifisering av kritiske risikofaktorer.

Brosjyren beskriver også viktig prosjektdokumentasjon.



# Prosjektlederprosessen



## De tre prosjektfasene

Rett fase velges ut fra modenhet i prosjektet. Enkelte ganger er det behov for å gjennomføre en forstudie for å få bedre beslutningsgrunnlag, andre ganger kan man gå i gang med et forprosjekt direkte; dersom vurderingen er at forstudieprosessen allerede er gjennomført.

Når hver enkelt fase behandles som et eget prosjekt, må prosjekteier(ne) ved hver fases 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 gode prosjektene. Det er like legitimt å avslutte et prosjekt underveis som å gjennomføre alle faser.

## Hovedinnholdet i de enkelte fasene er:

- 1. Forstudiefasen:** Skal analysere og avklare realistiske muligheter for videreføring. Risiko, økonomi og forventet resultat kartlegges.
- 2. Forprosjektfasen:** Skal spesifisere og planlegge hvordan hovedprosjektet skal realiseres. Resultat, økonomi, tid/fremdrift og hvilke kritiske risikofaktorer som er til stede, vurderes. Et typisk forprosjekt kan være utarbeidelse av en forretningsplan.
- 3. Hovedprosjektfasen:** Er gjennomføring/realisering av prosjektet. Her vil størstedelen av prosjektets kostnader påløpe.

## 1 Fase 1: Forstudie (FS)

Utgangspunktet for forstudien er ofte en prosjektidé med tilhørende mandat. Forstudien skal avklare om idéen har et interessant utviklingspotensial. Med utgangspunkt i prosjektmandatet som prosjekteier(e)/oppdragsgiver utarbeider, besluttes det om forstudien skal settes i gang. Deretter får prosjektansvarlig i oppdrag å utnevne en prosjektleder. Prosjektlederen skal utarbeide en prosjektplan for forstudien. (Mer om prosjektplan: se eget kapittel om dokumentasjon.) Prosjektplanen gjennomgås med prosjektansvarlig og signeres deretter av både prosjektansvarlig og prosjektleder.

Selve forstudien er en overordnet analyse av kritiske faktorer som markedsbehov, ressurstilgang, herunder lokal kompetanse osv. Analysen krever tung fagkompetanse hos prosjektleder. Dersom prosjektansvarlig foreslår at prosjektet skal videreføres, utarbeides det et utkast til et mandat og en prosjektplan for neste prosjektfase. Prosjektet (forstudien) avsluttes når eier/oppdragsgiver har akseptert leveransen.

## 2 Fase 2: Forprosjekt (FP)

Forprosjektet skal gi svar på om prosjektidéen skal realiseres, utsettes og gjennomgå videre utprøving eller avsluttes.

Dersom prosjektidéen allerede er godt gjennomarbeidet, og eksisterende dokumentasjon gir svar på det en forstudie 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. Prosjektansvarlig får så i oppdrag å utnevne en prosjektleder som skal utarbeide en endelig prosjektplan. Prosjektplanen gjennomgås med prosjektansvarlig og signeres både av prosjektansvarlig og prosjektleder (se eget kapittel om dokumentasjon).

Deretter videreutvikles forprosjektet gjennom nærmere analyser av marked, produksjon, kompetanse/organisasjon, økonomi osv. Et forprosjekt for en bedrift kan for eksempel være å utvikle en forretningsmodell

med tilhørende forretningsplan basert på en ny forretningsidé.

Dersom prosjektansvarlig foreslår videreføring, utarbeides det et forslag til mandat og prosjektplan for neste prosjektfase. Forprosjektet avsluttes når eier/oppdragsgiver har akseptert leveransen.

## 3 Fase 3: Hovedprosjekt (HP)

Hovedprosjektet skal iverksette planene fra forprosjektet. Basisorganisasjonen må vurdere om hovedprosjekt skal settes i gang. I så fall må prosjekteier(e)/oppdragsgiver utarbeide et prosjektmandat. Deretter får prosjektansvarlig i oppdrag å utnevne en prosjektleder som skal ferdigstille en prosjektplan. Prosjektplanen gjennomgås med prosjektansvarlig og signeres deretter både av prosjektansvarlig og prosjektleder (se eget kapittel om dokumentasjon).

Hovedprosjektfasen begynner med å etterprøve konklusjonen og anbefalingen fra forprosjektet. Hovedprosjektet avsluttes når prosjektet er satt i drift/akseptert av oppdragsgiver som en tilfredsstillende leveranse.

## 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 bevisst på at effektivitet/produktivitet er noe som skapes etter at prosjektet er avsluttet, og at realiseringen av dette er selve årsaken til at prosjektet ble etablert. Grad av måloppnåelse må derfor følges opp og dokumenteres/synliggjøres. Hvordan gevinstrealiseringen skal skje, må avklares gjennom forprosjektet og hovedprosjektet. For større prosjekter kan gevinstrealiseringsprosessen også være del av et evalueringsopplegg.

# Gjennomføring av prosjektfasene

Konkrete mål, beslutningspunkter, milepæler og kritiske risikofaktorer 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.

### Resultatmål

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

## Gode målformuleringer: Smartmål

Et resultatmål bør være

**S** **Spesifisert:** beskriv det resultatet/ den leveransen som skal foreligge

**M** **Målbart:** det må være mulig å måle 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

### Effektmål

Beskriver hvorfor prosjektet er etablert, og angir ofte en ønsket fremtidig situasjon som skal realiseres etter at hovedprosjektet er gjennomført. Ofte må basisorganisasjonen gjennomføre flere prosjekter for å oppnå ønsket effekt. 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 kan resultatmål og effektmål deles opp i delmål.

## Beslutningspunkt (BP)

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

Det er to obligatoriske planlagte beslutningspunkter i hver prosjektfase:

- når prosjektplanen er godkjent og det operative arbeidet i prosjektfasen starter
- på overgangen fra operativt arbeid til avslutning og evaluering av fasen

Dersom prosjektet/prosjektfasen er svært kompleks, det hersker stor usikkerhet eller gjennomføringen er svært ressurskrevende, kan det også oppstå behov for å gjennomføre 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 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.

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 på veien mot målet. Milepælene må kunne kontrolleres, dvs. være dokumenterbare og/eller observerbare. Det bør ikke gå mer enn maksimum to måneder mellom hver milepæl, og det bør ikke være for mange forskjellige hovedaktiviteter/ aktiviteter mellom hver.

## Kritiske risikofaktorer

En kritisk risikofaktor er en faktor som, dersom den inntreffer, vil hindre prosjektet i å lykkes. Kritiske risikofaktorer skal kartlegges fordi de utgjør potensielle fallgruver i prosessen og kan ødelegge for en vellykket prosjektgjennomføring. Kartleggingen omfatter en analyse av risikofaktorer i prosjektet, for å avdekke hvilke av dem som kan være kritiske.

En analyse av risikofaktorer kan gjennomføres slik:

1. Kartlegg mulige risikofaktorer 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 vurdere tiltak for å møte de aktuelle truslene, kan man få frem

de kritiske risikofaktorene. Dette er de faktorene som, til tross for mottiltak, kan få alvorlige konsekvenser for prosjektutviklingen.

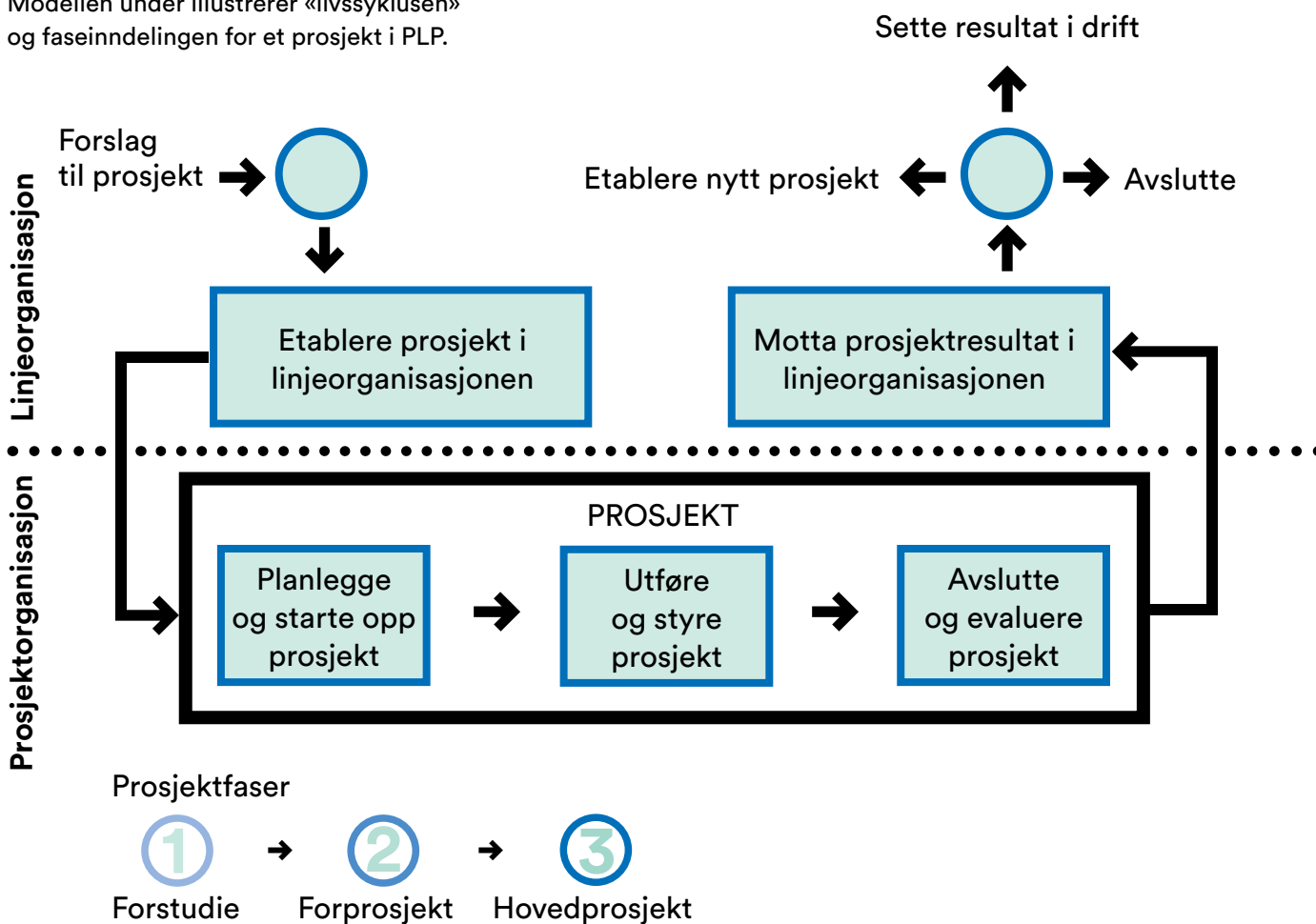
Identifisering av prosjektets kritiske risikofaktorer er et hovedelement i risikoanalysen. Avdekkede kritiske risikofaktorer må følges opp, og eventuelle nye som kommer til, må identifiseres i løpet av prosjektet. I praksis gjør man dette gjennom arbeidet med statusrapportene underveis i prosjektgjennomføringen.

## Statusmøter

Faste statusmøter holdes for å sikre fremdrift og fokus på ressursbruk og resultatoppnåelse. Dette er formelle møter fastsatt i prosjektplanen. Statusmøter er en del av den operative, prosjektinterne oppfølgingen og må ikke forveksles med et beslutningspunkt.

## Modell: Prosjektutvikling

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



# Prosjektorganisering

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

## Eksterne roller (utenfor prosjektet)

### Initiativtaker:

Den personen eller organisasjonen som fremmer prosjektet

### Prosjekteier(e):

Den/de som har et eierforhold til prosjektet. Et prosjekt kan ha eiere med ulike interesser i prosjektet:

- A-eier: Eier/oppleggsgiver som bidrar med betydelige midler, og stiller klare krav til fremdrift, til beslutningsprosessen i prosjektet og til 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 (kan ofte sammenlignes med en sponsor)

### Oppdragsgiver:

Den som selv eller på vegne av andre prosjekteiere, gir oppdrag (prosjektmandat) til prosjektansvarlig. Oppdragsgiver vil alltid være en A-eier.

### Ressurseier(e):

Den eller de som stiller ressurser (menneskelige, økonomiske, materielle) til rådighet for prosjektet

### Premissgiver(e):

De som setter rammebetingelser for prosjektet. Det kan være Kommunal- og moderniseringsdepartementet og andre departement, Innovasjon Norge, fylkeskommuner, bedrifter eller offentlige etater osv.

## Interne roller (i prosjektorganisasjonen)

I prosjektet er det to obligatoriske funksjoner/roller som alltid må etableres: prosjektansvarlig og prosjektleder. Disse to rollene må innehas av forskjellige personer.

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

- Styringsgruppe
- Referansegruppe
- Prosjektgruppe

Nedenfor følger en kort beskrivelse av rollene:

### Prosjektansvarlig (PA)

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

Prosjektansvarlig utnevner prosjektleder og deltar aktivt i sammensetningen av en eventuell styringsgruppe. Prosjektansvarlig er styringsgruppens leder.

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 en prosjektplan i tråd med beskrivelsen i kapitlet om dokumentasjon nedenfor.

Gjennom styring og oppfølging av prosjektet, skal prosjektleder sørge for at prosjektet utvikler seg i tråd med prosjektplanen. Prosjektleder skal også 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.

### Styringsgruppe

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

Styringsgruppens viktigste oppgaver er å 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 prosjektorganisasjonen. 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

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

## Gode råd til prosjektansvarlig

Prosjektansvarlig er prosjekteiernes 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 prosjekteiernes behov er. Prosjektansvarlig må altså:

- Kjenne prosjekteiernes 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 beslutningspunkt møter
- 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, ressurseiere, premissgivere og brukere
- Ta opp og løs problemer og konflikter så snart som mulig
- Vær fleksibel og forandring villig, 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 imidlertid følgende administrative dokumentasjon være på plass:

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

Disse dokumentene skal utarbeides for hver fase av prosjektet. Nedenfor følger en kort beskrivelse av dokumenttypene. 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 A-eier. Dersom det er flere A-eiere, 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 ledelsesdokumentet for prosjektet. Planen skal blant annet gi en oversikt over prosjektet med mål, milepæler, beslutningspunkter, kritiske 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 avgjøre om den kan gjennomføres etter fastsatt tidsskjema, innenfor gjeldende 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.

### 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 prosjektregnskapet legges ved.

# Maler for prosjekt- dokumentasjon



# Prosjektmandat

## PROSJEKTNAMN 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 (Hvorfor?)

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

Resultat mål for hovedprosjektet

Resultat mål for den aktuelle fasen

Beskriv forventet leveranse fra den prosjektfasen som nå skal settes i gang. Hvis den aktuelle fasen er et forprosjekt må resultat målet 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/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

### 1.1 Bakgrunn

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

### 1.2 Effekt mål (Hvorfor?)

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. Effekt målet bør være knyttet til virksomhetens strategiske mål.

### 1.3 Resultat mål for hovedprosjektet

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

### 1.4 Resultat mål for den aktuelle fasen

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

### 1.5 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 styringsgruppemedlemmer og referansegruppemedlemmer og deltakerne i prosjektgruppen.

## 3. PROSJEKTOPPFØLGING

### 3.1 Planlagte beslutningspunkt

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 beslutningspunkt møter med dato og hvilket beslutningsgrunnlag (dokumentasjon) som må være tilstede.

### 3.2 STATUSRAPPORTERING

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

### 3.3 MILEPÆLER

List opp viktige milepæler med dato og navn på oppgaver/resultater som skal være utført/opnådd.

#### **4. MÅLGRUPPER, INTERESSENER 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.

##### **4.1 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.

##### **4.2 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**

Beskriv de kritiske risikofaktorene.

Gi en kort vurdering av sannsynligheten for at de kritiske risikofaktorene vil inntreffe, og hvilken konsekvens dette vil kunne få for måloppnåelsen i prosjektet.

##### **5.1 Risikofaktorer**

List opp de risikofaktorene som oppfattes om viktige for gjennomføringen av den aktuelle fasen

##### **5.2 Risikohåndtering**

Konkretiser mulige kritiske risikofaktorer i listen over. Beskriv tiltak for oppfølging av risikofaktorene slik at sannsynligheten for at de inntreffer reduseres eller kontrolleres/ følges opp bedre.

#### **6. GJENNOMFØRING**

I dette kapitlet skal aktiviteter, ressurser og fremdrift beskrives. Dersom dette er et større prosjekt, kan man her henvise til egen fremdriftsplan.

##### **6.1 Hovedaktiviteter**

Beskriv prosjektets hovedaktiviteter med hensikt, viktige oppgaver og resultat.

##### **6.2 Tids- og ressursplaner**

Sett hovedaktivitetene inn i et gantt-skjema med angivelse av ressursforbruk pr hovedaktivitet.

##### **6.3 Ressurs- og kompetanseplan**

Her anføres navn på prosjektdeltakere. Det anvises hvilke hovedaktiviteter de skal delta i.

#### **7. ØKONOMI**

Stipuler kostnadstyper og størrelser. Sett opp ett 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 forholdene rundt de kritiske risikofaktorene?
- Forslag/tiltak
- Forventet måloppnåelse

## **Sluttrapport**

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

- Vurdering av fasens måloppnåelse (henvise 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 prosjektmandat og 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 for prosjektmandatet (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 prosjekteierne 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.  |
| Ressurseier       | Organisasjon/person som eier/har arbeidsgiveransvaret for prosjektpressur  |
| Prosjektgruppe    | Gruppe av personer som gjennomfører arbeidsoppgavene i prosjektet  |
| Prosjekt          | En tidsavgrenset oppgave med en definert målsetting, avtalt budsjetttramme 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.  |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Hovedprosjekt</b>               | Realisering av prosjektet gjennom utvikling og innføring til en driftssituasjon  |
| <b>Resultatmål</b>                 | Beskriver hva som skal oppnås i aktuell prosjektfase og er derfor knyttet til prosjektets resultater og leveranser.  |
| <b>Effekt mål</b>                  | 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. |
| <b>Milepæl</b>                     | 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, beslutningspunkt møte er avholdt. Milepæler etableres for å sikre fremdriften i prosjektet.  |
| <b>Beslutningspunkt</b>            | Et definert, overordnet og formelt møte i prosjektet ledet av prosjektansvarlig; her skal det tas en prinsipiell beslutning om prosjektet skal avsluttes eller videreføres.  |
| <b>Kritisk risikofaktor</b>        | En definert kritisk faktor som med rimelig sannsynlighet kan inntreffe, og, dersom den inntreffer, kan føre til at prosjektet ikke når sitt mål. Det er ikke mulig å gjennomføre tiltak innenfor prosjektet som nøytraliserer denne faktoren.  |
| <b>Fag-dokumentasjon</b>           | Svarer på prosjektmandatet. Omfatter faglige beskrivelser, og vil være avhengig av prosjekttype.   |
| <b>Administrativ dokumentasjon</b> | Dokumentasjon knyttet til planlegging, bemanning, organisering, styring og kontroll av prosjektet. I PLP omfatter dette: prosjektplan, statusrapport og sluttrapport   |
| <b>Statusrapport</b>               | Rapport som viser hvor langt prosjektet er kommet i forhold til plan. Statusrapporten beskriver avvik med eventuelle konsekvenser, hvilken kvalitetssikring som er gjort og forslag til korrektive tiltak.   |
| <b>Sluttrapport</b>                | 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.  |
| <b>Prosjektplan</b>                | En overordnet oversikt over mål, organisering og gjennomføring av et prosjekt. Se mal.   |
| <b>Prosjektmandat</b>              | Oppdragsgivers oppdrag til prosjektansvarlig. Se mal.  |



**Innovasjon Norge**

Akersgata 13

Postboks 448 Sentrum

0104 Oslo

Tlf: 22 00 25 00

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

[www.innovasjon Norge.no](http://www.innovasjon Norge.no)

[www.facebook.com/innovasjon Norge](https://www.facebook.com/innovasjon Norge)