

SMART START

prosjektutvikling



Utarbeidet for Innovasjonsverket i Viken fylkeskommune



Berit Laastad i Essensi as og Roald Johansen i IFO.



Smart Kit for prosjektutvikling – mål og målgruppe

Dette notatet omfatter skriftlig forklaringer som skal støttes av korte videobudskap.

Informasjonen er laget med hensyn til målgruppen bedriftsledere og veiledere som bistår gründere og næringsliv i utviklingsarbeid, i tillegg til prosjektledere eller gode hjelpere i andre virksomheter.

Målet er at dokumentasjon og film skal gjøre det enklere å gjennomføre egne utviklingsoppgaver, ved å forstå og ta i bruk enkle prinsipper for prosjektutvikling og -ledelse.

Innholdet er utviklet av Roald Johansen i IFO og Berit Laastad i Essensi as, for og i samarbeid med Sonja Bordewich som prosjektleder av Innovasjonsverket. Både Roald og Berit har omfattende erfaring som kursinstruktør og veileder i prosjektledelse, samt har gjennomført mange utviklingsprosjekter.

Innhold:

Smart Kit inneholder skriftlig beskrivelse av disse temaene:

- Hva er et prosjekt?
- Når bruke prosjekt som arbeidsform?
- Suksesskriterier ved prosjektarbeid
- Prosjektfaser
- Prosjektorganisering
- Utviklingskompetanse
- Mandat
- Prosjektplan
- Statusrapport
- Sluttrapport
- Overlevering til drift
- Figur: med helheten i prosjektutvikling

Hva er et prosjekt?

Ordet «prosjekt» kan brukes i mange sammenhenger. Her er fokus på beskrivelse og utføring av en **utviklingsoppgave**. For at utviklingsoppgaven skal være et **prosjekt** er det to forhold som må oppfylles:

1. *Det er en tidsavgrenset utviklingsoppgave med en definert målsetting, avtalt budsjetttramme og ressursbruk.*
Utviklingsoppgaven må ha en kompleksitet og størrelse som tilsier at den skal planlegges og følges opp som en egen arbeidsoppgave i virksomhetens «løpende drift». Dersom utviklingsoppgaven skal defineres som prosjekt må det i tillegg etableres
2. *En prosjektorganisasjon som er ansvarlig for prosjektets gjennomføring og leveranser.*

Skillet mellom en arbeidsoppgave og et prosjekt er altså om linjeledelsen (eier) oppfatter at utviklingsoppgaven er så kompleks at den mest effektivt blir gjennomført i en egen tidsavgrenset organisasjon som får ansvaret for prosjektets gjennomføring og leveranser.

Arbeidsoppgaven omtales ofte som «tiltak» eller «aktivitet» for å skille den fra «prosjekt». Her vil ansvaret for gjennomføring og leveranse ligge i linjen.

Når bruke prosjekt som arbeidsform?

Linjeledelse er de som har ansvar for virksomheten eller avdelingen.

En virksomhet kan bestå av en eier som også er eneste ansatt med ansvar for alle funksjoner i virksomheten, eller det er flere ansatte som har ansvar for definerte funksjoner i virksomheten.

Det er linjeledelsen som har ansvaret for all virksomhet i egen organisasjon og vurderer hvilke utviklingsoppgaver som skal prioriteres og utføres. Utviklingsoppgaver som blir vedtatt må beskrives av linjeledelsen med:

- Hva skal oppnås/leveransen (målet)
- Når må målet være nådd
- Ressursramme (økonomi/timeverk/kompetanse)

Når dette er klart, må linjeledelsen beslutte om linjen selv skal ha ansvaret for gjennomføring eller om det skal etableres en egen tidsavgrenset organisasjon som skal få ansvaret for gjennomføring og leveranse.

Eksempler på utviklingsoppgaver som kan defineres som *arbeidsoppgaver* kan være:

- Planlegge og arrangere kurs
- Planlegge og arrangere arrangementer/konferanser
- Revidere rutinebeskrivelser/endret utføring av oppgaver
- Vurdere alternative utførelser i driftsoppgavene

Eksempler på utviklingsoppgaver som kan defineres som *prosjekt* kan være:

- Utvikle samarbeidsområder innen reiseliv
- Etablere næringsforening
- Etablere sykkelverksted i samarbeid med sportsforretning og sykkelforening
- Vurdere automatisering av produksjon

Det er linjeledelsen som må beslutte om det skal gjennomføres i linjen (f.eks. ved bruk av arbeidsgrupper) eller om det skal etableres en tidsavgrenset prosjektorganisasjon. I sistnevnte tilfelle må linjeledelsen også utnevnte leder for prosjektorganisasjonen og eventuelt gi rammer for øvrig bemanning og virksomhetsomfang.

Lenker til veiledninger for noen velbrukte prosjektmodeller, hvorav PLP er den mest generelle.

<https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/regional-omstilling/verktoy/plp-brosjyre-2015.pdf>

<https://www.diqdir.no/digitalisering-og-samordning/prosjektveiledning/872>

<https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis>

Suksesskriterier i prosjektarbeid

Erfaringer viser at disse momentene er spesielt viktig for å lykkes med prosjektarbeid, og levere resultater i samsvar med oppdragsgiver sin bestilling og behov.

- *Forankring og eierskap* – hos de som skal arbeide med, og bruke resultatet av prosjektet.
- *Mål* – som tydelig beskriver hvorfor prosjektet igangsettes (effekt mål) og hva det skal levere (resultat mål).
- *Ressurser* – i form av penger, arbeidstimer og tidsrom til å utføre prosjektoppgaven.
- *Klar rolleforståelse* i prosjektorganisasjon, og at det er motivasjon og godt samarbeidsmiljø.
- *God styring og kontroll* - med resultater, ressursbruk og fremdriftsplan.
- *Risikohåndtering* – via fokus på usikkerhetsfaktorer som kan hindre måloppnåelse eller endre forutsetninger for prosjektet.
- *Beslutninger* – ved at prosjektet tar viktige veivalg underveis, eller evt. avvikes hvis grunnlaget blir borte for prosjektet.

Hvilke faser kan et prosjekt gjennomføres som?

Et prosjekt kan deles inn i flere faser, som bør gjennomføres som selvstendige prosjekter:

Forstudie

Skal gi svar på om det er verdt å gå i gang med utredning av prosjektideen. F.eks. ved undersøkelser av markedsgrunnlag, vurdere mulige tekniske løsninger, interesse for samarbeid, realistisk å få til lønnsomhet osv. Svaret kan være skisse til alternative løsninger, og vurdering av risiko og potensial i disse.

Forstudie har vanligvis en kort varighet, kanskje 1-3 måneder, og krever høy fagkompetanse.

Eksempel: Hvis prosjektideen er å bygge et nytt verkstedanlegg, kan forstudie være å vurdere alternative tomter, reguleringsplan, skisse en eller flere løsninger for bygg og utstyr, samt grovt estimat på investeringskostnad.

Forprosjekt

Omfatter planlegging av det å gjennomføre prosjektideen, slik at prosjekteiere kan ta stilling til om ideen skal realiseres. Noen kaller dette «papirfasen», siden det innebærer grundige utredninger, analyser og beslutningsgrunnlag for å gjennomføre et hovedprosjekt. Hvis prosjektideen er etablering av bedrifter, er gjerne resultatet av forprosjektet en forretningsplan som grunnlag for finansiering og evt. etablering.

Normalt er det klokt å gjennomføre et forprosjekt før større investeringer i hovedprosjekt. Det bidrar til å kvalitetssikre løsningen og øker sannsynligheten for et vellykket resultat når gevinster skal høstes.

Hovedprosjekt

Her gjennomføres selve prosjektideen i praksis, med f.eks. etablering av ny bedrift, investere og ta i bruk ny produksjonsteknologi, bygge verkstedhall, implementere nye systemer mm. Normalt er denne fasen mest omfattende og kostbar, og det kreves mer operativ ledelse fra prosjektleder.

Når hovedprosjektet er ferdig overføres resultater til oppdragsgiver/drift, som har ansvar for oppfølging av gevinster av satsingen. Det er viktig med god overlevering ved avslutning av hovedprosjektet, og at oppdragsgiver har en plan for hvordan hente ut ønskede effekter – som var grunnlaget for oppstart av prosjektideen.

Siden disse tre fasene er selvstendige prosjekter i et utviklingsløp, krever det beslutning om videreføring eller stans etter hver fase. Dette beslutter oppdragsgiver/prosjekteiere med basis i resultatet fra den enkelte prosjektfase.

Prosjektorganisering

Den enkleste prosjektorganisasjonen består av:

- Oppdragsgiver (som også er prosjekteier)
- Prosjektansvarlig (som fungerer som en «styreleder» i prosjektorganisasjonen og diskusjonspartner for prosjektleder)
- Prosjektleder er daglig leder i prosjektorganisasjonen (med ansvar for å lede og utføre arbeidet i prosjektet)

I de aller minste prosjektene kan det være tilfeller hvor en ikke praktiserer rollen som prosjektansvarlig. F.eks. en gründer som leier inn bistand til en markedsundersøkelse, og selv er oppdragsgiver og opptreer ala prosjektansvarlig ovenfor innleid rådgiver som er prosjektleder. Oppdragsgiver og prosjektansvarlig er i slike tilfeller samme person, men det er situasjonsavhengig hvilken rolle de utøver.

Andre mulige roller i prosjekter kan være:

- Styringsgruppe (overordnet ansvar for gjennomføring av prosjektet – ala et vanlig «styre»)
- Referansegruppe (gode rådgivere til prosjektet, f.eks. kunder, fagpersoner el. l.)
- Prosjektmedarbeidere (bistår prosjektleder i operative oppgaver i prosjektet)
- Arbeidsgrupper (grupper av prosjektmedarbeidere som bistår i gjennomføring av prosjektet)

Når en setter sammen prosjektorganisasjonen bør en ta hensyn til både eierskap og forankring, kompetanse og evne til samarbeid i prosjektet. Siden forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt er selvstendige prosjekter, kreves det egen prosjektorganisasjon for hver av disse fasene.

Utviklingskompetanse:

For å sikre best mulig grunnlag for vellykket gjennomføring av utviklingsoppgaver må følgende kompetansekategorier være til stede i prosjektorganisasjonen:

Faglig kompetanse innen det område som skal utvikles. Her er det ofte krav til utdanning og praksis.

Utviklingsmetodikk som omfatter metode/metodikk for planlegging, organisering, bemanning, gjennomføring og kontroll.

Samhandling som omfatter personers evne og egenskaper for å skape gode team og samarbeid for å gjennomføre oppgaver.

Mandat:

Et mandat er prosjekteier og oppdragsgivers «bestilling» til prosjektet. Det bør inneholde:

- Mål – hvorfor skal prosjektet igangsettes, hva er bakgrunn og ønsket resultat?
- Omfang – hva er avgrensninger og oppgaver som prosjektet skal arbeide med? Hovedaktiviteter må prosjektet selv foreslå ved utarbeidelse av prosjektplanen
- Organisering - utpeke en eller flere for å arbeide med prosjektet, f.eks. prosjektansvarlig, prosjektleder og evt. styringsgruppe.
- Ressurser – når skal prosjektet være ferdig, og hvilke ressurser får man å arbeide med, herunder kostnadsramme.

Det anbefales å utarbeide et skriftlig mandat, slik at det er mindre grunnlag for tvil om hva prosjektet skal gjøre og levere på.

I mandatet bør oppdragsgiver også klargjør om det er forstudie, forprosjekt eller hovedprosjekt som skal utføres, da det er eget mandat for de ulike fasene.

Lenke til mulig mal for mandat:

<https://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/maler-for-god-prosjektledelse/>

Prosjektplan:

En prosjektplan er et dokument som forteller hvordan prosjektet er planlagt gjennomført. Dette er et viktig dokument for prosjektleder og andre som skal delta i det operative arbeidet. Prosjektplanen er svaret fra prosjektorganisasjonen på hvordan de har tenkt å gjennomføre mandatet. Når oppdragsgiver har akseptert denne, starter det operative arbeidet i prosjektet. Noen bruker prosjektplanen også som grunnlag for finansieringssøknad og evt. avtale med bidragsytere i prosjektet.

Viktig innhold i prosjektplanen er:

- Mål
 - Hvorfor igangsettes prosjektet, hva er formål og ønsket effekt på sikt? (Effekt mål)
 - Hva er konkrete leveranser fra denne prosjektfasen? (Resultat mål)
- Arbeidsoppgaver
 - Hva er aktivitetene som skal utføres i denne prosjektfasen, for å levere det vi skal?
- Organisering
 - Hvem har hvilke roller i prosjektet?
 - Minimum prosjekteier/oppdragsgiver og prosjektleder.
- Fremdriftsplan
 - Når skal aktivitetene utføres, viktige milepæler og sluttdato?
- Budsjett
 - Kostnader, timeverk o.l. som viser ramme for prosjektet.

Siden forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt er egne selvstendige prosjekter med ulikt innhold, kreves det egen prosjektplan for hver av disse fasene.

Lenke til mal for prosjektplan:

<https://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/maler-for-god-prosjektledelse/>

Statusrapport:

Underveis i prosjektfasen er det nyttig å gjøre opp status. Det kan gjøres skriftlig eller muntlig.

Sentrale punkt er:

- Har vi avvik i forhold til mål og plan?
- Hvis ja, hvor vesentlige er avvikende?
- Hva kan vi gjøre av korrigerende tiltak, for å komme ajour igjen?

Avvik bør vurderes ift. planlagt resultat og faglig leveranse, økonomi og ressursbruk. Hvis prosjektet har avvik som ikke kan justeres innenfor prosjektets rammer, må oppdragsgiver orienteres og mer alvorlige tiltak vurderes. I verste fall stans av prosjektet.

Lenke til eksempel på mal for statusrapport:

<https://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/maler-for-god-prosjektledelse/>

Sluttrapport

Når prosjektet (prosjektfasen) er ferdig skal det normalt lages en sluttrapport.

Det kan være nyttig å skille på:

- Fagrapport (svaret på oppdraget) og
- Administrativ sluttrapport

Innholdet i fagrapporten vil være forskjellig avhengig av type prosjekt.

Den administrative sluttrapporten er en kort oppsummering av:

- Sammendrag – med hovedkonklusjoner fra prosjektet
- Vurdering av måloppnåelse i prosjektet
- Gjennomføring av prosjektet – jfr. plan
- Prosjektregnskap sammenholdt med budsjett
- Erfaringer som er nyttige i fremtidige prosjekt

Lenke til eksempel på mal for administrativ sluttrapport:

<https://www.innovasjon Norge.no/no/regional-omstilling/verktoy/maler-for-god-prosjektledelse/>

Overlevering til drift

Når et utviklingsprosjekt er ferdig og prosjektleveransen overleveres til oppdragsgiver (linjeledelsen) vil prosjektorganisasjonen avslutte sitt arbeid og oppløses.

I denne sammenheng er det viktig at prosjektledelsen gjennomfører:

- Presentasjon av prosjektleveransen og sikre at denne er i henhold til mandat (oppdrag).
- At aktuell dokumentasjon, herunder prosjektregnskap, blir overlevert til oppdragsgiver for arkivering.

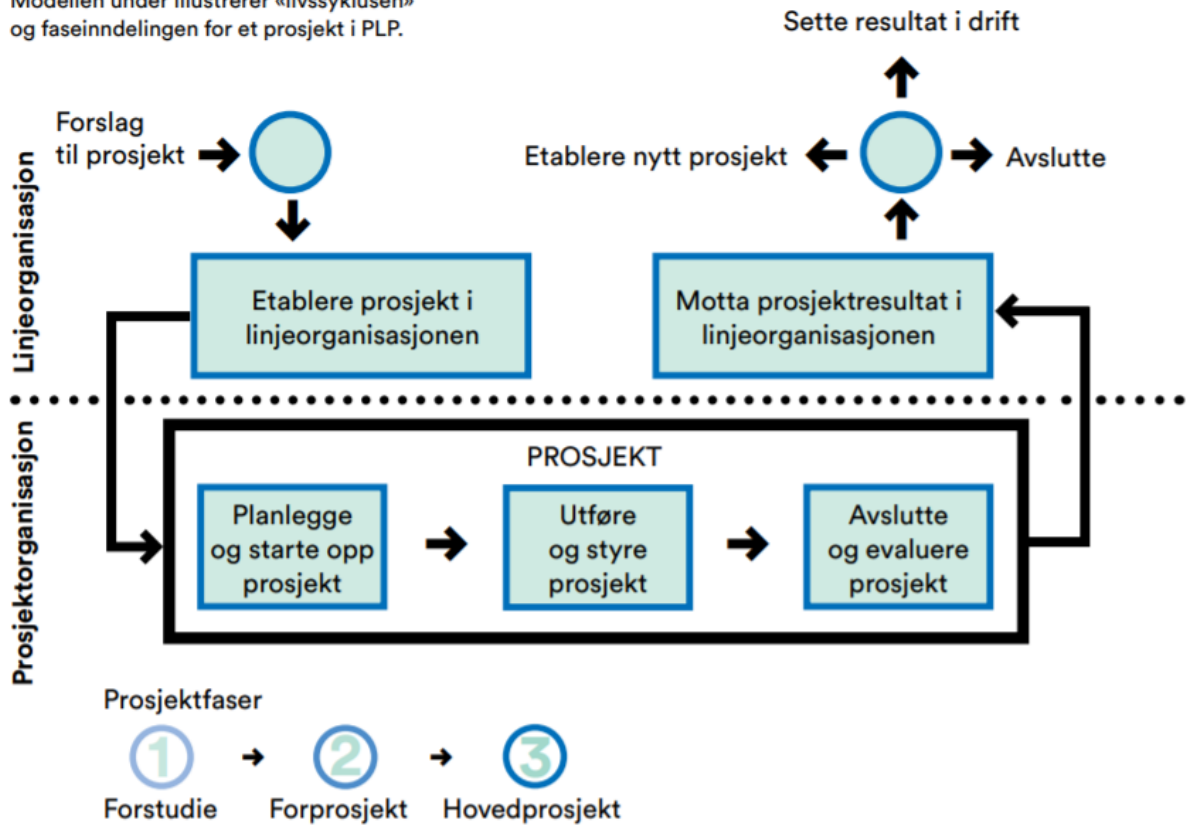
Oppdragsgiver har ansvaret for:

- Akseptere/sikre at leveransen er i henhold til mandat (oppdrag)
- Dersom det er forstudie eller forprosjekt, sikre at leveransen blir vurdert for videreføring eller avslutning.
- Dersom det er hovedprosjekt, sikre at virksomheten utvikler en plan for gevinstrealisering.

Figur: Helheten i prosjektutvikling.

Modell: Prosjektutvikling

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



Kilde: PLP-brosjyre. <https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/regional-omstilling/verktoy/plp-brosjyre-2015.pdf>