



# Retningslinjer for administrative prosjekt

*Versjon 1.0*

*Versjon 2.0S*

*Vedtatt 04.12.2017*

*kal bli vedteken 03.09.2018*



## *Innhaldsliste*

1	Introduksjon .....	4
1.1	Prosjekt som arbeidsform .....	4
2	Prosjekttypar .....	4
2.1	Organisasjonsprosjekt .....	4
2.2	Fagprosjekt .....	5
3	Definerte roller og ansvar .....	5
3.1	Organisasjonskart .....	6
3.2	Prosjekteigar .....	6
3.3	Prosjektstyre .....	7
3.4	Prosjektleiar .....	7
3.5	Gevinstansvarleg .....	8
3.6	Prosjektdeltakar .....	8
3.7	Interessentar .....	9
4	Prosjektmodell .....	9
4.1	Styre i fasar .....	10
5	Fasar og beslutningspunkt .....	10
5.1	BP1 - Avgjere utgreiing av idé .....	10
5.2	Konseptfasen .....	10
5.3	BP2 - Avgjere prosjektplanlegging .....	11
5.4	Planleggingsfasen .....	11
5.5	BP3 - Avgjere prosjektgjennomføring .....	12
5.6	Gjennomføringsfase .....	12
5.7	BP4 – Avgjere oppstart av avslutningsfasen .....	13
5.8	Avslutningsfasen .....	13
5.9	BP 5 - Avgjere avslutning av prosjektet .....	14
5.10	Realiseringsfasen .....	14
5.11	BP6 - Avgjere vidare tiltak for auka gevinstrealisering .....	15

# ALVER KOMMUNE

*Vi bygger Alver kommune*



6	Prosjektets styringsdokumentasjon.....	15
6.1	Mandat for konseptfasen.....	16
6.2	Prosjektforslag .....	16
6.3	Styringsdokument .....	16
6.3.1	Gevinstrealiseringsplan .....	17
6.4	Sluttrapport.....	17
7	Oppsummering.....	17



## 1 Introduksjon

Vi har laga retningslinjer som skal rettleie deg i gjennomføringa av eit prosjekt. Dette dokumentet dekkjer heile prosessen frå konsept, planlegging og gjennomføring, til avslutning og realisering av prosjektet.

Retningslinjene fortel kva styringsprinsipp som ligg til grunn, og korleis du nyttar prosjektmodellen. Dei skal og vere med på å bidra til fleire godt styrte og vellukka prosjekt. Retningslinjene vil vere til hjelp og støtte undervegs i prosjekta.

### 1.1 Prosjekt som arbeidsform

Ein vanleg definisjon av prosjekt er denne:

*«Eit prosjekt er eit eingangstiltak med sikte på å nå eit klart formulert mål innanfor gjeven tidsfrist og økonomisk ramme».*

Eit prosjekt har følgjande eigenskapar:

- *Eingangstiltak/oppgåve:* Samanlikna med andre oppgåver som organisasjonen skal løyse, så gjennomfører ein ikkje prosjekt like ofte. Dei ligg ofte utanfor normale rutinar og kompetanse.
- *Definert mål:* Prosjekt er målretta. Dei har mål som er avgjort ut i frå ein spesifikk situasjon.
- *Eigen mellombels organisasjon:* Prosjektet skal bli sett på som eit eige styringsprosjekt, ein ekstraordinær organisasjon innanfor den ordinære organisasjonen.
- *Tidsavgrensa:* Avslutninga/oppløysinga av prosjektet er avtalt på førehand. Det blir antatt at alle prosjekt har ei løysing.
- *Kompleks og tverrfagleg:* Det er først når oppgåva er så kompleks at ho krev høg ressursinnsats frå fleire område/avdelingar, at det er aktuelt å kalle det eit prosjekt.

Prosjektarbeidsforma bidreg til å tydeleggjere kven som har ansvar for kva oppgåve. Å jobbe i prosjekt skal bidra til at langsiktige oppgåver ikkje taper den daglege kampen om merksemd og ressursar. Å styre er kort sagt å bestemme kvar vi ønskjer å ende opp, og passe på at vi kjem dit. Styring er å setje mål, planleggje korleis vi skal oppnå desse måla, og følgje opp slik at det faktisk skjer.

## 2 Prosjekttypar

Det er forskjellige typar prosjekt i ein kommune. Prosjekta kan bli bestilte av politikarar eller administrasjonen. Denne rettleiinga dekkjer prosjekt som har administrativ styring. Vi skil mellom fag- og organisasjonsprosjekt.

### 2.1 Organisasjonsprosjekt

I byggjeperioden skal tre kommunar og tre organisasjonar bli til ein. Det vil vere mange prosjekt på ulike nivå, som har som mål å byggje den nye organisasjonen. I desse prosjekta er det spesielle omsyn du må ta når det gjeld informasjon og drøfting med tillitsvalde. Prosjekta skal vere i samsvar



med omstillingsavtalen. Det er laga spesifikke sjekklister som er knytt til desse prosjekta. Dette er gjort for å støtte prosjektleiar, i tillegg til å standardisere gjennomføringa av prosjekta.

## 2.2 Fagprosjekt

Gjennom eit fagprosjekt planlegg vi korleis vi kan utvikle ulike prosessar og system. Prosjekt som ikkje handlar om organisasjonsutvikling, men prosessar og system, kallar vi for eit fagprosjekt. Dette kan til dømes vere at du skal velje og innføre eit nytt fag, nytt IKT-system, eller andre måtar å utføre arbeidet på.

## 3 Definerte roller og ansvar

Eit prosjekt som følgjer god praksis, har eit prosjektstyre som er ansvarleg for å sikre eit vellukka prosjekt. Prosjektstyret har delegert myndigheit frå verksemdleiinga innanfor fastsette rammer. Interesse til alle involverte partar, så vel verksemd som brukar og leverandør, skal bli spegla.

I prosjektstyret representerer prosjekteigar verksemda sine interesser. På det settet sikrar vi både legitimitet og kopling til leiinga, samt at prosjektet underbyggjer verksemda sitt overordna mål. Prosjekteigar er den endelege avgjerdstakaren i prosjektet.

Vi kan dele myndigheit i prosjektet i tre nivå:

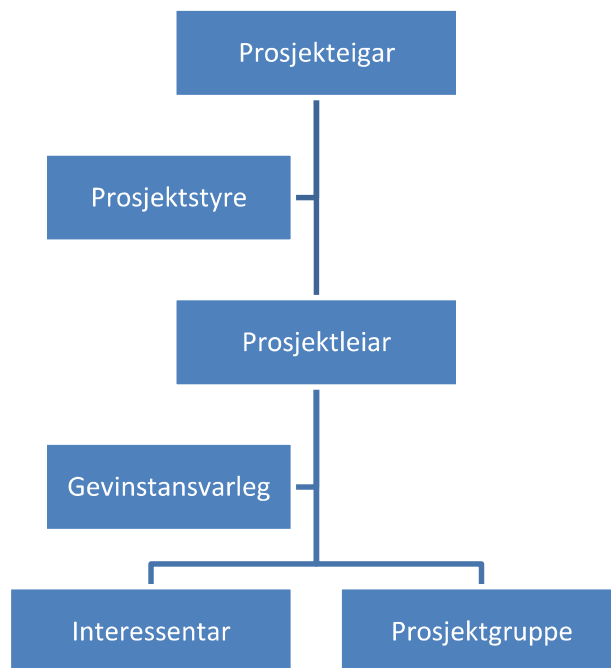
- Prosjektstyret er ansvarleg for prosjektet si samla leiing og administrasjon.
- Prosjektleiar er ansvarleg for den daglege styringa.
- Prosjektgruppa er ansvarlege for prosjektleveransane.

Eit dyktig prosjektteam er naudsynt for å sikre god prosjektleiing. Vi har behov for ei god samansetjing av personar, med rett autoritet, ansvarsmedvit og kunnskap. Slik kan vi ta dei rette avgjerslene. Det er viktig at prosjektdeltakarane er samde i ansvarsfordeling, kommunikasjon og rapporteringslinjer i prosjektet.

I konseptfasen avklarar ein behov, vel konsept og prosjekteigar blir utnemnd av verksemdleiinga. Prosjekteigar er hovudansvarleg for å utforme prosjektteamet (prosjektstyret, prosjektleiar, prosjektdeltakarar) og definere rolleskildringane.



### 3.1 Organisasjonskart



### 3.2 Prosjekteigar

Prosjekteigaren er ansvarleg for at prosjektet når sine mål. Kvart prosjekt skal forankrast, og kven som skal vere prosjekteigar er avhengig av innhaldet i og målet med prosjektet. Prosjektet skal skape eit grunnlag for endring innanfor prosjekteigaren sitt verksemdsområde.

Prosjekteigaren skal følgje opp framdrifta og resultatata til prosjektet, støtte prosjektleiar og prosjektgruppa i gjennomføringa av prosjektet. I tillegg skal prosjekteigar bidra med å sikre formålstenleg overføring av prosjektet til drift og forvaltning i linjeorganisasjonen. Prosjekteigaren er den som skal ta dei endelege avgjerslene i prosjektet.

Gevinstansvarleg og prosjekteigar kan vere same person, men treng ikkje vere det. Det er prosjekteigaren som er ansvarleg for å peike ut ein eller fleire gevinstantansvarlege. Om prosjekteigar ikkje har gjort det, har prosjekteigar sjølv denne rolla.



Ansvar	Hovudoppgåve
Overordna ansvar for gjennomføringa. Ansvarleg for resultatmål.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rekruttere prosjektleiar</li><li>• Sjå til at prosjektleiar har naudsynnte ressursar til disposisjon for gjennomføringa av prosjektet</li><li>• Følgje opp prosjekt/prosjektleiar</li><li>• Avklare brukarmedverknad og tillitsvalde si deltaking</li><li>• Kalle inn og leie styringsgruppa</li><li>• Ha fokus på gevinstrealisering</li><li>• Etter prosjektet er avslutta: sjå til at vi i høgst</li></ul>

### 3.3 Prosjektstyre

Prosjektstyret er eit fora som drøftar mål, framdrift og resultat i prosjektet. Prosjektstyret blir ofte omtalt som **Styringsgruppa**. Styringsgruppa blir leia av prosjekteigar, og har overordna ansvar for prosjektet sitt utfall. Dei har ansvar for å innhente ressursar og andre verkemiddel, og sørgjer for at desse blir verande disponible for prosjektet i samsvar med dei planane som blir vedtekne.

Prosjektstyret skal sikre at vi tar effektive avgjersler, i tillegg til å etablere forståing for prosjektmodellen og ansvaret som ligg i kvart punkt i vedtaket.

Ansvar	Hovudoppgåve
Prosjektet sitt styre på vegne av administrativ prosjekteigar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rådgjevande organ for prosjekteigar</li><li>• Godkjenne styringsdokument (prosjektplan)</li><li>• Sikre framdrift og måloppnåing</li><li>• Sikre ressursar til prosjektet</li></ul>

### 3.4 Prosjektleiar

Prosjektleiar er ansvarleg for den daglege styringa i prosjektet, og har fullmakt til å gjennomføre prosjektet innanfor dei rammene som har blitt sett opp. Ansvaret til prosjektleiaren er å planleggje, fordele oppgåver til prosjektdeltakarane, sikre framdrift og styre alle aspekt av prosjektet.

Prosjektleiaren skal motivere alle involverte til å bidra, slik at prosjektet oppnår sine mål innanfor definerte krav og forventningar.



Ansvar	Hovudoppgåve
Dagleg leiar for prosjektet Ansvarleg for framdrift og resultatoppnåing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegging og organisering av prosjektet</li> <li>• Leie og følgje opp prosjektgruppa</li> <li>• Utarbeide og følgje opp styringsdokumentet</li> </ul>

### 3.5 Gevinstansvarleg

Rolla som gevinstansvarleg legg til rette for ei god samhandling mellom prosjektet og linjeorganisasjonen. I prosjektperioden har gevinstansvarleg ansvaret for kontinuerleg oppfølging av arbeidet retta mot gevinstrealisering. Dette sikrar at det er tilstrekkeleg merksemd retta mot realisering av gevinstane i alle fasane av prosjektet (planlegging, gjennomføring og avslutning). På denne måten dukkar ikkje gevinstfokus opp som ei overrasking for linjeorganisasjonen ved slutten av eit prosjekt, men er noko som har blitt følgt opp gjennom heile prosjektperioden.

Den som skal ha rolla som gevinstansvarleg kan vere prosjekteigar, ein spesialist eller ein linjeleiar. Om gevinstansvarleg er ein linjeleiar er dette ein fordel fordi dei er plasserte i den delen av linjeorganisasjonen som er nærmast mogleg der gevinstane skal realiserast. Når prosjektet blir avslutta tar gevinstansvarleg med seg dette ansvaret tilbake til sin linjeorganisasjon. Prosjekteigar er sjølv gevinstansvarleg, om han ikkje har utnemnd nokon andre til å vere det.

### 3.6 Prosjektdeltakar

Prosjektdeltakarar er alle som bidrar med ei definert oppgåve knytt til prosjektet sine aktivitetar, og som dermed er ein del av prosjektgruppa. Prosjektgruppa er samansett av prosjektleiar og prosjektdeltakarane som skal utføre sjølv prosjektarbeidet. Prosjektgruppene blir sett saman med vekt på fagkompetanse og balanse i representasjon frå kommunane. Ramma for prosjektdeltakarane sitt arbeid, er prosjektet sitt mål og mandat. Prosjektdeltakarar er ofte med i prosjektet med ein avtalt stillingsbrøk (som også kan variere frå fase til fase).

I prosjekt skal alltid tillitsvald vere med i prosjektgruppa. Dei tillitsvalde skal, saman med leiinga, ta vare på interessene til dei tilsette. Dei skal ta imot og spreie informasjon til tilsette, og vidareformidle eventuelle tilbakemeldingar og innspel frå tilsette, til leiinga.

Ansvar	Hovudoppgåve
Gjennomføre arbeidsoppgåvene i prosjektet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utføre definerte aktivitetar og oppgåver delegert av prosjektleiar</li> <li>• Handsame prosjekt ved dei avgjerslepunkta som går fram av styringsdokumentet.</li> <li>• Bidra med fagkompetanse</li> <li>• Bidra til breiare medverknad frå tilsette og samarbeidspartnarar</li> </ul>





## 3.7 Interessentar

Ein viktig del av arbeidet med å etablere eit prosjekt, er å finne ei oversikt over kven som er prosjektet sine interessentar, og kva haldningar dei har til prosjektet. Prosjektet sine interessentar kan vi definere som dei personane og gruppene som blir påverka av prosjektet, eller som sjølv kan påverke det.

Det er fleire grunnar til kvifor eit prosjekt bør identifisere interessentar og kartleggje haldningane til desse. Kjennskap til interessentane er naudsynt når vi skal utarbeide ein strategi overfor dei. Til dømes for å ta stilling til korleis vi skal behandle dei som er negative til prosjektet. Det er og viktig når vi skal bestemme kva mål prosjektet skal ha.

Vi kan dele interessentar inn i to grupper. Den første gruppa kallar vi interne, medan dei andre kallar vi eksterne interessentar. Dei interne interessentane er dei som jobbar direkte med prosjektet. Dei eksterne er andre som kan bli påverka, eller som sjølv kan vere med å påverke utan å vere direkte involverte i arbeidet. Om vi tar med eksterne, får eit vanleg prosjekt eit stort tal interessentar. Eit prosjekt har veldig mange interessentar, men alle er ikkje like viktige. Det er difor ikkje formålstenleg å gje alle den same merksemda.

### Døme: Interne interessentar

- Prosjekteigaren
- Medlem av styringsgruppa
- Prosjektleiaren
- Medlem av prosjektgruppa

### Døme: Eksterne interessentar:

- Leiting
- Brukarar
- Offentleg mynde
- Tillitsvalde
- Fagforeiningar
- Media
- Innbyggjarar

## 4 Prosjektmodell




Prosjektmodellen er delt opp i ulike fasar. Mellom kvar fase er det definerte “beslutningspunkt”. Ved kvart “beslutningspunkt” er det ei sjekklister som du må fylle ut, før du kan gå vidare til neste fase. Det er og definert kva type dokumentasjon som må vere på plass før du kan gå vidare.



Modellen dekkjer heile prosjektprosessen, frå konseptval til avslutning av prosjektet, samt overlevering til linja og realisering av gevinstar. Ansvar for aktivitetane og avgjerdene i fase 1 (konseptfasen) og fase 5 (realiseringsfasen), ligg hos linjeorganisasjonen. Fase 1 og 5 er heilt avgjerande for om du klarar å realisere gevinstane frå prosjektet. Dei er derfor tatt med som ein viktig del av prosjektmodellen.

## 4.1 Styre i fasar

Eit prosjekt blir planlagt, overvaka og kontrollert i ein fase-for-fase basis. Det vil sei at du har faste kontrollpunkt gjennom heile prosjektet. Prosjektet sin status og grunnlag for å halde fram blir vurdert for kvar fase, og avgjersler om prosjektet skal fortsette eller ikkje blir tatt i desse tidspunkta. Desse punkta er vist som “beslutningspunkt” (BP)  i modellen.

## 5 Fasar og “beslutningspunkt”

### 5.1 BP1 - Avgjere utgreiing av idé

*Formål: Avgjere om eit behov, eit problem eller ein idé til eit mogleg prosjekt skal greiast ut nærmare i ein konseptfase.*



### Ansvarleg: verksemdleinga

I beslutningspunkt 1 (BP1) tar verksemdleinga stilling til om behovet, problemet og ideen er ein del av linjeorganisasjonane sitt kontinuerlege forbetningsarbeid. Oppgåva kan vere så stor, kompleks eller spesiell at det må gjennomførast som eit prosjekt. Dersom dei vel å løyse oppgåva som eit prosjekt, blir det laga ei bestilling på prosjektet – eit mandat for å setje i gang.

### Dokumentasjon: mandat for konseptfasen

### 5.2 Konseptfasen

*Formål: Sikre at eit eventuelt prosjekt vil vere rett bruk av verksemda sine ressursar for å tilfredsstillere eit definert behov. Dette gjer vi ved å greie ut alternative konsept og velje det beste.*



Eit konsept er ein mogleg måte å løyse eit problem på eller skape endring. Konseptfasen handlar om å sikre at prosjektet dekkjer det verkelege behovet eller problemet, og at du finn dei beste konsept. Dette gjev leiinga god, relevant og tilstrekkeleg informasjon til å velje dei rette prosjekta. Leiinga kan dermed prioritere riktig bruk av ressursar. Det er alltid fleire måtar du kan nå eit mål på, og du bør greie ut minst tre alternative konsept.

**Dokumentasjon: prosjektforslag**

## 5.3 BP2 - Avgjere prosjektplanlegging

*Formål: Avgjere om prosjektforslaget representerer ei ønskeleg investering som bør undersøkast vidare i ein planleggingsfase.*



**Ansvarleg: verksemdleiinga**

I beslutningspunkt 2 (BP2) vurderer verksemdleiinga om prosjektet støttar verksemda sine overordna mål og strategiar. I tillegg avgjer leiinga om planleggingsfasen kan starte, samt godkjenner val av prosjektleiar.

**Dokumentasjon: prosjektforslag**

## 5.4 Planleggingsfasen

*Formål: Sikre at verksemda har ei god forståing for arbeidet som krevst for å gjennomføre prosjektet, før du forpliktar deg til ei monaleg investering.*

**Ansvarleg: prosjektleiar**

Planleggingsfasen skal leggje grunnlaget for ei god styring av prosjektgjennomføringa. I denne fasen sikrar du at leiinga har god kunnskap til kva arbeid som trengst, for å få gjennomført prosjektet. I hovudtrekk betyr det at du etablerer prosjektorganisasjonen, definerer dei ulike prosjektleveransane og lagar ein overordna framdriftsplan.

I overgangen frå konseptfase til planleggingsfase er det ofte stor utskifting i mannskap, og sentrale deltakarar i konseptfasen er ikkje nødvendigvis med vidare i planleggingsfasen. Ved oppstart av planleggingsfasen blir det då svært viktig at prosjektet legg vekt på å dra med seg alle resultat og erfaringar frå det arbeidet som er gjort i konseptfasen.



Resultatet frå planleggingsfasen er eit styringsdokument med ein gevinstrealiseringsplan. Dette dokumentet blir nytta av prosjektstyret for å avgjere gjennomføring av prosjektet, samt som styringsverktøy til dei neste fasane.

I styringsdokumentet høyrer prosjektet sine leveransar, mål, prosjektplan, gevinstrealiseringsplan og gjennomføringsplan med.

**Dokumentasjon: styringsdokument**

## 5.5 BP3 - Avgjere prosjektgjennomføring

*Formål: Avgjere oppstart av fyrste gjennomføringsfase*



**Ansvarleg: prosjekteigar**

I beslutningspunkt 3 (BP3) skal prosjekteigar ta stilling til om styringsdokumentasjonen frå planleggingsfasen, gjev monaleg grunnlag for oppstart av gjennomføringsfasen.

**Dokumentasjon: godkjent styringsdokument**

## 5.6 Gjennomføringsfase

*Formål: Levere produkt ved å gjennomføre fasar i samsvar med dei planar og strategiar som går fram av styringsdokumentet.*

**Ansvarleg: prosjektleiar**

I gjennomføringsfasen gjennomfører du dei aktivitetane og oppgåvene du har planlagt. Du må følgje opp prosjektet og sikre at prosjektet følgjer plan, leverer avtalte prosjektleveransar og rapporterer framdrifta.

Gjennomføringsfasen kan, om det vert vurdert som tenleg, delast opp i fleire gjennomføringsfasar. Dette må vurderast i kvart enkelt prosjekt utifrå type og omfang av prosjektet, omgjenvader og uvisse. Å dele opp gjennomføringa i fleire gjennomføringsfasar kan ha ulike positive effektar, som til dømes:

- Sikrar god forankring i prosjektleiinga sin trinnvise, overordna plan.



- Sikrar at prosjekteigar og prosjektstyre bekreftar sin aksept av at prosjektet er på rett veg.
- Avgrensar det økonomiske tapet om det viser seg nødvendig å stoppe prosjektet i løpet av gjennomføringa.

Mot slutten av gjennomføringsfasen skal prosjektleiar sikre at prosjektstyret får nok informasjon til å evaluere fasen, og at alle leveransane i fasen er ferdigstilte og godkjende. Vidare skal prosjektstyret bekrefte kontinuerleg forankring frå verksemdleinga.

**Dokumentasjon: evt. oppdatert styringsdokument**

## 5.7 BP4 – Avgjere oppstart av avslutningsfasen

*Formål: Avgjere om avslutningsaktivitetane kan starte og om prosjektet sine leveransar og dokument som skal overførast til linja kan bli godkjende.*



**Ansvarleg: prosjekteigar**

I beslutningspunkt 4 (BP4) skal prosjektet sitt samla resultat (leveransar) godkjennast, og prosjekteigar skal gjere ei endeleg vurdering av om resultatane er i tråd med prosjektplan og etablerte mål.

Viss prosjektet sitt resultat ikkje er i tråd med prosjektplan og etablerte mål, kan prosjektet bli pålagt å gjere ytterlegare arbeid. Viss resultatane blir godkjende, vil ansvaret for løysninga bli overførte til linjeorganisasjonen og prosjektleiar får aksept til å setje i gang avslutningsfasen.

**Dokumentasjon: godkjend styringsdokument**

## 5.8 Avslutningsfasen

*Formål: Sikre ei strukturert og formell avslutning av prosjektet, og ei god overlevering til linja.*

**Ansvarleg: prosjektleiar**

I denne fasen skal du avslutte prosjektet, og leggje til rette for ei god overlevering til linjeorganisasjonen. Dette gjeld blant anna avslutning av kontraktar, arkivering av dokument og lukking av prosjektrekneskap. Kjenneteikn for ei god avslutning er ei ryddig avrunding, som ein er





blitt einige om mellom prosjekt og linjeorganisasjon, av at alt er levert som avtalt og i samsvar med forventningane.

#### Dokumentasjon: sluttrapport

### 5.9 BP 5 - Avgjere avslutning av prosjektet

Formål: Avgjere om prosjektet kan avsluttast.



#### Ansvarleg: prosjekteigar

I beslutningspunkt 5 (BP5) skal prosjekteigar avgjere om prosjektet formelt kan avsluttast og prosjektgruppa oppløysast.

Avgjersla om prosjektet kan avsluttast, blir tatt på grunnlag av sluttrapporten frå prosjektleiar. Sluttrapporten inneheld hovudresultata frå prosjektet og ei prosjektevaluering. Prosjektevaluering er ein sentral del av BP5. Dette er for å sikre at prosjektet ikkje blir avslutta, før du har systematisert positive og negative erfaringar som seinare prosjekt kan dra nytte av.

I etterkant orienterer prosjekteigar verksemdleiinga om at prosjektet er avslutta, og legg fram prosjektet si måloppnåing og erfaringar. Dermed får verksemdleiinga moglegheit til å evaluere om prosjektet har innfridd dei forventningane dei hadde då dei avgjorde oppstart av prosjektet ved BP2. Samstundes gjev det eit godt høve til å setje linjeorganisasjonen si oppfølging av gevinstrealiseringa i fokus. Dermed kan vi sikre verksemda sitt utbytte av prosjektet på ein best mogleg måte.

#### Dokumentasjon: godkjend sluttrapport

### 5.10 Realiseringsfasen

Formål: Å realisere gevinstar og vurdere oppnåing av effektmål.

#### Ansvarleg: linjeorganisasjonen

Her får du verkeleg kvalitetsprøve resultatet av prosjektet. Typiske aktivitetar i denne fasen er opplæring av tilsette i bruk av nye verktøy, etablere og følgje opp endringar i arbeidsprosessar og gjere kontinuerleg forbetring basert på erfaringar ved praktisk bruk.



Du bør etablere ein formalisert evalueringsprosess knytt til val av konsept. Då kan du seinare dra nytte av erfaringane frå prosjektet.

#### Dokumentasjon: oppdatert gevinstrealiseringsplan

### 5.11 BP6 - Avgjere vidare tiltak for auka gevinstrealisering

Formål: Å evaluere gevinstrealiseringsplanen og avgjere ytterlegare tiltak for vidare gevinstrealisering.



#### Ansvarleg: verksemdleinga

I beslutningspunkt 6 (BP6) skal du vurdere oppnådde gevinstar opp mot måla i gevinstrealiseringsplanen.

#### Dokumentasjon: oppdatert gevinstrealiseringsplan

## 6 Prosjektets styringsdokumentasjon

Styringsdokumentasjonen gjev ei oversikt over alle sentrale tilhøve i eit prosjekt, og er både retningsgjevande og avklarande i forma.

Mandatet for konseptfasen er grunnlaget for å starte ein konseptfase. I løpet av konseptfasen blir prosjektforslaget utarbeida. I planleggingsfasen produserer vi eit styringsdokument med ein gevinstrealiseringsplan. Styringsdokumentet blir oppdatert undervegs i prosjektet. Saman lagar desse delane ei heilskapleg styringsramme for prosjektet. I løpet av avslutningsfasen blir ein sluttrapport utarbeida.



Tabellen viser kva fase dokumenta skal opprettast i.

	Konsept	Planlegge	Gjennomføre	Avslutte	Realisere
Mandat for konsept-fasen	Prosjektforslag	Styrings-dokument	Evt. Oppdatert styrings-dokument	Sluttrapport	Evt oppdatert gevinst-realiseringsplan

## 6.1 Mandat for konseptfasen

*Formål: Å tydeleg skildre behovet eller ideen som skal greiast ut, og dei rammevilkåra som gjeld for konseptfasen.*

Dette mandatet er eit dokument som blir etablert av organisasjonen som eig og set i verk ei utgreiing av eit mogleg prosjekt. Det blir utarbeidd på bakgrunn av eit behov eller ein idé til eit prosjekt.

Mandatet for konseptfasen skal utarbeidast før vedtakspunkt 1 (BP1) på førehand av konseptfasen. Dokumentet blir ikkje oppdatert etter BP1, då det i konseptfasen blir erstatta av prosjektforlaget og seinare av styringsdokumentet.

Verksemdsleiinga/programleiinga tar imot mandatet for konseptfasen. Dokumentet blir vedtatt ved BP1 som ei endeleg stadfesting på at innhaldet er godkjent og forankra i leiinga.

## 6.2 Prosjektforslag

*Formål: Å sikre at verksemda, før ein startar planleggingsfasen, har eit tilstrekkeleg grunnlag for å vurdere om ein bør setje i gang prosjektet.*

Eit prosjektforslag er eit dokument som beskriv dei innleiande forventningane til prosjektet frå verksemda si side, og kva slags prosjekt som vil kunne oppfylle desse forventningane. Dette omfattar kostnader, gevinstar, usikkerheit og tid. Dokumentet er grunnlaget for avgjersla om ein skal setje i gang ein planleggingsfase.

Prosjektleiari i konseptfasen, gjerne i samarbeid med projekteigar, har ansvaret for å utarbeide prosjektforlaget.

## 6.3 Styringsdokument

*Formål: Å definere prosjektet, danne grunnlaget for riktig prosjektleiing og vurdere om prosjektet totalt sett blir vellukka.*





Styringsdokument er eit samledokument som skildrar overordna forventningar og rammer for prosjektet. Dokumentet er ein viktig del av grunnlaget for å vedta om prosjektet skal gjennomførast. Prosjektleiaren utarbeider styringsdokumentet. Styringsdokumentet skal peike ut retninga og omfanget av prosjektet. På denne måten dannar det «kontrakten» mellom prosjektleiaren og prosjektstyret.

### 6.3.1 Gevinstrealiseringsplan

*Formål: Gje linjeorganisasjonen eit best mogleg utgangspunkt for å realisere gevinstane i prosjektet.*

Ein gevinstrealiseringsplan definerer korleis vi har tenkt å oppnå gevinstar frå leveransane i prosjektet. Planen ser også på når og korleis gevinst kan målast, i tillegg til roller og ansvar for tiltak som bidreg til å realisere gevinstar. Gevinstrealiseringsplanen omtalar dei forventa gevinstane av eit prosjekt og presenterer realistisk gevinstplanlegging overfor interessentar i prosjektet. Planen blir utarbeidd i planleggingsfasen og er ein del av styringsdokumentet.

### 6.4 Sluttrapport

*Formål: Å leggje til rette for erfaringsoverføring frå prosjektet, og sikre at resultatane er dokumenterte på ein måte som er tenlege etter føremålet.*

Ein sluttrapport er eit dokument som blir utarbeidd under slutføringa av eit prosjekt, og som dokumenterer korleis det har gått med prosjektet. Resultata til prosjektet blir samanlikna med mål og planar i styringsdokumentasjonen. Føremålet med sluttrapporten er intern og ekstern læring.

Sluttrapporten dokumenterer erfaringar som er nyttige for andre prosjekt. I tillegg kjem det fram annan relevant informasjon, som er viktig for dei som skal drifte og vedlikehalde prosjektprodukt, som potensielt uferdig arbeid, vedvarande uvisse o.l. Sluttrapporten kan bli utarbeidd av prosjektleiar eller interne/eksterne evalueringsmiljø.

## 7 Oppsummering

Viktige prinsipp:

- Avgjersla om å setje i gang prosjekt skal skje på overordna nivå.
- Grundig jobb med mandat og styringsdokumenta er avgjerande for eit godt prosjekt.
- Prosjekteigar er proaktiv i høve til prosjektleiar, med støtte, oppmuntring og rettleiing.
- Ha særleg merksemd rundt faseovergangar i prosjektprosessen. Det er i desse faseovergangane du kan forankre endringar i prosjektet.
- I samband med avslutning av prosjekt blir det lagt særleg stor vekt på kva gevinstar som skal realiserast gjennom prosjektet. Desse gevinstane blir oftast synleg når tiltaka blir implementerte i drifta. Det må difor lagast ein plan for korleis gevinstane blir følgde opp etter at prosjektet er avslutta.