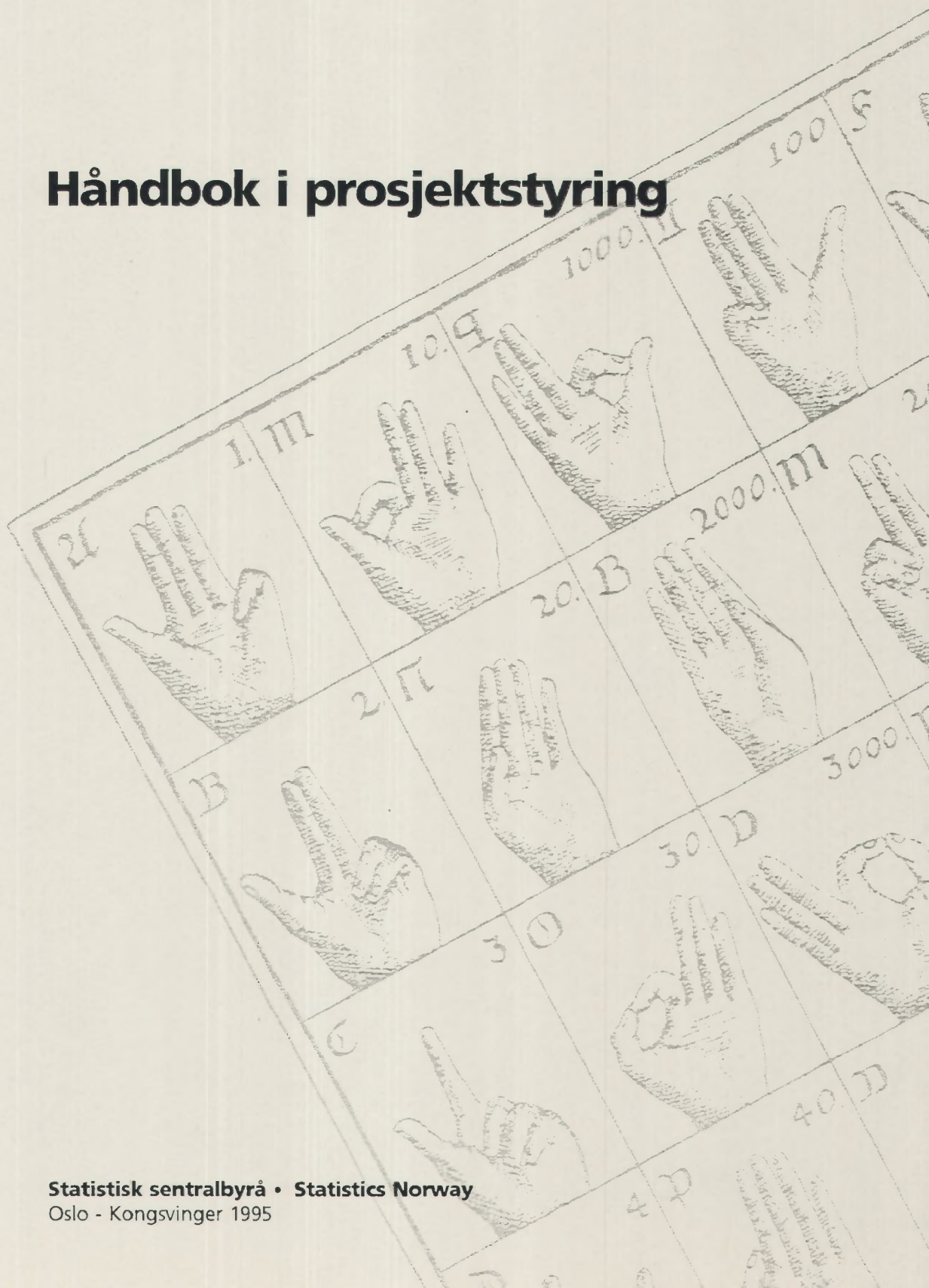


Håndbok i prosjektstyring



Forord

I 1991 gikk Statistisk sentralbyrå over fra å være typisk funksjonsinndelt, til en mer emneorientert organisasjon. Resultatansvar ble lagt på avdelingsnivå, og avdelingene fikk et selvstendig økonomi- og personalansvar. Samtidig fikk avdelingene også tilført egne ressurser for utvikling og drift av Edb-systemer.

I forbindelse med organisasjonstilpasningen ble det lagt vesentlig vekt på prosjektarbeidsformen som et virkemiddel for å kunne drive tverrgående og tverrfaglige utviklingsarbeider. Det har derfor blitt gjennomført flere opplæringstiltak for å heve kunnskapen om å lede og arbeide i prosjekter. I 1994-1995 gjennomførte to av fagavdelingene et opplæringsprogram i prosjektledelse. Denne håndboka er et resultat av dette programmet.

En felles mal for hvordan vi organiserer og gjennomfører prosjekter vil kunne være et tjenlig middel for å bli bedre både til å gjennomføre og følge opp arbeidet i prosjektene. En slik mal må også beskrive forholdet til andre plan- og styringsprosesser i Statistisk sentralbyrå, blant annet arbeidet med *virksomhetsplanen*. Bruk av strukturerte arbeidsformer ved utvikling av Edb-systemer - *systemutviklingsmetode*, eller andre metodiske angrepsmåter for fagarbeid, krever også at prosjektarbeidet gjennomføres på en kjent og planmessig måte.

Håndboka fastlegger relativt få og enkle prosedyrer for styring av prosjekter. Etterhvert som prosjektarbeidsformen utvides, eller nye metoder tas i bruk, vil også håndboka måtte tilpasses og videreutvikles. Likeså vil erfaringene vi trekker fra prosjektarbeid og fra senere kurs eller opplæringsprogrammer, kunne brukes med sikte på å foreslå utvidelser og forbedringer i senere utgaver.

Kontorsjef Rune Gløersen har stått for utarbeidelsen av håndboka.

Statistisk sentralbyrå
Oslo/Kongsvinger, 18. oktober 1995

Svein Longva

Innhold

Forord	3
1. Innledning	7
1.1 Om håndboka	7
1.2 Prosjektdefinisjon	7
1.3 Fasene i et prosjekt	7
2. Prosjektinitiering	9
2.1 Virksomhetsplanens rolle i forhold til prosjektene	9
2.2 Prosjektskrivet	9
2.3 Innholdet i prosjektskrivet	9
3. Start av prosjekter	10
3.1 Sjekkliste for klargjøring av rammebetingelser	10
3.2 Valg av prosjektleder	10
3.3 Organisering av prosjekter	11
3.4 Sjekkliste for organisering av prosjekter	12
4. Prosjektplanen	12
4.1 Målformulering	12
4.2 Milepælplaner	13
4.3 Detaljplaner	13
4.4 Eksempel på en milepælplan	13
4.5 Eksempel på en detaljplan	14
4.6 Informasjon	14
4.7 Sjekkliste for informasjon	14
4.8 Prosjektplanlegging og forholdet til systemutviklingsmetode	15
4.9 Prosedyrer ved oppstart av prosjekter	15
5. Gjennomføring og oppfølging av prosjekter	16
5.1 Forhold av betydning for gjennomføringen	16
5.2 Innholdet i en framdriftsrapport	16
5.3 Prosedyrer ved oppfølging av prosjekter	16
6. Avslutning av prosjekter - videreføring til daglig drift	17
6.1 Aktiviteter i avslutningsfasen	17
6.2 Evaluering	17
6.3 Prosedyrer ved avslutning av prosjekter	18
Vedlegg	
De sist utgitte publikasjonene i serien Statistisk sentralbyrås håndbøker	20

1. Innledning

1.1 Om håndboka

Denne håndboka er disponert i tråd med boka «*Prosjektarbeid - Utviklings- og endringskompetanse*»¹, og er en konkretisering i forhold til arbeidsoppgaver og rutiner i Statistisk sentralbyrå. Håndboka beskriver alle faser i prosjekter slik vi arbeider i Statistisk sentralbyrå, og inneholder forslag til disposisjoner for dokumenter som skal utformes under planlegging og arbeid med prosjekter. Læreboka gir en faglig utdyping av emnene i håndboka.

Hensikten med en slik oppbygging er å legge grunnlaget for en regulær opplæring i måten vi arbeider på i prosjekter. Håndboka vil vise rutinene, mens læreboka vil kunne benyttes som en faglig bakgrunn for de metodene og rutinene som vi benytter.

I håndboka pekes det på hvordan en kan gå fram i de ulike fasene av prosjektarbeidet. Når det står *skal* betyr det at det stilles krav til at prosedyrer følges, eller at dokumenter skal lages. Når det står *bør* så er det tilsvarende valgfritt. Selv om håndboka legger vekt på klare, formaliserte rutiner må dette likevel avveies mot en annen av prosjektarbeidets sterke sider, som er evnen til kreativ problemløsning blant annet gjennom gruppearbeid. Denne avveiningen krever erfaring, og viser behovet for å fokusere jevnlig på læring og erfaringsutveksling mellom personer som arbeider med slike problemstillinger.

1.2 Prosjektdefinisjon

Det er ikke et klart skille mellom hva vi mener er prosjektoppgaver og hva vi mener er regulære driftsoppgaver i Statistisk sentralbyrå. Uansett oppgave, er det viktig å finne en hensiktsmessig form for organisering, rapportering og styring i forhold til arbeidet som skal utføres.

Bruken av håndboka er ment slik at **hvis** linjeledelsen bestemmer seg for å organisere og styre en oppgave som et prosjekt, eller **hvis** en medarbeider etter en gjennomgang av håndboka mener at en oppgave bør organiseres som et prosjekt, så kan man **beslutte** at håndboka skal følges.

Når begrepet «prosjekt» benyttes i denne håndboka, så menes det

en arbeidsoppgave i form av en engangsoppgave som skiller seg klart fra løpende eller rutinemessige oppgaver, hvor oppgaven har et klart mål der det er nødvendig med koordinert innsats fra mer enn en person, og hvor målet skal nås innenfor en bestemt tids- og kostnadsramme.

Innenfor denne definisjonen finnes det prosjekter på alle organisatoriske nivåer i Statistisk sentralbyrå, både seksjonsinterne prosjekter, avdelingsprosjekter eller store, tverrgående prosjekter som for eksempel registerprogrammet, innføring av ny standard for næringsgruppering og liknende. Et tverrgående utviklingsprogram kan betraktes som et hovedprosjekt bestående av ulike delprosjekter, hvor håndboka kan anvendes direkte for delprosjektene, og hvor hvert delprosjekt utgjør en eller flere milepæler i hovedprosjektets (programmets) framdrift.

Det kan være ulike typer prosjekter. De vanligste er utrednings- og analyseoppgaver, eller utvikling av nye Edb-baserte statistikkssystemer. Også andre oppgaver er det naturlig å betrakte som prosjekter. Dette kan være utarbeidelse av nye publikasjoner, organisasjonsendringer, innføring av ny teknologi osv. For ikke å snakke om større engangsoppgaver som folke- og boligtellinger. Det er likevel slik at det primære målet med denne håndboka er å fokusere på små og mellomstore prosjekter, og prosjektenes forhold til de regulære driftsoppgavene i linjeorganisasjonen.

1.3 Fasene i et prosjekt

Håndboka skal være et hjelpemiddel for arbeidet i alle fasene i prosjektarbeidet. I figuren

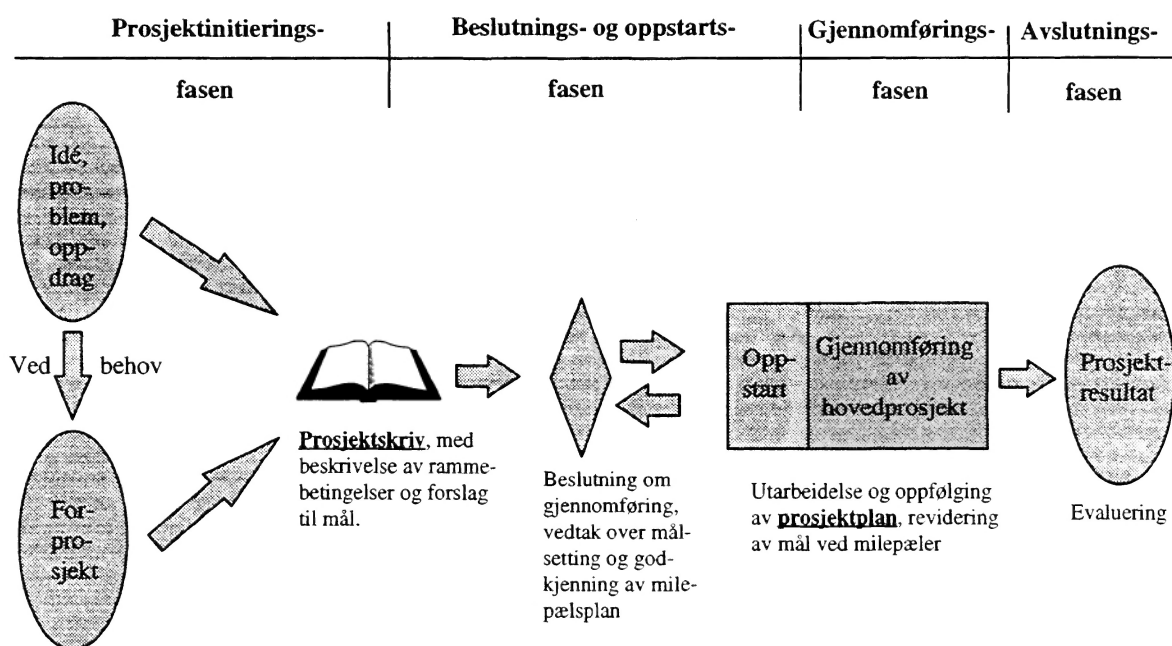
¹ «Prosjektarbeid, utviklings- og endringskompetanse», Harald Westhagen, Per A. Johannessen, Ole Faafeng, Erik Røine, Eline Wesmann, Universitetsforlaget, 3.utgave - ISBN 82-00-21216-5

nedfor deler vi prosjektarbeidet inn i fire hovedfaser. Videre i håndboka er det lagt vekt på å beskrive hvem som har hovedansvaret for arbeidet i de ulike fasene, og hvilke dokumenter som skal eller bør utarbeides.

Den eller de i linjeledelsen, og eventuelle andre, som har ansvaret for å formulere oppdraget og se til at prosjektets rammebetingelser blir fulgt, betegnes heretter som **styringsgruppe**, selv om bare en person har dette an-

svaret. Denne forenklingen gjøres for å kunne bruke ett felles begrep på prosjektets organisatoriske forankringspunkt. Det vil være variasjoner i oppgaver og arbeidsformen når en linjeleder utgjør dette forankringspunktet, i forhold til når en styringsgruppe fyller denne funksjonen.

Likeledes betegnes den eller de som skal utføre oppdraget heretter **prosjektgruppe**, uavhengig av om det er en gruppe eller ikke.



Faser² i prosjektarbeidet

Prosjektene oppstår fra en idé, et konkret behov, et problem som skal løses, et pålegg eller i form av eksterne oppdrag. Det vil variere hvordan dette utkrystalliserer seg til å bli et prosjektforslag. Hvis det er nødvendig eller påkrevet, kan prosjektforslaget vurderes nærmere i et forprosjekt, som er en grundigere studie og analyse av f.eks konsekvenser ved å gjennomføre et eventuelt prosjekt. Isolert sett kan et forprosjekt behandles på lik linje med prosjekt slik det er beskrevet i håndboka, og det kan styres og organiseres i tråd med disse retningslinjene.

I *prosjektinitieringsfasen* (kap. 2) beskrives linjeledelsens ansvar for å beskrive prosjektets hovedmål og rammebetingelser i **prosjekt-**

skrivet. Prosjektskrivet er beskrivelsen av oppdraget som skal utføres av prosjektgruppa.

I *beslutnings- og oppstartsfasen* (kap. 3 og 4) beskrives prosessen fram til det er utarbeidet en **prosjektplan** for prosjektet. Prosjektplanen består av to deler, en milepælsplan og en detaljplan. Milepælsplanen vedtas av styringsgruppa. For å sikre en enhetlig form på slike planer bør man velge samme metode i planleggingsarbeidet. Det vil også være hensiktsmessig å benytte samme verktøy, hvis det er mulig. I beslutnings- og oppstartfasen legges det vekt på roller og ansvarsforhold for både prosjektleder og styringsgruppe. I disse første fasene legges hovedgrunnlaget for en vellykket gjennomføring av prosjektene.

² Figuren gir ikke et riktig bilde av omfanget av arbeidet i de ulike fasene

Til slutt dekker håndboka rutiner for *gjennomføring og avslutning* av prosjekter (kap. 5 og 6).

2. Prosjektinitiering

Prosjektinitieringsfasen er prosessen fra unnfangelsen av en idé fram til et formulert oppdrag som gis til prosjektlederen.

2.1 Virksomhetsplanens rolle i forhold til prosjektene

I Statistisk sentralbyrå vil prosjektinitieringsfasen ofte være en prosess knyttet til utarbeidelsen av virksomhetsplanen.

I planleggingen av prosjekter, er det viktig å skille mellom innholdet i og betydningen av det planarbeidet som utføres i forbindelse med virksomhetsplanleggingen hver høst, og det planarbeidet som er nødvendig i forbindelse med start av prosjektene.

Virksomhetsplanens hovedoppgave er å prioritere mellom prosjekter, og formulere de rammebetingelsene prosjektene skal gjennomføres under. I dette inngår for eksempel klargjøring av når produktet må foreligge av hensyn til utenforliggende eller selvpålagte krav, hvilke økonomiske og andre ressursmessige rammebetingelser som foreligger, og hvem som er oppdragsgiver eller ansvarlig overfor de betingelser som er stilt i virksomhetsplanen (linjeansvar).

I planleggings- og rapporteringsverktøyene som benyttes for virksomhetsplanen, skal det være mulig å hente ut totaltall for ressursrammer og ressursforbruk for prosjektet. Underliggende detaljer trenger kun å være tilgjengelige for prosjektgruppa og styringsgruppa, og bør håndteres i andre, mer tilpassede verktøy for prosjektstyring.

Det startes også prosjekter i løpet av året, som ikke er behandlet i virksomhetsplanen, enten fordi oppgaven ikke var kjent under arbeidet med virksomhetsplanen, eller fordi det ikke var naturlig å behandle den under planarbeidet. Også i disse tilfellene må det foreligge klare mål og rammebetingelser for prosjektet, som grunnlag for utformingen av *milepælplanen* (se kap. 5.2).

2.2 Prosjektskrivet

Prosjektene kan ha eksterne eller interne oppdragsgivere. Oppdragsgiver er ansvarlig for at det foreligger tilstrekkelig dokumentasjon som beskriver prosjektets rammebetingelser, slik de er blitt behandlet i virksomhetsplanen, eller tilsvarende dokumentasjon dersom prosjektet har oppstått utenom denne planen. For eksterne prosjekter skjer dette i samarbeid mellom den eksterne oppdragsgiveren og den som er ansvarlig overfor oppdragsgiveren i linjeledelsen. Denne dokumentasjonen innarbeides i et grunnlagsdokument ved oppstart av prosjekter, og betegnes som *prosjektskrivet*.

Prosjektskrivet er oppdragsgivers eller linjeorganisasjonens bestilling overfor prosjektleder og prosjektgruppa. I projektskrivet utpekes prosjektleder. *Det er linjeledelsen som har ansvaret for at det utarbeides et projektskriv, selvom det i praksis ofte vil være prosjektleder som skriver projektskrivet.*

2.3 Innholdet i projektskrivet

En mal for disposisjon av projektskrivet gis nedenfor, hvor det også gis noen stikkord om innholdet i hvert punkt. Denne malen er også etablert som en tekstbehandlingsmal. I kap. 3 er det utarbeidet flere sjekklister til hjelp for prosjektleder ved gjennomgang av prosjektets rammebetingelser. Dersom en annen enn prosjektleder utarbeider projektskrivet, så vil det være nyttig å gå igjennom sjekklisene under utformingen av projektskrivet. *Projektskrivet skal gi den informasjonen som etterspørres i disse sjekklisene.*

Uavhengig av om prosjektet er omtalt i virksomhetsplanen eller ikke, skal projektskrivet disponeres slik (2-3 sider bør være tilstrekkelig)

1. Bakgrunn

Her beskrives kort hvorfor/hvordan prosjektet har oppstått.

2. Formål

Forslag til målsettinger for prosjektarbeidet.

3. Faglige problemstillinger

Vektlegg kort faglige forutsetninger og problemstillinger. Dette konkretiseres senere, i forbindelse med utformingen av milepælplanen.

4. Interessenter og deltakere

Hvem er oppdragsgiver, og hvem er prosjektleder. Hvem er øvrige interessenter i eller utenfor Statistisk sentralbyrå. Hvilke fagområder eller organisatoriske enheter må bidra.

5. Ressursrammer

Hvilke økonomiske, tidsmessige og personalmessige ressursrammer foreligger.

6. Prosjektets prioritet

Generelt, og i forhold til andre oppgaver.

Prosjektet skal tildeles produktnummer og registreres i produktregisteret. For at prosjektskrivet skal være lett tilgjengelig for andre, skal det legges inn referanse i produktregisteret til hvor prosjektskrivet er arkivert. Nærme-re regler for dette er nedfelt i produktregiste-ret. Det er prosjektleders ansvar å se til at dette blir gjort.

3. Start av prosjekter

Det er i startfasen av prosjektene at man legger grunnlaget for en forpliktende framdrift i henhold til vedtatte planer, og gjennom det gjør det mulig å styre og følge opp utviklingen i prosjektarbeidet. Det skal ikke startes prosjekter før prosjektoppgaven er dokumentert, og en prosjektleder med en eventuelt underlagt prosjektgruppe har akseptert å gjennomføre oppgaven i henhold til en vedtatt plan. En slik prosjektplan må gruppen selv ha hatt det endelige ansvaret for utformingen av.

3.1 Sjekkliste for klargjøring av rammebetingelser

Prosjektets rammebetingelser og prioritet i forhold til andre oppgaver må være klart fra starten av. Nedenfor er det utformet en sjekkliste til hjelp for prosjektleder, ved vurdering av prosjektets rammebetingelser og prioritet. Sjekklista bør gjennomgås før organiseringen av prosjektet, og forankringen av prosjektet i linja endelig fastlegges. Prosjektskrivet skal kunne gi svar på momentene i sjekklista.

Avklare rammebetingelser og prioritet for et prosjekt

Skal gjennomgås av prosjektleder ved prosjektstart. Dersom ikke alle spørsmålene kan besvares, skal prosjektleder avklare dem med oppdragsgiver/linjeleder/prosjektets forankringspunkt i linjeledelsen.

- Er prosjektet omtalt i virksomhetsplanen?
- Dersom nei, hvorfor oppstår oppgaven nå?
 - Krav utenfor Statistisk sentralbyrå
 - Krav fra egen leder
 - Krav fra avdelings- eller toppledelsen
 - Krav fra andre avdelinger
 - Eget ønske
- Hvilken prioritet har prosjektet?
 - *Høy* - Skal gjennomføres selv om driftsoppgaver må skyves på
 - *Middels* - Driftsoppgaver går foran, men ikke andre prosjekter
 - *Lav* - Viker prioritet for andre prosjekter/oppgaver (nevnt nedenfor)
- For hvilke oppgaver viker prosjektet prioritet?
- Hvilken tidsramme har prosjektet?
 - Når må prosjektet være avsluttet?
 - Er prosjektets framdrift avhengig av framdriften i andre prosjekter? I så fall, hvilke?
- Hva er prosjektets kostnadsramme?
 - økonomi
 - personaltid

3.2 Valg av prosjektleder

Det er vanskelig å unngå at en stor del av seksjonsledernes arbeid går med til generell ledelse og ikke-planlagte aktiviteter. Seksjonslederne må foreta en nøktern vurdering av hvor mye tid de har igjen til tidskritisk arbeid direkte i prosjektene. Deres rolle bør avgrenses til i større grad å omfatte veiledning og diskusjon av løsningsforslag, og oppfølging av prosjektene fra en rolle som leder eller medlem av styringsgrupper. En slik avgrensning vil også

bidra til klarere rollefordeling og ansvarsforhold mellom linjeledere og prosjektledere. *I dette ligger et klart råd om at seksjonsleder vanligvis ikke bør være prosjektleder.*

3.3 Organisering av prosjekter

Hvordan man velger å organisere prosjektene, vil variere fra gang til gang avhengig av prosjekttype og omfang av arbeidet. I utgangspunktet må man oppfylle to krav til organisering, slik at de viktigste ansvarsforholdene blir klargjort.

Det må minst være klart hvem som skal lede prosjektet, og det må være klart hvem denne lederen rapporterer til.

I utøvelsen av sin myndighet, bør prosjektleder fatte avgjørelser i samråd med sin prosjektgruppe, på samme måte som styringsgruppa bør fatte avgjørelser i samråd med prosjektlederen.

Prosjektlederen har det operative, utøvende ansvaret innenfor de ressurser og rammer som er gitt. I dette ligger mandat til å ta nødvendige faglige beslutninger for å nå de målene som er formulert. I tillegg krever prosjektledelse også mellommenneskelige evner og kunnskaper. Dette innebærer en erkjennelse av at prosjektarbeid er gruppearbeid, hvor det er nødvendig å ta hensyn til personenes evne til å kunne samarbeide med hverandre.

Den interne ansvars- og rollefordelingen i et prosjekt avgjøres av prosjektleder. Det skal ikke ligge føringer i prosjektskrivet på den interne organiseringen i prosjektgruppa. Dersom prosjektet for eksempel også innebærer utvikling av et Edb-system, er det prosjektleders ansvar å avgjøre om det er hensiktsmessig å ha en person som teknisk leder av byggingen av dette systemet.

Fagforeningene kan i enkelte tilfeller ha en avtalebestemt rett til å delta i kontrollen av et prosjekt. En slik kontrollfunksjon bør ivaretas gjennom deltakelse i styringsgruppa. Dersom de deltar i prosjektgruppa, bør det foretas en avklaring av deres rolle.

Linjeorganisasjonens ansvar i forhold til prosjektene er todelt. For det første har linjeorganisasjonen et faglig ansvar for at de personene som er avgitt til prosjektet, har de kvalifikasjonene som er nødvendig for å løse oppgavene de blir gitt. For det andre har linjeorganisasjonen ansvaret for å styre og følge opp prosjektene rammebetingelser, det vil si prosjektene og prosjektdeltakernes vilkår i forhold til øvrige oppgaver i linja.

I Statistisk sentralbyrå vil det være naturlig å forankre prosjektene til **styringsgrupper**. En styringsgruppe kan være en linjeleder (seksjons- eller kontorsjef), eller bestå av en gruppe linjeledere, avdelingsledelsen (A-møter), toppledelsen, enten Direktørmøtet eller deler av Direktørmøtet, eller være en av de permanente utvalgene.

Man skal velge forankringssted utfra en vurdering av om de som sitter i disse posisjonene har *fullmakt til å endre prosjektets rammebetingelser*. Dersom et prosjekt leverer et produkt som skal anvendes av, eller som berører to seksjoner, må minst begge seksjoners ledere utgjøre en styringsgruppe, på grunn av kravet nevnt over. Spørsmålet om det er behov for en gruppe, eller om en linjeleder kan ivareta funksjonen alene, avgjøres derfor utfra disse kriteriene.

Ansvaret for at brukere trekkes inn i prosjektet ligger i utgangspunktet hos prosjektleder. Måten dette skal løses på, ligger innenfor prosjektleders ansvarsområde. Det er prosjektleders ansvar å ta initiativ til å opprette en referansegruppe, når det er behov for det.

Behov for referansegrupper er imidlertid ofte bundet av formelle krav til prosjektet. Hviler det et slikt krav på prosjektet, skal dette avklares overfor prosjektleder i forbindelse med oppstart av prosjektet. I slike tilfeller bør referansegruppene oppnevnes av styringsgruppene.

3.4 Sjekkliste for organisering av prosjekter

Denne sjekklisten skal gjennomgås av prosjektleder ved oppstarten av prosjektet:

- Hvem sitter i/er styringsgruppen for prosjektet ? (navn)
- Hva er styringsgruppens rolle/ansvar (spesielt for dette prosjektet) ?
- Finnes det/bør det være en referansegruppe? Evt. sammensetning ? Rolle ?
- Hvem sitter i prosjektgruppen ? (navn)

For å vurdere om organiseringen av prosjektet er riktig, skal følgende sjekkliste gjennomgås av prosjektleder før den endelige organiseringen fastlegges:

- Har andre avdelinger/seksjoner i SSB interesser/forpliktelser i prosjektet ? Hvis ja:
 - hvilken avdeling/seksjon?
 - hvilken interesse/forpliktelse?
 - Hvordan deltar disse i arbeidet?
- Edb- og metodekompetanse må inn allerede under milepælplanleggingen av prosjektet:
 - hva slags kompetanse er det behov for?
 - fra hvilken enhet?
 - er det avsatt tid i deres planer?
 - i hvilke faser i prosjektet?
 - Hvordan trekkes dette inn (f.eks fast deltaker)?
- Hvilke konsekvenser har svarene på punktene ovenfor for organiseringen av prosjektet ?

4. Prosjektplanen

Prosjektplanen består av tre deler, *målformulering*, en *milepælplan* og en *detaljplan*. Den første aktiviteten i prosjektet er alltid å konkretisere målsettinger, og utarbeide milepælplaner for gjennomføringen av prosjektet. Dette er prosjektgruppas dokumentasjon av hvordan oppgaven er forstått, og deres til-

bakemelding på hvordan de vil gjennomføre arbeidet. Når det er oppnådd enighet om dette mellom styringsgruppa og prosjektgruppa, foreligger det samtidig en forpliktelse fra begge sider både når det gjelder rammebetingelser og framdrift.

Mens prosjektskrivet er linjeledelsens beskrivelse og bestilling av oppdraget, er prosjektplanen prosjektleders og prosjektgruppas forståelse oppdraget og hvordan det skal kunne løses. Forståelsen gjenspeiles i målformuleringene og milepælplanen. Detaljplanen er prosjektleders verktøy for å kunne planlegge og følge opp framdriften i prosjektet.

Faglige problemstillinger, som angrepsmåte for arbeidet, drøfting og avklaring av bruk av metoder mv., bør først og fremst gå fram av prosjektplanen, med eventuelle underliggende notater. I prosjektskrivet vil slike problemstillinger normalt bare være relevante, hvis de utgjør en rammebetingelse for arbeidet. Det er viktig at prosjektleders rolle som faglig leder for arbeidet ikke undergraves.

Prosjektplanen vil være gjenstand for kontinuerlig oppfølging og revisjon etterhvert som prosjektet skrider fram. Prosjektskrivet, derimot, ligger fast, og skal ikke endres. Hvis prosjektets rammebetingelser endres, kan prosjektskrivet revideres, men slike endringer kan også gjenspeiles i prosjektplanen.

4.1 Målformulering

Begrepet styring ikke har noen mening dersom det ikke er formulert noen mål for den virksomheten man er satt til å styre. Målformulering har også betydning for å kunne motivere til innsats for å oppnå resultater.

Følgende krav skal man stille ved formulering av mål:

- Målene skal være målbare og etterprøvbare
- Målene skal beskrive resultater, ikke aktiviteter
- Målene skal være noe å strekke seg etter, men ikke så ambisiøse at de mister troverdighet

- Målene skal være aksepterte av alle som arbeider for å nå dem
- Målene skal gjelde forhold som man selv kan påvirke

Det er viktig å peke på at arbeidet med formulering og vurdering av målene er en kontinuerlig prosess gjennom hele prosjektet. Med utgangspunkt i målene som er beskrevet i prosjektskrivet, vurderes resultatene opp mot målene etterhvert som milepælene nås. Dette danner grunnlag for skjerpning av resultater, eller revidering av mål. Til slutt evalueres sluttproduktet opp mot den opprinnelige prosjektplanens målsettinger.

Utover dette må det være opp til oppdragsgiver i hvert enkelte prosjekt og den enkelte prosjektleder å definere ambisjonsnivået når det gjelder krav og innhold i målformuleringen.

4.2 Milepælplaner

Milepælplanen er en oversiktsplan for gjennomføringen av prosjektet. I prinsippet kan hver milepæl betraktes som et delmål i prosjektet. Utarbeidningen av denne planen er det første prosjektgruppa, eller deler av den utfører sammen.

Formålet med milepælplanene er å få en overordnet plan som

- gir oversikt over prosjektet
- bestemmer naturlige sjekkpunkter for oppfølgingsmøter med styringsgruppa
- bidrar i startfasen til forståelse av oppgaven, og skape nødvendig aksept for at oppgaven kan løses innenfor de frister eller betingelser som er gitt
- bidrar til å skape samhold i prosjektgruppen
- viser eventuelle avhengigheter mellom milepæler

En milepælplan skal inneholde:

- tilstander prosjektet skal ha kommet i/delmål underveis
- tidsfrister for når milepælene/delmålene skal være nådd

Det siste punktet i en milepælplan er alltid «Ferdig sluttrapport».

Planen skal godkjennes av styringsgruppa.

4.3 Detaljplaner

Detaljplanene beskriver hvordan milepælene skal nås, og er grunnlaget for den interne oppfølgingen i prosjektet. Prosjektleder har ansvaret for utarbeidelsen av slike planer. Detaljeringsnivået avklares i prosjektgruppa.

Detaljplanenes formål er å

- sørge for framdrift
- fordele ansvar
- fordele ressurser

En detaljplan skal inneholde:

- aktiviteter som skal gjennomføres for å nå hver milepæl
- avhengighetsforholdet mellom aktivitetene
- ansvarlig for den enkelte aktivitet
- tidsfrist for når aktiviteten skal være gjennomført
- planlagt ressursforbruk
- kritiske punkter eller faser

4.4 Eksempel på en milepælplan

På neste side vises et eksempel på en milepælplan for et lite prosjekt. Utseende vil endres noe ved bruk av verktøy for prosjektplanlegging.

Milepælplan for prosjektnr: **242.6 Energibruk i husholdninger**

Milepælnr	Milepælnavn	Avhengig av milepælnr	Tidsfrist
1	Målene med analysen avklart		30.09.94
2	Ha kartlagt liknende undersøkelser	1	07.10.94
3	Metoden avklart	2	14.10.94
4	Analysene er gjennomført	3	11.11.94
5	Sluttrapporten ferdig	4	15.12.94

4.5 Eksempel på en detaljplan

Nedenfor vises et eksempel på en detaljplan for noen av milepælene fra eksempelet over.

Milepæl	Aktivitet	F.A. ¹⁾	UKE							Ress.	Ans.
			38	39	40	41	42	43	44		
1. Målene avklart	1.1 Forberedelse		■							20 tv.	TTY
	1.2 Styr.gr/mål	1.1		■						5 tv.	TTY
	1.3 Analysedim.	1.2			■					5 tv.	TTY
	1.4 Ev. kriterier	1.2				■				3 tv.	HUF
	1.5 Rapp.innhold	1.4					■			15 tv.	TTY
2. Kartlegging	2.1 Energiundersøk.	1.4					■			15 tv.	KLO
	2.2 Eurostat osv.	1.4						■		25 tv.	TTY

¹⁾ Kolonnen viser nødvendige foraktiviteter som må være avsluttet før denne aktiviteten kan starte.

Eksemplene på milepælplan og detaljplan viser et minimum av hva som kreves av planlegging. Det vises for eksempel ikke markeringer for kritiske aktiviteter osv. i Gantt-diagrammet for detaljplanen. Mer avanserte planleggingsteknikker må vurderes i hvert enkelt prosjekt, avhengig av prosjektets kompleksitet, omfang osv.

4.6 Informasjon

Det er prosjektgruppas ansvar å formidle nødvendig informasjon om prosjektet til interessenter utenfor prosjekt- og styringsgruppa. Å informere om prosjektet og prosjektarbeidet tjener flere formål. På den ene siden bidrar det til å skape motivasjon, og legge grunnlaget for aksept av prosjektets mål og rammebetingelser. På den andre siden forhindrer det ryktelekstrøm, og det bidrar til å oppfylle mer eller mindre uttalte forpliktelser overfor andre interesserte eller interessenter. Spredning av informasjon gir også muligheter for å få tilbakemelding.

Informasjonen må planlegges på linje med andre aktiviteter i prosjektet, og skal være

gjenstand for oppfølging gjennom prosjektarbeidet.

4.7 Sjekkliste for informasjon

Sjekklisten bør gjennomgås ved oppstart av prosjektet, og deretter ved hver milepæl. Informasjonsplanene bør innlemmes i detaljplanene.

- Hvem er interessert i informasjonen?
 - De som blir berørt av prosjektresultatet?
 - De som skal igang med noe tilsvarende?
 - Andre
- Hva er de interessert i?
 - At det skal igangsettes et prosjekt?

- Organiseringen av prosjektet?
- Arbeidsprosessen underveis?
- Selve prosjektresultatet?
- Konsekvensene av prosjektresultatet?
- Hvordan skal informasjonen formidles?
 - Spesielt tilrettelagt?
 - Gjennom Interne meldinger/eget rund skriv/mail/annet?
 - Møter?
- Når skal informasjonen formidles?
- Hvem har ansvaret for informasjonsformidlingen ?

For seksjonsvise prosjekter bør det formidles informasjon internt i seksjonen om de respektive prosjektene som foregår i seksjonen.

4.8 Prosjektplanlegging og forholdet til systemutviklingsmetode

(Avsnittet utgår, hvis en beskrevet metode for utvikling av Edb-systemer ikke innføres).

Dersom prosjektet inkluderer utvikling av et Edb-system, skal Statistisk sentralbyrås systemutviklingsmetode benyttes ved utvikling av systemet. Metoden benyttes i første rekke som grunnlag for å lage et «riktig» system, men det hjelper oss også til å bryte ned utviklingsarbeidet i aktiviteter og milepæler på bakgrunn av den kjennskapen vi får til hvilke funksjoner/moduler som skal utvikles, og hvor komplekse disse modulene er å utvikle. Det betyr at systemutviklingsmetoden også er et hjelpemiddel for å kunne komme fram til holdbare prosjektplaner.

Statistisk sentralbyrås systemutviklingsmetode er beskrevet i <egen håndbok for systemarbeid>. De som har det Edb-faglige ansvaret i prosjektet, er ansvarlige for at systemet utvikles i henhold til de krav som er stillet håndboka for systemarbeid.

4.9 Prosedyrer ved oppstart av prosjekter

Som en oppsummering gjengis her en oversikt over sentrale prosedyrer ved etablering og start av prosjekter. Det forutsettes at det foreligger

et godkjent prosjektskriv, og at prosjektet eventuelt er godkjent i forbindelse med virksomhetsplanen. Det kan på forhånd ha vært gjennomført et forprosjekt:

a) Utpeke prosjektleder (som ikke bør være identisk med seksjonsleder)

Ansvarlig: Oppdragsgiver/leder ansvarlig enhet/nivå (med ansvarlig enhet menes kontor/seksjon/ avdeling, og med ansvarlig nivå menes ledergrupper eller faste tverrgående utvalg med beslutningsmyndighet i forhold til prosjektets rammebetingelser)

b) Møte om organisering av prosjektet, klargjøring av ansvarlig leder eller enhet i linja (se over), eventuelt etablering av styringsgruppe. Prosjektets formål/problemer/rammebetingelser utdypes og drøftes med prosjektleder. Deltakelse og ansvar som påhviler andre organisatoriske enheter avklares i linja.

Ansvarlig: Oppdragsgiver/leder ansvarlig enhet/nivå

c) Etablering av prosjektgruppe. Utarbeiding av milepælplan, inkludert endelig formulering av mål. (Innholdet i en milepælplan utdypes senere).

Ansvarlig: Prosjektleder

d) Vedtak over målsetting, milepælplaner og ressursforbruk. Fastlegge rapporteringsrutiner etter forslag fra prosjektleder.

Ansvar: Styringsgruppe

e) Orientering i prosjektgruppa om vedtak som er fattet, og etablering av rutiner for rapportering og oppfølging i prosjektgruppa.

Ansvarlig: Prosjektleder

5. Gjennomføring og oppfølging av prosjekter

Ved gjennomføring av prosjektene snakker vi om oppfølging på to nivåer. Det ene er den interne oppfølgingen i prosjektet, det ansvaret som hviler på prosjektleder, eller de som er ansvarlige for deloppgaver innenfor rammene av prosjektet. Det andre nivået er den oppfølgingen som styringsgruppe og tilsvarende har overfor prosjektet som helhet. For begge nivåer kan en stille følgende spørsmål når det gjelder oppfølging:

Hva er det minste jeg trenger av informasjon for å ha kontroll over situasjonen ?

I praksis innebærer dette at alle som har deltatt i prosjektet har et ansvar for å formidle at deres arbeid går etter oppsatt plan, eventuelt tilkjennegi at arbeidet *ikke* går etter oppsatt plan. Generelt kan man si at den viktigste informasjonen man kan gi, er nettopp informasjon om eventuelle avvik i forhold til oppsatt plan. Denne informasjonen må fram så raskt som mulig, årsaksforklart og supplert med forslag til tiltak for å rette opp situasjonen. Det samme ansvaret har prosjektleder overfor styringsgruppa.

5.1 Forhold av betydning for gjennomføringen

Prosjektlederens rolle i gjennomføringen av prosjekter inneholder de fleste utfordringer man generelt støter på som ledere. Foruten faglig kunnskap, er prosjektlederens evner som leder av stor betydning for arbeidet i prosjektet. Prosjektlederens evne til å skape tillit mellom prosjektdeltakerne, og evnen til å kunne kommunisere og forstå signaler, er viktige egenskaper for prosjektlederen i gjennomføringen av prosjektet. Dette utdypes ikke videre i håndboka, utover å peke på betydningen av denne delen av prosjektlederrollen. Denne delen av prosjektlederens kunnskaper må bygges opp og ivaretas gjennom trening og erfaring.

Det helt avgjørende at prosjektleder får hånd om de personressursene som skal avgis til prosjektet. I den perioden en person er øre-

merket for innsats i et prosjekt, er det prosjektleder som skal styre denne personen. Inngrep fra linjeleder som påvirker en persons innsats, skal klareres med prosjektleder.

For store prosjekter, bør det vurderes å plassere prosjektgruppen samlet på ett sted.

5.2 Innholdet i en framdriftsrapport

Det skal framgå av milepælplanen på hvilke punkter i prosjektet det er planlagt oppfølging av prosjektet i styringsgruppa. Hvis prosjektet er stort, bør det på samme måte blinkes ut punkter på lavere nivå i planene hvor det legges opp til intern oppfølging i prosjektene. Som grunnlag for oppfølgingsmøtene i styringsgruppa skal det utarbeides en framdriftsrapport.

Rapporten skal være kort, og den kan disponeres slik:

- 1) Framdrift
- 2) Avvik
 - Årsak til avvik
 - Konsekvenser
 - Forslag til tiltak
 - Ansvar for handling
- 3) Kritiske aktiviteter framover

Punkt 3 tas kun med hvis det er aktiviteter som skal starte, som er avhengig av andre aktiviteter hvor framdrift er usikker eller forsinket. Det er ellers ikke nødvendig å omtale aktiviteter som ennå ikke er påbegynt i framdriftsrapporten. Oppfølging av økonomi osv. gis i egne rapporter, dersom prosjektet er gitt eget budsjett.

5.3 Prosedyrer ved oppfølging av prosjekter

Roller og ansvarsforhold under gjennomføringen av prosjekter kan grupperes slik

- a) Innkalling til oppfølgingsmøter i henhold til fastlagt plan, både i prosjektgruppa og med styringsgruppe/leder ansvarlig enhet/nivå.

Ansvarlig: Prosjektleder

b) Rapportering av avvik til styringsgruppe osv. i forhold til fastlagt plan med forslag til tiltak, når avvik oppdages. Tiltak kan for eksempel være revisjon av planer, eventuelt forslag til reviderte mål, ressursbehov, organisering. (Styringsgruppe osv. vedtar).

Ansvarlig: Prosjektleder

c) Rapportering i linja.

Ansvarlig: Styringsgruppe

d) Hvis beslutninger er fattet utenom prosjektet som berører prosjektets rammebetingelser og framdrift, bør følgende utføres:

- **orientering til prosjektleder om endrete rammebetingelser (prioritering, ressursrammer, mål, organisering)**

Ansvarlig: Styringsgruppe

- **Forslag til tiltak**

Ansvarlig: Prosjektleder

- **Beslutning**

Ansvarlig: Styringsgruppe

- **Orientering til prosjektgruppa**

Ansvarlig: Prosjektleder

På samme måte som det er et klart ansvar for prosjektleder å informere styringsgruppa om avvik i forhold til framdriftsplanen, har styringsgruppa ansvar for å informere prosjektleder om beslutninger som er fattet i linjeorganisasjonen som berører prosjektets rammebetingelser, og som får, eller kan få konsekvenser for framdriften av prosjektet.

6. Avslutning av prosjekter - videreføring til daglig drift

Det skal være obligatorisk å sluttbehandle et prosjekt. For det første er det viktig å markere at prosjektet er avsluttet i seg selv, dels for å sørge for en ryddig «overlevering» av produktet til linjeorganisasjonen/brukerne, dels for å forhindre at prosjektet eller enkelte aktiviteter fortsetter å leve sitt eget liv. For det andre gir sluttbehandlingen anledning både til å evaluere arbeidet som er gjort, og måten det er gjort på, og ikke minst er det en mulighet for å kontrollere at det er utarbeidet nødvendig dokumentasjon av metoder og rutiner.

6.1 Aktiviteter i avslutningsfasen

Det er mange viktige oppgaver som må ivaretas når prosjektet nærmer seg en avslutning. Dette gjelder spesielt utviklingsprosjekter. Ansvaret for å gjennomføre oppgavene må fordeles.

Spørsmål som må være avklart i sluttfasen er:

- Hvem har ansvaret for overlevering og videreføring av arbeidet i linja
- Hvem har ansvaret for utarbeidelsen av nødvendig dokumentasjon for ulike deler av arbeidet
- Hvem er ansvarlig for utarbeidelse og formidling av informasjon
- Hvem er ansvarlig for opplegg og gjennomføring av opplæring
- Hvem skal ivareta rolle som nøkkelpersoner for faglig og teknisk veiledning
- Hvem har ansvaret for iverksettelse av nødvendig sikkerhets- og kontrollrutiner

6.2 Evaluering

For at evalueringen skal ha noen verdi, må den planlegges. I siste fase av prosjektarbeidet skal det derfor avsettes tid til dette. Uansett størrelsen på prosjektet, er det nødvendig å avgrense evalueringen til å omfatte det mest nødvendige. En må fokusere evalueringen på det de aktuelle interessentene er mest opptatt av. Det er viktig å tenke igjennom:

- *Hvem* som er interessert i evalueringen ?
- *Hva* de skal bruke evalueringen til ?
- *Hvilke* kunnskapsbehov har de ?

Generelt kan en si at evalueringen skal benyttes for å belyse tre hovedområder for arbeidet

- Det *resultatorienterte* - hva er skjedd?
- Det *prosessorienterte* - hvordan skjedde det?
- Det *sammenhengsorienterte* - hvorfor skjedde det?

Det endelige resultatet skal evalueres mot de avtalte målsettingene, og bør også vurderes mot de opprinnelige målsettingene, hvis disse er fraveket underveis. I tillegg skal også samarbeidet i prosjektgruppa evalueres.

6.3 Prosedyrer ved avslutning av prosjekter

En sluttbehandling av prosjektet skal inneholde følgende elementer

a) Utarbeidelse av sluttrapport, hvor resultater settes opp mot målsettingene og de planlagte sluttproduktene.

Ansvarlig: Prosjektleder

b) Evaluering av arbeidet, hvordan prosjektet har forløpt. Ta initiativ til møte med styringsgruppen, og sørge for gjennomføring av evaluering.

Ansvarlig: Prosjektleder

c) Godkjenning av sluttprodukt, kontroll av dokumentasjon. Evaluering av prosjektleders arbeid.

Ansvarlig: Styringsgruppe og/eller oppdragsgiver

Når prosjektet er avsluttet, skal dette markeres i produktregisteret.

Hvis kontrollen over prosjektet, etter at håndboka er fulgt til punkt og prikke, fremdeles er på nivå med situasjonen nedenfor, *skal* (se siste avsnitt kap. 1.1) denne håndboka revideres:



De sist utgitte publikasjonene i serien Statistisk sentralbyrås håndbøker

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 45 | Håndbok i datasikkerhet og fysisk sikring. 1994. 53s. | 51 | Intervju: EDB-arbeidsbok. 1995 |
| 46 | Telefonkatalog. 1994. (Ringperm) | 52 | Intervju: EDB-oppslagsbok. 1995 |
| 47 | EØS-avtalen. Det statistiske samarbeid og konsekvenser for Statistisk sentralbyrås statistikkproduksjon. 1994. 55s. | 53 | Intervju: Opplæring og administrasjon. 1995 |
| 48 | Håndbok i tilsettingssaker. 1994. 32s. | 54 | Internkontroll. 1995 |
| 49 | Oppgaveplikt og tvangsmulkt. 1995. 55s. | 55 | Nordisk statistikk på CD-ROM. Veiledning. 1995 |
| 50 | Emneinndeling 1995. 1995. 43s. | 56 | PC-AXIS Versjon 2.2. Brukerhåndbok. 1995 |
| | | 57 | Produktregister versjon 3.0: Brukerveiledning |



Statistisk sentralbyrå
Statistics Norway