



# Prosjekthåndboka

– slik gjør vi det i SSB

## Forord

I Strategi 2002- står det:

**Prosjektarbeid og selvstyrte team**      *Statistisk sentralbyrå har en forholdsvis flat organisasjonsstruktur med få formelle ledernivå. Dette setter krav til delegering av ansvar. Prosjektarbeid er et viktig innslag i Statistisk sentralbyrå, også i forbindelse med tverrgående oppgaver og i det systematiske kvalitetsarbeidet.*

Denne håndboka har som formål å bedre og effektivisere prosjektarbeidet i Statistisk sentralbyrå. Den skal gi støtte og veiledning til prosjektdeltakere samt bidra til gode administrative rutiner på dette området.

Håndboka er tilrettelagt for elektroniske oppslag og bruk, og har derfor en form som er tilpasset web- teknologi med lenker til vedlegg og annet relevant stoff. Web-utgaven av prosjekthåndboka kan bli mer omfattende enn papirutgaven siden den etter hvert vil bli bygget ut med flere lenker og eksempler fra bruk av de ulike hjelpemidlene.

Håndboka er utarbeidet av Hans Viggo Sæbø i samarbeid med Helle Suseg, Bente Thomassen, Else Marie Lingaas, Rune Gløersen, Jon Folkedal og Anne Britt Svinset har gitt gode råd og innspill.

Oslo/Kongsvinger, mai 2004

Svein Longva



## Innhold

<b>1. Formål og bakgrunn .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Hva er prosjekt? .....</b>	<b>5</b>
2.1. Prosjekt.....	5
2.2. Prosjekttyper .....	6
<b>3. Systematisk kvalitetsarbeid som ramme for prosjektarbeidet .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Prosjektorganisering .....</b>	<b>8</b>
4.1. Prosjektet i SSBs organisasjon .....	8
4.2. Prosjektorganisering.....	9
4.2.1. Aktører .....	9
4.2.2. Kommunikasjon og samarbeid.....	11
<b>5. Gangen i et prosjekt .....</b>	<b>13</b>
5.1. Prosjektinitieringsfasen .....	13
5.1.1. Idéskapning og målformulering .....	13
5.1.2. Vurdering av forprosjekt .....	14
5.1.3. Prosjektskriv.....	14
5.2. Beslutnings- og oppstartsfasen .....	15
5.2.1. Prosjektplan .....	16
5.2.2. Informasjon .....	17
5.3. Gjennomføringsfasen .....	18
5.4. Avslutningsfasen .....	19
5.4.1. Evaluering .....	20
5.4.2. Sluttrapport.....	20
<b>Vedlegg</b>	
<b>Oppskrifter og hjelpemidler i prosjektarbeidet .....</b>	<b>22</b>
1. Ingredienser i et vellykket prosjekt .....	22
2. Verktøy for teamarbeid .....	22
2.1. Effektive møter.....	22
2.2. Samarbeidskontrakt/spilleregler .....	23
2.3. Brainstorming.....	23
2.4. Tenkehatter.....	23
3. Mal for prosjektskriv .....	24
4. Prosjektplan .....	25
5. Mal for framdriftsrapport .....	26
6. Kvalitetshjulet .....	27
7. Fiskebeinsdiagram.....	28
8. Flytdiagram .....	29
9. Paretodiagram .....	31
10. Kvalitet i prosjektarbeidet - sjekkliste.....	32
Litteratur/referanser.....	32
<b>De sist utgitte publikasjonene i serien Statistisk sentralbyrås håndbøker...</b>	<b>33</b>



# 1. Formål og bakgrunn

Formålet med håndboka er å bedre og effektivisere prosjektarbeidet i Statistisk sentralbyrå (SSB). Den skal gi støtte og veiledning til prosjektdeltakerne samt bidra til gode administrative rutiner på dette området. Deler av boka vil også være nyttig som oppslagsbok ut over prosjektarbeidet.

SSB har siden 1996 tilbudt et utviklingsprogram innen prosjekt og teamarbeid for utvalgte medarbeidere. Programmet har som formål å utvikle prosjektarbeidsformen i institusjonen. Et resultat av det første programmet som ble gjennomført, var "Håndbok i prosjektstyring" (nr 58). Den nye prosjekthåndboka bygger på denne, men har tatt opp i seg erfaringer fra utviklingsprogrammet, innføringen av systematisk kvalitetsarbeid og de senere årenes arbeid i store og tverrfaglige prosjekter i SSB.

Det arbeides også med revisjon av "Håndbok i utvikling av statistikk-systemer" (nr. 65). Denne har fokus på systemutvikling, er mer detaljert og vil supplere prosjekthåndboka.

Håndboka gir en kortfattet oversikt over prinsipper for godt prosjektarbeid generelt og for rutiner for prosjektarbeidet i SSB spesielt. Det er vist til lærebøker med utfyllende om prosjektarbeid og prosjektstyring. Det vises ellers til vedlegg av mer teknisk karakter blant annet med omtale av noen nyttige hjelpemidler i prosjektarbeidet.

Etter definisjon av prosjekt og prosjekttyper i kapittel 2 tar håndboka utgangspunkt i det systematiske kvalitetsarbeidet i kapittel 3. Organisering av prosjekter og ulike aktører beskrives i kapittel 4. Deltakelse og samarbeid mellom alle relevante parter (teamarbeid) vektlegges. Gangen i et prosjekt med rutiner og dokumenter for planlegging, oppfølging og slutføring av prosjektet blir beskrevet i kapittel 5.

Prosjektskrivet som er oppdragsgivers bestilling, er i dag den eneste obligatoriske rutinen for prosjekter i SSB. Nye faste rutiner bør vurderes på grunnlag av håndboka og erfaringene med den.

## 2. Hva er prosjekt?

### 2.1. Prosjekt

Et prosjekt er en arbeidsoppgave som vanligvis har følgende egenskaper:

- Engangsoppgave som skiller seg fra løpende eller rutinemessige oppgaver
- Den har et definert mål
- Den skal gjennomføres innen bestemte tids- og kostnadsrammer
- Arbeidet er ofte tverrfaglig og krever koordinert innsats fra flere personer eller organisasjonsenheter
- Oppgaven kan skilles ut som eget styringsobjekt med egen organisasjon

Det siste er spesielt viktig når det dreier seg om oppgaver som krever samarbeid på tvers av organisasjonen. Vi har hatt mange slike prosjekter de senere åra, men SSB har også mange andre prosjekter med færre deltakere som kan komme fra samme seksjon.

## 2.2. Prosjekttyper

I SSB er det erfaringsmessig fire hovedtyper av prosjekter.

- Utvikling eller omlegging av statistikk eller måter å produsere og formidle denne på
- Systemutvikling
- Utredning/analyse
- Personal- og organisasjonsutvikling

Mange prosjekter vil være en kombinasjon av flere typer. Et eksempel på hvordan ulike prosjekttyper griper inn i eller overlapper hverandre er der et større prosjekt med målsetning å utvikle ny statistikk også innebærer utredning. Også personal- og organisasjonsutvikling inngår ofte i produkt- eller systemutvikling, eller er nødvendig før utviklingsprosjektet settes i drift.

### *Størrelsen på prosjekter varierer*

I SSB har vi prosjekter som omfatter noen få personer og som kan kreve mindre enn ett årsverk og gjennomføres på mindre enn et år, men også prosjekter som involverer folk fra de fleste avdelinger og går over flere år. Større prosjekter deles gjerne inn i delprosjekter med egne prosjektledere og prosjektgrupper i tillegg til en overordnet prosjektleder. Organiseringen av prosjekter i SSB omtales i kapittel 4.

## 3. Systematisk kvalitetsarbeid som ramme for prosjektarbeidet

Hensikten med det systematiske kvalitetsarbeidet er å beholde og forbedre SSB sin posisjon og produkter slik at de tilfredsstiller krav fra eksisterende og nye brukere. Samtidig skal det bidra til nødvendig effektivisering og omstilling.

### *Hva er systematisk kvalitetsarbeid?*

Systematiske kvalitetsarbeid består først og fremst av en *holdning* hos ledere og alle ansatte om at målet er å produsere statistikk og analyser som svarer til brukerkravene så effektivt som mulig. Det systematiske kvalitetsarbeidet er inspirert av TKL (Total kvalitetsledelse) og kan karakteriseres med følgende stikkord:

- Brukerorientering
- Proessorientering
- Dokumentasjon og data som grunnlag for forbedringer
- Alles deltakelse, bla. gjennom prosjekt- og teamarbeid

### *Hva er kvalitet i statistikken?*

Kvalitet i statistikken betyr at den skal tilfredsstille ulike brukeres krav. Normalt innebærer dette at den skal være:

- Relevant og dekkende
- Nøyaktig
- Aktuell og punktlig
- Sammenliknbar og sammenhengende
- Tilgjengelig og dokumentert

Det må tas hensyn til at kostnader og produksjonen må være så effektiv som mulig. Dette gjelder alle kostnader knyttet til statistikkproduksjon slik at også oppgavebyrden blir lavest mulig. Statistikken må videre utarbeides på et uavhengig grunnlag, være objektiv og personvernet må ivaretas.

### **Verktøy i kvalitetsarbeidet**

Arbeid for å sikre og forbedre kvaliteten må ta utgangspunkt i produksjonsprosessene. Forbedringer krever endringer i prosessene. Ofte er det nødvendig å erstatte eksisterende prosesser med nye, og innovasjon er et viktig stikkord i denne sammenhengen. Prosjekt- og teamarbeid er et sentralt virkemiddel i alt forbedringsarbeid i SSB.

Et viktig prinsipp i kvalitetsarbeidet er å bygge på dokumentasjon og data. Dette gjelder også når det dreier seg om å forbedre selve prosjektarbeidet. Evaluering av prosjektene blir viktig.

Systematisk kvalitetsarbeid omfatter verktøy, metoder og teknikker for idé-skapning og dokumentasjon av brukerbehov, produktkvalitet og prosesser, samt statistiske metoder for å kontrollere variasjon og trekke ut eventuelle tendenser av data. *Se vedlegg: Kvalitetshjultet (6), fiskebeinsdiagram (7), flytdiagram (8), paretodiagram (9)*

Større forbedrings-, omleggings- eller utviklingsarbeid krever medvirkning fra flere personer og organiseres normalt som prosjekt. Forhold som går ut over selve prosjektstyringen og som det rettes fokus på i kvalitetsarbeidet er:

- Verdien av et godt samarbeidsklima i prosjektet: Teamarbeidet
- Medvirkning av alle berørte parter
- Eventuell medvirkning av en kvalitetslos



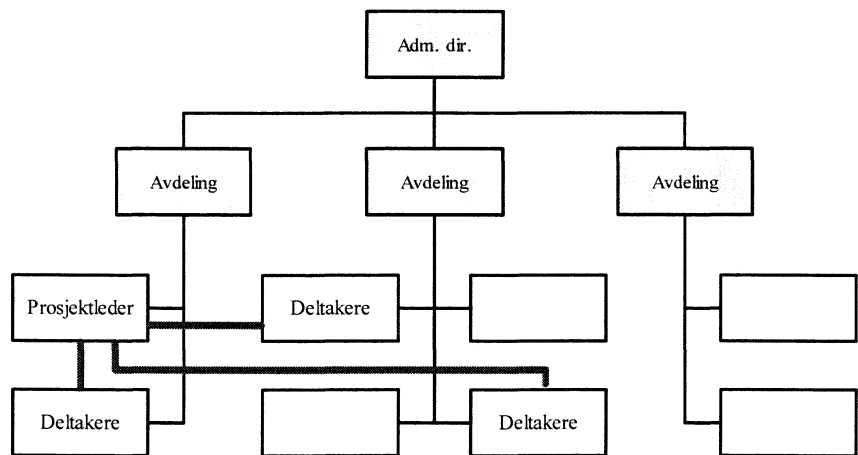
## 4. Prosjektorganisering

Den framtidige tilgangen på ressurser og kompetanse er et kritisk og usikkert punkt i mange prosjekter i SSB. Det er viktig at vi organiserer oss og arbeider på en måte som minimaliserer uforutsigbarheten.

### 4.1. Prosjektet i SSBs organisasjon

Et prosjekt må tilpasses SSBs organisasjon.

**Figur 1.** SSBs organisasjon med tverrgående prosjekt



Arbeidet i Statistisk sentralbyrå er organisert i avdelinger med underliggende seksjoner (linjeorganisering). De ulike enhetene har ansvaret for produksjonsprosessene fra innsamling av data til klargjøring for publisering på hver sitt område. Denne organisasjonsformen vektlegger stabilitet og forutsigbarhet. Svakheten kan være manglende evne til fornyelse og omstilling. Utvikling krever ofte arbeid på tvers av linjeorganisasjonen, og prosjektarbeid som krever innsats fra flere organisasjonsenheter spiller en viktig rolle i denne sammenheng.

#### **Matriseorganisering av prosjekter**

Noen ganger går organiseringen av prosjekter på tvers av den normale (vertikale) linjeorganisasjonen med avdelinger, seksjoner og grupper. Prosjektet følger det vi kaller en (horisontal) matriseorganisasjon. Flere prosjekter har vært organisert på denne måten de senere årene (KOSTRA - Kommune Stat Rapportering - er et eksempel). Prosjektleder kan befinne seg på ulike nivåer og prosjektet kan forankres i ulike ledernivå i organisasjonen, se også avsnitt 4.2.

Store prosjekter kan også skilles ut som en egen organisasjonsenhet som en egen "linje" hvor prosjektleder og linjeleder er samme person. Et eksempel på en slik organisering i SSB de senere årene er Folke- og boligtellingsenheten som ble opprettet som en egen seksjon.

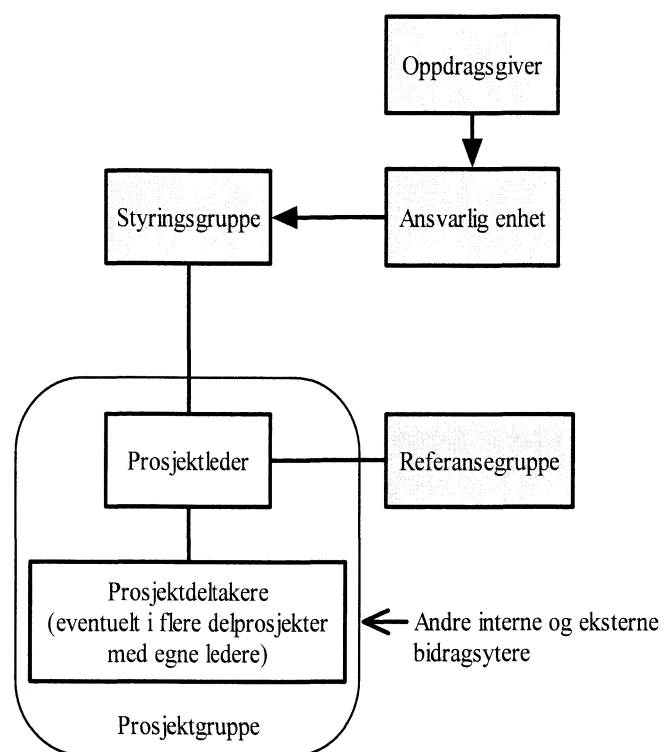
Prosjekter kan også organiseres innenfor den eksisterende linjestrukturen, og prosjektarbeid er viktig i seksjonenes arbeidsprogram. Men seksjonsinterne prosjektene er gjerne mindre i både omfang og varighet.

Matriseorganisering av prosjekter er krevende, siden prosjektdeltakerne ofte deler tiden sin mellom prosjektet og andre oppgaver. I slike prosjekter må prosjektdeltakerne rapportere både til prosjektleder som kan sitte i en annen organisasjonsenhet, og til egen linjeleder. Både ressursplanleggingen og klare faglige planer blir viktige siden endringer i omfang eller tidsplan kan føre til konflikter mellom prosjektet og andre arbeidsoppgaver.

## 4.2. Prosjektorganisering

Prosjektet må ha en organisasjon som sikrer kvalitet og effektivitet i arbeidet. I denne sammenheng er det viktig å klargjøre aktørenes rolle i prosjektet.

**Figur 2.** Organisering og roller i et prosjekt



### 4.2.1. Aktører

Prosjekter bør organiseres på en slik måte at det er enklest mulig å få løst den arbeidsoppgaven som er gitt. Følgende aktører inngår i eller bør vurderes i forhold til prosjektorganiseringen:

#### *Brukere*

Et prosjekt må ta utgangspunkt i et brukerbehov. Dette kan være det samme som behovet hos en ekstern eller intern oppdragsgiver, men det kan også forekomme at prosjektet er "bestilt" på vegne av en gruppe brukere. Fokus på brukerbehovene er viktig i planleggingen av et prosjekt. Et aktuelt spørsmål er ofte om, og i tilfelle hvordan, brukerne bør være representert i prosjektorganisasjonen.

#### *Oppdragsgiver*

Ideene til et prosjekt kan oppstå hvor som helst i organisasjonen, men ethvert prosjekt må ha en ansvarlig oppdragsgiver som har "bestilt" prosjektet. Oppdragsgiver kan være ekstern eller intern. For interne prosjekter i SSB vil dette ofte være seksjonsleder, men prosjekter kan

også være initiert fra toppledelsen. Et prosjekt må bidra til virksomhetens langsiktige utvikling. Forankringen hos oppdragsgiver er et sentralt punkt i prosjektforberedelsene. Sammen med forarbeidet ellers, er oppdragsgivers holdninger fundamentet for prosjektarbeidet. Uten forankring hos oppdragsgiver vil prosjektet tape kampen om de rette ressursene. Det finnes eksempler på at prosjekter bare forsetter på papiret eller går i oppløsning i det stille, med unødig ressursbruk og frustrasjon både for oppdragsgiver og de involverte som resultat.

### ***Ansvarlig enhet***

Den enheten i SSB som er ansvarlig for prosjektgjennomføringen kaller vi ansvarlig enhet. Den kan være en enhet i linjeorganisasjonen, men den kan også være selve prosjektorganisasjonen. I det første tilfellet er oppdragsgiver ofte leder av ansvarlig enhet, men dette er ikke tilfellet i prosjekter med ekstern oppdragsgiver. Forankringen i ansvarlig enhet er selvsagt like viktig som forankringen hos oppdragsgiver.

### ***Andre samarbeidspartnere og leverandører***

Ofte bygger et prosjekt på andre prosjekter som en ikke nødvendigvis har kontroll over. Dette representerer et usikkerhetsmoment som det må tas hensyn til i planleggingen. Prosjektet kan også dra nytte av andre samarbeidspartnere som berøres eller kan bidra ved at de har gjort noe liknende. Som når det gjelder brukere bør en vurdere i hvilken grad, og eventuelt hvordan, leverandører og andre samarbeidspartnere bør delta i prosjektet.

### ***Styringsgruppe***

Selv om prosjektleder rapporterer til oppdragsgiver, vil oppdragsgiver eller ansvarlig linjeleder i de største prosjektene kunne ha behov for en formell *styringsgruppe*. Styringsgruppa må ha myndighet til å ta beslutninger om veivalg og ressursbruk innenfor vedtatte rammer (*se avsnitt 5.1.3. prosjektskriv*). Dette gjelder særlig i tverrfaglige, matriseorganiserte prosjekter, hvor ressurstilgangen er avhengig av bidrag fra flere deler av SSBs linjeorganisasjon. Ledere med ansvar for prosjektdeltakernes ressursbruk bør være med i styringsgruppa. I tillegg kan andre viktige interessenter være representert.

Styringsgruppas hovedoppgave er å godkjenne milepæl- og aktivitetsplaner for prosjektet (*se avsnitt 5.2.1. prosjektplan*), med arbeidsfordeling og fordeling av avsatt ressursbruk, samt å følge opp framdriften i forhold til hovedmilepæler og strategiske prioriteringer. Styringsgruppa har et særlig ansvar for å følge opp og sikre den tildelte ressurstilgangen i et prosjekt, samt å sørge for videreføring av resultatene. Styringsgruppa skal også bidra til motivasjon og lagånd i prosjektet, og gi anerkjennelse når milepæler og prosjektmål nås.

Styringsgruppa skal ikke drive detaljstyring med hensyn til det faglige innholdet i prosjektet, og den må heller ikke frata den ordinære linjeorganisasjonen dens ansvar for beslutninger. Hensiktsmessigheten av å opprette en styringsgruppe må vurderes både i forhold til prosjektgruppa og linjeorganisasjonen. Det er for eksempel ikke noe poeng i å opprette en styringsgruppe som i stor grad vil måtte overlappes arbeidet i direktørmøtet som er SSBs øverste styringsorgan.

**Referansegrupper**

En *referansegruppe* er en *rådgivende* gruppe som gjerne ledes av en annen person enn prosjektleder. Oppdragsgiver eller prosjektleder kan opprette referansegrupper etter behov. Referansegruppene består vanligvis av fagpersoner og har ikke beslutningsoppgaver. Interessenter og eksperter som ikke deltar direkte i prosjektgruppa kan være medlemmer i en referansegruppe. Dette gjelder for eksempel representanter for brukerne. Et alternativ til å opprette en referansegruppe er å intervju fagpersoner.

**Prosjektleder**

Prosjektleder er den sentrale personen i prosjektet. Hun/han er ansvarlig for prosjektets framdrift og resultat overfor oppdragsgiver, og bør kjenne godt til det relevante fagområdet og problemet prosjektet skal løse.

Prosjektleders og prosjektdeltakers oppgaver og kunnskap bør utfylle hverandre i arbeidet. Prosjektleder må ha ledelses- og organisasjonskunnskap, være flink til å delegerer og skape resultater gjennom andre. Rollen som prosjektleder innebærer også å opparbeide og få tillit i organisasjonen og i prosjektgruppa. Gode samarbeidsevner er derfor avgjørende.

**Prosjektdeltakere**

Prosjektgruppas antall og sammensetning avhenger av prosjektets størrelse og art (4 - 6 deltakere i et prosjekt eller delprosjekt er ofte hensiktsmessig). Medlemmene i prosjektgruppa må til sammen ha den nødvendige kompetansen for å gjennomføre prosjektet. For eksempel innenfor statistikkutvikling er det vanlig å vurdere om en bør ha med en person med IT-kompetanse, en med statistisk metodekompetanse og en representant fra den emnemessige fagkompetansen. Som nevnt bør også hensiktsmessigheten av å trekke inn representanter for brukere, leverandører og andre samarbeidspartnere vurderes, men dette kan også gjøres uten at disse deltar i selve prosjektgruppen.

Ofte vil interne oppdragsgivere oppnevne prosjektleder og sette sammen prosjektgruppen før detaljplanleggingen av prosjektet er ferdig. Dette er naturlig dersom oppdragsgiver kontrollerer ressursene til prosjektdeltakerne. Men selv i dette tilfellet bør prosjektleder og prosjektgruppen kunne vurdere sammensetningen av prosjektgruppen på nytt når prosjektet er i gang.

**Kvalitetslos**

Et virkemiddel i kvalitetsarbeidet har vært bruken av kvalitetslosere som *rådgivere* med hensyn til kvalitet og selve prosjektprosessen. Disse har fått mer opplæring i kvalitetsarbeid enn andre i SSB og målet er at de skal spre sin kunnskap og ideer til prosjektleder og de andre prosjektdeltakerne. Det er også et poeng at losen normalt kommer fra et annet område enn prosjektleder. Losen har dermed ikke noe prestisje i eksisterende løsninger og kan kanskje lettere se saken fra andre sider og gi nye innspill. Losen kan stille spørsmål uten eventuelt å miste ansikt.

**4.2.2. Kommunikasjon og samarbeid**

Teamarbeid dreier seg om åpen kommunikasjon og å arbeide for et godt resultat ved å utnytte de beste sidene hos alle prosjektdeltakerne. Det er viktig at alle synspunkter får komme fram, og at alle forslag blir hørt. Regler for møter og møtedeltakelse er viktig. *Se vedlegg 2.1: Effektive møter.*

### ***Gode grupper oppnår gode resultater***

Ofte vil prosjekter bringe sammen mennesker med ulik kompetanse. Prosjektlederen står overfor en utfordring i å få mennesker med forskjellige bakgrunn, forventning og ambisjoner til å samarbeide. Det er viktig for motivasjonen i prosjektgruppa at deltakerne opparbeider en eierfølelse til prosjektet, og at det er stolthet forbundet med å levere fra seg et produkt til kundene. Ved at prosjektleder setter av tid i innledende fase av prosjektet til å skape en god gruppekjemi og godt samarbeidsklima, vil man kunne unngå større konflikter i en senere fase i prosjektet. Det kan være hensiktsmessig å formulere samspillregler eller en samarbeidskontrakt. Å skape en felles visjon i oppstarten av et prosjekt vil også kunne bidra til en sterkere fellesskapsfølelse blant prosjektdeltakerne. Gode grupper oppnår som regel gode prosjektresultater. *Se vedlegg 2.2: Samarbeidskontrakt/spilleregler*

En leder som delegerer ansvarsoppgaver til prosjektdeltakerne bidrar til å skape en velfungerende gruppe. Dette er spesielt viktig i prosjektsammenheng hvor man jobber sammen i et begrenset tidsrom og hvor lederposisjonen ikke står like sterkt som i linjen ellers. Det betyr videre at det er en god mulighet til kompetanseutvikling og maksimal bruk av organisasjonens ressurser. Delegering kan ta ekstra tid, likevel bør det ses på som en investering som lønner seg på lang sikt. Deltakerne vil på denne måten få mulighet til å lære og praktisere nye ferdigheter.

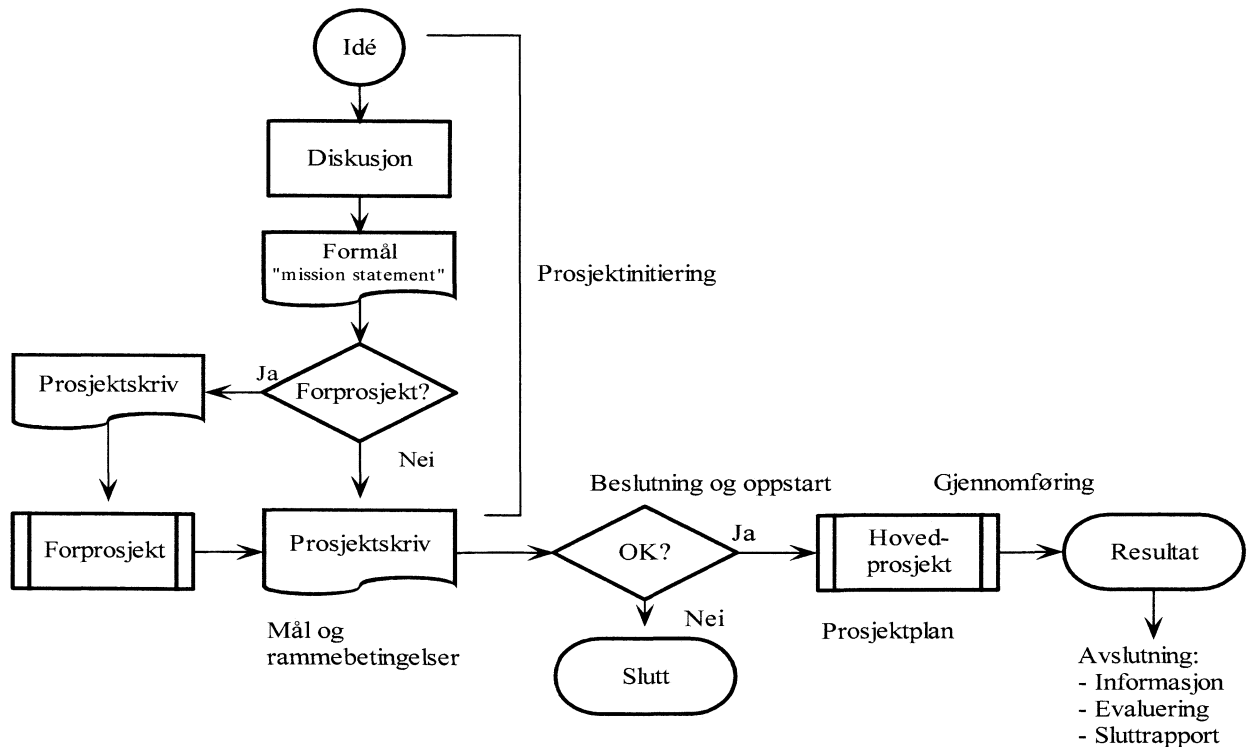
### ***Verktøy for teamarbeid***

Noen verktøy kan anvendes som prosjektleders hjelpemiddel i å oppnå effektive og velfungerende arbeidsteam og et godt samarbeidsklima. Hva slags teknikk man benytter er imidlertid ikke det viktigste, men hva slags overførings- og nytteverdi øvelsen har. Det finnes flere verktøy som kan brukes. Derfor er det viktig å ha en klar formening om hva man ønsker å oppnå, slik at valg av verktøy tilpasses det enkelte prosjekt. *Se vedlegg 2: Verktøy for teamarbeid.*

## 5. Gangen i et prosjekt

Det kan være hensiktsmessig å dele inn prosjektprosessen i fire hovedfaser: Prosjektinitieringsfasen, beslutnings- og oppstartsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. Både faglige og administrative oppgaver er knyttet til start, gjennomføring og avslutning av de enkelte faser.

Figur 3. Gangen i et prosjekt fra idé til resultat.



### 5.1. Prosjektinitieringsfasen

Prosessen fra en ide oppstår til et vedtatt prosjekt foreligger, kalles initieringsprosessen. Prosessen har to hovedfunksjoner: Idéskapning og målformulering.

#### 5.1.1. Idéskapning og målformulering

Prosjektideer kan oppstå både spontant hos enkeltpersoner eller gruppe, etter en mer systematisk analyse eller ved forespørsel utenfra (fra kunde eller oppdragsgiver). Både den spontane og planlagte *idéskapningen* er avhengig av et miljø som fremmer kreativitet. I et faglig sterkt miljø som SSB, vil det ofte være en tilbøyelighet til å reagere kritisk på nye ideer. Det er derfor viktig å oppmuntre til idéskapning og fange opp spontane ideer. En kilde til nye ideer er samarbeid på tvers internt eller eksternt i organisasjonen. *Se vedlegg: Brainstorming (2.3) og tenkehatter (2.4)*

Fra idé til prosjekt ligger det en fase med diskusjon og vurdering. Viktige momenter er:

- Ideen må være i samsvar med brukerbehov, overordnet strategi og andre planer i SSB
- Ideens gjennomførbarhet, risiko og ressursbehov
- Prioritering i forhold til andre oppgaver

### **Presise prosjektmål**

Dersom ideen vurderes som verdt å satse på, følger *formulering av presise prosjektmål*. Dette er en vesentlig del av prosjektplanleggingen. Uten klare mål blir prosjektgruppens oppgave umulig. Prosjektets formål eller mandat formuleres oftest av oppdragsgiver, men det er viktig at prosjektleder og prosjektgruppe vurderer formålet på nytt slik at det blir presist og gjennomførbart.

### **Resultat- og effektmål**

Målet med et prosjekt beskrives oftest som et konkret resultat, *resultatmål*. Målet skal foreligge innen visse tids- og kostnadsrammer. Vanlige formuleringer i SSBs resultatmål er f.eks. å "utvikle" eller "etablere", "forbedre", "legge om" eller "kvalitetssikre" et "system", en "rutine" eller en "statistikk". Dette er konkret og greit, men det sier vanligvis ikke noe om *hvorfor* prosjektet bør gjennomføres. En beskrivelse av nytteverdi eller fortjenester for institusjonen eller deler av denne må også formuleres. Dette kalles *effektmål*. Effektmålet, eller årsaken til at et prosjekt settes i gang, vil ofte kunne formuleres som "bidra til" å forbedre kvalitet eller effektivitet (for brukere, oppgavegivere eller for SSB selv).

Det kan være hensiktsmessig å legge fram prosjektidé og formål for diskusjon før det fremmes et formelt prosjektskriv for godkjenning

## **5.1.2. Vurdering av forprosjekt**

I mange prosjekter er det aktuelt å utføre et forprosjekt i mindre skala (f.eks. med et lite utvalg) for å teste metoder, teknologi eller rutiner. Forprosjektet kan beskrives i prosjektskrivet, men dersom forprosjektet er lite ressurskrevende kan det eventuelt gjennomføres uten prosjektskriv. I noen tilfeller bør det lages et revidert prosjektskriv forut for et mer ressurskrevende hovedprosjekt. Forprosjekter er særlig aktuelle i utviklingsprosjekter. Slike prosjekter har vi mange av i SSB, og en bør alltid vurdere hensiktsmessigheten av et forprosjekt før en starter et prosjekt.

## **5.1.3. Prosjektskriv**

Prosjektskrivet eller prosjektdirektivet er det første *formelle* kravet til et nytt prosjekt i SSB. Det er oppdragsgivers eller linjeorganisasjonens (ansvarlig enhets) bestilling ovenfor prosjektleder og prosjektgruppa. Prosjektansvarlig linjeleder har ansvaret for at det utarbeides et prosjektskriv, selv om det ofte i praksis vil være skrevet av prosjektleder.

I tillegg til å formulere prosjektideen som effekt- og resultatmål skal et prosjektskriv kort beskrive faglige og ressursmessige forutsetninger, prosjektdeltakere og andre interessenter. Prosjektet skal ha et produktnummer slik at det også kan følges opp ressursmessig gjennom det sentrale plan- og rapporteringssystemet i SSB. *Se vedlegg 3: Mal for prosjektskriv*

Overordnet planlegging i SSB er i stor grad knyttet til arbeidet med virksomhetsplanene som foregår hver høst. Denne prosessen starter med utarbeiding av retningslinjer med rammebetingelser og innspill til planleggingsprosessen. Retningslinjene inneholder normalt et krav om at det

skal utarbeides prosjektskriv for større prosjekter og for prosjekter som går på tvers av avdelingene.

Prosjektgruppa bør kunne diskutere og eventuelt omformulere prosjektets formål før prosjektskrivet godkjennes. Det samme gjelder sammensetningen av prosjektgruppa og tidsplanen som prosjektet må stille seg bak. Dette kan tilsi at første prosjektmøte gjennomføres før prosjektet formelt er satt i gang. Hensiktmessigheten av dette vurderes i det enkelte tilfelle, men uansett bør prosjektgruppe ha anledning til å revurdere innholdet i prosjektskrivet. Eventuelle endringer i prosjektskrivet godkjennes som andre endringer i planene lenger ut i prosjektperioden av styringsgruppen (oppdragsgiver dersom prosjektet ikke har styringsgruppe).

### **Budsjett og finansiering**

Beregning av prosjektets kostnader (og eventuelt inntekter) er et viktig punkt i prosjektskrivet. Kostnadene i SSB anslås som ressursinnsats i timeverk, dagsverk, ukeverk, månedsverk eller årsverk, alt etter prosjektets størrelse og usikkerheten. I tillegg kommer andre direkte kostnader som ikke er inkludert i den gjennomsnittlige overheaden som legges til arbeidskostnadene (spesiell maskin- og programvare, reiser, trykkekostnader og liknende). For å kunne beregne kostnadene er det nødvendig å bryte ned prosjektet i aktiviteter (inkludert eventuelt forprosjekt), estimere arbeidsomfanget per person og aktivitet og summere opp. Erfaringstall er viktige som et utgangspunkt, og det å ta vare på slike tall er en viktig grunn til å dokumentere og evaluere prosjektene.

Sluttidspunkt og tidspunkter for de viktigste milepælene skal også angis i prosjektskrivet. Et prosjekts varighet eller kalendertid er sjelden en direkte funksjon av ressursanslaget. Tilgjengeligheten av arbeidskraften i perioder og rekkefølgen på aktivitetene er viktig input til beregning av tidspunkter. Ferdigdato for et prosjekt er ofte pålagt fra oppdragsgiver eller utenfor SSBs kontroll. Prosjektets suksess blir ofte målt ut fra om ferdigdato holder, og det er viktig at prosjektet selv vurderer denne datoen kritisk før den godtas, eventuelt flyttes etter en diskusjon med oppdragsgiver.

En viktig del av behandlingen av et prosjektskriv er å godkjenne budsjettet og sikre finansieringen. Dersom prosjektet forutsetter finansiering ut over det oppdragsgiver selv stiller til rådighet eller har kontroll over må dette gå klart fram.

## **5.2. Beslutnings- og oppstartsfasen**

I startfasen av prosjektene legger man grunnlaget for en forpliktende framdrift i henhold til vedtatte planer, og gjennom dette gjør det mulig å styre og følge utviklingen i prosjektarbeidet. Det skal ikke startes prosjekter før prosjektskrivet er kjent og vedtatt, og en prosjektleder med en eventuelt underlagt prosjektgruppe har akseptert å gjennomføre oppgaven.

Et prosjekt i SSB starter formelt når prosjektskrivet er godkjent. Dette kan være før eller etter et eventuelt forprosjekt. Mange prosjekter planlegges i virksomhetsplanen og godkjennes sammen med eller som en del av denne i november/desember hvert år. Prosjekter kan likevel både planlegges, godkjennes og startes når som helst i løpet av året.

Den formelle starten på et prosjekt kan markeres ved et "kick-off" møte eller et seminar hvis prosjektet er stort. Det fremmer samhold i prosjekt-



gruppa og de andre involverte, og er et middel for å skape en felles forståelse av formål og arbeidsmetoder. Hensiktmessigheten av en slik markering bør alltid vurderes for større og matriseorganiserte prosjekter.

### 5.2.1. Prosjektplan

#### *Hva, når og hvordan*

Prosjektgruppen selv ha det endelige ansvaret for utformingen av en *prosjektplan*. Det gir prosjektmedarbeiderne en felles plattform og motivasjon for oppgaven. Planleggingen kan deles i to nivåer, *hva* prosjektet skal utrette *når* og *hvordan det skal* oppnå dette. Dette tvinger de involverte i prosjektet til å diskutere de faglige utfordringene i en fornuftig rekkefølge.

Mens prosjektskrivet er linjelederens beskrivelse av oppdraget, er prosjektplanen prosjektleders og prosjektgruppas forståelse av dette og hvordan oppdraget skal løses. Prosjektplanen er mer detaljert enn prosjektskrivet, og inneholder en *milepælplan* og en *aktivitetsplan*. Målene formulert i prosjektskrivet kan omformuleres og må ofte detaljeres i gruppa før arbeidet kan starte. Målformulering kan også være et middel for å skape begeistring og motivasjon. Prosjektplanen er prosjektleders verktøy for å kunne planlegge og følge opp framdriften i prosjektet.

*Se vedlegg 4: Prosjektplan*

#### *Milepælplan*

En milepæl kan betraktes som et delmål i prosjektet. Milepælplanen skal godkjennes av styringsgruppa.

Milepælplanen er 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".

#### *Aktivitetsplan*

Aktivitetsplanene fokuserer på de enkelte aktivitetene som inngår i milepælplanen, og detaljerer disse. De 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. Aktivitetsplanen skal fordele ansvar og ressurser og sørge for framdrift på aktivitetsnivå. Andre betegnelser som brukes om planer på dette nivået, er *detaljplan* og *ansvarskart*.

En aktivitetsplan 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

### 5.2.2. Informasjon

Det er prosjektgruppas ansvar å formidle nødvendig informasjon om prosjektet til interessenter utenfor prosjekt- og styringsgruppa. Formidlingen 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 rykteflom, 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. I større prosjekter er det aktuelt å lage en egen informasjonsplan i samarbeid med Formidlingsavdelingen.

#### Boks 1. Prosedyrer ved oppstart av prosjekter.

- a) Prosjektidé  
**Ansvarlig: Hvem som helst**
- b) Formulering av prosjektmål  
**Ansvarlig: Oppdragsgiver, eventuelt i samarbeid med prosjektleder og prosjektgruppe**
- c) Prosjektskriv  
**Ansvarlig: Oppdragsgiver eller ansvarlig enhet (når oppdragsgiver er ekstern)**
- d) Oppstart av prosjektet ("kick off")  
**Ansvarlig: Prosjektleder**
- e) Prosjektplan (med plan for informasjon)  
**Ansvarlig: Prosjektleder**

### 5.3. Gjennomføringsfasen

Ved gjennomføring av prosjektene snakker vi om oppfølging på to nivåer:

- Den *interne oppfølgingen i prosjektet*, det ansvaret som hviler på prosjektleder eller de som er ansvarlige for deloppgaver innenfor rammene av prosjektet.
- *Oppfølgingen som styringsgruppe* eller tilsvarende har av 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 deltar i prosjektet har et ansvar for å formidle at deres arbeid går etter oppsatt plan, eventuelt tilkjenne 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.

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*.

#### ***Framdriftsrapport***

Rapporten skal være kort, og den kan disponeres slik:

1. Hovedaktivitet/milepæl (1,2,3...)
  - 1.1. Status
  - 1.2. Avvik
    - 1.2.1. Årsak til avvik
    - 1.2.2. Konsekvenser
    - 1.2.3. Forslag til tiltak
    - 1.2.4. Ansvar for handling
  - 1.3. Kritiske aktiviteter framover

*Se vedlegg 5: Mal for framdriftsrapport*

Beskrivelse av kritiske aktiviteter er viktig hvis aktiviteter som skal starte, er avhengige 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 ressursbruk og økonomi gis i egne rapporter dersom prosjektet er gitt eget budsjett.

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 og berører prosjektets rammebetingelser, og som får eller kan få konsekvenser for framdriften av prosjektet.

Prosjektleder har et rapportering og oppfølgingsansvar overfor nærmeste leder/ledere og styringsgruppe når det gjelder ressursforvaltning. Dette innebærer også ansvar for identifisering og rapportering av endringer i behov eller prosjektomfang som er gitt av projektskriv.

#### ***Rapporterings- og oppfølgingsansvar***

## Boks 2. Prosedyrer med ansvarsforhold under gjennomføringen av prosjekter

- a) Innkalling til oppfølgingsmøter i henhold til fastlagt plan, både i prosjektgruppa og med styringsgruppe/leder ansvarlig enhet.  
**Ansvarlig: Prosjektleder**
- b) Rapportering av avvik til styringsgruppe/leder 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, endringer i ressursbruk og organisering.  
**Ansvarlig: Prosjektleder**
- c) Videre rapportering i linja.  
**Ansvarlig: Styringsgruppe eller oppdragsgiver**
- 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 eller oppdragsgiver**
  - Forslag til tiltak  
**Ansvarlig: Prosjektleder**
  - Beslutning  
**Ansvarlig: Styringsgruppe eller oppdragsgiver**
  - Orientering til prosjektgruppa  
**Ansvarlig: Prosjektleder**

## 5.4. Avslutningsfasen

Når prosjektet nærmer seg en avslutning er det flere viktige oppgaver som må ivaretas. Et utviklingsprosjekt avsluttes gjerne med iverksettelse av eventuelle tiltak eller rutiner som publisering av ny statistikk. Det er aktuelt med *informasjon* om prosjektresultatene som går ut over formidling av denne. Endelig skal prosjektet *evalueres*, og det skal gjennomføres en sluttbehandling av prosjektet. For alle prosjekter skal det skrives en *sluttrapport*.

Avslutningen av et prosjekt skal forhindre at prosjektet eller enkelte aktiviteter fortsetter å leve sitt eget liv, og omfatter to viktige saker:

- Evaluering for å sikre at prosjektprosessen skal bidra til både individuell og organisatorisk læring
- Markering med en ryddig overlevering av prosjektresultatet til brukerorganisasjonen

Styringsgruppa/oppdragsgiver er ansvarlig for at prosjektresultatene blir videreført. Dette ansvaret kan delegeres. Spørsmål som henger sammen med dette og som må avklares i sluttfasen er:

- Hvem er ansvarlig for utarbeidelse og formidling av informasjon?
- Hvem er ansvarlig for opplegg og gjennomføring av opplæring?
- Hvem skal ivareta faglig og teknisk veiledning?
- Hvem har ansvaret for iverksettelse av nødvendig sikkerhets- og kontrollrutiner?
- Hvem "eier" prosjektresultatet?

### 5.4.1. Evaluering

Evaluering er nødvendig for å utnytte prosjektenes potensial som læringsarena. Evalueringsmøter må prioriteres og alle prosjektdeltakere bør oppfordres til å delta. Ved å gjøre seg opp en mening om hvilke tiltak som har hatt en positiv effekt og hva som har virket negativt på prosjektets resultat, øker sjansen for å lære av de feilene som gjøres. Dette gjelder både prosjektorganisasjonen og for resten av organisasjonen

I siste fase av prosjektarbeidet skal det settes av tid til evaluering. 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?

Punkter som bør behandles i en evalueringsprosess:

- *Det resultatorienterte* - hva har skjedd?
- *Det prosessorienterte* - hvordan skjedde det?
- *Det sammenhengsorienterte* - hvorfor skjedde det?
- *Det gruppeorienterte* - hvordan fungerte prosjektgruppa?

***Teamarbeidet skal også evalueres***

Med hensyn til evaluering av gruppa, er det viktig å ettervurdere sosiale forhold og lederstil, med fokus på lagfølelse, motivasjon, delegering, styring, kommunikasjon og veiledning. Både prosjektgruppa som helhet og prosjektleder og deltakerne enkeltvis bør vurderes.

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

### 5.4.2. Sluttrapport

Når prosjektet er ferdig, skal det være utarbeidet en sluttrapport. Rapporten skal gi et dekkende bilde av måloppnåelsen i prosjektet, beskrive ressursbruk og framdrift i arbeidet og evaluere arbeidsprosessen. Sluttrapporten skal også gi forslag til og beskrive videreføring av prosjektresultatet i en eventuell driftsfase.

Sluttrapporten bør disponeres slik:

1. **Sammendrag**  
Hvis rapporten er lang
2. **Mål og resultat**  
Kort beskrivelse av prosjektresultatet. Gi en vurdering av prosjektresultatet opp mot de målene som har vært endelig vedtatt for prosjektet.
3. **Framdrift og ressursbruk**  
Ta også med eventuelle vedtak i styringsgruppa som har ført til endret framdrift eller ressursbruk.
4. **Organisering og arbeidsprosessen**  
Hvem har sittet i hvilke grupper, hvem har vært ansvarlig for hva osv. Evaluering av arbeidsprosessen. Hvordan har kommunikasjon/-samarbeid i gruppa fungert?
5. **Videreføring av prosjektresultatet**  
Overføring til driftsfase, eventuelt til andre organisatoriske enheter, videre ansvar.

## 6. Erfaringsoverføring

Dette punktet tas med hvis det er gjort erfaringer som andre prosjekter, personer eller enheter kan dra nytte av.

Både sluttrapporten og andre viktige prosjektrapporter som sikter mot brukere utenfor prosjektet (altså ikke framdriftsrapporter og andre rapporter for styringsgruppa eller annen intern oppfølging) skal utgis i SSBs serier (normalt som notat eller rapport). Dette gir rapporten autoritet og støtter SSBs felles profil, i tillegg til at det gir forfatterne kreditt og er nødvendig for hensiktmessig arkivering og framtidig gjenfinning og læring. Se for øvrig SSBs retningslinjer/policy for formidling på <http://intranett/dok/publisering/>.

### Boks 3. Prosedyrer ved avslutning av prosjekter

- |   |
|---|
| <p>a) Evaluering av prosjektprosessen, hvordan prosjektet har forløpt. Ta initiativ til møte med styringsgruppen, og sørg for gjennomføring av evaluering.<br/><b>Ansvarlig: Prosjektleder</b></p> <p>b) Utarbeidelse av sluttrapport, hvor resultater settes opp mot målsettingene og de planlagte sluttproduktene. Sluttrapport utgis i SSBs serier.<br/><b>Ansvarlig: Prosjektleder</b></p> <p>c) Godkjenning av sluttprodukt, kontroll av dokumentasjon<br/><b>Ansvarlig: Styringsgruppe og/eller oppdragsgiver</b></p> |
|---|

## Oppskrifter og hjelpemidler i prosjektarbeidet

### 1. Ingredienser i et vellykket prosjekt

- Prosjektgruppa får tid til planlegge
- Målene er tydelige, samt kjent og akseptert av alle i prosjektgruppa
- Rollene er klart definert
  - Forholdet mellom oppdragsgiver, ansvarlig enhet (om dette enn annen enn oppdragsgiver), eventuell styringsgruppe og prosjektgruppen er avklart
  - Hvert medlem av prosjektgruppa forstår sin egen oppgave i prosjektet og kjenner til hvem som har ansvar for de andre oppgavene
  - Alle kjenner seg delaktig i prosjektet
- Kommunikasjonen i gruppa er åpen
- Det finnes definerte prosedyrer for prosjektarbeid og avgjørelser som alle i gruppa er inneforstått med
- Gruppa har fra starten fastlagt spilleregler for prosjektet
- Prosjektdeltakerne har kunnskap om gruppeprosesser og er bevisst egen og gruppens utvikling
- Gruppa har en gjennomarbeidet prosjektplan som inneholder en oversikt over prosjektgruppas ressurser

### 2. Verktøy for teamarbeid

I det følgende omtales noen teknikker som kan brukes for å bedre teamarbeidet. Dette gjelder også flere av de verktøy som omtales i senere vedlegg, i tillegg til at disse har mer spesifikke mål i forbindelse med planlegging, oppfølging og styring av prosjekter.

#### 2.1. Effektive møter

Forberedte og vel gjennomførte prosjektmøter gir best resultat. For å oppnå dette er det noen viktige punkter å legge vekt på både før, under og etter et møte.

##### *Før møtet:*

- Et tydelig mål presiseres før møtet
- En innkalling sendes ut i god tid før møtet, med start og sluttidspunkt og annen nødvendig informasjon.
- En dagsorden skal ligge ved innkallelsen, som skal inneholde
  - punkt og emner som skal behandles, og møtedokumenter skal vært markert med
    - vedtak
    - drøfting
    - orientering/informasjon
  - navn på ansvarlig for de ulike punktene
  - tidsplan for hvert punkt

##### *Under møtet:*

- Møtet starter på bestemt tid og følger dagsorden
- Beslutningene formuleres og summeres etter gjennomgang av punktene på dagsorden

##### *Etter møtet:*

- Møtereferat skrives og sendes de berørte snarest
- Avgjørelser følges opp og tiltak samt tiltaksliste oppdateres.

##### *Møteleder/prosjektleder*

- Følger opp møtereferat fra sist møte
- Summerer opp for hvert diskuterte punkt
- Stimulere og aktivere diskusjonen gjennom spørsmål og drar nytte av deltakernes ulike kunnskaper

- Styrer aktivt tidsfordelingen for dagsordenens punkter og begrenser/styrer diskusjonen i gruppa slik at gruppa holder seg til tema og at hver enkelt fatter seg i korthet
- Hjelper gruppen med å avslutte en diskusjon og komme til en avgjørelse
- Summere møtet for å oppnå konsensus i gruppa
- Ser til at gruppa er samstemt og at deltakerne er enige om hvilke oppgaver som skal utføres til neste møte og av hvem.
- Evaluerer møtet

## 2.2. Samarbeidskontrakt/spilleregler

I prosjektets innledende fase er det viktig å definere gruppens mål, arbeidsdeling og samspillregler. En samarbeidskontrakt er et verktøy for å påvirke gruppeprosessen i ønsket retning for å etablere et rammeverk for gruppas arbeid. En samarbeidskontrakt kan ha preventiv effekt i forhold til potensielle konflikter og samarbeidsproblemer senere i prosjektperioden. For prosjektgrupper i SSB som ønsker å lage en samarbeidskontrakt, vil det være nyttig å konsentrere seg om følgende temaer:

- **Roller:** Kartlegging av gruppe-medlemmers ressurser. Hvem skal gjøre hva og hvorfor?
- **Prosedyrer:** Arbeidsform og møtekultur
- **Mellommenneskelige spørsmål:** Klargjøring av preferanser, relasjoner, følelser og forventninger blant gruppas medlemmer

## 2.3. Brainstorming

Formulere teorier. Finne ideer og forslag til forandring. Rangordne alternative forslag. Bruk av tavle, lapper etc. Flere av de teknikkene som er omtalt i håndboka og i vedleggene kan brukes under "brainstorming", f.eks. "tenkehatter", fiskebeinsdiagram og flytdiagram.

## 2.4. Tenkehatter

Bruk av "tenkehatter" er en måte å få fram ulike holdninger på for dermed lettere å kunne se en sak fra flere sider.

Ved bruk av dette verktøyet skal man skille ulike mentale prosesser fra hverandre ved bruk av forskjellige symboler og farger ("hatter"). Målet er at deltakerne forstår at blanding av ulike holdninger øker teamets effektivitet. De ulike holdningene svarer til ulike personlighetstyper. I et normalt team kan noen alltid ha på seg svart hatt, noen alltid rød mens vi risikerer at den gule aldri brukes. Poenget er å tvinge teamet til å bruke alle hattene.

- **Blå hatt:** Prosesshatten, personen med blå hatt skal fokusere på selve prosessen, hvor er vi og hvordan kommer vi oss videre? Normalt er det "tilretteleggeren" eller en "lagleder" som har den på.
- **Grønn hatt:** Kreativitetshatten. Den som bruker denne hatten skal være den i gruppa som kommer med mange nye ideer og tanker.
- **Gul hatt:** Positivt vurderende. Personen med denne hatten konsentrerer seg om å finne fordeler ved ideen.
- **Svart hatt:** Kritisk vurderende. Personen med denne hatten skal se alle ulemper, og argumenter for at ideer ikke kommer til å virke og må forkastes.
- **Hvit hatt:** Informasjon og data om ideen. Nøytrale fakta må registreres som en viktig del av prosessen.
- **Rød hatt:** Følelser. Hva føler vi? Hvordan er magefølelsen? Den røde hatten er en viktig og nyttig del av prosessen. Teamet kan bruke de ulike hattene etter tur.



### 3. Mal for prosjektskriv

Kommentarer som utfyller instruksene med små skrift er lagt inn i malen etter behov.

Til:	[Klikk her og skriv inn tekst] (brukes for godkjenning, ofte av fagdirektør eller adm.dir/direktørmøtet i forbindelse med VP-prosessen)	Godkjent dato
		[Klikk her]
Fra:	[Klikk her og skriv inn tekst]	Avdeling/Seksjon
		[Klikk her]
		Dato
		[Klikk her]

Prosjektnavn	[Klikk her og skriv inn tekst]	Produktnr.
		[Klikk her]
Oppdragsgiver	[Klikk her og skriv inn tekst]	
Ansvarlig enhet	[Klikk her og skriv inn tekst]	
Prosjektleder	[Klikk her og skriv inn tekst]	Kvalitetslos
		[Klikk her og skriv inn tekst]
		(bruken vurderes men er ikke obligatorisk)

**1. Bakgrunn** Her beskrives kort hvorfor/hvordan prosjektet har oppstått.

**2. Formål** Forslag til målsettinger for prosjektarbeidet. Effektmål og resultatmål/leveranse

- 1) *Effektmål*: Overordnet mål/bidrag til SSB sin strategi og planer (hvorfor dette prosjektet)
- 2) *Resultatmål*: Konkret mål for prosjektet (og eventuelt forprosjektet), i enkelte prosjekter er det aktuelt å bruke begrepet *leveranse*.

**3. Faglige problemstillinger** Beskriv kort faglige forutsetninger og problemstillinger, metode og løsningsforslag..

Dette punktet utformes i detalj senere, i forbindelse med utformingen av milepælplanen.

Beskriv *kort* faglige forutsetninger og problemstillinger, med vekt på risiko. *Metode* eller *løsningsforslag* kan også kort beskrives her (detaljeres senere i milepælplan og andre detaljplaner)

**4. Interessenter og deltakere** Beskriv prosjektorganisasjonen og interessenter i eller utenfor SSB.

Bør inneholde forslag til prosjektgruppe, kan eventuelt inneholde forslag til styringsgruppe og referansegruppe. Beskriv viktige brukere, leverandører og andre samarbeidspartnere. I eksterne bestilte og finansierte prosjekter er det aktuelt å vedlegge prosjektdeltakernes CV.

**5. Ressursrammer og tidsplan** Hvilke økonomiske, tidsmessige og personalmessige ressursrammer foreligger.

*Kostnader i tid* (timer/måneds- eller årsverk) for personale fra ulike deler av organisasjonen, *andre kostnader*. *Sluttidspunkt* og eventuelle *milepæler* (detaljeres senere i prosjektplan, men hovedmilepæler bør tas med i prosjektskrivet for prosjekter med eksternt oppdragsgiver). Dersom prosjektskrivet gjelder både et forprosjekt og hovedprosjekt må kostnader og tidsplan brytes ned på disse. Finansiering.

**6. Prosjektets prioritet** ... i forhold til andre oppgaver.

Beskriv viktigheten i forhold til andre oppgaver som driftsoppgaver eller høyere prioriterte prosjekter. Punktet er ikke relevant for alle prosjekter, for eksempel for prosjekter med eksternt oppdragsgiver. Prosjektet bør uansett få de tildelte ressurser dersom drift/andre prosjekter går etter planen. Eventuell vikeplikt er aktuell når noe uforutsatt inntreffer med dette prosjektet eller andre aktiviteter.

## 4. Prosjektplan

En milepælplan kan settes opp på ulike måter, og det fins ulike typer programvare som kan benyttes, alt fra hjemmesnekrede Excel ark til kommersielle prosjektstyringsverktøy som MS-project. Innholdet i planen kan også variere.

Eksempelene viser utdrag fra en milepælplan brukt i UT-prosjektet (utenrikstransaksjoner) samt en enkel milepælplan brukt i et prosjektet som ble utført i forbindelse med et kurs i prosjekt og teamarbeid (Proteam). De overordnede milepælplanene inneholder her bare milepælene med avhengigheter og tidsfrister. Det er også vist utdrag fra den mer detaljerte planen for det siste prosjektet, som i tillegg inneholder et *gantdiagram* som viser de ulike aktivitetene med ansvarlige og varigheter langs tidsaksen. Alle disse planene er laget i Excel.

### Eksempel

Del av milepælplan fra UT-prosjektet

	Statistikk- faglig	Teknisk	Adm / Beslutning	Register / Utvalg	Andre forhold	Milepæler
Estimert måldato	S	T	AB	U	AF	
01.11.03			AB1			Når beslutning og rammer for obligatorisk rapportering i 2004 foreligger
15.11.03	S1					Når konklusjonene fra årspiloten er oppsummert i en rapport
30.11.03			AB2		AF1	Når ansvar knyttet til utviklingen av beregningssystemer for endelige produkter er plassert
15.12.03	S2					Når konklusjonene fra 2. kvartalspiloten er oppsummert i en rapport
31.12.03			AB3		AF2	Når kravene til UR-data er beskrevet og vedtatt
31.12.03				U1		Når forslag til skille mellom utvalgskategorier innen IFS foreligger
31.12.01				U2		Når 1. runde med merking av UT-populasjonen i BoF med nye kjennemerker er klar
15.01.04	S3					Når konklusjonene fra 3. kvartalspiloten er oppsummert i en rapport
15.01.04	S4					Når ekstern arbeidsgruppe har oppsummert forslag til løsninger og kommet med innspill til variablene
15.01.04			AB4	U3	AF3	Når bruk av KOBRA og Utenlandsoppgaven er vedtatt
15.01.04	S5					Når endelig variabelliste og valg av innsamlingsmodell foreligger med veiledning/beskrivelse

### Eksempel

Milepælplan for "Arbeidskraftregnskap - delprosjekt arbeidstid"

Milepæl nr	Milepælnavn	Avhengig av milepæl nr	Tidsfrist
1	Målene med prosjektet avklart		18.06.2003
2	Metoden avklart	1	18.06.2003
3	Kartlegging av primærstatistikker med arbeidstid	1,2	26.09.2003
4	Detaljert kartlegging av begrepene brukt	3	24.10.2003
5	Vurdering av behov/mulighet for samordning	4	12.12.2003
6	Evaluering av prosjektet	5	30.01.2004
7	Sluttrapporten ferdig	5,6	30.01.2004
A	Proteam, samling 1		14.05.2003
B	Proteam, samling 2		27.08.2003
C	Proteam, samling 3		26.11.2003
D	Proteam, samling 4		04.02.2004

## Eksempel Aktivitetsplan

Milepæl/aktivitet	Avh.	Ress	Ansv.	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	
1 Milepæl med prosjektet avklart		60	AUN																																						
1.1 Møte med prosjektets eiere			AUN																																						
1.2 Skaffe relevante dokumenter	1.1		KVE																																						
1.3 Møte med styringsgruppe			AUN																																						
1.4 Godkjenning av prosjektskriv	1.1		AUN																																						
2 Metoden avklart		15																																							
2.1 Drøfte metode	1.1		AUN																																						
2.2 Godkjenning av styringsgruppe			AUN																																						
3 Kartlegging av primærstatistikker med arbeidstid		20																																							
3.1 Formulere e-post til alle seksjonssjefer	2.2		BGA																																						
3.2 Utstilling e-post	3.1		TKV																																						
3.3 Mottak/oppfølging e-post	3.2		TKV																																						
3.4 Orienter oss om statistikkene	3.3		Alle																																						
3.5 Fordele statistikkene på grs. medl.	3.3		AUN																																						
4 Detaljert kartlegging av begrepene brukt		175																																							
4.1 Innhold i detaljert forespørsel	2.2		Alle																																						
4.2 Formulere sprm/e-post til kontaktpersonene	1.4		THA																																						
4.3 Lage opplegg for systematisering av svar	4.2		BGA																																						
4.4 Utstilling e-post	4.2		Alle																																						
4.5 Mottak/oppfølging e-post	4.4		Alle																																						
4.6 Vurdere innkommet informasjon	4.5		Alle																																						
4.7 Notat til styringsgruppen om resultatene	4.6		AUN																																						
5 Vurdering av behov/mulighet for samordning		150																																							
5.1 Analysere begrepene brukt	4.7		AUN																																						
6 Evaluering av prosjektet		40																																							
6.1 Kartlegge hvem som ønsker evalueringen			AUN																																						
6.2 Evaluere prosjektets resultat	5.1		AUN																																						
6.3 Evaluere samarbeidet i prosjektgruppen			AUN																																						
7 Sluttrapporten ferdig		40																																							
7.1 Skrive sluttrapport	5.1, 6.2, 6.3		AUN																																						
A Proteam, samling 1		120																																							
B Proteam, samling 2		120																																							
C Proteam, samling 3		120																																							
D Proteam, samling 4		120																																							

## 5. Mal for framdriftsrapport

### Aktiviteter

Produktnummer (hvis relevant)

### Mål

### Overordnet status om framdrift

### Status og planer:

<b>Hovedaktivitet / milepæl 1</b>
<b>Status:</b>
<b>Avvik:</b>
<b>Årsak/konsekvens :</b>
<b>Forslag til tiltak og ansvarlig for handling:</b>
<b>Planer inklusive kritiske aktiviteter:</b>

Tilsvarende for hovedaktivitet/milepæl 2 osv.

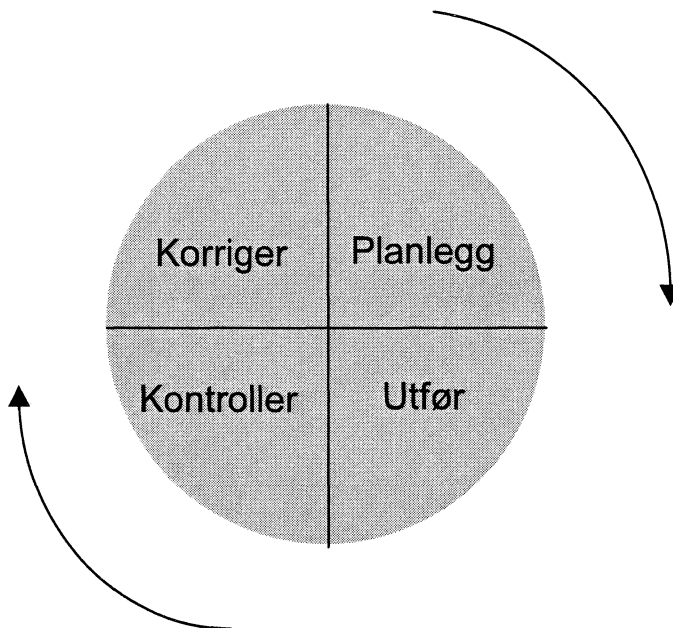
## 6. Kvalitetshjulet

Kvalitetshjulet er viktig i alt kvalitetsarbeid. Det illustrerer en tenkemåte som kan brukes i styring av alle prosesser - langsiktig utviklingsarbeid så vel som gjennomføring av enkeltmøter. Kvalitetshjulet betegnes PDSA hjulet på engelsk:

P: Plan  
D: Do  
S: Study  
A: Act

På norsk:

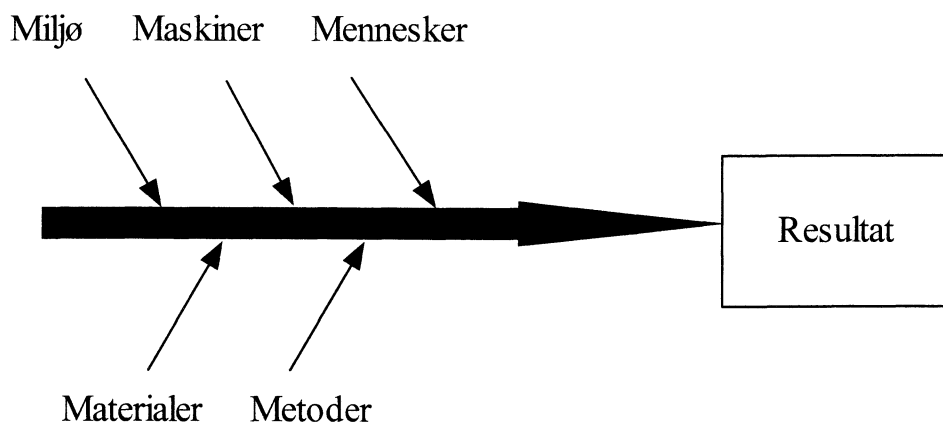
P: Planlegg  
U: Utfør  
K: Kontroller  
K: Korriger



## 7. Fiskebeinsdiagram

Fiskebeinsdiagrammet brukes under idéskapning/brainstorming for å strukturere en oppgave med et mål eller resultat som avhenger av ulike faktorer. Ved hjelp av et fiskebeinsdiagram kan vi enkelt vise hvordan prosessen mot målet er et samspill mellom det vi betegner som de fem M-ene: *Miljø*, *Maskiner*, *Mennesker*, *Materialer* og *Metoder*.

### Overordnet fiskebeinsdiagram

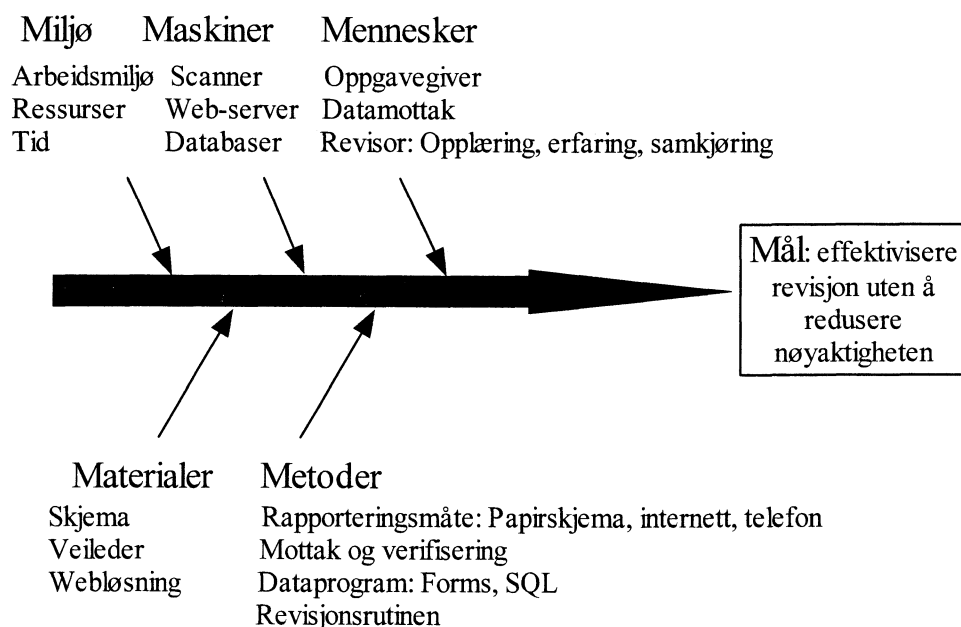


Med **miljø** menes de vilkårene eller omgivelsene arbeidet blir gjennomført under, og **maskiner** er det utstyret og de hjelpemidlene vi bruker i arbeidet. **Mennesker** er de som utfører arbeidet, og **materialer** er det som skal bearbeides. **Metoder** representerer måten arbeidet blir utført.

De ulike faktorene konkretiseres og detaljeres av prosjektgruppa. Fiskebeinsdiagrammet kan brukes til å identifisere feilkilder og vurdere forbedringsforslag.

### Eksempel

Fiskebeinsdiagram brukt i prosjekt for å forbedre småviltstatistikken

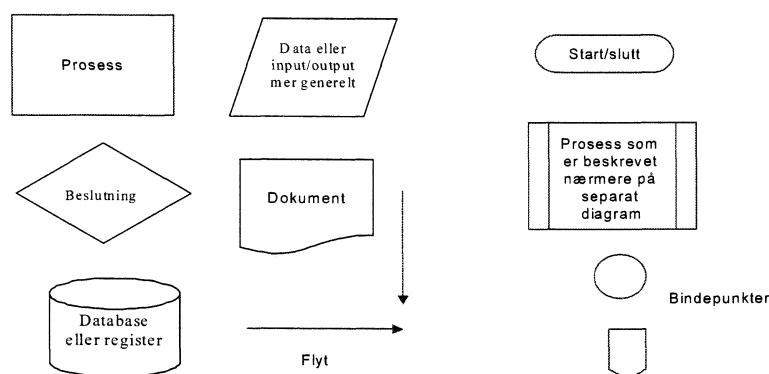


## 8. Flytdiagram

Et flytdiagram eller prosesskart er et hjelpemiddel for å kartlegge og dokumentere prosesser med ansvar og avhengighetene mellom dem. Det kan brukes til å analysere og forstå prosessene, og dermed identifisere kritiske punkter som flaskehalsar og eventuelle uklare ansvarsforhold og dobbeltarbeid. Flytdiagrammet er et nyttig verktøy i prosjekter med mål å forbedre eller utvikle en rutine eller en sammensatt prosess, men er også et velkjent verktøy i systemutviklingsprosjekter. Det kan også brukes som planleggingsverktøy for et prosjekt (illustrere prosjektet).

Det fins et sett standard symboler for flytdiagrammer som også er implementert i MS Office pakka, og dermed tilgjengelig fra tegnemenyene i Word og Powerpoint. Symbolene fins også i mer spesialiserte verktøy som Smartdraw som kan installeres etter behov i SSB.

### Standard symboler for flytdiagram

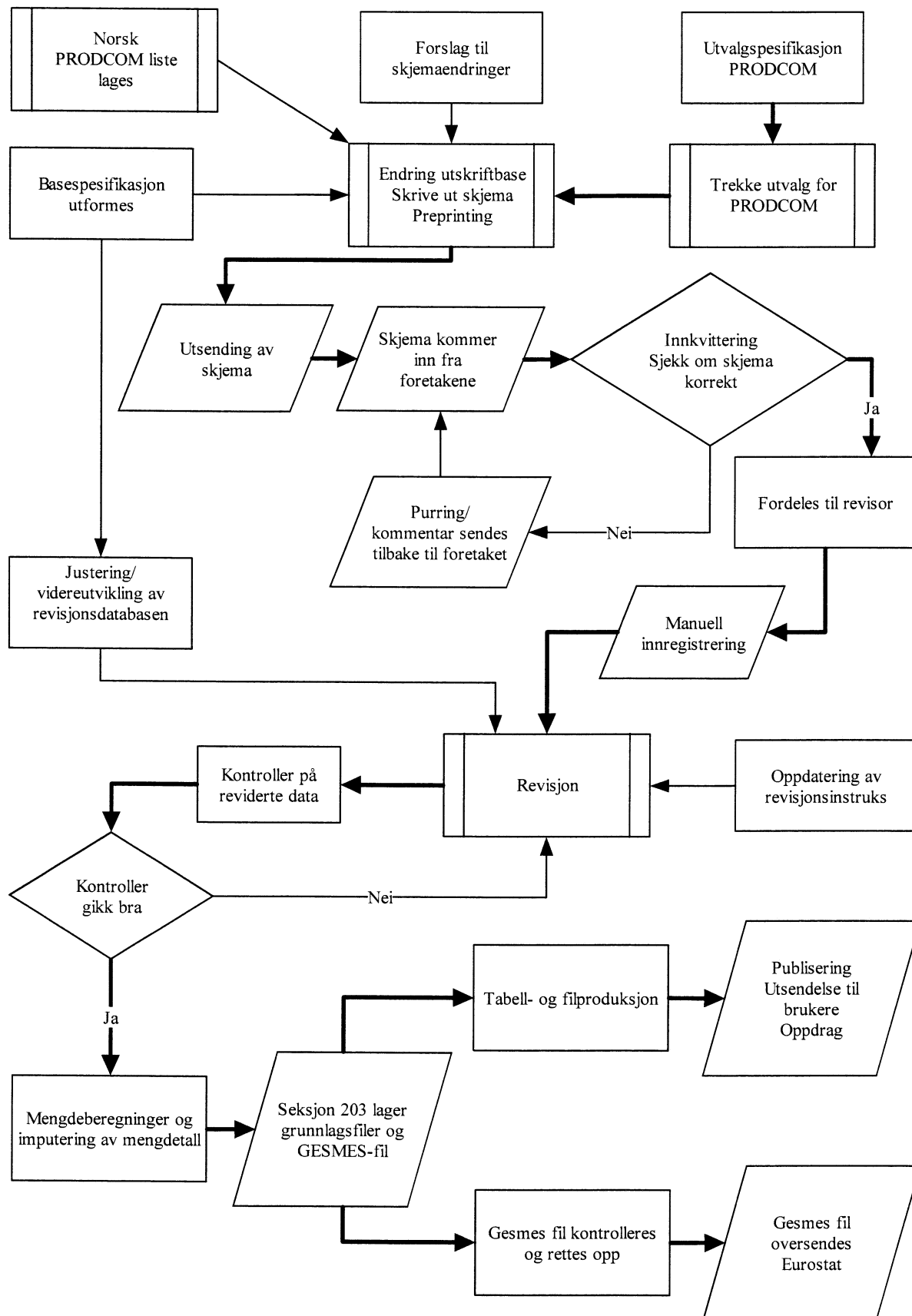


Figur 3 i denne håndboka er et eksempel på et flytdiagram som illustrerer gangen i et prosjekt.

I systemutvikling vil ofte "program" svare til "prosess" i andre prosjekter.

Flytdiagrammet kan bygget ut med navn på ansvarlige og andre personer knyttet til hver prosess, milepæler/tidspunkter mv.

**Eksempel.** Prosesskart produksjonsstatistikk for industri og bergverk (PRODCOM)



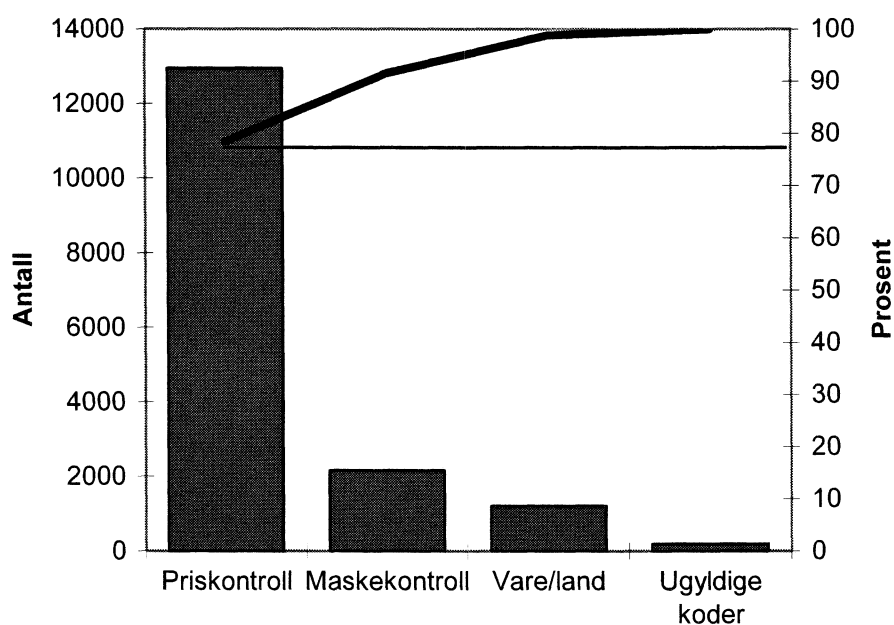
## 9. Paretdiagram

Paretdiagrammet er en graf som viser ulike feilkilders eller grupper (mer generelt) bidrag til en total feil eller virkning. Feilkildene eller gruppene ordnes etter betydning. En sier ofte at 20 prosent av årsakene bidrar til 80 prosent av feilen. Dette vil selvsagt variere, men utsagnet avspeiler et viktig poeng, nemlig å skille de vitale få fra de mange små.

Bruk av paretdiagram er særlig aktuelt i kvalitetssikringsarbeid som for eksempel revisjon av statistikk. Her bør en registrere antall, betydning og årsak til feil slik at de viktigste feilkildene identifiseres. Forbedringsarbeid og eventuell manuell inspeksjon kan så prioritere disse.

### Eksempel

Paretdiagram fra revisjon av utenriksstatistikken. Feilmeldinger etter kontrolltype



I dette tilfellet avsløres nær 80 prosent av feilene ved en av fire typer kontroll.



## 10. Kvalitet i prosjektarbeidet - sjekklister

- Brukerorientering og forankring
  - Mål i samsvar med brukerbehov
  - Forankring i virksomhetens strategi og planer
  - Forankring hos oppdragsgiver (i linjen)
- Presise mål
- Ressursavsetning
- Realistisk ambisjonsnivå
- Organisering (aktører inkludert eventuell styrings og referansegrupper)
- Prosedyrer
  - Prosjektinitiering
    - Idéskapning og målformulering
    - Utarbeiding og godkjenning av prosjektskriv
  - Prosjektplanlegging
  - Møteplaner
  - Rapportering og oppfølging
  - Informasjon
  - Evaluering
  - Prosjektavslutning
- Plandokumentene (formålsbeskrivelse/mandat, *prosjektskriv*, milepælplaner, detaljplaner, statusrapporter, sluttrapport og eventuelle egne evalueringsrapporter)
- Dokumentasjon av prosesser, metoder og data

### Litteratur/referanser

Andersen, Erling mfl.: *Målrettet prosjektstyring*

Statistiska sentralbrån: *Prosjektarbeid ved SCB*

Studentgruppe fra Universitetet i Oslo: *Teamarbeid blant individualister* (Interne dokumenter 2003/7)

Westhagen, Harald m.fl.: *Prosjektarbeid - utvikling og endringskompetanse*

Wig, Bjarne Berg: *Det uslåelige arbeidslaget*

## De sist utgitte publikasjonene i serien Statistisk sentralbyrås håndbøker

- |    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| 45 | Håndbok i datasikkerhet og fysisk sikring. Revidert utgave, november 1998. 1998. 83s.                               | 65 | Håndbok i utvikling av statistikkssystemer: Med vekt på IT-metode. 52s.  |
| 46 | Telefonkatalog. 1998. 89s.  | 66 | Håndbok i datarevisjon. 48s.   |
| 47 | EØS-avtalen. Det statistiske samarbeid og konsekvenser for Statistisk sentralbyrås statistikkproduksjon. 1994. 55s. | 67 | Arkivnøkkel for Statistisk sentralbyrå. 76s.   |
| 48 | Håndbok i tilsettingssaker. 1994. 32s.  | 68 | Rapporteringshåndbok for KOSTRA-regnskap 1999: Oppslagshefte til hjelp ved filuttrekk for KOSTRA-rapportering. 52s.                                |
| 49 | Oppgaveplikt og tvangsmulkt. 1995. 55s.   | 69 | Yrkeskatalog for innrapportering av yrke til arbeidstakerregisteret. 86s.  |
| 50 | Emneinndeling 1995. 1995. 43s.  | 70 | Håndbok for KOSTRA-rapportering 2000. Oppslagshefte til hjelp ved filuttrekk for KOSTRA-rapportering, regnskap. Revidert utgave oktober 2002. 73s. |
| 51 | Intervju: EDB-arbeidsbok. 1995.   | 71 | Håndbok i SAS. Del 2: Oppslag. 243s.   |
| 52 | Intervju: EDB-oppslagsbok. 1995.  | 72 | Yrkeskatalog pr. november 2002. Korrigert utgave. 170s.  |
| 53 | Intervju: Opplæring og administrasjon. 1995.  | 73 | Håndbok i SAS. Del 1: Innføring. 65s.  |
| 54 | Internkontroll: Revidert utgave 1997. 25s.  | 74 | Håndbok i datalagring på Unix i Statistisk sentralbyrå. 4. utgave. 73s.  |
| 55 | Nordisk statistikk på CD-ROM: Veiledning. 20s.  | 75 | The EFTA/EU Statistical Co-operation outside and within the EEA Framework - Legal Basis, Practical Experiences and Guidelines. 55s.                |
| 56 | PC-Axis versjon 2.2: Brukerhåndbok. 69s.  | 76 | Intervju: Intervjupermen.  |
| 57 | Produktregister versjon 4.0: Brukerveiledning. 49s.   | 77 | Intervju: Arbeidsbok.  |
| 58 | Håndbok i prosjektstyring. 20s.   | 78 | Håndbok i rapportering av regnskapsdata for helseforetak og regionale helseforetak 2002. Oppslagshefte til hjelp ved filuttrekk. 43s.              |
| 59 | Personalreglement for Statistisk sentralbyrå. 22s.  |    |  |
| 60 | Produktnummerkatalog pr. 28.02.1996. 55s.   |    |  |
| 61 | Innkjøpshåndbok. 1996.  |    |  |
| 62 | Timeplan versjon 3.0: Brukerveiledning. 16s.  |    |  |
| 63 | Håndbok i EDB-metode. 52s.  |    |  |
| 64 | Publiseringshåndbok: Regler og retningslinjer for publisering i Statistisk sentralbyrå. 93s.                        |    |  |

**B** Returadresse:  
Statistisk sentralbyrå  
N-2225 Kongsvinger

Statistisk sentralbyrå

*Oslo:*  
Postboks 8131 Dep.  
0033 Oslo

Telefon: 21 09 00 00  
Telefaks: 21 09 49 73

*Kongsvinger:*  
2225 Kongsvinger

Telefon: 62 88 50 00  
Telefaks: 62 88 50 30

E-post: [ssb@ssb.no](mailto:ssb@ssb.no)  
[www.ssb.no](http://www.ssb.no)



**Statistisk sentralbyrå**  
Statistics Norway