

# Prosjekthåndbok

for

Hattfjelldal kommune

Vedtatt i kommunestyret den 13.04.2015 sak 021/15

## Innhold

Innledning.....	3
DEL1 – PROSJEKTMETODIKK .....	3
1. Prosjekt som arbeidsform .....	3
2. Etablering av prosjekter i Hattfjelldal kommune .....	4
3. Prosjektplanlegging .....	5
3.1 Nivå 1: Overordnet planlegging.....	5
3.2 Nivå 2: Detaljplanlegging.....	8
4. Det utførende arbeidet .....	8
5. Rapportering og oppfølging .....	8
6. Økonomistyring.....	9
7. Krav til representasjonshensyn og kvalitetssikring .....	9
DEL 2 – METODER, MODELLER OG DEFINISJONER.....	10
1. Målformulering – måldefinering .....	10
2. Organisering, rolle og ansvarsfordeling .....	12
3. Oppdeling av prosjektet .....	16
4. Milepælsplan .....	16
DEL 3 – Vedlegg: MALER OG VERKTØY.....	16

## Innledning

Når Hattfjelldal kommune velger å prosjekt-organisere en oppgave eller et arbeid skal dette gjøres på en profesjonell måte. Prosjekthåndboka er en beskrivelse av hvordan prosjekter skal gjennomføres.

Med jevne mellomrom vil prosjekthåndboka bli oppdatert for å få med seg nye erfaringer og teori som kan være til hjelp å nytte.

Målsettingen med håndboka er å bidra til en generell heving av kvaliteten på prosjektarbeidet gjennom å tydeliggjøre ansvar, begrunnelser, rammer og begrensninger. Håndboka inngår i kommunens økonomireglement og kvalitetssikringssystem.

Prosjekthåndboka skal gi veiledning i etablering, organisering og gjennomføring av prosjekt til alle som leder eller deltar i prosjektarbeid i Hattfjelldal kommune. Det legges særlig vekt på å avklare ansvarsforholdene og oppgavefordelingen mellom linjeorganisasjonen og prosjektorganisasjonen, og mellom de ulike aktørene innen prosjektorganisasjonen.

Håndboka har en generell tilnærming og fokuserer på de viktigste sidene ved prosjektarbeid i kommunen.

Prosjekthåndboka er delt i tre deler:

**Del 1 Prosjektteori**

**Del 2 Metoder, modeller, definisjoner og beskrivelser**

**Del 3 Vedlegg: Maler og verktøy**

Prosjekthåndboka og vedlegg finner du på F:/ Prosjektmaler

## DEL1 – PROSJEKTMETODIKK

### 1. Prosjekt som arbeidsform

Prosjekt er en arbeidsform som passer til å løse visse typer arbeidsoppgaver, mens andre oppgaver mer hensiktsmessig kan løses av den eksisterende linjeorganisasjonen.

#### Hvorfor organisere i prosjekter?

- Gir fleksibilitet, organisasjonen blir skreddersydd og tilpasset arbeidsoppgaven
- Gir mulighet for bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser i hele organisasjonen pga. arbeidsformens innebygde tverrfaglighet
- Sikrer høyere kvalitet på oppgaveløsningen
- Arbeidsoppgaven får identitet som beholdes på tvers av avdelinger/fagmiljøer/organisasjoner
- Spesielt viktige satsinger ønskes skilt ut fra linjeorganisasjonen med egne mål og økonomisk ramme
- Muliggjør forpliktende samarbeid mellom selvstendige parter
- Gir mulighet for samordning av virkemidler

Prosjektarbeidsformen bidrar til å tydeliggjøre hvem som har ansvar for hvilke oppgaver, og skal være et hjelpemiddel til å sørge for at langsiktige oppgaver ikke taper den daglige kampen om oppmerksomhet og ressurser.

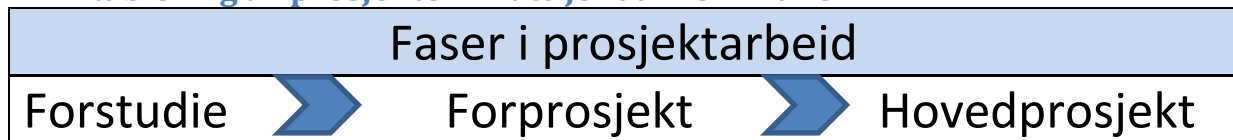
Prosjekter vil samtidig være en del av en helhet. Det vil derfor være viktig å sikre at de er forankret i linjeorganisasjonen, da samspillet med prosjekteier og omgivelsene vil ha avgjørende virkning på prosjektets muligheter for å lykkes.

**Et prosjekt skal ha følgende kjennetegn:**

- Entydig målsetting
- Begrenset ressurstilgang
- Engangsoppgave
- Bestemt tidsperiode
- Tverrfaglig arbeid

Se vedlegg Maler og verktøy. Sjekklistene

## 2. Etablering av prosjekter i Hattfjelldal kommune



**Hver enkelt fase er å betrakte som et selvstendig prosjekt** og følger de retningslinjer for prosjektmetodikk som er beskrevet i denne håndboka. Når forstudien er utarbeidet, besluttes det om det skal settes i gang et forprosjekt (FP). Forprosjektet på sin side legger fram en faglig anbefaling om hvorvidt det skal startes et hovedprosjekt (HP), og hvis anbefalingen er positiv, skal det gjennom forprosjektet utvikles en skisse til prosjektplan for hovedprosjektet (HP).

På denne måten avgrenser vi arbeidet og risikoen i et prosjekt. Vi har også en bedre mulighet til å benytte personell med ulik (og kanskje best) kompetanse i de ulike fasene. F.eks; Prosjektleder (PL) for en studie trenger ikke nødvendigvis å være samme person som er PL for hovedprosjektet (HP).

### **Forstudie (FS) – forarbeide for prosjektetablering:**

Forstudien er en **overordnet analyse** av kritiske faktorer som for eksempel markedsbetov, ressurstilgang etc. Forstudien skal være kortfattet og skal avklare om ideen synes å ha et potensial, eller en stor nytteverdi. Dersom oppdragsgiver vedtar en videreføring, utarbeides en prosjektplan for et forprosjekt. Deretter avsluttes forstudien.

Det er flere måter å organisere forarbeidet på. Det viktigste i denne fasen er bred involvering av alle interessentene i prosjektet slik at fundamentet blir solid.

I forbindelse med forarbeidet skal det utføres en kartlegging og analyse av prosjektets interessenter. Vurdering av en ide/forslag skal avklare om en prosjektide er verdt å satse på og om den skal prioriteres. Dette kan skje gjennom en forstudie (FS), som i seg selv kan planlegges og organiseres som et prosjekt. Forstudien skal være kort.

**Forprosjektet (FP)** skal gi svar på om prosjektideen skal realiseres, utsettes eller avsluttes.

Forprosjektet starter med en gjennomgang og evaluering av forstudien og ender opp i med en gjennomarbeidet faglig vurdering av prosjektideens potensial.

Forprosjektet er en mer omfattende vurdering og testing av prosjektideen, basert på tilstrekkelig datagrunnlag. Forprosjektet ender opp med en anbefaling om hvorvidt det skal iverksettes et hovedprosjekt.

Dersom prosjektet vedtas videreført av prosjekteier/prosjektansvarlig, starter Prosjektplanleggingen, se neste kapittel, og arbeidet med å utarbeide et mandat og en prosjektplan for et hovedprosjekt. Deretter avsluttes forprosjektet.

**Hovedprosjektet (HP)** starter med å ferdigstille prosjektplanen som deretter signeres av prosjektansvarlig og prosjektleder. Gjennom prosjektet realiseres ideen fra plan til drift, fra plan til tiltak eller fra plan til produkt. HP kan bestå av flere delprosjekter, og disse skal strukturelt og begrepsmessig behandles som egne prosjekter.

Hovedprosjektet deles inn i Milepæler og hver Milepæl deles så inn i aktiviteter/tiltak. Milepælene er den store viktige samlingen av aktivitetene/tiltakene og oppgavene som må gjennomføres. Det er basis i disse aktivitetene at ressurser og tidsestimat beregnes.

Hovedprosjektet avsluttes ved at «produktet» overleveres prosjekteier og at sluttrapport skrives og godkjennes.

Sluttrapporten skal inneholde en evaluering og etter-analyse. Etter-analysen kan utføres en stund etter at sluttrapport er levert.

**Det er opp til prosjekteier å avgjøre om alle fasene FS, FP og HP skal benyttes. I mange tilfeller hvor oppgaven/oppdraget er klart definert, starter man direkte opp i et HP.**

### 3. Prosjektplanlegging

Planleggingsprosessen deles opp i to nivåer:

<b>Nivå 1: Overordnet planlegging</b>
Prosjektbeskrivelse: Oppdrags/styringsdokument for oppdragsgiver/prosjekteier
Prosjektplan: Styringsdokument for prosjektansvarlig/styringsgruppe
<b>Nivå 2: Detaljplanlegging</b>
Aktivitetsplan: Verktøy for daglig ledelse av prosjektet

#### 3.1 Nivå 1: Overordnet planlegging

##### A Prosjektbeskrivelse

Ved etablering av prosjekter i regi av Hattfjelldal kommune skal det alltid utarbeides prosjektbeskrivelse. Dette er et oppdrags- og styringsdokument som angir rammer for det enkelte prosjekt. Dette vil i praksis bli gjort av prosjektansvarlig/prosjektleder i samråd med oppdragsgiver/prosjekteier, eller den oppdragsgiver gir ansvaret til. Prosjektmandatet kan ha en formell godkjenning f.eks gjennom politisk vedtak.

Prosjektbeskrivelsen er resultatet av forarbeidet i forbindelse med etablering av prosjektet og oppsummerer hva som er hensikten med prosjektet og hva som skal utføres. Det danner grunnlaget for konkret prosjektplanlegging og skal ha en formell godkjenning av prosjekteier.

Prosjektbeskrivelsen skal bestå av:

- Prosjektets navn og nummer
  - Hvem som er prosjekteier, prosjektansvarlig og prosjektleder
  - Bakgrunn og forankring
- Mål og rammer
  - Prosjektets formål (hvorfor)
  - Prosjektets resultatmål (hva skal konkret leveres av prosjektet)
  - Prosjektets effektmål (nytteverdien av prosjektet)
- Rammebetingelser
  - Forutsetninger – tidsramme
  - Omfang (tydelig avgrensing – mindre målutvidelse og konflikter)
  - Relaterte prosjekter
- Organisering
  - Roller og ansvar (organisering)
- Økonomi
  - Budsjett (prosjektmandatet skal inneholde et rammebudsjett med finansieringsplan)
  - Nytteverdiregning og forslag til uttak av gevinster
- Kontrakter og avtaler

Anbefalt mal, se vedlegg Maler og verktøy

## **B Prosjektplan**

Prosjektplanen skal vedtas av prosjekteier/styringsgruppa. Prosjektplanen er styringsgruppas verktøy for å sikre fremdrift og måloppnåelse.

Planen bygger på prosjektbeskrivelsen og skal bestå av:

- Prosjektets navn og nummer
  - Hvem som er prosjekteier, prosjektansvarlig og prosjektleder
  - Bakgrunn og forankring
- Rapportering og oppfølging
  - Prosjekt og statusmøter - rapportering
- Informasjon og profilering
  - Informasjonsplan
- Kontrakter og avtaler
- Risikohåndtering og kvalitetssikring
  - Kritiske suksessfaktorer
- Milepæler
- Detaljplanlegging
  - Tids- og ressursplaner
- Rapportlogg

Anbefalt mal, se vedlegg Maler og verktøy

## C Viktige elementer i planene

- Hensikt og mål  
Prosjektarbeidet må starte med at man drøfter formålet og målene forprosjektet. Dette bør skje i en dialog, der i hvert fall prosjekteieren og prosjektlederen deltar. Et prosjekt skal alltid støtte noen av de strategiske målene eller funksjonene virksomheten har. Et formål uttrykker en ønsket framtidig tilstand, uten at det nødvendigvis er sagt når tilstanden skal være nådd.
- Organisering – roller og ansvar  
Overordnede organisasjonsspørsmål avklares før detaljorganiseringen. Dette skal være beskrevet i prosjektmandatet, men det kan være behov for en utdyping i prosjektplanen.
- Milepælsplan  
Milepælsplanleggingen starter når prosjektets formål og andre mål er på plass. Arbeidet deles så opp i faser/delprosjekter/resultatløp. Deretter tas det utgangspunkt i hvilke mål de ulike fasene skal realisere og milepælsplanen utarbeides. Milepælsplanen beskriver hva som skal oppnås og er en kontrollstasjon i prosjektet som indikerer fremdrift og riktig kurs. Milepælene beskriver tilstanden som prosjektet skal være i på et visst stadium. Viktige beslutningspunkter legges i en milepæl. Det er naturlig å rapportere ved hver milepæl. Milepælsplanlegging er teamarbeid.
- Plan for rapportering  
Det skal utarbeides rutiner og plan for rapportering til styringsgruppa, oppdragsgiver/prosjekteier og eventuelle andre (referansegruppe, politiske komiteer etc). Det er naturlig å rapportere etter hver milepæl til styringsgruppa.
- Budsjett og rutiner for økonomistyring  
Prosjektplanen har et mer detaljert budsjett og rutiner for økonomistyringen/oppfølgingen i prosjektet.
- Nytteverdiregning og uttak av gevinster  
Det kan beregnes nytteverdi på Effektmålene og det kan også lages forslag til uttak av gevinstene dersom prosjekteier forlanger det.
- Plan for informasjon og profilering  
Det skal utarbeides rutiner og plan for informasjon og profilering av prosjektet
- Plan for evaluering  
Oppdragsgiver/styringsgruppa beslutter hvordan evalueringsarbeidet skal legges opp. Evalueringen kan også med fordel gjennomføres underveis i prosjektet.

## D Avtaler om ressursinnsats

- Dersom prosjektet er av en viss størrelse og omfatter medlemmer fra ulike aktører/avdelinger, skal prosjekteier/styringsgruppa sikre at det inngås avtaler om ressursinnsats (penger/personalressurs).
- For prosjekter som involverer eksterne aktører utenfor kommuneorganisasjonen skal det inngås forpliktende avtaler som sikrer eierskap, ressurstilgang og ansvarsforhold til prosjektet.

### 3.2 Nivå 2: Detaljplanlegging

#### A Aktiviteter og tiltak – aktivitetsplan

Aktivitetsplanen er det operative planleggingsverktøyet som skal bidra til å realisere målene i milepælsplanen. Hvordan skal vi nå milepælene innenfor tids/ressursrammen? Aktivitetsplanen er prosjektleder og prosjektgruppas verktøy i det daglige arbeidet.

Planleggingen og organiseringen av arbeidet med de enkelte aktivitetene skal ikke gjøres før det er behov for det. De som skal utføre arbeidet må også være med i planleggings- og organiseringsprosessen.

- Planlegging av aktiviteter og tiltak kan gjerne skje på prosjektmøtene etter at status er gjennomgått.
- Planlegg aktivitetene/tiltakene i hver milepæl for seg
- Resultatmålene kan være relevante som Milepæler
- Den som har fremdriftsansvaret for milepælene tar ansvaret sammen med prosjektleder

## 4. Det utførende arbeidet

Det utførende arbeidet i prosjektet er selve testen på om vi får til fremdrift og resultatoppgåelse. Med utgangspunkt i erfaring fra ulike prosjekter påpekes følgende suksesskriterier:

- Undervurdering av betydningen av og kompleksiteten i å få ukjente mennesker til å jobbe godt sammen.
- De faglige metodene i arbeidet er ikke tilrettelagt for brukermedvirkning og brukerengasjement
- Individuelle metoder i arbeidet
- Upresise mål
- Stadige endringer underveis
- Aktiviteter blir ikke sluttført og dokumentert før andre blir påbegynt
- Man godtar ikke at man ikke skal lage den helt perfekte løsningen
- Dårlig kvalitetskontroll

## 5. Rapportering og oppfølging

For å kunne gjennomføre en effektiv og riktig styring av prosjekter er det svært viktig å få tilgang til nødvendig og relevant informasjon til riktig tid.

**Rapportering og oppfølging, er kjernen i prosjektstyringen og består av to hovedingredienser:**

- Rapportering er å beskrive hva som har skjedd og hvordan situasjonen er, det vil si å lage rapporter
- Oppfølging er å gjøre noe med det som rapportene viser



Rapporteringen skal skje på **overordnet nivå** og på **detaljnivå**. Milepælsplan og aktivitetsplan er grunnlaget for rapporteringen.

- Definer rapporteringskriteriene på forhånd
- Rapportering må alltid skje etter et fast mønster/rutiner

Rapportering kan skje i form av møtereferater, se 6. Rapportering i prosjektplanen. Bruk ellers andre formålstjenlige formater og opplegg for rapportering

#### **Rapporten skal inneholde:**

- Status. Beskriv den aktuelle situasjonen i prosjektet
- Avvik. Er det avvik mellom situasjon og plan
- Årsak. Analysere hvorfor avviket har oppstått
- Tiltak. Hva må gjøres for å korrigere situasjonen

#### **Oppfølging er å iverksette beslutningen!**

Milepælsrapporten skal være en kortfattet melding til oppdragsgiver/prosjekteier, styringsgruppe og sentrale personer i linjeorganisasjonen.

Prosjektplanen er et levende dokument og skal endres underveis som en følge av nye tiltak ved avvik og for bedre måloppnåelse. Dersom mandatet/bestillingen blir vesentlig endret, må det som regel lages en ny prosjektplan.

## **6. Økonomistyring**

Alle prosjekter skal følge de generelle reglene for økonomistyring og de som er fastsatt for økonomistyringen i Hattfjelldal kommune. Disse vil fremgå av gjeldende økonomireglement, som finnes på kommunens hjemmeside.

For prosjekter med egen økonomi, skal det alltid opprettes et eget prosjektnummer. Ta kontakt med kommunekassen før prosjektet igangsettes for å få opprettet prosjektnummer, dersom det ikke er opprettet prosjektnummer.

Det er prosjektleders ansvar å holde oversikten over økonomiske forhold i prosjektet. Det skal gis økonomirapportering til hvert møte i prosjektgruppen eller til styringsgruppen dersom dette er mer formåls tjenlig. For prosjekt som går over årsskifter, skal det leveres særskilt økonomirapport til rådmannen v/kommunekassen.

## **7. Krav til representasjonshensyn og kvalitetssikring**

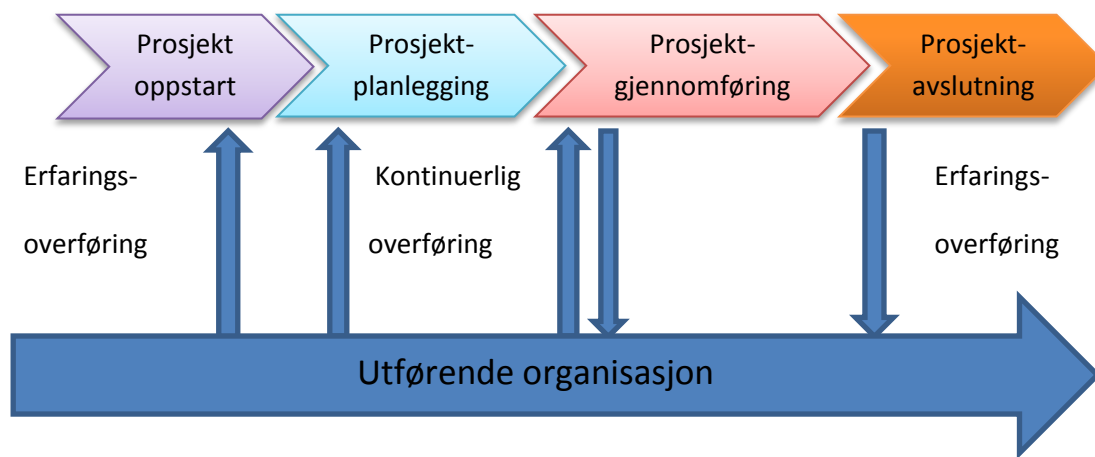
### **Brukerdeltakelse**

Hattfjelldal kommune er opptatt av å øke brukermidvirkningen både utfra et rettighetsperspektiv og fordi dette vil kunne bedre kvaliteten på resultatet. Prosjektansvarlig skal derfor ved etableringen av et prosjekt, vurdere om prosjektet har målsettinger som gjør det hensiktsmessig å knytte organisasjoner eller andre brukerrepresentanter opp mot prosjektet.

### **Deltakelse fra tillitsvalgte**

Tillitsvalgte skal i endrings- og utviklingsprosjekt være representert i styringsgruppa og prosjektgruppa og i eventuelle lokale arbeidsgrupper. I andre prosjekt deltar personell etter behov utfra prosjektleders vurdering.

## DEL 2 – METODER, MODELLER OG DEFINISJONER



Prosjektarbeid har ulike steg med ulike kjennetegn og utfordringer:

Steg	Kjennetegn
<b>Oppstart</b>	Ideutvikling, forstudie, forprosjekt Rekruttere prosjektleder, utarbeide prosjektmandat, vedtak om igangsetting og godkjenning av mandat
<b>Planlegging</b>	Planlegging og organisering på overordnet nivå Planlegging og organisering på detaljnivå
<b>Gjennomføring</b>	Framdrift, resultatopnåelse, rapportering, evaluering
<b>Avslutning</b>	Sluttrapport (med evaluering) og plan for implementering

### Forkortelser:

- FS = Forstudie
- FP = Forprosjekt
- HP = Hovedprosjekt
- PLP = Prosjektlederprosessen (SNDs metodikk)
- PP = Prosjektplan
- PA = Prosjektansvarlig
- PL = Prosjektleder
- PG = Prosjektgruppe
- SG = Styringsgruppe
- MP = Milepæl
- BP = Beslutningspunkt
- RK = Risikofaktor

### 1. Målformulering – måldefinering

**Det må alltid være et klart formål og hensikt – visjon med det enkelte prosjekt.**

Dette må kunne formuleres og beskrives som et klart mål å styre prosjektet etter.

Prosjektarbeidet må starte med at man drøfter formålet og målene for prosjektet. Dette bør skje i en dialog, der i hvert fall prosjekteieren og prosjektlederen deltar. Et prosjekt skal alltid støtte noen av de strategiske formålene eller funksjonene virksomheten har. Et formål uttrykker en ønsket framtidig tilstand, uten at det nødvendigvis er sagt når tilstanden skal være nådd.

Et prosjekt skal alltid understøtte virksomhetens formål og skal synliggjøre prosjektets merverdi til prosjekteier. I offentlige prosjekter er det ofte nødvendig å se på hele samfunnet som virksomheten. Prosjekter styres og evalueres etter prosjektmålene.

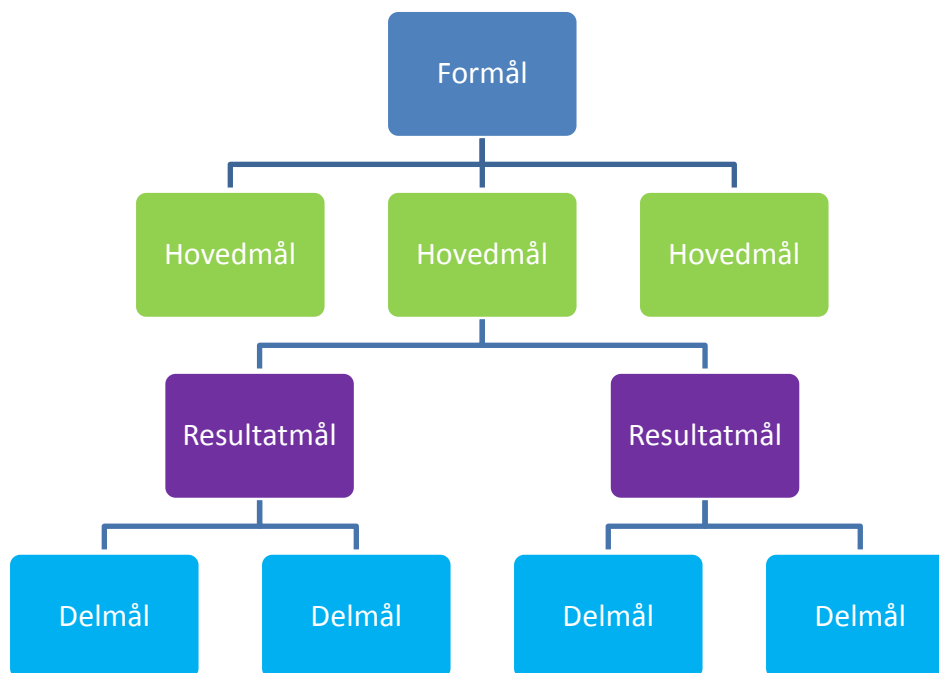
Følgende krav skal være ivarettatt i den overordna målstrukturen (SMART):

- **Spesifisert** - må beskrive den effekten/det resultatet som skal oppnås.
- **Målbart** - hvor langt man er kommet og hva gjenstår før målet er nådd?
- **Akseptert** - de involverte må ha akseptert målet.
- **Realistisk** - men noe å strebe etter!
- **Tids- og kostnadsbestemt** - når skal målet være nådd og til hvilken pris?

Det er en fordel å skille mellom effektmål (nytte-mål - langsiktig mål) og resultatmål (hvilke resultater skal foreligge når prosjektet avsluttes).

- **Effektmål** = Hvilken nytte skal kommunen, andre aktører eller samfunnet ha av prosjektet?
  - **Resultatmål** = Hvilke resultater skal prosjektet oppnå, hvilke produkter skal leveres?
- Resultatmålene kan samles i hovedmål og deles opp i delmål igjen.

### Målstruktur:



En slik målstruktur kan også brukes til å avgrense prosjektet og til å angi hvilke konkrete resultater man ønsker å oppnå for hvert mål.

#### ● **Resultatmål - konkret og målbart**

Med resultatmål menes det direkte resultatet av prosjektet/hva skal prosjektet levere (produktet).

Prosjektets mål kan også ha en struktur med hovedmål og delmål.

- Hovedmål – (hensikt – visjon) viser hvilke områder man har mål for i prosjektet
- Delmål – viser hva som skal være delresultat i et resultatmål

#### ● **Effektmål - nytten av prosjektet**

Med effekt menes den bruk oppdragsgiveren/prosjekteieren vil gjøre av objektet (produktet) når dette er ferdigstilt. Hva skal prosjektet oppnå?

Disse målene kan rette seg mot andre resultater enn selve produktet. Gevinster ved prosjektprosessen.

Et eksempel på mål rettet mot selve prosessen er oppbygging av kompetanse hos deltakerne i prosjektet.

- **Gode mål er**
  - Resultatorienterte
  - Realistiske
  - Kvantitative
  - Motiverende
  - Tidsbestemte

Et mål bør være formulert på en slik måte at man kan svare ja eller nei på om det er nådd. Mål bør ikke formuleres som en aktivitet, men som et ønsket resultat.

I en forstudie eller forprosjekt skal alltid mål for hovedprosjekt tas med i målformuleringen. Både mål for hovedprosjektet og den aktuelle fasen (forstudie eller forprosjekt) skal ha en entydig beskrivende form.

Prosjektets mål må alltid defineres i forhold til det nivå i organisasjonen hvor det naturlig hører hjemme. Store langsiktige og strategiske prosjekter vil ha flere målnivåer enn et lite prosjekt. En utdyping og presisering av prosjektmålene er alltid nødvendig.

En viktig forutsetning for måloppnåelse er at prosjektmålene "eies" av alle i prosjektorganisasjonen.

## 2. Organisering, rolle og ansvarsfordeling

Overordnede organisasjonsspørsmål avklares før detaljorganiseringen. Dette skal være beskrevet i prosjektmandatet, men det kan være behov for en utdyping i prosjektplanen.

- Hvordan skal prosjektet organiseres i forhold til linjeorganisasjonen?
- Er forholdet mellom prosjektet og alle berørte instanser avklart?
- Er prinsipper for de involverte partenes deltakelse og roller i prosjektet (interne og eksterne) avklart?
- Er spilleregler mellom linjeorganisasjonen og prosjektet avklart før personkabelen legges?
- Er alle nøkkelpersoner rådspurt og informert?
- Hvilke typer beslutninger skal treffes av de involverte parter?
- Hvem har ansvaret for å realisere milepælene?
- Hvem har ansvaret for faglige prinsippsspørsmål og politiske problemstillinger?

Måten et prosjekt organiseres på tydeliggjør ansvars- og arbeidsfordelingen mellom de ulike nivåene og enhetene i prosjektorganisasjonen.

Prosjektorganisasjonen kan bestå av oppdragsgiver/prosjekteier, prosjektansvarlig, styringsgruppe, prosjektleder, prosjektgruppe, delprosjektgrupper, arbeidsgrupper og referansegruppe/ressursgruppe.

### **Organiseringen skal alltid tilpasses oppgaven og bidra til måloppnåelse.**

Det bør legges ned et grundig arbeid i organiseringen av prosjektet for å sikre nødvendig faglig bredde, ansvarliggjøring og medvirkning. Prosjektorganisasjonens omfang bør være nøye tilpasset oppgavens kompleksitet. En stor organisasjon er svært ressurskrevende, det bør derfor søkes å gjøre denne minst mulig samtidig som de nevnte faktorer er ivaretatt.

Ansvarsforholdene i et prosjekt kan framstilles på følgende måte:

### **Prosjekteier (PE)**

I praksis vil prosjektenes eierskap ligge på forskjellige nivå i linjeorganisasjonen. Alle prosjekter iverksatt av kommunen eies av rådmannen og skal forankres i linjen ved linjeleder, eller en denne bemyndiger.

I samarbeidsprosjekter må de ansvarlige partene i fellesskap opptre som prosjekteiere, og de må være enige om hvordan denne rollen skal utøves før prosjektet igangsettes. Det skal foreligge en skriftlig avtale mellom samarbeidspartnerne. Prosjektavtalen skal som minimum ivareta felles målformuleringer og samarbeidsvilkår, samt angi rettsvirkningene knyttet til oppfyllelse eller manglende oppfyllelse av avtalen.

### **Alle prosjekter i Hattfjelldal kommune har en oppdragsgiver/prosjekteier.**

#### **Prosjektansvarlig (PA)**

Prosjektansvarlig utpekes av oppdragsgiver/prosjekteier og har det totale prosjektansvaret.

Prosjektansvarlig utnevner prosjektleder og deltar aktivt i sammensetning av en evt. styringsgruppe og er styringsgruppens leder. Prosjektansvarlig har ansvar for å bistå i planleggingen og oppfølgingen av prosjektet, og skal sikre prosjektet tilførsel av tilstrekkelige ressurser og kompetanse.

Prosjektansvarlig er den som initierer, endrer retning på eller avbryter prosjektet dersom målene ikke nås, eller hvis forutsetningene endrer seg. Det er prosjektansvarliges ansvar at prosjektplanen er i overensstemmelse med prosjektets mål og at ressursdimensjoneringen er realistisk i forhold til fremdrift etc. Prosjektansvarlig er den økonomisk ansvarlige og har det overordna ansvaret for framdrift og resultater. Prosjektansvarlig er prosjektlederens overordnede i prosjektorganisasjonen.

### **Alle prosjekter i Hattfjelldal kommune har en prosjektansvarlig.**

I små prosjekter kan oppdragsgiver/prosjekteier og prosjektansvarlig være samme person. Dersom det opprettes styringsgruppe skal prosjektansvarlig være leder av denne. Prosjektansvarlig er prosjekteiers og prosjektleders kontaktperson.

#### **Styringsgruppa (SG)**

Styringsgruppa fungerer på vegne av oppdragsgiver/prosjekteier og har et overordnet ansvar for gjennomføring av prosjektet og er resultatansvarlig.

Når et prosjekt omfatter flere samarbeidspartnere, enheter eller flere nivåer, bør det ha en styringsgruppe. Det er prosjekteier som beslutter om det skal etableres ei styringsgruppe, sammensetningen av denne og gruppas oppdrag og mandat. Sammensetningen av styringsgruppa vil variere avhengig av prosjektets størrelse og antallet aktører. Det er viktig at linjeledelsen i de deltagende organisasjonene er representert i styringsgruppa, for å sikre forankringen og kontakten mellom prosjektorganisasjonen og linjeorganisasjonen. Styringsgruppa utnevner også leder av prosjektgruppa hvis denne ikke allerede er utpekt av prosjekteier/prosjektansvarlig.

Ofte vil instanser utenfor linjen kunne bidra med faglige innspill. Det kan også være ønskelig å koordinere og/eller informere organer utenfor linjen/organisasjonen om interne prosjekter. For å ivareta disse behovene skal styringsgruppa vurdere om det bør opprettes en eller flere referansegrupper.

#### **Prosjektleder (PL)**

Prosjektlederen oppnevnes av prosjekteieren/prosjektansvarlig, eventuelt i samråd med styringsgruppa. Vedkommende har det operative og forretningsmessige ansvaret for prosjektet, og skal sette i verk beslutninger tatt av styringsgruppa og prosjektgruppa.

Prosjektleder har ansvaret for den daglige ledelsen av prosjektorganisasjonen. For å lykkes med prosjektet, vil det være viktig at deltakerne oppnår felles forståelse for og aksept av prosjektets målsettinger.

Prosjektleder er ansvarlig for prosjektstyringen; planlegging, gjennomføring og oppfølging.

Prosjektlederrollen stiller store krav til kompetanse, tilpasningsdyktighet og smidighet, da vedkommende både skal motivere, lede og støtte medarbeidere, og kunne beherske spenningsforholdet som lett oppstår mellom prosjektorganisasjonen og linjeorganisasjonen. For større prosjekter bør prosjektlederen derfor ha formell kompetanse og/eller bred erfaring fra prosjektarbeid. Det er videre en fordel, og for spesielle prosjekter helt nødvendig, med gode kunnskaper om det aktuelle fagområdet. I saker der linjeorganisasjonen ikke besitter nødvendig kompetanse, kan være nødvendig å leie inn denne kompetansen.

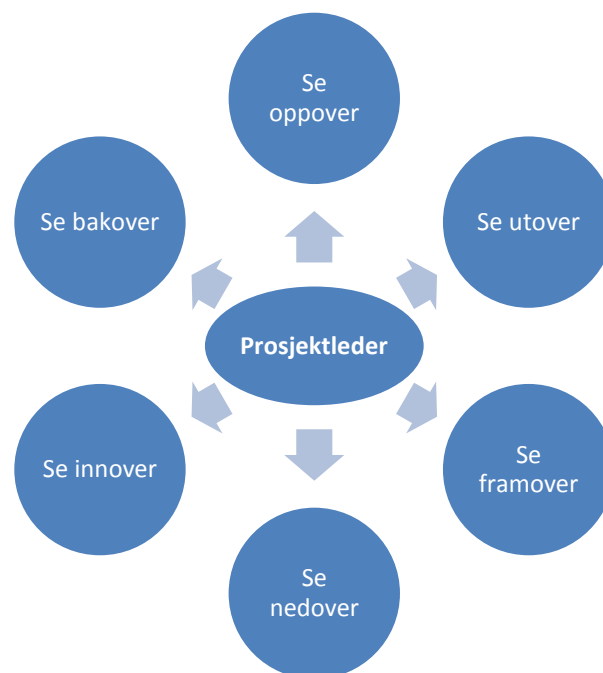
### **Alle prosjekter i Hattfjelldal kommune har en prosjektleder.**

#### **Prosjektleders hovedoppgaver**

- Lage gode planer
  - Med bakgrunn i Mandatet, utarbeide klare og velstrukturerte planer som gjør det mulig å nå prosjektets mål innen de gitte rammebetingelsene
- Etablere prosjektorganisasjonen
  - Hvilke arbeidsoppgaver skal utføres av hvilke personer (ansvarskart)?
- Arbeidsutførelsen
  - Forstå sitt ansvar for å støtte arbeidsutførelsen
- Oppfølgings- og evalueringssystem
  - Sikre godt oppfølgings- og evalueringssystem
- Innføre godt kommunikasjons- og informasjonssystem
  - Internt og mot interesseorganisasjoner
- God økonomistyring
  - Holde oversikt og ha kontroll med budsjett og løpende kostnader
  - Umiddelbar avviksrapportering

#### **Kjennetegn ved en god prosjektleder**

- Er troverdig
- En kreativ problemløser
- Har toleranse for uklarheter og usikkerhet
- Utøver en fleksibel lederstil
- Har gode kommunikasjonsevner



Prosjektleders kompass (etter Briner et al. 2000)

## **Fallgruver for prosjektleder**

- Uklare mål
- For høyt ambisjonsnivå
- Uklar ansvarsfordeling
- Prosjektets livssyklus
- Nye medarbeidere
- For liten medvirkning i planleggingen
- Dårlig oppfølging
- Prioriteringsproblemer
- Prosjektets usikkerhetsgrad
- Manglende ressurser

## **Prosjektgruppe (PG)**

Medlemmene i prosjektgruppa (prosjektmedarbeiderne) oppnevnes av prosjektansvarlig/styringsgruppa i samarbeid med prosjektleder og linjeleder for de deltakende enhetene. Det er viktig å finne fram til personer som både har den nødvendige kompetansen og samarbeidsevnen, og som er motivert for å bidra til å løse oppgaven. Dette innebærer at representasjonsprinsippet må vurderes opp mot behovet for å sette sammen ei mest mulig funksjonell prosjektgruppe.

Prosjektgruppa er prosjektleders arbeidsgruppe. Den er sammen med prosjektleder ansvarlig for å gi styringsgruppa faglige råd og ivareta brukermedvirkning. Prosjektgruppa har ikke beslutningsansvar utover de fullmaktene som styringsgruppa har gitt.

Ved sammensetning av prosjektgruppa bør det legges vekt på gruppedynamikken, det vil si at gruppas medlemmer utfyller hverandre både med hensyn på kompetanse og roller. Det er videre viktig at alle medarbeiderne erkjenner at de har et selvstendig ansvar både for kvaliteten på egne bidrag og for prosjektets samlede resultat.

I store kompliserte prosjekter vil det være aktuelt å leie inn eksterne rådgivere med ansvar for å løse avgrensede problemstillinger. Innleide rådgivere skal vanligvis ikke være formelle deltaker i prosjektorganisasjonen. Prosjektgruppa skal foreslå overfor styringsgruppa opprettelse av eventuelle arbeidsgrupper og sammensetningen av disse.

## **Arbeidsgruppe**

Det vil i større prosjekter ofte være aktuelt å etablere en eller flere arbeidsgrupper som får ansvar for å utrede avgrensede problemstillinger. Arbeidsgruppene skal også bidra til en bredere medvirkning fra de ansatte i linjeorganisasjonen eller fra samarbeidspartners organisasjoner.

Prosjektgruppa foreslår overfor styringsgruppa sammensetning av og hvem som skal lede hver arbeidsgruppe. Det kan være hensiktsmessig at arbeidsgruppa ledes av et medlem av prosjektgruppa, da dette vil sikre oppkoblingen mot resten av prosjektarbeidet. Lederen av arbeidsgruppa rapporterer til prosjektleder.

## **Referansegruppe/ressursgruppe**

I noen prosjekter kan det være behov for å oppnevne referansegruppe/ressursgruppe. Slike grupper har ingen formell rolle i prosjektorganisasjonen.

Referansegruppa oppnevnes vanligvis av prosjekteieren eller styringsgruppa i samråd med prosjektlederen og de aktuelle parter/enheter. Referansegruppa vil ha som oppgave å komme med synspunkter og faglige vurderinger av problemstillinger som prosjektgruppa ønsker belyst.

### 3. Oppdeling av prosjektet

Å dele opp prosjekter er hensiktsmessig når:

- Prosjektet er stort og komplekst
- Langvarig
- Har ulike temaer/problemstillinger som er naturlig å dele opp
- Manglende kunnskap/utredninger/andre usikkerheter som hindrer oss i å planlegge hele prosjektet under ett

Vi kan dele opp prosjektet i delprosjekter som går parallelt eller delprosjekter som følger etter hverandre i tid, eller i resultatløp som utgjør en større arbeidsinnsats. Det er vanlig med flere resultatløp i de fleste prosjekter.

### 4. Milepælsplan

Milepælsplanleggingen starter når prosjektets formål og andre mål er på plass. Arbeidet deles så opp i faser/delprosjekter/ resultatløp. Deretter tas det utgangspunkt i hvilke mål de ulike fasene skal realisere og milepælsplanen utarbeides. Milepælsplanen beskriver hva som skal oppnås og er en kontrollstasjon i prosjektet som indikerer riktig kurs. Milepælene beskriver tilstanden som prosjektet skal være i på et visst stadium. Viktige beslutningspunkter legges til en milepæl.

Det er naturlig å rapportere ved hver milepæl.  
Milepælsplanlegging er teamarbeid.

Etter hver fase/delprosjekt/resultatløp skal det utarbeides et beslutningsunderlag som danner basis for drøfting og beslutning om målet er nådd og om for drøfting og beslutning om målet er nådd og om neste fase kan starte.

## **DEL 3 – Vedlegg: MALER OG VERKTØY**

Maler og eksempler finnes på F:/Prosjektmaler