



TIPS OG RÅD TIL EFFEKTIV PROSJEKTOPPSTART

Agnar Johansen
Olav Torp

PROSJEKT NORGE - SKRIFTSERIE
NR. 2-2015

–

Trykk: Skipnes Kommunikasjon AS
Grafisk design: Ole Tolstad

ISBN 978-82-8289-007-6 (papir)
ISBN 978-82-8289-008-3 (nett)

Ingen kopier, modifikasjoner eller distribusjon kan gjøres uten skriftlig tillatelse fra Prosjekt Norge.
Kontakt Prosjekt Norge på www.prosjektnorge.no for kjøp av kopier.

Alle Prosjekt Norges partnere, nåværende studenter og lærere ved en høyskole eller universitet er kvalifisert til å kjøpe Prosjekt Norges produkter til medlemspris.

–

Prosjekt Norge – norsk senter for prosjektrettet virksomhet – er en nasjonal arena for erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom bedrifter, organisasjoner og forskingsinstitusjoner.

–

Prosjekt Norge
c/o Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk, NTNU
S.P. Andersens vei 5
7491 Trondheim

www.prosjektnorge.no
E-post: senterledelsen@prosjektnorge.no
Tlf: +47 73 59 38 00



TIPS OG RÅD TIL EFFEKTIV PROSJEKTOPPSTART

Agnar Johansen og Olav Torp

PROSJEKT NORGE

INNHold

- 3 Forord
- 5 Innledning
- 7 Prosjektgrunnlag
- 8 Usikkerhet
- 9 Interessesenter
- 10 Prosjekt mål
- 11 Organisering
- 13 Plan og styringssystem
- 14 Etterord

FORORD

Har du opplevd at du har fått ansvar for et prosjekt hvor det er uklart hvem som skal motta resultatene, eller hvordan resultatene skal brukes? At du mangler et mandat og at målene som du har fått er diffuse og sprikende? Eller at prosjektteamet ditt ikke presterer og at de leverer helt andre ting enn du mener at du har gitt beskjed om?

Da vil dette temaheftet være noe for deg. Vi har laget et praktisk verktøy som kan bidra til at du som prosjektleder lykkes litt bedre neste gang du skal starte opp et prosjekt. I temaheftet har vi samlet inn og gjort tilgjengelig verktøy, tips og råd som brukes i forbindelse med prosjektoppstart i Statoil, Thales, Telenor, og Prosjekt- og teknologiledelse AS.

Heftet er et lett modifisert produkt utviklet gjennom forskningsprosjektet «Oppstart og avslutning av prosjekter». Prosjektet ble gjennomført i regi av Norsk senter for prosjektledelse i perioden 2002/2003.

Vi stilte deltagere i prosjektet to sentrale spørsmål:

1. Hva er de viktigste prosessene som må gjennomføres for å få til en suksessfull prosjektoppstart?
2. Hvilke verktøy og metoder anvender din bedrift i oppstarten av et prosjekt?

Resultatet fra denne øvelsen ble i sin tid oppsummert i dette temaheftet sammen med en CD med eksempler på metoder og verktøyer som bedriftene benyttet i forbindelse med prosjektoppstart.

I forbindelse med opptrykk av ny utgave av temaheftet har vi justert/byttet ut noen av de opprinnelige verktøyene som var vedlagt på CD.

USIKKERHETSSTYRING – *her er det lagt til en nytt og forbedret regneark for usikkerhetsstyring.*
ENKEL PROSJEKTHÅNDBOK – *her er det gjort noen mindre justeringer i regneark som ligger i zip filen.*
VEILEDNING_STYRINGS#44879 – *her det gjort noe mindre editering inne i dokumentet*

Verktøyene kan i dag lastes ned fra Prosjekt Norges hjemmeside – klikkbart fra pdf-utgaven av denne publikasjonen.

Vi vil rette en stor takk til deltagerne i forskningsprosjektet og NSPs medlemmer og partnere for deres innspill til utvikling av temaheftet. Vi vil rette en spesiell takk til:

- Frode Grini, Telenor
- Tor Inge Johansen, Statoil
- Lars G.Fredheim, Thales

Deltakelse fra disse personene har vært avgjørende for å få til et praktisk verktøy som kan tas i bruk i organisasjonene.

Vi vil takke våre kollegaer i Statoil, Thales, Telenor, og Prosjekt- og teknologiledelse AS fordi de har stilt opp som sparringpartnere under utarbeidelse av temaheftet, og for alle nyttige innspill og verktøy som har tilkommet oss.

Lykke til med prosjektets viktigste fase!

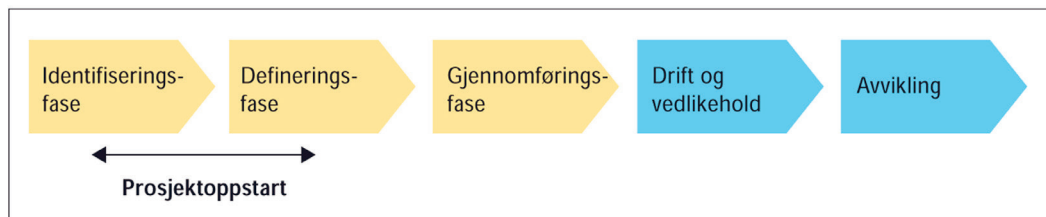
Agnar Johansen
SINTEF

Olav Torp
NTNU

INNLEDNING

PROSJEKTOPPSTART – PROSJEKTETS VIKTIGSTE FASE?

Hva mener vi med begrepet prosjektoppstart? Forskningsprogrammet «Prosjektstyring år 2000» gjorde et forsøk på å etablere et felles begrepsapparat innen prosjektledelse, blant annet en generisk prosjektmodell¹, vist i figur 1.1.



Figur 1.1: Generisk fasemodell for prosjekter (PS 2000, 1997).

Begrepet prosjektoppstart er ikke definert entydig. I dette temaheftet har vi valgt følgende definisjon.

Prosjektoppstart er en prosess som starter med at prosjektleder blir rekruttert, og ender i et styringsdokument, samt forankring av dette i prosjektteamet.

Grunnlaget for oppstartprosessen vil variere fra prosjekt til prosjekt, men må i det minste bestå av et mandat som prosjektlederen har fått, og et evt. business case som skal verifiseres. Det kan også foreligge målformuleringer, og mer eller mindre detaljerte planer og studier som grunnlag for en prosjektoppstart.

Dette er et kritisk punkt i prosjektets livssyklus. Når prosjektet er vedtatt gjennomført vil en etablere et prosjektteam, og starte fokusert arbeid mot målet. Kun noen få viktige brikker vil være lagt på plass: Prosjektet har en sponsor som vil dekke en eller flere faser av utviklingsløpet. Man har rekruttert en prosjektleder som er ansvarlig for den videre realisering, og man har identifisert en kunde til prosjektresultatet. Det er usikkerhet knyttet til hvordan prosjektteamet vil forstå og løse oppgaven som de er blitt tildelt og om de vil få til å realisere prosjektets mål.

Et prosjekt som er i oppstartfasen vil konkurrere om oppmerksomheten og ressurser med allerede etablerte prosjekter. Prosjekter som startes opp ønsker alltid å komme raskt i gang med å produsere synlige resultater for en oppdragsgiver. Dette medfører ofte at prosjektoppstarten blir svært hektisk og preget av mye entusiasme, «kreativ

¹ PS 2000, Terminologihåndboken

galskap», posisjonering, uklare ansvars- og myndighetsforhold, manglende samhandlingsarenaer, uklare forventninger og sprikende forståelse for hva man reelt sett skal levere.

Skal du lykkes som prosjektleder må dette spillet beherskes. Det er mange ting å huske på og mange fallgruver du kan gå i. En god oppstartsprosess er helt sentralt hvis prosjektet skal oppnå sine mål. Fokus i heftet er lagt på de administrative prosessene som prosjektleder har ansvar for eller vil måtte forholde seg til i forbindelse med prosjektoppstart.

I dette temaheftet beskrives 6 sentrale fokusområder som inngår i prosjektoppstart. Disse er:

- Prosjektgrunnlag
- Usikkerhet
- Interessenter
- Prosjekt mål
- Organisering
- Plan- og styringssystem

Innenfor hvert av de 6 områdene har vi kort beskrevet hva som er hovedutfordringen, suksessfaktorer og tips, og gitt råd til hvordan området kan løses. Målet med oppstartprosessen er todelt. En skal skape dokumentasjon hvor det klart fremgår hva som er bakgrunn for prosjektet. Hvilke mål og avgrensninger som skal gjøres gjeldende, hvilket omfang, organisering, kostnads- og tidsrammer man skal forholde seg til i prosjektet. I tillegg skal man skape en forankring i alle ledd rundt de samme temaene. Det er viktig å presisere at arbeidet med disse kjerneområdene ikke nødvendigvis må gjennomføres sekvensielt. I en oppstartfase vil det være naturlig å gjennomføre prosesser innefor de ulike fokusområdene delvis parallelt. En må være forberedt på å gå flere runder, og justere og bearbeide konklusjoner en rekke ganger i løpet av en oppstartfase. Under har vi vist en typisk gjennomføringsmodell der man går gjennom alle fokusområdene.

Aktivitet	Oppstartsfasen i tid							
Utvikling av prosjektgrunnlag								
Vurdering av usikkerhet og risiki								
Kartlegge interessenter								
Utvikling av prosjekt mål								
Utvikle og rekruttere prosjektorganisasjon								
Utvikle plan- og styringssystem								

Figur 1.2 Fokusområder i prosjektoppstart.

PROSJEKTGRUNNLAG

Det er helt sentralt at prosjektleder forstår hva oppdragsgiver forventer av prosjektet, hvilke leveranser prosjektet er ansvarlig for og hvilke ytre rammebetingelser det må forholde seg til. Den første aktiviteten for prosjektleder blir derfor å forstå hva prosjektets eier/sponsor forventer at prosjektet skal realisere og få klarhet i hvilket mandat prosjektet har fått. Prosjektlederen må gå tilbake til de som har bidratt før prosjektoppstart for å få klarhet i prosessen de har vært gjennom og kvalitetssikre behov og krav.

KJERNESPØRSMÅL – PROSJEKTGRUNNLAG

EKSTERNT:

1. Hvilke ytre og indre rammebetingelser er det som påvirker prosjektets mandat, handlingsrom, omfang og leveranser?
2. Hvilke andre prosjekter må vi forholde oss til under gjennomføring av prosjektet?
3. Hvilke forutsetninger bygger prosjektidéen på?
4. Hvilke vedtak og avsluttede prosesser må prosjektet forholde seg til på dette stadiet?

INTERNT:

1. Finnes det et mandat og hvor langt strekker eventuelt mandatet seg?
2. Hvilke forventninger har sponsor til prosjektresultatet?
3. Hva har dette prosjektet ansvar for å levere?

SUKSESSFaktorER

- Klart mandat og avklart ressurstilgang
- Omforent forståelse av prosjektets utgangspunkt – i tråd med strategien
- Avklarte rammebetingelser

Aktiviteter	Verktøy	Kommentarer
Prosjektmandat Underlag til beslutningsprosessen	Mal for prosjektmandat	Malen inneholder sentrale elementer som bør vurderes ved utarbeidelse av prosjektmandat.
Prosjektavtale	Mal for prosjektavtale	Avtalen fokuser på forholdet mellom prosjektleder og oppdragsgiver

USIKKERHET

Det ligger i prosjektets natur at usikkerhet er størst i starten av prosjektet og at den vil avta etter hvert som prosjektet skrider frem og resultater blir levert. Ved prosjektoppstart er lite fastlåst og endelig besluttet. Endelig konsept er normalt ikke valgt, noe som betyr at prosjektet har stort handlingsrom når det gjelder hvilke prosesser som skal initieres, hvilken kontraktsfilosofi man skal legge til grunn, og hvilke kostnader og tidsplaner som skal gjøres gjeldende. En sentral aktivitet vil derfor være å identifisere og analysere hvilke usikkerhetsforhold prosjektet står ovenfor. Viktig i forbindelse med denne aktiviteten er avklaring av hvilke sentrale beslutninger som er fattet og hvordan disse skal forstås.

KJERNESPØRSMÅL – USIKKERHET

1. Hvilke muligheter og risiki står prosjektet ovenfor?
2. Hvilket strategisk og taktisk handlingsrom eksisterer på dette tidspunktet?
3. Hvilke av de identifiserte usikkerheter er ikke kontrollerbare?
4. Hvilke av de identifiserte usikkerheter har organisasjonen fullmakt og kompetanse til å håndtere?

SUKSESSFAKTORER

- Gjennomføre prosesser for identifisering av usikkerhet tidlig i prosjektet.
- Ha fokus og bevissthet om styring av risiko og usikkerhet gjennom hele prosjektet
- Etablere oversikt over usikkerheter tidlig i prosessen
- Etablere risikoliste med ansvarlige for oppfølging
- La usikkerhetsstyringen inngå som en naturlig del av prosjektets styringssystem, dvs det må etableres tett kopling mellom usikkerhetsanalyser gjennomført i tidlig fase og prosjektets styringssystem

Aktiviteter	Verktøy	Kommentarer
Usikkerhetsanalyse	Usikkerhetsanalyse	Relativt avansert verktøy som kan brukes i forbindelse med større usikkerhetsanalyser
Workshop usikkerhetsanalyse	Praktisk råd - hva bør vektlegges når du skal legge opp et usikkerhetsseminar	Kort presentasjon som beskriver hvordan man legger opp usikkerhetsseminar
Enkelt system for styring av usikkerhet	MAL enkelt styringssystem	Enkel logg for oppfølging av usikkerhet.
	Prosedyre usikkerhetsstyring	Steg for steg-prinsippene for usikkerhetsstyring
Begreper innen usikkerhetsstyring	Begrepsapparat usikkerhetsstyring	Basis i terminologi utviklet i Concept-programmet
Rapportering av usikkerhet	Standardisert rapport usikkerhetsstyring	Eksempel fra Finansdepartementet

INTERESSENER

Det er en forutsetning at prosjektleder virkelig forstår hvilke aktører man må forholde seg til ved gjennomføringen av prosjektet. I ethvert prosjekt vil man måtte forholde seg til to hovedgrupperinger; de som skal produsere og de som skal motta det som blir produsert. Som ansvarlig for at prosjektet leverer det som faktisk er bestilt, må prosjektleder sørge for å få avklart hvem som har myndighet til å godkjenne-/underkjenne leveranser fra prosjektet. Prosjektleder må sørge for at produksjonsteamet har samme oppfatning om hva som skal leveres, og skape engasjement og forpliktelse til prosjektets rammebetingelser og mål.

KJERNESPØRSMÅL – INTERESSENER

1. Hvem er prosjekts primære kunde (hva er formålet med prosjektet og hvem er opptatt av at effekten/ideen/behovet utløses?)
2. Hvilke eksterne aktører må prosjektet forholde seg til?
3. Hvilke interne interesser finnes i prosjektet og hvilke strategier trenger man for å få disse til å samhandle?

SUKSESSFAKTORER

- Gjennomarbeidet oversikt over interesser
- Innsikt i prosjektgruppens preferanser og kapasitet
- Tidlig involvering av sentrale deltagere og forankring av beslutninger underveis i prosessen
- Husk interesser som kommer på banen først etter prosjektavslutning
- Positiv involvering av «de viktigste interesser»

Aktiviteter	Verktøy	Kommentarer
Interessentanalyse	Mal enkel interessentanalyse	En bør vurdere alle fem trinnene i prosessen
Planlegging av strategier	MAL Vurdering av strategier	
Interessentanalyse	Praktisk eksempel interessentanalyse	Eksempel hentet fra Statoil

PROSJEKTMÅL

Prosjektleder må ha klar forståelse for hva som er målet med prosjektet før han bestemmer seg for hvilken løsningskompetanse og team-sammensetning som må til for å løse oppgaven (hvem gjør jobben).

KJERNESPØRSMÅL – PROSJEKTMÅL

1. Hvilke behov har prosjektets primære kunder?
2. Hvilke mål har primærkundene for prosjektet?
3. Hva er prosjektets primære leveranser?
4. Hvem godkjenner og aksepterer leveransene?

SUKSESSFAKTORER

- Klare, entydige, tidsrelaterede og målbare mål
- Felles forankring av mål hos de som skal produsere og de som skal godkjenne
- Mål samsvarer med rammebetingelsene
- Prosjektgruppen må være motivert for å oppnå målene

Aktiviteter	Verktøy	Kommentarer
Gjennomgang av mål	Enkel målanalyse	Ved å benytte listen vil man få avklart hva sponsorer mener er prosjektets resultatmål.
Utvikling og forankring av mål	Oppstartmøte	Program for en oppstartprosess
Usikkerheter interesser og kritiske aktiviteter	Eksempel på temaer i et oppstartmøte	Eks viser hvordan man kan legge opp en styrt gruppeprosess for å få avdekket sentrale temaer.

ORGANISERING

Organisering dekker mange ulike problemstillinger. Som prosjektleder må du vurdere hvilke viktige utfordringer i forhold til koordinering som prosjektet vil stå overfor.

Det må vurderes hvilke ressurser som trengs for å løse oppgavene, hva slags kompetanse og teamferdigheter som prosjektteamet må besitte. Organisering handler også om vurdering av fullmakter, ansvarskart og valg av organisasjonsform.

Det er ikke tilstrekkelig å vurdere hvilken kompetanse som trengs for å løse oppgaven.

Et teams indre liv handler om fag, prosess og mellommenneskelige forhold. De som er mest suksessrike er de som klarer å håndtere alle tre elementer. En vanlig inndeling når en beskriver kompetanse i en kravspesifikasjon er:

- Faglig kompetanse (innsikt i spesielle fag-/temaområder)
- Sosial kompetanse (evne til samarbeid og kommunikasjon, etc)
- Personlig kompetanse (fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet, etc)

KJERNESPØRSMÅL – ORGANISERING

1. Hva slags kompetanse og kapasitet er nødvendig for å løse prosjektet?
2. Hvor mye ressurser trengs for å gjøre jobben?
3. Hvilke teamferdigheter er avgjørende for løsning av prosjektet?
4. Hvilke roller og funksjoner skal dekkes inn?
5. Hvordan bør prosjektet organiseres?
6. Skal all spesiell kompetanse være fast medlem av prosjektet eller kan noe hentes inn i bestemte faser?
7. Hvilke roller må dekkes med 100 % tilstedeværelse og hvilke roller kan være i prosjektet på deltid?
8. Hvilke forventninger har medlemmene i prosjektteamet?

SUKSESSFÅKTØRER

- Få etablert en oversikt over bemanningsbehovet så tidlig som mulig
 - antall personer, roller, kompetanse og teamferdigheter
- Få avtalt med prosjekteier hvordan prosjektets kompetansebehov skal dekkes
- Felles innsikt i prosjektgruppens teamferdigheter. Hva skal være basiskompetanse som alle må ha? (Sosial kompetanse, personlig kompetanse, annet?)
- Hvilke spesielle kompetanser må prosjektet rå over i hvilket omfang? (Fagspesifikke)
- Beslutningskapasitet i styringsgruppe

Aktiviteter	Verktøy	Kommentarer
Definere kompetansebehov	Skjema for kravspesifikasjon Div. skjemaer	Enkelt skjema for kravspesifikasjon Side 5 inneholder et skjema for stillingskrav (Belbin)
Avklaring av ressursbehov (omfang og ansvar)	Ansvars- og ytelsesmatrise Fullmaktsmatrise	Eksempelet viser arbeidsdeling i et byggeprosjekt Eksempel på en fullmaktsmatrise
Roller og team-sammensetning	Interessentanalyse - gruppe	Enkel tabell for å vurdere gruppesammensetning Div teamutviklings-verktøyer
Rekruttere kompetanse	MAL Bemanningsplan Enkel bemanningsplan	Bemanningsplan, viser antall ressurser, kompetanse og hvordan behovene eventuelt varierer over tid.

PLAN OG STYRINGSSYSTEM

Ved avsluttet prosjektoppstart bør det være etablert dokumentasjon hvor det klart fremgår hva som skal leveres fra prosjektet. Dokumentasjonen er prosjektleders kontrakt med oppdragsgiver og skal presentere hva prosjektet skal levere, når det skal leveres, hva slags nivå resultatet skal ha og hvordan det skal avgjøres/måles om målet er oppnådd. Like viktig som dokumentasjonen er den tilstanden som prosjektteamet skal være i ved endt oppstartprosess. Prosjektteamet skal ha oppnådd felles forståelse for prosjektets mål og leveranser. I tillegg skal retningslinjer og spilleregler for samhandlingen i prosjektteamet være etablert og akseptert, slik at prosjektet er i stand til å starte opp arbeidet med å realisere prosjektets resultatmål.

KJERNESPØRSMÅL – PLAN OG STYRINGSSYSTEM

1. Hvilke hovedmilepæler og hovedaktiviteter består prosjektet av? (grov produktorientert aktivitetsstruktur)
2. Hvilke tids- og kostnadsrammer gjelder for prosjektet? (tidsplan og grovestimat)
3. Hvem gjør hva, og når?
4. Finnes et hensiktsmessig dokumentstyringsystem?
5. Styringsdokumentet – er innholdet definert og omforent?
6. Hvordan skal det benyttes videre i prosjektet?

SUKSESSFaktorER

- Forventningsavklaring med kjerneteam/delprosjektledere
- Etablere forståelse i prosjektteamet for etablering og bruk av systemet
- Balansert styringsopplegg etablert
- Dokumentasjon av systemet
- Forventninger avklart med styringsgruppen

Aktiviteter	Verktøy	Kommentarer
Utvikling av prosjekthåndbok	Enkel prosjekthåndbok	Du må opprette et eget område for prosjekthåndboken hvis linkene til vedlegg skal fungere. Dokumentet er en zip-fil. Mangler du winzip, kan den lastes ned ved å følge koblingen: www.winzip.com
Utvikling av styringsdokument	Krav til styringsdokument	Inneholder kravene til styringsdokument som gjelder for store statlige investeringer.

ETTERORD

Dette temaheftet er ikke ment å være enda en lærebok i prosjektledelse og -styring. Målet var å lage et praktisk verktøy som kan bidra til at du som prosjektleder lykkes bedre neste gang du starter opp et prosjekt.

Temaheftet er ment som inspirasjon, og verktøyene kan lastes ned og tilpasses prosjektet og organisasjonens behov.

Husk at det å bruke litt ekstra ressurser i oppstarten kan forhindre mang en «brannslukningsaksjon» i gjennomføringen av prosjektet!

Lykke til med oppstartsfasen!

*Arbeidet med denne utgivelsen ble opprinnelig støttet av
Statoil, Thales, Telenor, og Prosjekt- og teknologiledelse AS*

		
 <p>DET NORSKE</p>	 <p>EBA ENTREPRENØRFORENINGEN BYGG OG ANLEGG</p>	 <p>FAVEO® PROSJEKTLEDELSE</p>
 <p>FORSVARET</p>	 <p>GASSCO</p>	 <p>Intersoft management systems</p>
 <p>Jernbaneverket</p>	 <p>KRUSE SMITH</p>	 <p>KYSTVERKET</p>
 <p>metier®</p>	 <p>Multiconsult</p>	 <p>NTNU Kunnskap for en bedre verden</p>
 <p>OPAK</p>	 <p>RAMBOLL</p>	 <p>REINERTSEN</p>
 <p>SINTEF</p>	 <p>SKANSKA</p>	 <p>Statens vegvesen</p>
 <p>Statnett</p>	 <p>STATSBYGG</p>	 <p>telenor</p>
 <p>Norges miljø- og biovitenskapelige universitet</p>	 <p>ATKINS</p>	 <p>Statoil</p>
 <p>ICTEC</p>	 <p>VEIDEKKE</p>	 <p>HR PROSJEKT AS</p>
 <p>UNIVERSITETET I AGDER</p>		 <p>Dovre INTERNATIONAL</p>

Har du opplevd at du har fått ansvar for et prosjekt hvor det er uklart hvem som skal motta resultatene, eller hvordan resultatene skal brukes? At du mangler et mandat og at målene som du har fått er diffuse og sprikende? Eller at prosjektteamet ditt ikke presterer og at de leverer helt andre ting enn du mener at du har gitt beskjed om?

Vi har laget et praktisk verktøy som kan bidra til at du som prosjektleder lykkes litt bedre neste gang du skal starte opp et prosjekt. I temaheftet har vi samlet inn og gjort tilgjengelig verktøy, tips og råd som brukes i forbindelse med prosjektoppstart i Statoil, Thales, Telenor, og Prosjekt- og teknologiledelse AS.

Prosjekt Norge – norsk senter for prosjekttrettet virksomhet – er en nasjonal arena for erfaringsutveksling og nettverksbygging mellom bedrifter, organisasjoner og forskingsinstitusjoner.

ISBN 978-82-8289-007-6 (papir)

ISBN 978-82-8289-008-3 (nett)