

Oppstart og avslutning av prosjekter

1. juli 2003

Forfattere: Olav Torp, Agnar Johansen
Prosjektleder: Olav Torp
Prosjektperiode: september 2002 – juli 2003
Prosjekt: P012 Oppstart og avslutning av prosjekter
Rapportnr.: NSP-0012

Nasjonal utvikling av kompetanse innen
prosjektledelse til medlemmenes nytte og til
internasjonal faglig anerkjennelse.

<h1 style="color: blue;">NTNU-rapport</h1> <p>NTNU, Institutt for bygg, anlegg og transport</p>		<h2 style="text-align: center;">Oppstart og avslutning av prosjekter</h2>	
		FORFATTER(E) Olav Torp, NTNU Agnar Johansen, PTL	
		ARBEIDSPAKKE NSP - Oppstart av prosjekter	
RAPPORTNR. NSP-0012	GRADERING ÅPEN	OPPDRAGSGIVER / SAMARBEIDSPARTNER Norsk Senter for Prosjektledelse	
ISBN ISBN 82-92506-00-4		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Olav Torp	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.)
ANTALL SIDER OG <small>RII A G</small> 32/32	DATO 01.07.2003	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.)	
<p>SAMMENDRAG og EXECUTIVE SUMMARY</p> <p>Prosjektet har omfattet et litteratursøk, en spørreundersøkelse blant de deltakende organisasjoner fra NSP, en sjekk blant nordiske prosjektledelsesforeninger og Work-shops i arbeidsgruppen for å etablere grunnlaget for å utvikle verktøy innen prosjektoppstart. Prosjektet har hatt en praktisk tilnærming til problemstillingen, og utgangspunktet har vært å lage noe praktisk som prosjektledere i NSP's organisasjoner kan implementere i sine prosjekt.</p> <p>Prosjektet har etablert 6 fokusområder innen prosjektoppstart: prosjektgrunnlag, usikkerhet, interessenter, prosjektmål, organisering og plan og styringssystem. Innen disse områdene er det etablert tips og råd for effektiv prosjektoppstart.</p> <p>This project has included a literature study, a questionnaire among participating organizations, a check among Scandinavian project management associations and work-shops in the work-group to establish the foundation to develop tools within start-up of projects. The project has had a practical approach, and the basis have been to develop practical tools to be used by project managers in organisations in NSP.</p> <p>The project has established 6 focus areas within project start-up: project foundation, uncertainty, stakeholders, project goals, organization and plan and control system. Within these areas there are developed tips and advices to effective project start-up.</p>			
Stikkord	Norsk	Engelsk	
Gruppe 1:	Forskning	Research	
Gruppe 2:	Prosjektledelse	Project Management	
Selvvalgte:	Prosjektoppstart	Project start-up	

Forord

Denne rapporten beskriver resultatene fra prosjektet Oppstart og avslutning av prosjekter. Prosjektet er et av flere prosjekter som er gjennomført i regi av Norsk Senter for prosjektledelse (NSP).

Prosjektlederteamet Olav Torp, NTNU og Tor Inge Johansen, Statoil fikk som mandat av styret i Norsk Senter for Prosjektledelse å etablere noen hjelpemidler som kan bidra til å gjøre oppstart av prosjekter mer effektivt. Denne rapporten beskriver forskningsprosessen i prosjektet.

Bilag 4 inneholder deler av et produkt som presenterer noen hjelpemidler til mer effektiv prosjektoppstart. Produktet gis ut som en egen rapport, med vedlagt cd med produktet i elektronisk form, med eksempler og tips/råd. Prosjektgruppen foreslår at det elektroniske produktet kan være et levende dokument som oppdateres jevnlig. På grunn av sykdom i prosjektgruppen ble ikke dette produktet ferdig til 1.7.2003. Vi søker å ferdigstille produktet så snart som mulig.

Det har underveis vært diskutert grensesnitt mellom dette prosjektet og prosjektet Styring mot verdiskaping. Det har også vært kontakt mellom prosjektene. Dette prosjektet håndterer grensesnittet på den måten at et resultat fra prosjektet Styring mot verdiskaping kan legges inn som et av hjelpemidlene i vårt produkt.

Prosjektgruppen har bestått av følgende personer fra NSP's medlemmer og partnere:

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

Jeg vil takke prosjektdeltakerne for deres bidrag inn i prosjektet. Uten aktiv deltakelse fra disse personene ville ikke vi fått til et praktisk verktøy som kan implementeres i organisasjonene. Spesielt takk til Agnar Johansen, som har vært hovedpersonen bak utvikling av produktet "Tips og råd til effektiv prosjektoppstart", se forside og forord i bilag 4.

Takk også til alle andre som har gitt innspill inn mot prosjektet. En spesiell takk til fotograf Morten Langnes for at vi fikk benytte bildet på forsiden av produktet, se bilag 4.

Forhåpentligvis vil denne rapporten gi et positivt bidrag til kunnskapen om oppstart av prosjekter.

Trondheim 1/7-2003

For prosjektgruppa

Olav Torp
prosjektleder

Sammendrag

Prosjektet Oppstart og avslutning av prosjekter ble initiert av medlemmene i Norsk senter for prosjektledelse med en ide om å finne ut hva som skal til for effektiv oppstart av prosjekter. Avslutning av prosjekter ble tatt inn som en del av prosjektet før prosjektet ble startet opp, spesielt med tanke på hvordan en kan utnytte erfaringer fra tidligere prosjekt inn i oppstarten av neste prosjekt. Det er flere prosjekt i regi av NSP som har lagt vekt på erfaringsoverføring, og det har derfor ikke vært et fokusert område i dette prosjektet.

Prosjektet har omfattet et litteratursøk, en spørreundersøkelse blant de deltagende organisasjoner fra NSP, en sjekk blant nordiske prosjektledelsesforeninger og Work-shops i arbeidsgruppen. Prosjektet har hatt en praktisk tilnærming til problemstillingen, og utgangspunktet har vært å lage noe praktisk som prosjektledere i NSP's organisasjoner kan implementere i sine prosjekt.

Ulik litteratur har forskjellig tolkning av begrepet prosjektoppstart. Dette prosjektet har lagt til grunn at prosjektoppstart er en prosess som starter med at prosjektleder blir rekruttert, og som ender ut i et styringsdokument, samt forankring av dette i prosjektteamet.

Prosjektet har endt ut i tips og råd for en prosjektleder når det gjelder enkelte områder av oppstart av prosjekter. Dette er skilt ut som et eget produkt. Arbeidet er i stor grad basert på erfaringer med oppstart av prosjekter i organisasjonene Statoil, Telenor, PTL og Thales Communication.

Prosjektgruppen har lagt vekt på å etablere en generisk prosess for oppstart av prosjekter, og å beskrive denne prosessen. Ut fra dette arbeidet er det etablert noen fokusområder som prosjektgruppen mener bør legges vekt på innen oppstart av prosjekter.

Følgende fokusområder er identifisert:

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

For hvert fokusområde er det etablert noen tips og råd om hvordan fokusområdet kan håndteres i oppstart av prosjekter. Arenaen oppstartprosessen håndteres i er også diskutert. Det er sentralt med strukturerte oppstartmøter, og at en har et oppgavestyringssystem som fungerer helt fra starten av.

Innhold

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
Innhold	v
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Mål med prosjektet.....	1
1.3 Målgruppe og leveranser fra prosjektet.....	2
1.4 Avgrensning av prosjektet.....	2
1.5 Arbeidsmetode	3
2 Oppstart og avslutning av prosjekter.....	5
2.1 Hva omfattes av prosjektoppstart?	5
2.2 Tidligere arbeid innen prosjektoppstart.....	8
2.3 Avslutning av prosjekter	11
3 Hjelpemidler i deltakerbedriftene innen prosjektoppstart.....	13
3.1 Oppstart av prosjekter i Statoil.....	13
3.2 Oppstart av prosjekter i Telenor	13
3.3 Oppstart av prosjekter i PTL	14
3.4 Oppstart av prosjekter i THALES COMMUNICATIONS AS (TCN).....	15
4 Prosjektoppstart – en generisk prosessmodell.....	17
5 Tips og råd til effektiv prosjektoppstart	21
5.1 Beskrivelse av produktet	21
5.2 Hvordan oppstartprosessen kan gjennomføres.....	21
5.3 Arena for gjennomføring av oppstartprosessen	23
6 Konklusjon og oppsummering	24
6.1 Konklusjoner fra prosjektet.....	24
6.2 Forslag til videre arbeid.....	25
7 Referanseliste	26
Bilagsoversikt.....	28
Bilag 1 Arbeidsmetode.....	29
Bilag 2: Spørsmål stilt til prosjektledere i organisasjonene som deltar i prosjektet	30
Bilag 3: Oppsummering av svar på spørsmål.....	31
Bilag 4: Utdrag fra ”Tips og råd til effektiv prosjektoppstart”	40
Bilag 5: Power-point presentasjon av prosjektet.....	42

1 Innledning

Dette kapitlet vil kort oppsummere bakgrunn og målsetning med prosjektet. Rapporten henvender seg til prosjektledere i organisasjoner innen Norsk Senter for Prosjektledelse. Denne rapporten er en av tre leveranser fra prosjektet og vil ha forskningsprosessen som hovedfokus.

1.1 Bakgrunn

Oppstart og avslutning av prosjekter ble vedtatt som et prioritert forskningsområde for Norsk Senter for Prosjektledelse sommeren 2002. Den opprinnelige prosjektideen hadde følgende begrunnelse for å ta opp temaet:

” Oppstart av prosjekter er en kritisk fase, og den oppleves av mange som svært ustrukturert, til tross for de erfaringene som gjøres fra gang til gang. Søkelyset rettes mot hvordan man kan sikre en best mulig oppstart av prosjekter, uavhengig av fag og bransjer.”

På bakgrunn av dette ble det laget en prosjektskisse for behandling i NSP's styre. I styremøte 11. juni 2002 i Norsk Senter for Prosjektledelse (NSP) ble det vedtatt å sette i gang et forskningsprosjekt med tittelen ”Oppstart og avslutning av prosjekter”.

I den første prosjektideen var oppstart av prosjekter fokus, men gjennom styremøtet ble også avslutning tatt inn i prosjektet, spesielt med tanke på hvordan en kan utnytte erfaringer fra tidligere prosjekt inn i oppstarten av nye prosjekt.

1.2 Mål med prosjektet

Prosjektskissen som ble vedtatt satt i gang av styret i NSP hadde følgende hovedmål:

- *Finne ut hvordan man kan sikre en god oppstart av prosjekter.*

Prosjektgruppen har formulert målene med prosjektet som følger:

- etablere en generisk oppstartprosess for prosjekter
- lage noen enkle hjelpemidler på noen prioriterte konkrete fokusområder innen oppstart av prosjekter
- produsere en forskningsrapport til NSP som beskriver forskningsprosessen, og begrunnelser for valg i denne prosessen

Det er også viktig at prosjektet bidrar til å bedre og utvikle samarbeid mellom academia og næringslivet innenfor området prosjektledelse generelt, men også innen området oppstart/avslutning av prosjekter spesielt.

1.3 Målgruppe og leveranser fra prosjektet

Det er klart at NSP, som oppdragsgiver, og NSP's medlemmer og partnere er primær målgruppe i prosjektet. I tillegg ser en for seg prosjektledere og prosessledere for oppstartprosesser generelt som en sekundær målgruppe for resultatene fra prosjektet.

Prosjektet hadde to utfordringer i startfasen

1. mottakergruppe er ikke homogen
2. en kunne fokusere på to ulike roller som begge er sentrale i oppstartfasen – prosessleder og prosjektleder

Prosjektledere vil primært etterspørre overordnede beskrivelser som kan benyttes inn mot prosjektene, og tips og råd om hvordan dette kan hjelpe en i det enkelte prosjekt. Prosessledere vil etterspørre mer detaljerte beskrivelser av prosesser, metoder og verktøy som gir innspill mot hvordan en slik prosess kan gjennomføres. Slike detaljerte beskrivelser finnes i ulik litteratur rundt eksisterende hjelpemidler som målanalyse, usikkerhetsanalyse etc. Det er i dette prosjektet valgt prosjektledere som målgruppe. Det er valgt å fokusere på praktiske hjelpemidler som kan bidra til at prosjektleder blir bedre i stand til å starte opp prosjekt.

Målgruppen for prosjektet er prosjektledere i organisasjoner innen Norsk Senter for Prosjektledelse, og andre prosjektledere som har utfordringer med oppstart av prosjekter.

Leveransene fra prosjektet er følgende:

1. Denne rapporten, som beskriver forskningsprosessen i prosjektet
2. Et produkt som gir tips og råd til effektiv prosjektoppstart, forside og forord er vedlagt i bilag 4.
3. En elektronisk versjon av produkt 2, som i tillegg inneholder linker til eksempler på metoder og beskrivelser, vedlagt som cd til produkt 2.

Leveranse 3 kan være et levende dokument, hvor nyutviklede metoder og tips som er aktuelle å benytte innen oppstart av prosjekter legges inn kontinuerlig. NSP må i så fall ta ansvaret for vedlikehold av dette produktet. Produktet kan gjøres tilgjengelig via internet.

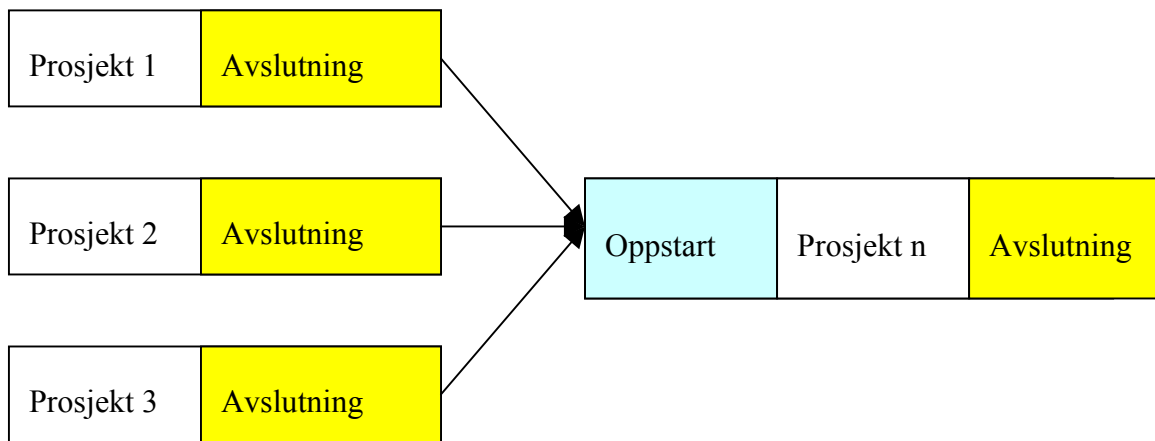
1.4 Avgrensning av prosjektet

Problemområdet avgrenses ikke til en spesiell bransje, eller til en spesiell type prosjekt. I prosjektet er det gjennomført en prosess som har endt ut i 6 fokusområder. Fokus i prosjektet er lagt på de administrative prosessene som prosjektleder har ansvar for eller vil måtte forholde seg til i forbindelse med prosjektoppstart.

Et prosjekt starter med en ide. Fra ideen oppstår og til beslutning om gjennomføring av prosjektet blir tatt og prosjektleder blir rekruttert kan det ofte ta veldig lang tid. Spesielt i store infrastrukturprosjekt kan en snakke om 15 – 20 år, se Samset (2001). I denne perioden vil ulike konsept bli vurdert opp mot hverandre. Dette aspektet er det andre forskningsprosjekt som tar seg av, jfr. kapittel 2. I dette prosjektet er det valgt å snevre inn begrepet prosjektoppstart til å være en prosess som starter med at prosjektleder blir rekruttert, og som

ender ut i et styringsdokument som beskriver hva som skal leveres, samt forankring av dette i prosjektteamet.

Prosjektavslutning er avgrenset til å omfatte den delen som eventuelt kan benyttes inn mot oppstart av et nytt prosjekt. Dette stemmer også bra overens med signalene fra styret i NSP, se kapittel 1.1. Spesielt temaet erfaringsoverføring er av interesse. Det er tidligere gjennomført et prosjekt i regi av NSP som har hatt erfaringsoverføring som fokus, se Onsøyen og Spjelkavik (2002). Høsten 2003 startes et nytt prosjekt opp i NSP's regi som fokuserer på erfaringsoverføring. Dette benyttes som begrunnelse for at det ikke er fokusert på temaet i dette prosjektet.. I den grad avslutning er blitt vurdert er det som premissleverandør til oppstartsfasen se figur 1.1



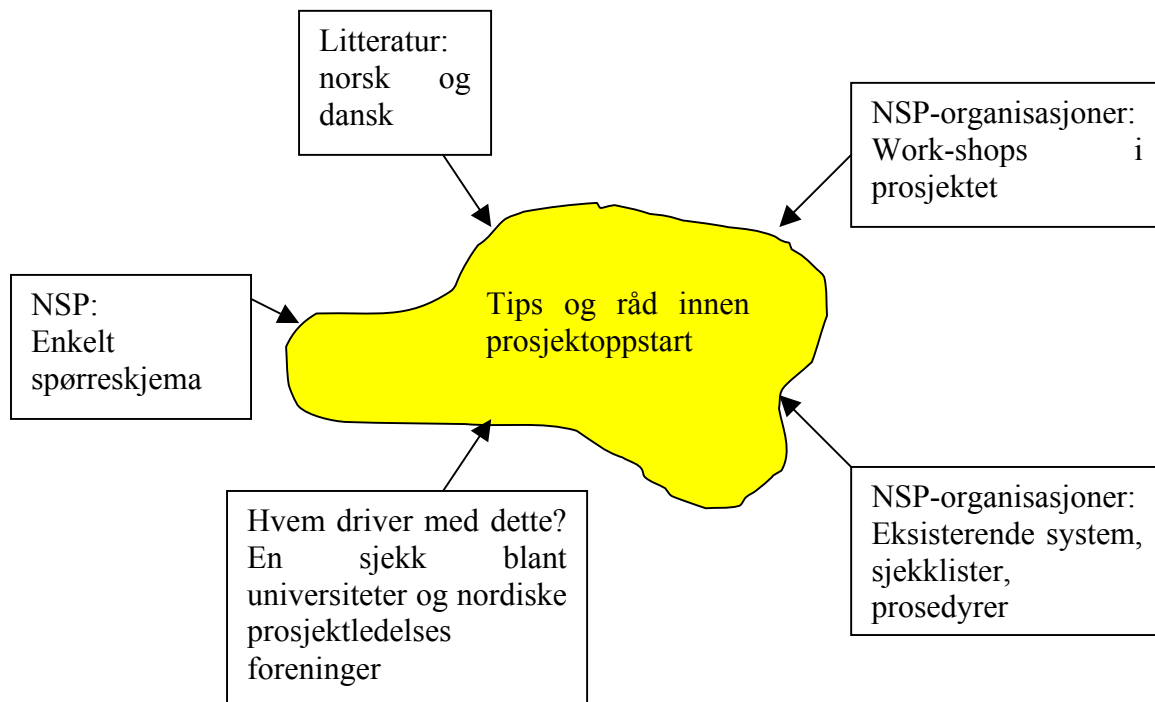
Figur 1.1 Prosjektavslutning som input til oppstart av prosjekter.

1.5 Arbeidsmetode

Prosjektet Oppstart og avslutning av prosjekter ble initiert i september 2002. Ved et delt prosjektlederansvar mellom NTNU (Olav Torp) og en av organisasjonene i NSP, Statoil (Tor Inge Johansen), ønsket en å sikre forankringen for prosjektet hos NSP's medlemmer.

NSP's organisasjoner ble forespurt om deltakelse i prosjektet, og følgende meldte sin interesse for å delta: Statoil, Telenor, PTL og Thales Communication. Det hadde vært ønskelig at flere organisasjoner meldte interesse for prosjektet, men det ble valgt å kjøre prosjektet med de nevnte organisasjoner. Prosjektgruppen er nærmere presentert i tabell 1 i bilag 1.

Prosjektets arbeidsmetode er forsøkt skissert i figur 1.2.



Figur 1.2 Beskrivelse av arbeidsmetoden i prosjektet.

Det er gjennomført et enkelt litteratursøk innen prosjektoppstart. Det er ikke funnet mye litteratur som tar for seg prosjektoppstart spesielt. Prosjektgruppen har sett det som hovedutfordringen å komme fram til noen enkle konkrete hjelpemidler for prosjektleder som kan være praktiske og brukbare. Basert på work-shop's, enkle spørreundersøkelser i deltakerbedrifter og stikkprøver ute hos Nordiske prosjektledelsesforeninger, samt gjennomgang av eksisterende hjelpemidler i deltakerbedriftene er det plukket ut noen sentrale fokusområder innen oppstart av prosjekter. Det er beskrevet tips og råd og noen hjelpemidler i forhold til de identifiserte fokusområdene. Fokusområdene er prosjektgrunnlag, usikkerhet, interesser, prosjektmål, organisering og plan og styringssystem. Disse fokusområdene blir behandlet nærmere i kapittel 4 og 5. Når det ses på litteratur er det sett spesielt på litteratur som omhandler de ulike fokusområder, se kapittel 2.

Det ble utført en enkel spørreundersøkelse hos de deltakende organisasjoner. Poenget med denne undersøkelsen var å få innspill på hva ulike prosjektledere legger i begrepet oppstart av prosjekter, og hva som er utfordringene når det gjelder oppstart av prosjekter. Spørreundersøkelsen har gitt innspill som er benyttet i prosjektets tolkning av prosjektoppstart i kapittel 2, og inn mot beskrivelse av en generisk oppstartprosess i kapittel 4. Spørsmålene er vist i bilag 2. Svarene er oppsummert i bilag 3. Resultatene fra spørreundersøkelsen er ikke presentert spesielt inne i rapporten, men det er hentet ideer fra resultatene inn i beskrivelsene i rapporten.

2 Oppstart og avslutning av prosjekter

Å etablere en oppfatning av hva oppstart og avslutning omfatter har vært sentralt tidlig i prosjektet. Hvordan er temaet prosjektoppstart omtalt i prosjektledelseslitteraturen og hvilke tidligere arbeid er relevante hvis man skal få større innsikt i denne prosessen? Og ikke minst, hvilke områder og temaer bør man fokusere på hvis man skal skape mulighet for forbedring av oppstartsprosessen? Disse spørsmålene er forsøkt belyst i dette kapitlet. Kapitlet omfatter et kort litteraturstudium på prioriterte fokusområder innen prosjektoppstart.

2.1 Hva omfattes av prosjektoppstart?

Prosjektoppgaver skiller seg prinsipielt fra andre oppgaver ved at det i utgangspunktet ikke finnes noen ferdig utviklet organisasjon til å ta fatt på oppgavene. En utfordring i oppstart av prosjekter blir da å etablere en temporær organisasjon med det ene formål å løse oppgaven for så å bli oppløst (Hetland, 1993).

For å kunne beskrive oppstart av prosjekter er det tatt utgangspunkt i en generisk prosjektmodell. Det finnes et antall ulike fasemodeller for et prosjekt. Prosjektstyring år 2000 gjorde et forsøk på å etablere et felles begrepsapparat innen prosjektledelse, og deriblant en generisk prosjektmodell (PS 2000, 1997). Modellen er vist i figur 2.1.



Figur 2.1 Generisk fasemodell for prosjekter (PS 2000, 1997).

Modellen har et vugge til grav perspektiv. Dette innebærer at prosjektet strekker seg fra et behov oppstår til alle spor fra prosjektet er fjernet. Det man kan spørre seg når man ser figur 2.1 er, når starter egentlig prosjektet?

Er det et prosjekt:

- når behovet eller ideen er nedfelt på et stykke papir, eller
- når noen starter arbeidet med å løse behovet, eller
- når det foreligger en beslutning om videreføring med en tilhørende finansiering, eller
- når en har rekruttert en prosjektleder?

Likeledes kan man spørre seg hva det er som definerer begrepet prosjektoppstart og hva som er på plass når vellykket prosjektoppstart er gjennomført.

Hva som defineres som og omtales som prosjektoppstart avhenger av hvilken litteratur en studerer. Samset (2001) deler hele prosjektet inn i 2 faser, tidligfasen og gjennomføringsfasen. Samset (2001) tar for seg prosjektvurdering i tidligfasen spesifikt. Samset konsentrerer seg om det som skjer før beslutning om gjennomføring av prosjektet blir tatt. Boken er et delresultat av forskningsprogrammet Concept (se <http://www.concept.ntnu.no>). Concept legger en betydelig forskningsinnsats i det som skjer **før** beslutning om gjennomføring av prosjektet er tatt. Mange andre miljøer har også arbeidet med denne fasen av prosjekter. Spesielt kan nevnes miljøet i USA (PMI og Construction Industry Institute, CII), Finland og Storbritannia, se Torp (2002).

Fangel (2000) bruker begrepet tilblivelsesfasen om den første fasen av et prosjekt og deler den inn i følgende trinn:

- ideformulering
- prosjektforberedelse
- prosjektoppstart

Fangel beskriver de tre trinn som følger:

Ideformulering brukes om perioden

- Fra det bevisst tas fatt på å bearbeide et problem eller en løsningside
- Til ideen er beskrevet i et ideopplegg, som redegjør for problemstilling og/eller løsningsmuligheter – og skisserer en mulig prosjektprosess

Prosjektforberedelse betegner perioden

- Fra beslutning om å initiere forberedelsen av prosjektet
- Til det foreligger en overordnet prosjektplan som grunnlag for å gi grønt lys for iverksettelsen

Prosjektoppstarten er perioden

- fra endelig beslutning om å iverksette prosjektet
- til forutsetningene er skapt for at deltakerne kan arbeide effektivt sammen om gjennomførelsen og for prosjektledelsen under veis, med det formelle resultat typisk sammenstilt i en prosjekthåndbok.

I dette prosjektet ble det som nevnt gjennomført en enkel spørreundersøkelse for å avdekke hva prosjektledere mener inngår i prosjektoppstart. Bilag 3 oppsummerer resultatet fra spørreundersøkelsen. Resultatene viser at det er mange ulike oppfatninger av hva prosjektoppstart innebærer. De fleste mener at det omfatter et kick-off møte, eller oppstartmøte. Mange svarer at det omfatter det å etablere mål og det å etablere planer. Blant annet sies det at prosjektoppstarten ikke er en enkeltstående hendelse, men mer en prosess hvor følgende ting skjer:

- 1) Det tas en beslutning om at et prosjekt skal gjennomføres.
- 2) Prosjektet gis et mandat og det oppnevnes en styringsgruppe
- 3) Det rekrutteres en prosjektleder og prosjektdeltakere

Dette prosjektet har definert prosjektleder som sin primære målgruppe for resultatet. Det er derfor valgt å fokusere på den delen av oppstartsprosessen som starter med at en prosjektleder blir rekruttert. Beslutning om gjennomføring av hele eller deler av prosjektet er tatt og det finnes en finansiering for hele eller deler av prosjektet. Prosessen ender ut i et styringsdokument/en prosjekthåndbok, samt en forankring av denne i prosjektteamet.

I dette prosjektet vil derfor prosjektoppstart bli omtalt som:

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

Fokus i prosjektet er lagt på de administrative prosessene som prosjektleder har ansvar for eller vil måtte forholde seg til i forbindelse med prosjektoppstart. Fra det tidspunktet hvor prosjektleder blir rekruttert til prosjektteam og oppdragsgiver har samme forståelse for hva prosjektet skal resultere i. Det er valgt å samle de administrative prosessene under 6 ulike fokusområder.

1. Prosjektgrunnlag - Hvilke grunnleggende behov skal prosjektet bidra til å løse og hvilke premisser og antagelser bygger beslutning om videreføring på?
2. Usikkerhet - Hvilke muligheter og utfordringer står prosjektet ovenfor og hvilket strategisk og taktisk handlingsrom eksisterer?
3. Interessenter – Hvilke interne og eksterne interessenter må prosjektet forholde seg til og hvilke strategier bør man etablere mot de ulike interessentene?
4. Prosjekt mål – Hvilke mål finnes og hvordan skal disse forstås?
5. Organisering– Hva slags kompetanse og teamferdigheter bør prosjektet besitte?
6. Plan og styringssystem– Hvilket omfang, hvilke tidsrammer og hvilke budsjetter skal prosjektet forholde seg til?

Inndelingen over har fremkommet ved studier av rutiner og verktøy i de deltakende organisasjonene samt undersøkelsen hvor prosjektledere i disse organisasjonene ble spurt følgende 4 spørsmål:

1. Hva forstår du med begrepet prosjektoppstart, og hva mener du inkluderes i begrepet?
2. Hva mener du skal leveres etter endt prosjektoppstart ved gjennomføring av prosjekter?
3. Hva mener du er de største utfordringene i prosjektoppstart?
4. Hvis du får tilbudt et produkt (flytskjema, håndbok, prosedyre, foilserie, sjekklister etc.) til hjelp i oppstartfasen av prosjektet. Hvilken form for presentasjonsmåte ville du foretrekke? Hvorfor?

For mer detaljer knyttet til undersøkelsen, se bilag 3

2.2 Tidligere arbeid innen prosjektoppstart

Innen hvert av de 6 fokusområdene er det gjort omfattende arbeider og fokusområdene er temaer i en rekke bøker og artikler. En finner temaene omtalt innen fagområdene prosjektstyring, prosjektorganisering, prosjektledelse, kvalitetsledelse og organisasjons psykologi. Materialet ligger imidlertid tildels veldig spredt og fokuserer ikke eksplisitt på oppstarten av prosjekter. Det er valgt å beskrive tidligere arbeid innefor hvert fokusområde i dette delkapitlet. Det er ikke gjort en detaljert beskrivelse av hvert område, men det henvises videre til mer detaljerte beskrivelser i de enkelte kildene.

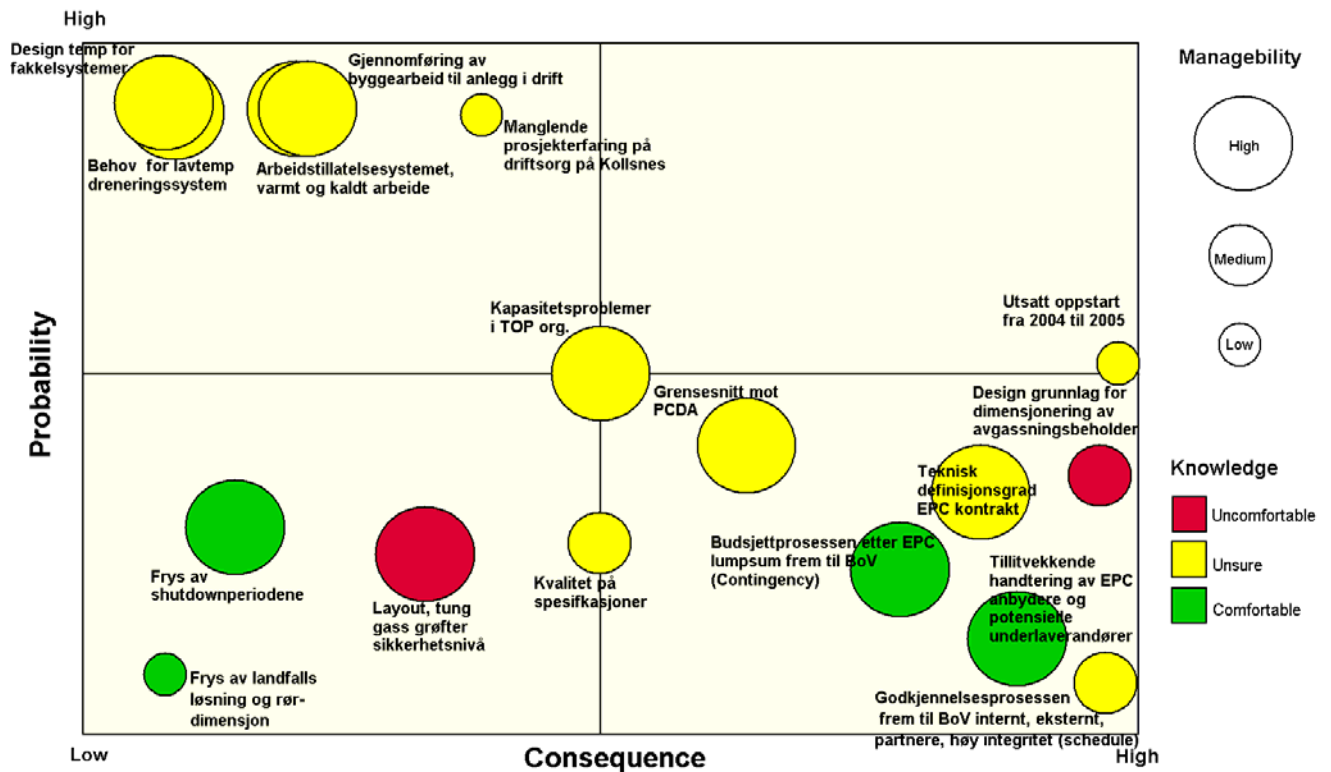
Prosjektgrunnlaget

Prosjektgrunnlag innebærer i det minste å etablere en prosjektavgrensning. Hetland (1992) benytter i denne sammenheng begrepene prosjektgrensesnitt og prosjektkontekst. Det første for å avgrense prosjektet fra omverdenen og tilgrensede prosjekter. Det andre for å sette prosjektet inn i en sammenheng med verden utenfor prosjektet. Det å etablere en avtale mellom oppdragsgiver og oppdragstaker er også sentralt i forbindelse med prosjektgrunnlaget. I enkelte tilfeller finnes det ikke en kunde i vanlig forstand på avtaletidspunktet. Det vil imidlertid alltid finnes en oppdragsgiver som i mangel av en kunde kan være bedriftsledelsen eller i spesielle tilfeller prosjektorganisasjonen selv, se Hetland (1992).

Usikkerhet

Usikkerhetsanalyser er et tema som er fokusert innen prosjektledelse de senere år, og hvor det er forsket og skrevet mye. Prosjektstyring 2000 gjennomførte flere prosjekt som hadde usikkerhet som fokus, Torp og Kilde (1996) og Husby m.fl, (1999). Internasjonalt er det skrevet mye om tema som usikkerhetsstyring, usikkerhetsanalyse, risk management o.l, se Torp (2002) og Williams (1995). Usikkerhetsanalyser kan gjøres fra helt enkle øvelser for å identifisere usikkerhet, og klassifisere denne i en enkel form for sannsynlighet og konsekvensmatrise (Husby m.fl, 1999) til noe mer avanserte modeller for å kvantifisere usikkerhet i kostnads- og tidsestimater, se blant annet Chapman and Ward (1995) og Lichtenberg (2000). I forbindelse med oppstart av prosjekter vil en kunne benytte enkle metoder og framstillinger, se Samset (2002).

En enkel prosess for å finne de usikkerhetsfaktorer som kan påvirke prosjektet bør gjennomføres, se Klakegg (1993). Så kan en benytte enkle sannsynlighets- og konsekvensmatriser for å diskutere og kommunisere de mest sentrale usikkerhetens innvirkning på prosjektet, se figur 2.2. En plasserer usikkerhetselementene i matrisen og kan benytte ulike framstillinger for å illustrere for eksempel styrbarhet av usikkerhetselementene og kompetanse i organisasjonen for å håndtere elementet, som vist i figur 2.2.



Figur 2.2 Eksempel på sannsynlighet og konsekvensmatrise, hentet fra Statoil.

Interessenter

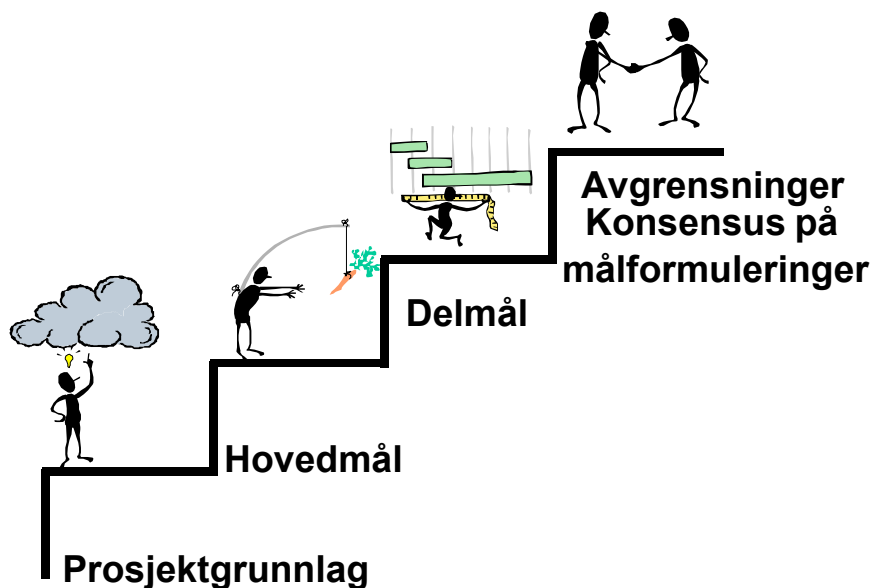
Identifiseringen av interessenter og avklaring av hva interessentene primært vil ha oppfylt gjennom prosjektet må gjennomarbeides i en gruppeprosess, se Johansen og Standal (2002). Interessentanalysen fokuserer på hvilke aktører prosjektet må tilfredsstille og hvilke behov, krav og forventinger disse har til prosjektgjennomføringen og det endelige resultatet. Analysen omfatter følgende trinn, jfr. Johansen og Standal (2002):

- Trinn 1 :Identifisering – hvem er interessenter/kunder til prosjektresultatet
- Trinn 2 :Gruppering – hvem er primær? hvem er sekundær?
- Trinn 3 :Rolleavklaring – hva slags rolle har interessenten i prosjektet?
- Trinn 4 :Effekten av å gjennomføre prosjektet?
- Trinn 5 :Vurdere hvordan interessentanalysen påvirker prosjektets videre utvikling

Karlsen (1998) tar for seg mestring av omgivelsesusikkerhet i prosjekter, og en naturlig del av dette er håndtering av interessenter, eller stakeholder.

Prosjekt mål

Gjennom forskningsprosjektet M³P (Metode for miljøriktige mål og prioriteringer) ble det utviklet en målanalyse for å hensynta miljøeffektivitet i prosjekters mål, se Anda m.fl (2002). Prosjektet oppsummerer målanalyse som en god måte å starte opp prosjekter på. I Fangel (2000) sier Brenna m.fl. at når man starter opp et prosjekt er etablering av ambisiøse, men ikke desto mindre realistiske mål, og en nøye vurdering av risiko involvert ved gjennomføring helt avgjørende. Målanalyse er i mange sammenhenger beskrevet som en sentral del av prosjektoppstarten. Johansen, Standal (2002) beskriver en prosess for gjennomføring av en målanalyse. Prosessen er beskrevet som vist i figur 2.3.



Figur 2.3 Målanalyse i 4 hovedtrinn.

Målanalysen er samlebegrep som innebærer et sett av verktøyer og konsepter som anvendes i forbindelse med prosjektoppstart. Prosessen tilpasses etter prosjektets natur og hvor langt prosjektet har kommet i sin modenhet. Målanalyse kan derfor tilpasses slik at den inngår som en del av et oppstartsmøte eller den kan utvides slik at prosessen dekker en rekke prosesser over flere måneder frem til ferdig utviklet prosjekthåndbok. Målanalyse faciliteres vanligvis av en trent ekstern prosessleder. Det legges stor vekt på velge ut aktører og gjennomføre prosesser som hjelper prosjektlederen i å bli tydelig og konkret på mål, delmål, avgrensninger, tidsplaner, budsjetter med mer. Prosessledelse og gruppesammensetning blir derfor to viktige suksessfaktorer, se Klakegg (1993).

Organisering

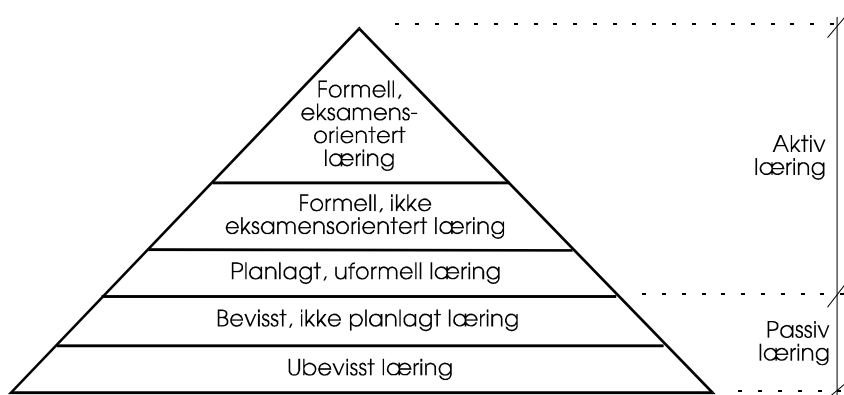
Når det gjelder organisering, og teamsammensetning har Prosjektstyring 2000 gjennomført forskning innen dette området, se Klakegg (1995) og Kilde m.fl (1997). Når en snakker om kompetanse snakker en om menneskets faglige kunnskaper, ferdigheter og holdninger, se Onsøyen og Spjelkavik (2002). Læringshierarkiet i arbeidslivet består av flere nivå, se figur 2.4. Litteraturen beskriver modeller for å kartlegge og vurdere kompetanseaspekter. En er i prosjekter opptatt av å sette sammen team av personer med riktig kompetanse for å løse prosjektets oppgaver på en best mulig måte. Dette må en vurdere som en del av oppstarten av prosjekter.

Belbin definerer en teamrolle som følger (<http://www.belbin.com/>):

"A tendency to behave, contribute and interrelate with others in a particular way."

Belbin beskriver et atferdsmønster som karakteriserer en persons atferd i forhold til andre i forbindelse med teamarbeid. Ritchey and Axelrod (2002) beskriver DISC metoden. Det er et verktøy som hjelper deg til å se situasjoner på nye måter, og utforske deg selv i ulike situasjoner sammen med andre mennesker, spesielt i teamarbeid.

Det eksisterer i dag flere verktøy som kan benyttes for å vurdere kompetanse og teamsammensetning, se blant annet <http://www.belbin.com/>, <http://www.seminartogo.com/5394f00/intro/Introduction.htm> og Ritchey and Axelrod (2002).



Figur 2.4: Læringshierarkiet i arbeidslivet, se Klakegg (1995).

Plan og styringssystem

Plan og styringssystem er beskrevet detaljert i prosjektstyringslitteraturen, se blant annet Rolstadås (1997), Hetland (1993), Gido og Clements (1999), Meredith and Mantel (1995) og PMI (1996/2000). I litteraturen er beskrevet hvordan en bør strukturere prosjektet i Work Breakdown Structure, og hvordan en kan etablere estimat og tidsplaner for prosjekter på en god måte. PMI (1996/2000) beskriver prosjektledelse gjennom følgende 9 kompetanseområder: Integrasjonsstyring, Arbeidsomfang, Kvalitet, Tid, Kostnad, Kontrakt/Innkjøp, Personal/ressurs, Usikkerhetsstyring og Informasjon/Kommunikasjon. Hvert kompetanseområde er dekket i PMI (1996/2000), og i annen prosjektstyringslitteratur.

Finansdepartementet har etablert et dokument som beskriver krav til innhold i et styringsdokument for offentlige prosjekter. Kravet gjelder foreløpig alle prosjekter over 500 mill.NOK, se Finansdepartementet (2001). I tillegg til de dokumenterte resultater i plan- og styringssystem er det sentralt at planer etc. blir forankret i ledelse og prosjektteam. Dette kan en oppnå ved å gjennomføre en strukturert prosjektoppstart.

2.3 Avslutning av prosjekter

På samme måte som prosjektoppstart skiller seg fra andre oppgaver vil prosjektavslutning også gjøre det. En utfordring i så måte er at aktørene i prosjektet normalt står klar til å ta fatt på et nytt prosjekt. Dette vil ofte gradvis dra fokus bort fra avslutningen av prosjektet og mot oppstart av neste prosjekt.

I dette prosjektet er avslutning avgrenset til å være berørt i den grad det kan benytte som input i oppstartprosessen, altså det som tar for seg bruk av erfaringsoverføring inn i oppstarten av prosjekter.

Avslutning av prosjekter omfatter følgende oppgaver (Hetland, 1993):

- Avvikling av ubenyttede materialer og utstyr.
- Avslutning av kontrakter.
- Avslutning av innkjøpsordrer.
- Overlevering av ”As-built” dokumentasjon til driftsorganisasjonen.

- Strukturering og arkivering av prosjektdokumentasjon som er av verdi for utførende enhet.
- Tilbakeføring av eiendeler som er benyttet i prosjektet og som kan tilhøre ulike aktører.
- Erfaringstilbakeføring til basisorganisasjonen.
- Regnskapsavslutning.

Det er ikke gjort et større arbeid for å analysere avslutningsfasen av prosjekter i dette prosjektet. Prosjektgruppen har tatt initiativ til å etablere et avslutningsseminar for forskningsprosjektene i NSP med fokus på erfaringsoverføring. Gruppen mener at dette er en måte en kan avslutte denne type prosjekter på for å samle inn og diskutere erfaringer som bidrag til erfaringsoverføring i et nettverk som NSP. For utdypning av temaet erfaringsoverføring, se Onsøyen og Spjelkavik (2002).

3 Hjelpemidler i deltakerbedriftene innen prosjektoppstart

Bidrag fra etablerte systemer i deltakerbedriftene har vært den viktigste informasjonskilde i prosjektet. Det er fokusert på deltakerbedriftenes rutiner og hjelpemidler innen oppstart av prosjekter, og å samle, og utvikle disse videre. Her presenteres kort hvordan de ulike organisasjonene som har deltatt i prosjektet gjennomfører prosjektoppstart.

3.1 Oppstart av prosjekter i Statoil

Statoil har i egen organisasjon etablert et produkt som går under navnet Oppstarthjelp. Oppstarthjelp skal bidra til å korte ned etableringstiden for prosjektene ved prosjektetablering. Oppstarthjelpen skal sikre nødvendig faglig støtte i form av kompetanse og kapasitet. Viktige produkter knyttet til prosjektetablering med fokus på usikkerhet, konsekvenser og kvalitet på underlag for beslutninger skal etableres.

Oppstarthjelp skal gis av kompetent personell med prosjekterfaring og denne skal baseres på styrende og veiledende dokumentasjon og beste praksis dokumenter og erfaring innen prosjektutvikling.

Oppstarthjelp til et prosjekt etableres i samarbeid med kjerneteamleder/prosjektleder. Hovedoppgaver i oppstart vil være bidrag til etablering av: oppdragsavtale, oppgavestyringssystem, planer, budsjett, konteringssystem, administrative rutiner osv. Det er en forutsetning at oppstarthjelpen ikke overtar viktige prosjektoppgaver som krever eierskap i kjerneteamet. Oppstarthjelp skal understøtte de viktigste arbeidsprosessene i kjerneteamet.

Oppstarthjelp er beskrevet gjennom følgende 8 punkter¹:

1. Idedugnad (Styringsplan)
2. Strategiforankringsmøte
3. Peer assist Beslutning om videreføring (BOV)
4. Kick-off møte med QA team
5. Introduksjonsmøte
6. Peer assist Beslutning Om Gjennomføring (BOG)
7. Peer assist Detail Engineering (PBF)
8. Byggeplassetablering

Oppstarthjelp vil være proaktiv mot oppdragsgivere og prosjekter i planleggingsfasen for å tilby tjenesten. En egen hjemmeside er etablert på intranett for etablering av kontakt og beskrivelse av produktet oppstarthjelp.

Erfaringer har vist at tidlig etablering av oppgavestyringssystem (SEREPTA er benyttet i Statoil) er svært viktig ved prosjektoppstart. Oppstarthjelpen innehar kompetanse for etablering av system og ”beste praksis” for oppgavestyring og struktur.

3.2 Oppstart av prosjekter i Telenor

Telenor har bestått av mange mer eller mindre frittstående selskaper og det er derfor ikke vært hensiktsmessig å snakke om en felles prosjektmodell for konsernet. Hvert

¹ Begrepene viser til Statoils gjennomføringsmodell for prosjekt

selskap/forretningsområde har kunnet etablere sine egne prosedyrer og maler etter hva man selv har sett som hensiktsmessig.

I forbindelse med reorganiseringen og samlokaliseringen på Fornebu (som ble påbegynt høsten 2001) har det imidlertid blitt en uttalt målsetting at Telenor i større grad skal fremstå som ett selskap. I tråd med dette er det også en ambisjon om at metodeverk m.v. i forbindelse med prosjekter i større grad skal være felles for hele konsernet, med felles terminologi, felles maler osv.

Dette NSP-prosjektet har imidlertid kun hatt representant fra en av divisjonene i ett av forretningsområdene i Telenor, fra Bedriftskommunikasjon, og prosjektet har således forhold seg kun til denne enheten.

Det som likevel er registrert på konsernnivå er at på medarbeiderundersøkelser i Telenor i 2001 så svarer ca 35 % av de ansatte at "oppstart av prosjekter er effektiv". Telenor er således svært interessert i å bedre sin kompetanse på prosjektoppstart, og det i alle deler av selskapet, derav deltakelse i dette prosjektet.

De grunnleggende hjelpemidlene/rutinene ved prosjektoppstart i divisjon Bedriftskommunikasjon består i:

- En faseinndelt prosjektmodell med veldefinert beslutningspunkt etter analysefasen
- Et lederforum som vurderer prosjekter ved oppstart (porteføljestyling)
- Maler for mandat og businesscase som skal brukers ved oppstart
- Sjekkliste for PL ved oppstart av prosjekter
- Foliserier med generelle tips og råd om oppstart, tilgjengelig på web

3.3 Oppstart av prosjekter i PTL

I PTL har prosjektoppstart hatt høy fokus i en årrekke. PTL har systematisert og samlet et sett av metode og verktøyer under begrepet Målanalyse/prosjektoppstart. I 1999 til 2002 deltok PTL i forskningsprosjektet M³P som blant annet hadde som mål å utvikle en egen metode for utvikling av Miljøriktige mål i bygg- og anleggsprosjekt.

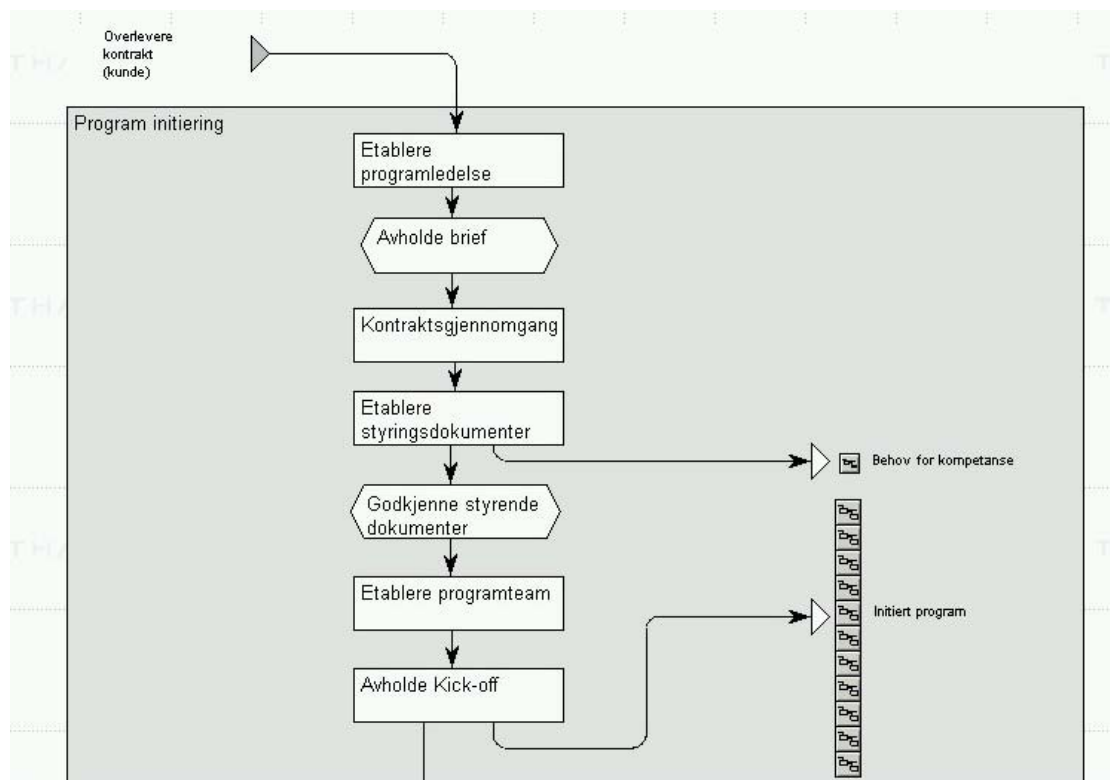
Ett av resultatene fra dette arbeidet var en håndbok hvor prosessen og metodene for utvikling av mål er beskrevet, se Anda mfl (2002) - Målanalyse. Målanalyse/prosjektoppstart tilbys og benyttes på både interne og ekstern oppdrag. Prosessen tilpasses i hvert enkelt tilfelle og er i sin enkleste form gjennomgang og utsjekking av eksisterende mål sammen med oppdragsgiver. På mer komplekse prosjekt med mange aktører og uklare interessentkrav gjennomføres det normalt en eller flere styrte gruppeprosesser ledet av en trent fasilikator . En slik prosess strekker seg normalt over noen uker og har typisk en prosjekthåndbok som sin sluttleveranse. I prosjekthåndboken nedfelles bakgrunn, mål, delmål, avgrensinger, omfang, tidsplaner og budsjetter, organisering, kommunikasjon og kvalitetsikringsrutiner med mer. Det legges stor vekt på å utvikle dette i samhandling med de som skal levere og de som skal kontrollere leveransen underveis i prosessen.

Prosjektoppstartsprosessen har så stor fokus i PTL at det er etablert en egen fagansvarlig på området. Vedkommende har ansvar for videreutvikling av produktet Målanalyse-/prosjektoppstart og har ansvar for å utvikle interne ressurser og kompetanse på området. PTL holder årlig kurs i metoden prosjektoppstart for sine kunder. I kursene drilles metodikken på

reelle prosjekter som er i oppstartsfasen. Dermed oppnår en at deltagerne, i tillegg til å få opplæring i konseptet, får konkret hjelp som de kan bruke direkte inn i prosjektet.

3.4 Oppstart av prosjekter i THALES COMMUNICATIONS AS (TCN)

En forutsetning for å gjennomføre aktiviteten prosjektoppstart (i TCN benevnt som Program initiering) er at det finnes et oppdrag som er finansiert gjennom en kontrakt med ekstern kunde, eller en intern avtale om egenfinansiert prosjekt. Flytdiagrammet for denne aktiviteten ser da ut som vist i figur 3.1.



Figur 3.1 Flytdiagram for prosjektoppstart i Thales.

Aktivitetene er i flytdiagrammet fremstilt som om de gjennomføres sekvensielt, men i praksis oppfordres det til at de gjennomføres delvis i parallell for å bruke kortest mulig tid på oppstartsfasen.

Tabell 3.1: Beskrivelse av aktivitetene i Thales sin oppstartfase

Aktivitet	Beskrivelse
Avholde brief	Formålet er å sikre at medarbeiderne i programledelsen får en felles oppfatning av hvilken metodikk, med tilpasninger, som skal benyttes i gjennomføringen av programmet.
Kontraktsgjennomgang	Formålet er å sikre at forståelsen av kontrakten i programgjennomføringen. (Dette ivaretas ved handover fra tilbudsteam til programteam). Inngang til aktiviteten er kontrakt og risikoregister.

Aktivitet	Beskrivelse
	<p>Aktiviteten gjennomføres ved at det avholdes møte mellom representanter for tilbudsteamet, forretningsområdets ledelse og programmets lederteam.</p>
<p>Etablere styringsdokumenter</p>	<p>Formålet er å utarbeide styrende dokumentasjon for programmet. Inngang til aktiviteten er kontrakt (eller intern avtale) med eget skjema som viser økonomiske mål for prosjektet</p> <p>Gjennom aktiviteten skal en avklare hvilke styringsdokumenter som skal lages ut fra eget og kundes behov, samt programmets kompleksitet. Endelig liste over styringsdokumenter avtales mellom kontraktssjef og prosjekteier. Kontraktssjef skriver Management Plan. Hvis andre dokumenter skal skrives, er ansvarsfordelingen som følger: Kvalitetsleder skriver Kvalitetsplan. CM-ansvarlig skriver CM-plan. Leveransesjef og Utviklingsjef skriver styringsdokumenter for delprogrammer.</p> <p>Aktiviteten kaller også opp støtteprosessen ”Behov for kompetanse” som leder programledelsen inn i rutinene for kompetanseplanlegging for prosjektet.</p>
<p>Godkjenne styrende dokumenter</p>	<p>Formålet er at intern oppdragsgiver for programmet godkjenner rammene for programmet.</p> <p>Kontraktssjef innkaller aktørene i henhold til Godkjenningsprosedyren til gjennomgang (review) av programmets aktuelle styrende dokumenter.</p>
<p>Etablere programteam</p>	<p>Formålet er å justere ressursallokeringen til prosjektet. Ressurser for programgjennomføringen skal være lagt inn i ressursdatabasen første gang i tilbudsprosessen. Programmet skal gjennomgå ressursbehovet med tanke på kompetanse, volum og tid og oppdatere ressursdatabasen. Grunnlag er tidligere annonsert ressursbehov og den etablerte styringsdokumentasjonen.</p>
<p>Avholde Kick-off</p>	<p>Formålet er å sørge for at alle medarbeiderne i programmet har felles forståelse av programmet og hva den enkelte har ansvar for.</p> <p>Prosjektmedarbeiderne skal gjøres kjent med programmet, dets bakgrunn og de styringsdokumenter som er laget for gjennomføringen. Interne kjøreregler skal avtales, og den enkelte skal gjøres kjent med sitt ansvarsområde og hvordan hans/hennes bidrag går inn i helheten. Kick-off er et vesentlig bidrag til den enkeltes forpliktelse overfor prosjektet og til teaming. For tidskritiske aktiviteter kan det være nødvendig å avholde avgrensede kick-off.</p> <p>Etter Kick-off er prosjektets oppstartsfasen gjennomført, og prosjektet er dermed etablert og startet.</p>

4 Prosjektoppstart – en generisk prosessmodell

En generisk prosess for oppstart av prosjekter må ses opp mot den generiske prosessmodell, slik som vist i figur 4.1.



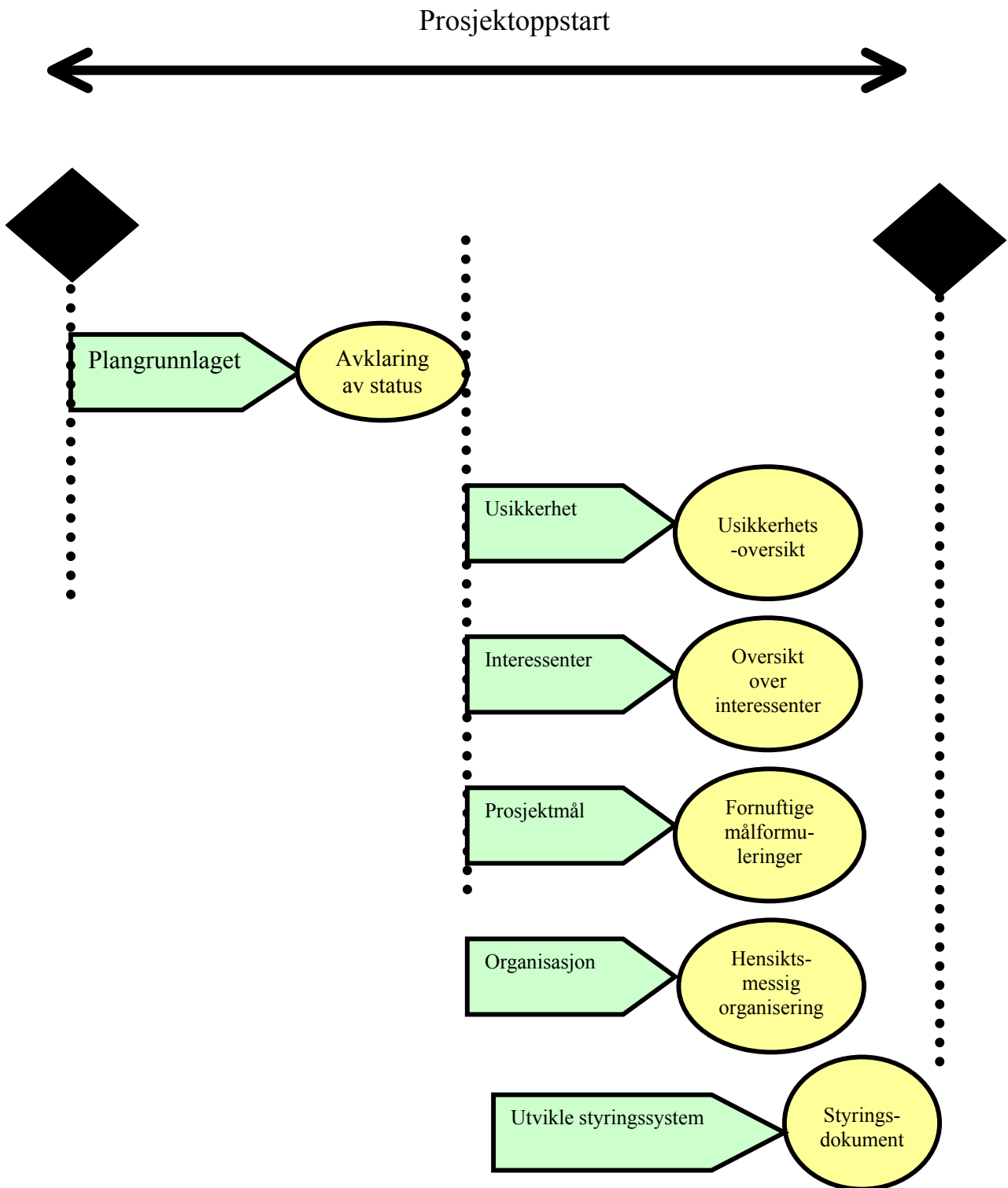
Figur 4.1 Prosjektoppstart som en del av en generisk prosessmodell

Input til oppstartprosessen vil variere fra prosjekt til prosjekt, men må i det minste bestå av et mandat som prosjektlederen har fått, og et eventuelt business case som skal verifiseres. Det kan også foreligge målformuleringer, og mer eller mindre detaljerte planer som input til en prosjektoppstartprosess. Konseptvurderinger på mer eller mindre detaljert grunnlag kan eksistere. Det som er klart er at alt dette må gås gjennom, og verifiseres, og prosjektgruppen må ha en felles forståelse for mål og planer. Dette vil søkes oppnådd gjennom oppstartprosessen.

Basert på en mindre spørreundersøkelse blant prosjektledere i de deltagende bedrifter (se bilag 3), diskusjoner i work-shops, foreliggende litteratur, blant annet Hetland (1993) og Fangel m.fl. (2000), og prosedyrer og modeller benyttet i organisasjonene som har bidratt i prosjektet er det satt opp en generisk modell for oppstartprosessen i prosjekter. Denne beskrivelsen omfatter hvilken input, output, og hvilke delprosesser oppstartprosessen består av. Oppstartprosessen i prosjekter er framstilt ved følgende fokusområder, som utgjør delprosesser i oppstartprosessen:

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

Den generiske oppstartprosessen er fremstilt i figur 4.2. Hver delprosess ender ut i et produkt. De enkelte delprosesser er beskrevet gjennom stikkord som beskriver hva de kan inneholde. Beskrivelsen følger i etterkant av figuren. Dette må ikke oppfattes som noen fasit eller som krav til innhold, snarere som et grunnlag som er benyttet for å etablere noen fokusområder for prosjektoppstart.



Figur 4.2 Delprosesser i oppstartprosessen.

Under en brainstorming i prosjektet ble hver delprosess beskrevet i stikkordsform. Nedenunder følger resultatet av denne øvelsen, supplert med innspill fra spørreundersøkelsen og litteratur.

Prosjektgrunnlag:

- Mandat som skal verifiseres
- Avklare prosjektstatus
- Business case som skal verifiseres
- Sjekke erfaringsdatabase og tidligere tilsvarende prosjekt som er gjennomført
- Sjekkliste for prosjektoppstart
- Prosjektavgrensning
- Vurdering av grensesnitt

Usikkerhet:

- Sjekke ut forutsetninger
- Usikkerhetselementer
- Usikkerhetsanalyse/risikovurdering
- Identifisering av spesielle utfordringer
- Konfliktområder

Interessenter:

- Interessentanalyse med mål og prioriteringer.
- Rapporteringsrutiner internt og mot eier
- Interessenthåndtering underveis i prosjektet

Prosjekt mål:

- Målsettinger – hvilke mål finnes, utvikle og konkretisere mål, liste over prosjektleveranser
- Sjekkliste for mål
- Fasilitering av møter, råd og eksempler
- Kick-off, eventuelt flere arenaer i oppstartprosessen
- Avklaring av arbeidsform
- Beskrivelse av samarbeidsform og spilleregler
- Dokumentplan

Organisasjon:

- Teamutvikling/sammensetning
- Ressursallokering
- Kompetansebehov
- Klar rollefordeling i team
- Involvering av linjen
- Underleverandørstrategi

Plan og styringssystem:

- Etablere prosjektnedbrytningsstruktur (WBS)
- P-budsjett
- Estimering av budsjett og tidsplaner
- Milepælsplan
- Gjennomførings- og kontraktsstrategi
- Strategi for kundekontakt
- Strategi for utvidelse av scope
- Project Definition Rating Index

Output fra oppstartprosessen er i følge Fangel m.fl (2000) at forutsetningene er skapt for at deltakerne kan arbeide effektivt sammen om gjennomførelsen og for prosjektledelsen underveis, med det formelle resultat typisk sammenstilt i en prosjekthåndbok eller et styringsdokument. Gjennom spørreundersøkelsen blant prosjektledere i NSP-nettverket er samlet inn formeninger om hva resultatet fra en oppstartprosess skal være. Følgende oppsummerer innspillene:

Resultatet fra prosessen bør være et styringsdokument hvor følgende elementer bør være vurdert:

- Prosjektbeskrivelse
- Mål
- Gjennomføringsstrategi
- Kontraksstrategi
- Budsjet
- Struktur og planer for framdrift
- Rapporteringssystem
- Usikkerhetsfaktorer
- Kvalitetssystem
- Organisasjon og ledelse
- Ressurser i form av deltakere og evt. styringsgruppe
- Avtale(r)
- Arkiv
- Prosedyrer
- Forankring av planer og mål i organisasjonen
- Motivasjon og felles forståelse av prosjektet som skal gjennomføres

Et sentralt resultat fra prosessen er det som er kalt prosjekthåndbok. Noen har kalt det prosjektplan. Prosjektgruppen mener styringsdokument er et bedre begrep. I denne sammenheng og i denne rapporten er derfor styringsdokument benyttet som begrep. Finansdepartementet benytter også begrepet styringsdokument, og har utarbeidet en mal for styringsdokument for offentlige prosjekt. Denne er ennå ikke offisielt godkjent. Det vil bli gjort i løpet av kort tid: Forslaget til styringsdokument er likevel valgt å legges inn som et av verktøyene ”Tips og råd til effektiv prosjektoppstart”, se bilag 4 for forside og forord.

Prosjektgruppen har sett på forankring av oppstartprosessen og forankring av styringsdokumentet som et sentralt resultat på linje med selve styringsdokumentet. Motivasjon hos prosjektmedarbeiderne, felles forståelse av prosjektet og oppgavene som skal løses i prosjektet er veldig viktig, og må fokuseres i prosessen.

5 Tips og råd til effektiv prosjektoppstart

Prosjektet har hatt som hovedmål å etablere noen hjelpemidler innen noen prioriterte fokusområder innen oppstart av prosjekter. De prioriterte områdene, som utgjør delprosesser i den beskrevne oppstartprosessen, er beskrevet i forrige kapittel. Her følger en kort beskrivelse av produktet. I tillegg er det diskutert hvordan prosessen kan gjennomføres, og det er eksemplifisert hvilke arenaer som bør understøtte prosessen.

5.1 Beskrivelse av produktet

Produktet fra prosjektet er lagt i et eget dokument med vedlagt cd. Utdrag er vedlagt i bilag 4. Det er tenkt at dette kan publiseres som et eget dokument/notat gjennom NSP. På vedlagt cd ligger en elektronisk versjon av dokumentet. Denne versjonen inneholder linker til råd, eksempler på bruk av metoder etc.

Utarbeidelsen av produktet har gått stegvis. Det har vært en prosess som først har omfattet det å etablere en oversikt over hva prosjektoppstart omfatter, så det å plukke ut hvilke områder det burde fokuseres på, og deretter å starte arbeidet med å etablere produktet.

Produktet er bygd opp som en rapport, med forord og innledning. Deretter går en rett på essensen, med beskrivelse av hvert enkelt fokusområde. For hvert fokusområde er det etablert følgende:

1. En generell beskrivelse av området
2. Noen kjernespmåsmål som ses på som sentrale å ha gode svar på
3. Suksessfaktorer
4. En tabell med sentrale aktiviteter og eksempler på verktøy/tips og råd

I produktet er det lagt vekt på å beskrive noen sentrale aktiviteter innen hvert fokusområde. Da er det tatt utgangspunkt i de aktiviteter som prosjektgruppen har vurdert som mest sentrale.

5.2 Hvordan oppstartprosessen kan gjennomføres

Oppstartprosessen er beskrevet gjennom 6 delprosesser i kapittel 4. Det er viktig å presisere at disse delprosessene ikke gjennomføres sekvensielt. I en oppstartprosess vil det være naturlig å gjennomføre dette delvis i parallell. Prosjektleder og prosjektteamet vil måtte justere og bearbeide sitt arbeid en rekke ganger. Etter hvert vil en fange opp innbyrdes avhengigheter mellom delprosessene.

Statoil har en organisasjonsenhet som har jobbet i flere år med et produkt de kaller oppstarthjelp. De har en egen stab som engasjeres av prosjektene for å hjelpe prosjektene med gjennomføring av denne prosessen. Oppstarthjelp bidrar da med støtte i form av en fasilitator, eventuelt støttet av et team, som har med seg et sett av metoder som benyttes inn i prosjektet som støtte i oppstartprosessen.

De andre organisasjonene som har vært involvert i prosjektet har ikke den typen stab som Statoil har for støtte i oppstart av prosjekter. De har også signalisert at det ikke vil etableres en slik stab med dette som oppgave. Et alternativ kan da være å leie inn konsulentfirma til å kjøre en oppstartprosess. Klakegg (1993) og Johansen og Standal (2002) har satt opp en del

krav til prosessleder av usikkerhetsanalyser og målanalyser. Erfaringsmessig vil oppstartsprossen medføre samhandling mellom mennesker med ulik referanseramme og ulike interesser. Å lede en slik prosess er krevende og fordrer at man har trening i å fasilitere grupper.

Prosesslederen må ha bakgrunnskunnskap om interessentene som deltar og hvilken referanseramme de forholder seg til. Han/hun må kjenne arbeidsmetoder for medvirkning og kreativitet, og helst ha trening i å lede et strukturert gruppearbeid. Han/hun må ha nok kjennskap til menneskelige reaksjoner, slik at han/hun kan håndtere reaksjoner og aktiviteter som oppstår under prosessen. Målanalysen skal utvikle eierskap til helhetlige mål, samtidig som planen eller løsningen (prosjektet) utvikles. Dette krever at den enkelte deltakeren er aktiv og blir tatt på alvor. Evne til å lytte og til å skape engasjement fra alle som deltar, og evne til å megle og løse problemer før de blir konflikter, er viktige egenskaper hos prosesslederen. Prosesslederen må også kunne hjelpe gruppen til å formulere mål og sørge for at prosessen ender i reelle SMARTe mål som deltakerne kan enes om.

Normalt vil ikke prosesslederen delta i det videre faglige arbeidet, men må under forberedelse, gjennomføring og etterarbeid hele tiden vie sin oppmerksomhet til å tilrettelegge for at prosjektgruppen arbeider godt. Det bør derfor ikke være en sentral ressursperson i forhold til prosjektet som får rollen som prosessleder. Prosesslederen må unngå å misbruke faglig eller formell autoritet, det vil føre til manglende forankring og manglende bidrag som kan resultere i konflikter på et senere stadium i prosjektgjennomføringen.

Hvordan oppstartsprossen gjennomføres vil være avhengig av mange ting. Det er helt avgjørende at den som er ansvarlig for fasiliteringen er i stand til å forstå hvor langt prosjektet er kommet i sin utvikling. Det anbefales derfor at prosessleder setter seg grundig inn i prosjektets grunnlagsdokumenter og at man sammen med prosjektleder jobber seg igjennom følgende spørsmål:

- Finnes det prosjekthåndbok eller styringsdokument som beskriver prosjektet?
- Hva finnes av rammer – som dimensjonerer prosjektet?
- Er det gjort øvelser knyttet til identifisering av usikkerheter?
- Er det utviklet tidsplaner eller budsjetter?
- Er prosjektets kunder og interessenter identifisert?
- Hva slags behov og krav mener man at kunden har til løsningene?
- Finnes det klare mål og hvor SMARTe² er disse?
- Hvor godt er målene forankret, hos de som skal levere og hos de som skal godkjenne?
- Er prosjektteamet etablert?
- Er tema roller og kompetansebehov beskrevet?
- Er det andre prosjekter som prosjektet må forholde seg til?

Den siste alternative måten å gjennomføre oppstartsprossen på er at prosjektleder gjennomfører oppstartsprossen selv i samarbeid med prosjektteamet. De tips og råd som er etablert gjennom dette prosjektet er tenkt benyttet av prosjektleder for å gi han input på gjennomføring av oppstartsprossen.

Fordeler en kan ha med å ha en egen stab som gjennomfører prosjektstøtte til prosjektoppstart eller å leie inn konsulenter til å gjøre jobben er at disse vil for det første være sterke på

² Spesifikt, Målbart, Akseptert, Realistisk og Tidsrelatert

gjennomføring av denne type prosesser. For det andre vil de bidra til å overføre erfaringer fra andre prosjekt på hvordan slike prosesser gjennomføres, og skape synergi mellom prosjekter. Det er en forutsetning at prosesslederen mestrer oppstartprosessen og understøttende metoder. Erfaring i bruk av metodene får man kun ved å praktisere og trene på fasilitator rollen jevnlig. En innleid prosessleder/fasilitator vil også lettere være nøytral til problemstillinger som dukker opp i prosessen, se Klakegg (1993).

Den beskrevne oppstartprosessen er knyttet til oppstart av prosjekter som beskrevet i kapittel 2.1. En kan imidlertid også se andre bruksområder. Statoil har blant annet benyttet oppstarhjelp inn mot oppstart av arbeider på byggeplass og oppstart av HMS på byggeplass. Oppstart av andre prosesser i et prosjekt kan også dra nytte av det produktet dette prosjektet presenterer. En kan da tilpasse oppstartprosessen til den situasjonen/aktiviteten/prosessen en skal starte opp.

5.3 Arena for gjennomføring av oppstartprosessen

Sentralt i forbindelse med oppstartprosessen er arenaen den gjennomføres i, og de virkemidler som blir benyttet under prosessen. Mange benytter seg av begrepet kick-off som en oppstartshendelse. Det er viktig å presisere at prosjektoppstart, slik som beskrevet i denne rapporten, er mer enn selve kick-off møtet, selv om mange av elementene som er beskrevet også hører hjemme i et kick-off møte. Det er skrevet mye om hvordan slike møter bør gjennomføres, se blant annet Klakegg (1993).

Statoil's erfaring er at det er viktig at oppstartprosessen understøttes av et oppgavestyringssystem som håndterer kommunikasjon og dokumentasjonen i prosjektet, og at dette er tidlig på plass. NSP har gjennom prosjektet Virtuelle prosjektorganisasjoner laget en modell for virtuelle prosjektorganisasjoner. Modellen består av følgende trinn, se Fagerhaug m.fl. (2001):

- Distribusjonsgrad. Denne vil avhenge av geografisk avstand, tidsdifferanse, kulturforskjeller, antall autonome virksomheter og kompleksitet.
- Bestemmelse av hvilken samarbeidsform som passer best. Dette vil avhenge av blant annet regularitet, opportunisme, usikkerhet, frekvens.
- Koordinering som bestemmes ut fra distribusjonsgrad og samarbeidsform.
- Virtuelle behov, som beskriver hvilken type virtuelle rom som er mest hensiktsmessig. Disse er basert på grad av koordinering, teknologisk nivå, og kompetanse og ferdigheter.

Det finnes ulike løsninger på markedet når det gjelder denne typen oppgavestyringssystem. Norsk Senter for Prosjektledelse benytter Prosjektplassen (<http://www.prosjektplassen.no>) og/eller Fronter (<http://fronter.info/norway>) som arena i sine forskningsprosjekt. Statoil benytter SEREPTA. Det finnes en mengde andre systemer tilgjengelig. Her påpekes bare nytten av å benytte et slikt system i oppstarten av prosjekter.

6 Konklusjon og oppsummering

6.1 Konklusjoner fra prosjektet

Prosjektet har endt ut i råd og retningslinjer for en prosjektleder når det gjelder enkelte områder av oppstart av prosjekter. Arbeidet er basert på erfaringer med oppstart av prosjekter i organisasjonene Statoil, Telenor, PTL og Thales Communication.

Prosjektet har i stor grad hatt en praktisk tilnærming til problemstillingen, men det er søkt blant litteratur og organisasjoner som har jobbet med oppstart av prosjekter, både i Norge og Norden. Det eksisterer mye litteratur på enkelte områder som tas opp i rapporten, men materialet ligger imidlertid tildels veldig spredt og fokuserer ikke eksplisitt på oppstarten av prosjekter.

Ulik litteratur har forskjellig tolkning av begrepet prosjektoppstart. I dette prosjektet er prosjektoppstart definert som en prosess som starter med at prosjektleder blir rekruttert, og som ender ut i et styringsdokument, samt forankring av dette i prosjektteamet.

Prosjektet har endt ut i følgende prioriterte fokusområder innen prosjektoppstart:

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

For hvert fokusområde er det etablert noen tips og råd om hvordan fokusområdet kan håndteres. Arenaen oppstartprosessen håndteres i er også diskutert. Det er sentralt med oppstartmøter, og at en har et oppgavestyringssystem som fungerer helt fra starten av.

Det har vært veldig nyttig å ha med aktive deltakere fra organisasjonene i NSP i prosjektet. Det har også vært veldig utfordrende i det å få deltakerne til å bidra aktivt. Deltakelse i et slikt forskningsprosjekt konkurrerer med mange andre interessante oppgaver. Tidlig avtalte workshops i prosjektgruppa har vært nødvendig, og det har fungert veldig bra, selv om det ikke har vært full deltakelse hver gang.

Prosjektgruppen har vært liten. Dette har vært positivt i form av at alle har deltatt aktivt. Det har vært en utfordring i de situasjonene hvor enkelte av medlemmene ikke kunne delta på møter. Produktet kunne nok ha blitt enda bedre dersom det har vært bredere deltakelse fra NSP's medlemmer og partnere.

På grunn av relativt beskjedene rammer er det ikke blitt gjort et grundig state-of-the-art studium. Det er også i liten grad gått inn i selve avslutningsprosessen. Ideelt sett hadde det vært ønskelig å gjøre mer på begge områder. Det er stor sannsynlighet at grundigere jobb på disse to områdene ville kunne bidra til å forbedre denne rapporten og produktet til prosjektleder ytterligere

6.2 Forslag til videre arbeid

Prosjektgruppen ser for seg følgende muligheter for videre arbeid innen temaet:

- videreutvikling av oppstartprosessen
- en mer omfattende studie av avslutningsprosessen
- uttesting av prosessen og de understøttende metodene i reelle prosjekter
- integrering av andre verktøy utviklet gjennom prosjekter i NSP, spesielt i den elektroniske utgaven av produktet. Da kan dette bli et levende dokument

7 Referanseliste

Anda, m.fl. 2002, Miljøeffektive mål – målanalyse for deg som vil integrere miljø i prosjektets mål, Økobygg/Statsbygg/FBT/Vest-Agder Fylkeskommune/PTL

Change and Transition Management Board, Kansas Department of Human Resources, 2001, *Tips for Successful Project Start-up*, Project Leadership Series, Part V.

Chapman and Ward 1997, Project Risk Management – Processes, Techniques and Insights, John Wiley & Sons, Chichester.

Fagerhaug m.fl., 2001, *Virtuelle prosjektorganisasjoner*, Norsk Senter for Prosjektledelse.

Fangel m.fl. 2000, *Effektiv tilblivelse av projekter*, Håndbok fra Symposiet Prosjektledelse 2000, Foreningen for Dansk Prosjektledelse.

Finansdepartementet, 2001, *Krav til innholdet i det sentrale styringsdokument*,

Gido og Clements, 1999, Successful Project Management, South-Western College Publishing, Ohio, USA.

Hetland, 1993, *Praktisk prosjektledelse Bind II. Anvendelser*, Norsk Forening for Prosjektledelse.

Husby m.fl. 1999, Usikkerhet som gevinst – styring av usikkerhet i prosjekter, PS 2000, Norge.

Johansen, A., Standal, M. 2002, *Målanalyse*, PTL.

Karlsen, 1998, Mestring av omgivelsesusikkerhet – en empirisk studie av prosjekter, Doktor ingeniøravhandling 1998:16, NTNU.

Kilde m.fl, 1997, Virksomhetsrettet ressurs- og kompetansestyring, Prosjektstyring år 2000.

Klakegg, 1993, Trinnvis-prosessen, NTNU, Institutt for bygg- og anleggsteknikk.

Klakegg, 1995, Kompetanse som styringsparameter – grunnlag for utvikling, Prosjektstyring år 2000.

Lichtenberg 2000, Proactive Management of Uncertainty using the successive principle : a practical way to manage uncertainty and risks, Polyteknisk Press, Lyngby.

Meredith and Mantel, Project Management, A Managerial Approach, Wiley, New York, 1995.

Onsøyen og Spjelkavik, 2002, Læring i arbeidslivet – erfaringsoverføring mellom prosjekter, Norsk Senter for Prosjektledelse.

Project Management Institute, 1996/2000, A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, Upper Darby, Pennsylvania, 1996/2000.

PS 2000 1997, *Prosjektterminologi*, PS 2000/Norsk Senter for Prosjektledelse.

Ritchey and Axelrod 2002, I'm Stuck, Your Stuck: Breakthrough to Better Work Relationships and Results by Discovering your DISC Behavioural Style, Berret-Koheler Publisher.

Rolstadås, 1997, Praktisk prosjektstyring, Tapir Trondheim.

Samset 2001, *Prosjektvurdering i tidligfasen*, Fokus på konseptet, Tapir Akademisk Forlag

Torp, Kilde 1996, Usikkerhet som styringsparameter, Prosjektrapport i PS 2000, Norge.

Torp 2002, Litteraturstudie – tidligfasevurderinger av prosjekter, Concept-programmet, NTNU, Institutt for bygg- og anleggsteknikk.

Williams, T. 1995, A classified Bibliography of recent research relating to project risk management, Department of Management Science, Stratchglyde University, Glasgow, UK, European Journal of Operational Research, 85 (1995).

Web-sider:

<http://www.ptl.no/prosjekt/m3p/>

<http://www.belbin.com/>

<http://www.seminartogo.com/5394f00/intro/Introduction.htm>

<http://www.concept.ntnu.no>

<http://prosjektplassen.no>

<http://fronter.info/norway/>

<http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/1576751333/103-0880487-0713419?vi=glance>

Bilagsoversikt

Bilag 1: Organisasjon og møteplan

Bilag 2: Spørreundersøkelse

Bilag 3: Oppsummering av resultater fra spørreundersøkelse

Bilag 4: Utdrag fra produktet: Tips og råd til effektiv prosjektoppstart

Bilag 5: Powerpoint-presentasjon av prosjektet

Bilag 1 Arbeidsmetode

Tabell 1: Prosjektdeltakere

Navn	Organisasjon	Kontaktadresse
Prosjektleder Olav Torp	NTNU, Institutt for bygg, anlegg og transport	Olav.torp@bygg.ntnu.no
Ass. PL Tor Inge Johansen	Statoil	tij@statoil.com
Lars G Fredheim	Thales Communication	lars.g.fredheim@no.thalesgroup.com
Frode Grini	Telenor	frode.grini@telenor.com
Agnar Johansen	PTL	Agnar.johansen@ptl.no

Tabell 2: Oversikt over møter i prosjektet:

Tidspunkt	Møter	Resultat/beslutning
2/12/ 2002	Prosjektoppstart	Hva er målet, avgrensninger og rammer
16/01/2003	Work shop – state of the art i de ulike organisasjoner Statoil Oslo	- Hva finnes i de ulike organisasjonene?
06/02/2003	Work shop PTL Trondheim	Konkluderer – fokusområder Detaljnivå Hvor legger vi lista
06/03/2003	Work Shop Thales	Etablere en rimelig detaljert oversikt over oppstartprosessen.
25/03/2003	Work Shop Telenor Oslo	Diskutere og starte produksjonen av produktet I forhold til delprosessene I oppstartprosessen.
15/5/2003	Work Shop Telenor Oslo	Diskutere foreløpig produkt. Konkludere på form på produktet og innhold.

Bilag 2: Spørsmål stilt til prosjektledere i organisasjonene som deltar i prosjektet

Prosjekt: Oppstart og avslutning av prosjekter

Deres organisasjon deltar i NSP's prosjekt *Oppstart og avslutning av prosjekter* . I den forbindelse ønsker vi svar på noen få spørsmål. Svarene vi får inn på disse spørsmålene vil benyttet åpent som innspill til utviklingsløpet i prosjektet. De vil bli brukt til å målrette produktet fra prosjektet.

Vi håper dere tar dere tid til å svare på spørsmålene ! Svarene returneres til kontaktperson i bedriften for prosjektet, eller til:

Olav Torp, tlf: 73 59 47 36

olav.torp@bygg.ntnu.no

Med vennlig hilsen

Olav Torp
Prosjektleder

1. Hva forstår du med begrepet prosjektoppstart, og hva mener du inkluderes i begrepet ?
Svar:
2. Hva mener du skal leveres etter endt prosjektoppstart ved gjennomføring av prosjekter ?
Svar:
3. Hva mener du er de største utfordringene i prosjektoppstart ?
Svar:
4. Hvis du får tilbudt et produkt (flytskjema, håndbok, prosedyre, foilserie, sjekklister etc.) til hjelp i oppstartfasen av prosjektet. Hvilken form for presentasjonsmåte ville du foretrekke ? Hvorfor ?
Svar:

Bilag 3: Oppsummering av svar på spørsmål

1. Hva forstår du med begrepet prosjektoppstart, og hva mener du inkluderes i begrepet?

Svar:

Engangstiltak som skjer i forbindelse med oppstart av prosjekt (inkl. videreføring av prosjekter etter en beslutning om videreføring, for eksempel beslutning om å sette i gang bygging basert på et avsluttet forprosjekt).

Initiering av prosjektet, etablering av struktur, avtale(r), arkiv, prosedyrer, framdriftsplan, ledelse, deltakere og evt. styringsgruppe.

Gjennomgang av oppdraget, tydeliggjøring av mål, inkl økonomiske

En gjennomgang av prosjektet med hensyn på prosjektbeskrivelse, mål, gjennomføringsstrategi, kontraktsstrategi, budsjett, planer, rapporteringssystem, usikkerhetsfaktorer, kvalitetssystem og organisasjon – dette er min forståelse av begrepet. Avhengig av prosjektets størrelse bør også en plan for teambuilding være en del av oppstartsaktivitetene. Har samme svar på ”hva mener du inkluderes i begrepet”. Spørsmålet er for øvrig noe upresist siden del 1 og del 2 kan være sammenfallende. Man skal også være klar over at aktiviteter ved prosjektoppstart hos en prosjekteier vil være forskjellig fra prosjektoppstart hos en leverandør.

Oppstart 1 Styringsgruppen: Første møte med Styringsgruppen for å presenterer og få godkjent Mandat og BC

Oppstart 2 Prosjektgruppen: Første møte med prosjektgruppen for å presentere Mandat, mål og mening med prosjektet og forslag til aktivitetsplan.

En mer eller mindre formalisert opplegg som tar sikte på

- å orientere alle prosjektdeltakere om prosjektets mål og/eller la de være med på å påvirke målsetning (avhengig av prosjektets karakter)
- legge til rette for å bli godt kjent,
- finne optimale samarbeidsformer og definere roller
- motivere og legge til rette for kreativitet i prosjektet
- legge grunnlag for god kommunikasjon gjennom prosjektets faser,
- legge rettesnorer for tidsberegning og sette sentrale tidsfrister

Det tidspunkt hvor prosjektet har fått alle nødvendige Go... å kan begynne på perioden med planlegging.

Fase der prosjektet etableres formelt med mål og midler. I slutten av oppstarten er første produktiv fase til prosjektet i gang (spesifisering som oftest).

Med prosjektoppstart forstår jeg de aktiviteter som er knyttet til formell etablering av et prosjekt. I dette begrepet forutsetter jeg dermed at det i forkant foreligger et prospekt/mandatforslag som prosjektet skal bygge videre på. Mandatforslaget inneholder forslag til mål, budsjett, tidsplan, prosjektorganisasjon (styringsgruppe og kjerneteammedlemmer).

Med denne settingen, er formålet med prosjektoppstart å få godkjent prosjektets mål, budsjett, tidsplan etc som nevnt over. Dette kan gjøres på flere måter, enten ved at tenkt prosjektleder har møter med de parter i organisasjonen som har forutsetninger for å uttale seg om nevnte forhold. I det minste må de som skal inngå i styringsgruppen uttale seg. Eller ved at man gjennomfører en større kick-off, hvor alle relevante parter er invitert og hvor man har et opplegg som sikrer at man får de svar man trenger. Jeg foretrekker en større kick-off fremfor å løpe rundt å snakke med de som må/kan uttale seg. Mest fordi når man har alle samlet på en gang så får en tatt evt misforståelser, uenigheter o.l. på en gang og man sparer en masse tid. Dette krever imidlertid at man setter av god tid til forberedelser.

Prosjektoppstarten er ikke en enkeltstående hendelse, men mer en "fase" hvor følgende ting skjer:

- 4) Det tas en beslutning om at et prosjektet skal gjennomføres.
- 5) Prosjektet gis et mandat og det oppnevnes en styringsgruppe
- 6) Det rekrutteres en prosjektleder og prosjektdeltakere

Det avholdes en kick-off workshop med uttatte prosjektmedarbeidere

Avklaring og forankring av prosjektets hovedmål, delmål, rammer og avgrensninger, prosjektstrategi og organisering

Alle aktiviteter som er nødvendige for å strukturere et prosjekt i en innledende fase.

- Utsjekk og godkjenning av prosjektmandat for prosjektleder og prosjektmedarbeidere
- Bemanning
- Teaming
- Planlegging
- Dokumentere planer
- Fasen fra prosjektet er vedtatt gjennomført – alternativt vunnet i konkurranse med andre – til planverk er lagt, ressurser er allokert og en er i gang med å jobbe i prosjektet.
- Det som må inkluderes i begrepet er planlegging, ressursallokering,, avtale med org.enhet hvor prosj. er plassert, gjennomføre kick-off med prosj. deltagere og evt. kunde

Prosjektfase der en forankrer og planlegger gjennomføring av prosjektet med følgende hovedaktiviteter:

Kontraktsreview, etablering av styringsgruppe, utarbeidelse av styrende planer (management plan, QA plan, CM plan, detaljert tidsplan), allokering av ressurser, estimering, utarbeidelse av budsjett, initiell risikoanalyse.

Etablering av prosjektorganisasjon

Gjennomføring av oppstartsmøte med alle prosjektdeltakerne, styringsgruppe og andre involverte.

Gjennomføring av oppstartsmøte med kunde.

Etablering av underleverandøravtaler

Div aktiviteter begynner / settes i "bestilling" og i forhold til et på forhånd definert hovedmål eller delmål. Eventuelt så må en prosjektoppstart starte med å definere mål. Kommer ingen vei videre uten at dette er klart. Kanskje oppstarten nettopp består i å definere mål. ??

"Løypelegging", Målbeskrivelse. Evt Delmål det må jobbes videre mot for å avklare målet. Hva er riktig vei til mål. Gjennomgå PMI- hovedområder på overordnet nivå og fastsette

videre nivå på hovedområdene.

Prosjektoppstart omfatter planlegging av prosjektet fram mot prosjekthåndbok og projektoppstartsmøte, inkludert arbeid med målformuleringer og etablering av felles målforståelse blant kunde/prosjektmedarbeidere/interessenter.

Det er overføring av et prosjekt fra et markedsførings – eller salgsapparat til en prosjektleder som skal gjennomføre prosjektet. Salgsapparatet produserer kontrakt med kontrakts klarifiseringer, risikoanalyse, kalkyler og planer.

Konsensus om prosjektets primære målsettinger, strategier, milepæler, usikkerhetsfaktorer, rammebetingelser (tid, økonomi), organisering og kommunikasjonsprinsipper
Prosjektoppstart: Aktiviteter som leder frem mot oppstart av prosjekter, samt selve ”kick-off” for prosjektet. Inkluderes i begrepet: Definere mål, lage tidsplan, allokere ressurser og lage budsjett

Basert på beslutning om igangsettelse av prosjektet, utarbeide overordnet mål og rammebetingelser samt overordnet styringsgrunnlag for neste fase i prosjektet

Prosjektoppstart knyttes ofte til det første møte i prosjektet; OPPSTARTSMØTE
Her møtes de sentrale personer i prosjektet, og det forutsettes at alle avtaler med deltagere er sluttet i en eller annen form. I møtet redegjør prosjektledelsen for prosjektets mål og rammer, organisering og fremdrift. Aktiviteter identifiseres og milepeler fastlegges. Oppgaver fordeles.

Prosessen fra idéen er valgt, fram til eit konsept er valgt KAN av mange oppfattast som ein projektoppstart, men formelt spør det om ikkje dette fell utanom. PROSJEKTET startar når konseptet skal utviklast til ein gjennomførbar plan. Å få i gong denne prosessen er PROSJEKTOPPSTART. Eg er ikkje heilt sikker sjølv her. Kanskje skal ein inkludere utredningsfasa i prosjektet. I så fall vert det starten på det å gjere idéen om til eit konsept. Prosjekt eller ikkje – utfordringa er akkurat den same, men med lågare grad av modning.

2. Hva mener du skal leveres etter endt projektoppstart ved gjennomføring av prosjekter?

Svar:

Det avhenger av rolle; en entreprenør har en annen prosjektdefinisjon og andre leveranser fra projektoppstart enn byggherren. Sett med byggherreøyne er punktene i 3 sentrale.

F.eks. en prosjektplan eller prosjekthåndbok

Et arbeidsdokument, som viser potensialer og farer i prosjektet, samt noen målbare mål. Kan for eksempel gjøres ved at man lager en standard liste med målbare målformuleringer

Organisasjonen/deltakerne må bli tilført rutiner og verktøy som skal brukes ved gjennomføringen av prosjektet., sjekklister for projektoppstart, ansvarsmatrise og rollebeskrivelser, godkjente planer og budsjett og kvalitetssystem.

Oppstart 1 Styringsgruppen: Godkjennelse av Mandat og BC

Oppstart 2 Prosjektgruppen: En samforent og ressurs- og handlingsplan.

Helst en gjennomarbeidet prosjektplan med tidsfrister, ansvarlige, som tar høyde for kjente risikomomenter.

Evt kan både senere møteplaner, risikoanalyse og interessentanalyse også leveres.

En Prosjektplan for hvordan prosjektet har tenkt å ta seg frem til de mål som oppdragsgiver har satt.

Ferdig godkjent mandat som prosjektleder og kjerneteamet har eierskap til ("Dette skal vi gjøre. Vi vet når og stort sett hvordan"). Business case og vurdering av prosjektets viktighet oppdateres ift. eventuelle justeringer i mandatet. Ressursavtaler.

Etter endt prosjektoppstart skal prosjektet levere et endelig hovedmandat, detaljplan for kommende prosjektfase, og rammeplan og budsjett for hele prosjektet. Videre forutsettes at endelig ressursbehov er kartlagt, i det minste for neste prosjektfase. Hvis dette behovet er vesentlig endret fra det som lå i det opprinnelige prosjektmandatet, må dette tas med de ressursavgiverne det gjelder.

Etter prosjektoppstart skal prosjektet så å si være oppe å gå, klar for gjennomføring. Mandatet skal være klar til signering.

Det avholdes et første styringsgruppemøte:

- 1) Evt avklaring av mandat og andre forventninger
- 2) Det presenteres et forslag til organisering, fremdriftsplan og aktivitetslister.
- 3) Det enes om rutiner for avrapportering framover

Prosjekthåndbok

Output fra en oppstartsprosess bør være en prosjekthåndbok som inneholder definerte mål, tidssatte planer, ressursplaner, kontrollplaner og budsjetter. Der hvor det ikke er mulig å detaljere disse dokumentene må det i det minst inkludere en rutine eller plan for utarbeidelsen.

Dokumenterte planer for

- Kost
- Fremdrift
- Bemanning
- WBS med beskrivelse av WBS-elementer
- Milepæler
- Prosesser

Prosjektdeltagere som er kjenner hverandre

Prosjektdeltagere som er kjent med hverandres ansvar og oppgaver

Planverk mht tid, kostnad og ressurser, omforenet mandat for prosjektet og dets evt. delprosjekter

Project Management Plan, QA plan, CM plan, Detaljert tidsplan, Ressursplan

Budsjett

Reviewrapport fra kontraktsgjennomgang

Rapport fra Kick-off

Risikoanalyse

Evt. Avtaler med underleverandører

Primært et referat fra det møtet eller sammenkomsten som er definert som en prosjektoppstart.

Dette referatet vil være et dokument som definerer hva en er enige om og veien videre mot hovedmålet eller delmålene. Ett større eller mer komplekst prosjekt bør kanskje ha et dokument istedenfor et referat.

Beskrivelse av PMI – områdene i prosjektstartrappport. Prosjektoppstart må kun være en start og deles inn i hovedområdene og stake ut videre arbeider innenfor hvert område. For små prosjekt bør alle delområdene mulig håndteres samlet. (Prosjektoppstart for nye St. Olavs hospital som varer fram til 2012 er mer eller mindre kontinuerlig for delprosjektene, her blir det mer strategi og handlingsplaner som for en ”kontinuerlig” bedrift.

Prosjekthåndbok der evt revisjoner knyttet til diskusjoner i oppstartsmøte er innarbeidet. Dersom prosjektoppstart gjennomføres som en målanalyse skal referat fra dette arbeidet sendes ut for godkjenning.

Kvalitetssikringsplan, gjennomføringsplan og ressursplan.

Prosjektplan – PA-bok - Kvalitetsplan

Endt prosjektoppstart bør ende i en plan (prosjekthåndbok) med klare mål, delmål (aktiviteter og milepæler), oversikt over hvem som gjør hva, budsjetter og økonomi, oversikt over prosjektets usikkerhet.

Leveransen består derved i ; Beskrivelse av mål og rammer. Organisasjonskart og evt. PNS. Aktivitetsplan med milepeler(fremdriftsplan). Evt. avtale om omfang og innhold for PA-bok. KS- rutine som sikrer at prosjektmål forankret i prosjekt

Mål, rammer og mandat. Dette skal deretter videreutviklast til ein gjennomførbar plan.

3. Hva mener du er de største utfordringene i prosjektoppstart ?

Svar:

Mobilisering – få personer, aktører og aktiviteter i gang – unngå at alle venter på alle andre

Etablere kommunikasjon – formelle og uformelle kanaler. "Teambuilding."

Avklare målsettinger, forventninger og prioriteringer med alle aktører

Avklare roller og grensesnitt mellom aktører

Etablere og kommunisere delmål, planer og spilleregler ("prosedyrer")

Skape holdninger – sette standarder (det er vanskelig å stramme tøylene etterpå!)

Ryddighet og nøyaktighet. Bruk etablerte maler/rutiner for å få alt på plass!

Klare å definere målbare mål

Få forankret prosjektets mål i organisasjonen, etablert en god prosjektkultur, etablert god kommunikasjon og ha verktøy og rutiner på plass fra dag en.

Å få godkjent og forankret ressursplanen og få på plass en riktig aktivitetsplan

Sørge for at man får samlet de riktige menneskene med en gang.

Sørge for at prosjekteier ser viktigheten av å bruke litt ressurser på dette området.

Samle alle prosjektdeltagerne, fine prosjektlokaler, få aksept for bruk av penger til Kick off

At mål blir tilstrekkelig tydeliggjort og at ressursallokeringer og planer er i overenstemmelse.

Få alle i styringsgruppen til å uttale seg, samt øvrige personer som f.eks. prosjektdeltagere som er kritisk i forhold til gjennomføring. Hvis prosjektoppstart gjennomføres som en stor kick-off, er utfordringen å ha et opplegg som fungerer og engasjerer, og som sikrer at man får de svar man trenger. Videre at evt uenigheter i forkant er kartlagt og man under oppstarten har oppnådd konsensus.

Mandatet er ofte uklart – åpent for fortolkninger

I praksis er det er alltid vanskelig å allokere / få frigitt ressurser

Budsjettrammene er som regel gjenstand for kritisk diskusjon

Formulering av SMARTe mål og forankring av prosjektet hos de som må bidra.

Å få samlet de riktige ressursene til rett tidspunkt for gjennomgang, og å få avsatt tilstrekkelig ressurser i oppstartfasen.

Få grepet på oppgaven og sette igang (på prosjektnivå og individuelt)

Få med seg kravene fra prosjektmandatet (f.eks kontrakt)

Unngå at tiden drar ut

Få satt igang selv uten ideell bemanningsmengde

En kvalifisert gjennomgang av forpliktelsene (estimerer ift innhold)

Tilgang til ressursene som skal bidra

erfaringsoverføring fra tilbudsarbeidet til prosj. organisasjonen

få forankret prosjektets mandat i org.

forankring av estimerer og omfang

Sikre at prosjektet har forstått kontraktens innhold.

Få oversikt over alle kravene i kontrakten (Statement of Work) og sikre at kravene blir oppfylt gjennom de planlagte aktivitetene og leveransene.

Vanskelig å få tildelt de planlagte ressursene, evt. Manglende kompetanse i organisasjonen.

Få gjennomført estimering av senior ressurser – vanskelig å få tilgang på senior ressurser.

En utfordring er også å ikke planlegge for optimistisk; ressurser, tidsplan og budsjett.

Rolle og målavklaringer relatert til prosjektets behov og evt tidligere historie.

Velge nivå på delområdene. Beskrive MÅL Egennyttig konkurranse fra aktørene, posisjonering / maktkamp.

Rammebetingelser uavklart, Grensesnitt

Å sikre felles målforståelse, og felles oppfatning av veien mot målet, samt å ivareta alle interessenter på en hensiktsmessig måte.

Det er for den kommende prosjektleder å få full klarhet i hvilket produkt som skal leveres, med de kontraktuelle betingelser og begrensninger som ligger til grunn for leveransen og med de spesifikasjoner som beskriver produktet.

Å etablere reell konsensus i prosjekter med flere sentrale interessenter/eiere. Å planlegge prosjektgjennomføringen med god fokus på de mange usikkerheter som råder tidlig i

prosjektet. Man kan fort bli for entusiastisk og tatt av "VI I PROSJEKTET"-følelsen.

Å få alle til å enes om mål, forstå hva som er prosjektets mål og hva som kreves for å nå de ulike målene. Realistisk er vel et stikkord. Det å sette realistiske mål, følge en realistisk tidsplan, i realiteten hvem er tilgjengelig (ressurser) for prosjektet og hva er et realistisk budsjett.

Utforming av mål som er spesifikk nok for nedbryting i et operasjonelt mål/middel-hierarki. Kommunikasjon. Mellommenneskelige forhold (kjemi med mer), etablere prosjektkultur og spilleregler som gir grunnlag for en effektiv, harmonisk prosjektgjennomføring

Ubetinget å få implementert felles forståelse for prosjektmålene og betydningen av å nå dem. Og at all informasjon vedr. prosedyrer er klar og entydig fra første stund og at deltakere forplikter seg å følge dem.

Mandat for prosjektleiar og prosjektansvarleg (inkluderer rolleavklaring og ansvar)

Mål og suksesskriterier, dvs. klar hensikt/formål

Solid plattform, dvs. tilstrekkelig klarheit i rammer og forutsetningar, tilstrekkelig tid og pengar til å kome i gong med planlegginga

Forankring, støtte og einigheit internt. Det gjeld spesielt frå leiinga, men også brukarane kan vere avgjerande.

Dei to utheva er dei vanskelegaste.

4. Hvis du får tilbudt et produkt (flytskjema, håndbok, prosedyre, foilserie, sjekklister etc.) til hjelp i oppstartfasen av prosjektet. Hvilken form for presentasjonsmåte ville du foretrekke? Hvorfor?

Svar:

Spiller ingen rolle, jeg tror verdien av generiske verktøy forbundet med dette er svært begrenset. Det som er vesentlig er at prosjektledelsen tenker gjennom og etablerer det som er viktig i DETTE prosjektet.

Muntlig presentasjon i tillegg til en enkel prosjektplan/håndbok.

Hvorfor? Muntlig overlevering gir mer "kjøtt på beinet" og misforståelser kan unngås, og en får en større teamfølelse. Så kan håndboken bedre brukes som oppslagsverk etterpå.

Sjekklister

Dette er det vanskelig å svare på. Eksempelvis kan en prosjekthåndbok inneholde de fleste andre elementer som er nevnt. Svaret må bli en prosjekthåndbok som inkluderer prosjektbeskrivelse, prosedyrer, flytskjema etc.

Type prosjekt, størrelse og kompleksitet vil være avgjørende hvilket produkt som er mest hensiktsmessig.

Forstår ikke spørsmålet. Her nevnes det jo flere forskjellige produkter som hver for seg presenteres med forskjellige verktøy. (PowerPoint, Excel, Word osv...)

Håndbok/ foilserie

Power Point eller Excel..... det må være på et verktøy som alle har tilgang til

Enkel sjekklister (à la Telenors) + tilgjengelig coaching. Eventuelt ressurser til hjelp ifm. organisering/gjennomføring av enkelte aktiviteter som Kick off.

Sjekklister – sikrer at man har tenkt på alt ifm med en oppstart, også med tanke på at de fleste oppstarter har felles utfordringer som er mulig å sette ned i en sjekklister. Først og fremst et hjelpemiddel i forkant av oppstart.

Flytskjema – en del av foilserien, se under.

Foilserie – som beskriver prosjektprosessen og oppstarten i relasjonen til denne, hensikten med oppstart, leveranser under oppstarten etc. Til bruk under selve oppstartsprosessen.

Et enkelt verktøy (for eksempel Excel) som genererer PowerPoint fordi det brukes hyppig overfor styringsgruppe og informasjonsmottakere.

Håndbok , m/sjekklister som kan hjelpe til å avklare hva som må vektlegges ved oppstarten og veiledninger til hvordan det kan gjennomføres.

Aktiviteten bør ofte være omfattende. Måten å gjøre det på må tilpasses det konkrete prosjektet og hvilken situasjon det er i.

Flytskjema med understøttelse av folieserie, dette gir struktur og vil kunne være en god pedagogisk introduksjon av oppstartfasen.

- Flytskjema og sjekklister (informativt og enkelt å bruke)

Flytskjema med tilhørende foilserie hvor sjekklister inngår...

Flytskjemaet gir de stegvise elementene en skal innm – foilserien gir utfyllende kommentarer og hjelp og sjekklister er med på strukturering av at en har gjort det en skal gjennom...

Jeg vil ha foretrukket en Web-basert håndbok som presentasjonsform, da en ved behov lett kan slå opp og få presentert aktuelt tema. Dessuten vil alle i prosjektet lett kunne aksessere det samme innholdet.

Håndboken bør bestå av flytskjema / prosessdiagram med utførlig tekstlig beskrivelse av de ulike trinnene/aktivitetene i prosessen, gjerne med referanse til eksempler, og utførlig beskrivelse av leveransene.

Sjekklister. Et hvert prosjekt er unikt på sin måte , og jeg har derfor i de aller fleste av de prosjektene jeg har vært med på hatt størst behov for generelle sjekklister istedenfor noe som er mer eller mindre ferdigkokte maler , prosedyrer eller håndbøker .

Elektronisk, Web. Basert, Levende dokumenter, revisjoner kan synliggjøres, arkiv opprettes samtidig elektronisk.

Flytskjema og sjekklister. Synes det er enklest med en visualisert prosess, og med stikkord som støtte for å sjekke at viktige aktiviteter er gjennomført/ivaretatt.

Håndbok – hva legger man da i dette? Det kan være greit med noe utfyllende tekst til andre stikkordsmessige hjelpemidler, for å sikre god forståelse for hva som er tenkt. Dette gir også bedre grunnlag for å gjøre egne tilpasninger.

En elektronisk versjon som regelmessig kan oppdateres og revideres på en enkel og grei måte. En papirkopi som kan brukes til daglig oppslag og eventuelt kopiering på forespørsel.

Flytskjema, håndbok og sjekkliste

Prosedyrer og sjekklister sier meg mye fra den verden jeg kommer fra. Kanskje det er ulikt fra kompetanseområde til kompetanseområde. Grunnen til mitt valg er for det første er jeg vant til å få informasjonen via prosedyrer og bruke sjekklister for å sjekke hva jeg har gjort og i gjenstående arbeider. De er ofte grundige og informative.

Mye litteratur om oppstartsprosessen. Internt: Produktark og prosessbeskrivelse

Hvis de kan uttrykke det gjennom eit bilete, ei visuell framstilling så er det det beste. Vi hugsar og forstår det visuelle betre. For øvrig er innhald viktigare enn form for meg.

Bilag 4: Utdrag fra "Tips og råd til effektiv prosjektoppstart"

**Tips og råd til effektiv
prosjektoppstart**



Førord

Har du opplevd at du har fått ansvar for et prosjekt uten at det er klart 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 prosjekttemaet ditt ikke presterer og at de leverer helt andre ting enn det du mener at du har gitt beskjed om? Da vil denne boken være noe for deg.

Denne boken er ikke ment å være enda en lærebok i prosjektledelse og styring. Det er forsøkt å lage et praktisk verktøy som kan bidra til at du som prosjektleder vil lykkes litt bedre neste gang du skal starte opp et prosjekt.

I denne boken har vi samlet inn og gjort tilgjengelig verktøy, tips og råd som brukes i forbindelse med prosjektoppstart i Statoil, Thales, Telenor, Hydro og Prosjekt og Teknologi-Ledelse AS. I boka vil du finne praktiske eksempler, tips og råd fra erfarende prosjektledere som gjør at du blir bedre i stand til å takle oppstarten i ditt neste prosjekt.

Vi vil takke våre kollegaer i Statoil, Thales, Telenor og Prosjekt og TeknologiLedelse AS fordi de har stilt opp som sparringspartnere i utarbeidelse av denne boken og for alle nyttige innspill og verktøyer som har tilkommet oss i utarbeidelse av boken.

For prosjektgruppa

Olav Torp
Prosjektleder

Fotograf forside Morten Lagnes

Resten av rapporten gis ut som eget produkt i NSP.

Bilag 5: Power-point presentasjon av prosjektet

Oppstart og avslutning

Prosjektleder Olav Torp
As.prosjektleder Tor Inge Johansen

Kjøreplan

- Innledning
 - Bakgrunn og mål
 - Deltagere
- Prosessen
- Resultater
 - Forskningsrapport
 - Tips og råd til prosjektleder inkl. CD

Bakgrunn

- ” *Oppstart av prosjekter er en kritisk fase, og den oppleves av mange som svært ustrukturert, til tross for de erfaringene som gjøres fra gang til gang. Søkelyset rettes mot hvordan man kan sikre en best mulig oppstart av prosjekter, uavhengig av fag og bransjer.*”
- Vedtak i styremøte 11.juni 2002 å gjennomføre prosjekt med følgende problemstilling:
”Finne ut hvordan man kan sikre en god oppstart av prosjekter.”

Målsetning:

- etablere en generisk oppstartprosess for prosjekter
- lage noen enkle hjelpemidler på noen prioriterte konkrete fokusområder innen oppstart av prosjekter
- produsere en forskningsrapport til NSP som beskriver forskningsprosessen, og begrunnelser for valg i denne prosessen

Målgruppe og leveranser

Målgruppen for prosjektet er prosjektledere i organisasjoner innen Norsk Senter for Prosjektledelse, og andre prosjektledere som har utfordringer med oppstart av prosjekter.

Leveransene fra prosjektet er som beskriver følgende:

1. En rapport som beskriver forskningsprosessen i prosjektet
2. Et produkt som gir tips og råd til effektiv prosjektoppstart
3. En elektronisk versjon av dette produktet som i tillegg inneholder linker til eksempler på metoder og beskrivelser

Arbeidsgruppen

- Prosjektleder, Olav Torp, NTNU
- Ass. Prosjektleder Tor Inge Johansen, Statoil
- Frode Grini, Telenor
- Lars G. Fredheim, Thales
- Agnar Johansen, PTL

Avgrensning 1

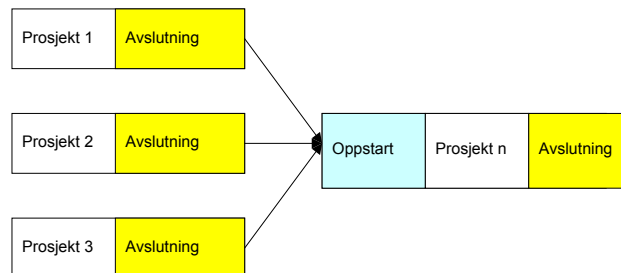


I dette prosjektet defineres prosjektoppstart som følger:

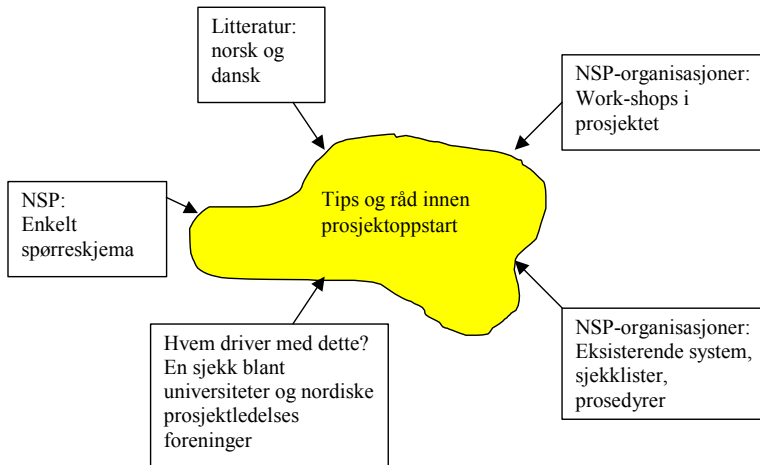
Prosjektoppstart er en prosess som starter med at prosjektleder blir rekruttert, og som ender ut i et styringsdokument, samt forankring av dette i prosjektteamet.

Avgrensning 2

- Avslutning er interessant i den grad det gir input til oppstarten



Prosesen



Hjelpemidler i deltakerbedriftene

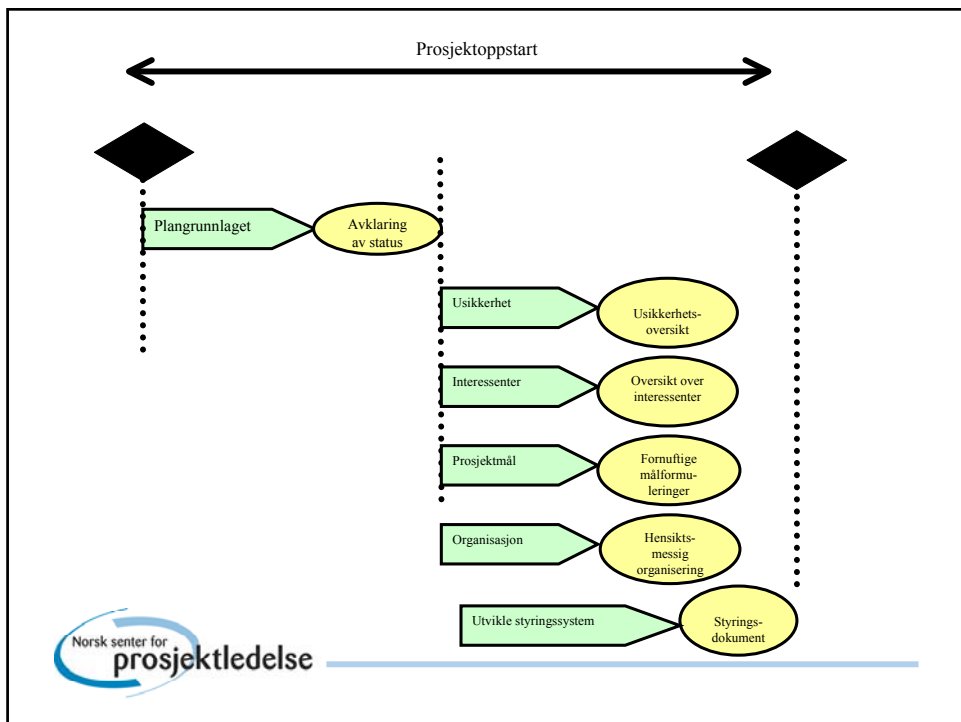
- Statoil
- Telenor
- Thales
- PTL

Produkter

1. En forskningsrapport
2. En kort rapport med tittel "Tips og råd til effektiv prosjektoppstart"
3. En elektronisk versjon av 2. på cd/intranett

Resultater

- En generisk framstilling av oppstartprosessen
- 6 fokusområder innen prosjektoppstart
- Tips og råd innen de 6 fokusområdene



Resultatet fra oppstartprosessen bør være et styringsdokument hvor følgende elementer bør være vurdert:

- Prosjektbeskrivelse
- Mål
- Gjennomføringsstrategi
- Kontraksstrategi
- Budsjett
- Struktur og planer for framdrift
- Rapporteringssystem
- Usikkerhetsfaktorer
- Kvalitetssystem
- Organisasjon og ledelse
- Ressurser i form av deltakere og evt. styringsgruppe
- Avtale(r)
- Arkiv
- Prosedyrer
- Forankring av planer og mål i organisasjonen
- Motivasjon og felles forståelse av prosjektet som skal gjennomføres

Dette gir 6 fokusområder

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

For hvert fokusområde er definert:

1. En generell beskrivelse av området
2. Noen kjernespmåål som ses på som sentrale å ha gode svar på
3. Suksessfaktorer
4. En tabell med sentrale aktiviteter og eksempler på verktøy/tips og råd

Tips og råd til effektiv prosjektoppstart



Dette gir 6 fokusområder

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

Følgende er også berørt:

- Hvordan prosessen gjennomføres
 - Prosessleder eller ikke?
- Oppstart av andre prosesser
 - Arbeider på byggeplass
 - HMS på byggeplass
- Arena for gjennomføring
 - Kick-off møte(r)
 - Oppgavestyringssystem