





# HENSIKT

- Legge til rette for hvordan man som prosjektleder skal strukturere, planlegge og følge opp et prosjekt fra begynnelse til slutt.
- Tydeliggjøre ansvar og forventninger til de ulike rollene i et prosjekt.
- Gi inspirasjon gjennom erfaringer og eksempler.
- Legge til rette for organisatorisk læring.

## INNHold

Forord ..... 5

**KAPITTEL 1**  
**Hva er prosjekt** ..... **8**

Forskjell på prosjekt og aktivitet ..... 8  
Trygg Trafikks prosjektmetode..... 9  
Prinsipper i prosjektmetoden..... 10

**KAPITTEL 2**  
**Organisering, roller og ansvar** ..... **11**

Virksomhetsledelse ..... 11  
Styringsgruppe ..... 12  
Prosjekteier ..... 13  
Brukerombud ..... 13  
Prosjektleder ..... 14  
Prosjektstøtte ..... 14  
Co-pilot ..... 14  
Fagansvarlig ..... 15  
Prosjektgruppe..... 15  
Prosjektgruppe og sammensetning..... 15  
Ressursgruppe..... 15

**KAPITTEL 3**  
**Gjennomføring av prosjekter** ..... **17**

Arbeid i faser ..... 18  
Prosessene i en fase ..... 19  
Eksempel på arbeid i faser..... 19  
Evaluering av prosjekter ..... 20

**KAPITTEL 4**  
**Fra prosjektidé til oppstart av prosjekt** ..... **22**

Veier inn i et prosjekt ..... 22  
Mandat..... 22  
Trygg Trafikks erfaringer ..... 22

**KAPITTEL 5**  
**Oppstart av prosjekt** ..... **24**

Mål ..... 24  
Oppgaver og ansvar..... 25  
Kjennetegn og behov..... 26  
Trygg Trafikks erfaringer ..... 26  
Ledelsesdokumenter og styringsverktøy..... 26  
Dokumenter til inspirasjon..... 26

**KAPITTEL 6**  
**Eierstyring av prosjekt** ..... **28**

Mål ..... 29  
Oppgaver og ansvar..... 29  
Kjennetegn og behov..... 29  
Trygg Trafikks erfaringer ..... 30  
Ledelsesdokumenter og styringsverktøy..... 30  
Dokumenter til inspirasjon..... 30

KAPITTEL 7

Initiere prosjekt 32

Mål ..... 32

Oppgaver og ansvar..... 33

Kjennetegn og behov..... 32

*U-faser*.....32

*Styringsgruppe*.....33

*Etablering av prosjektgruppe* ..... 34

Trygg Trafikks erfaring ..... 36

Ledelsesdokumenter og styringsverktøy..... 36

Dokumenter til inspirasjon ..... 36

KAPITTEL 8

Lede en faseovergang 38

Mål ..... 38

Oppgaver og ansvar..... 39

Kjennetegn og behov..... 39

Ledelsesdokumenter og styringsverktøy..... 39

Dokumenter til inspirasjon ..... 39

KAPITTEL 9

Kontrollere en fase 40

Mål ..... 40

Kjennetegn og behov..... 40

Oppgaver og ansvar..... 41

Ledelsesdokumenter og styringsverktøy..... 41

Dokumenter til inspirasjon ..... 41

KAPITTEL 10

Styre produktleveranser 42

Mål ..... 42

Kjennetegn og behov..... 42

Oppgaver og ansvar..... 43

Ledelsesprodukter og styringsverktøy..... 43

Dokumenter til inspirasjon ..... 43

KAPITTEL 11

Avslutte et prosjekt 46

Mål ..... 46

Kjennetegn og behov..... 46

Trygg Trafikks erfaring ..... 46

Ledelsesdokumenter og styringsverktøy..... 46

Oppgaver og ansvar..... 47

KAPITTEL 12

Fra prosjekt til aktivitet 49

Oppgaver..... 49

Behov ..... 49

KAPITTEL 13

Vedlegg 50

Ordliste ..... 50

Trygg Trafikks prosjektmodell..... 52



FORORD

Prosjekt er Trygg Trafikks viktigste verktøy for å jobbe med utvikling og innovasjon, og er et verktøy for å nå organisasjonens strategiske mål. I Trygg Trafikk jobber vi etter prosjektmetoden PRINCE2\*.

Dette er tredje, og trolig ikke siste, versjon av prosjekt-håndboka. Håndboka er et resultat av vår erfaring med prosjekt som arbeidsform gjennom flere år, og er et forsøk på å imøtekomme behov hos ansatte kartlagt sommeren og 2015. Kartleggingen viste blant annet at:

- Mange følte seg alene i prosjekter og i vanskelige situasjoner knyttet til arbeidet.
- Mange opplevde at de som er med i prosjektene ikke deltok og leverte.
- Mange hadde vanskeligheter med å si ting som det var og gi en ærlig fremstilling av virkeligheten.

Aktiviteter\* som foregår årlig og kontinuerlig skal beskrives som nettopp det, og skal følge håndbok for aktiviteter.

Hensikten med prosjekthåndboka er å:

- Sikre en felles forståelse for prosjektarbeid som arbeidsform og hva det krever.

- Legge til rette for hvordan man som prosjektleder, prosjekteier\* og styringsgruppe skal strukturere, planlegge og følge opp et prosjekt fra begynnelse til slutt.
- Tydeliggjøre ansvar og forventninger til de ulike rollene i et prosjekt.
- Gi inspirasjon gjennom erfaringer og eksempler.
- Legge til rette for organisatorisk læring.

I håndboka finner du beskrivelser av hvordan vi i har som mål å jobbe med og i prosjekt. Prosjekter i Trygg Trafikk skal ha fokus på læring, både på arbeidsmetodikk, fag og overføring av læring fra et prosjekt til et annet. Det stilles også krav til at MAP-modellen følges i utvikling av prosjekt og at det gjennomføres en effektevaluering.

Håndboka beskriver vår prosjektmetode, de ulike rollene og ansvar i prosjekt. Hoveddelen av håndboka beskriver prosessene\* prosjektene i Trygg Trafikk er gjennom, oppgaver som følger prosessene, og verktøy som kan brukes.

Håndboka gir en enkel innføring i PRINCE2. Metoden er tilpasset vår organisasjon og omgivelser, og derfor omtales kun momenter som har betydning for oss. PRINCE2

\*Se definisjon i ordlisten på s. 50-51.

viser til god praksis for vellykket prosjektorganisering og gjennomføring. PRINCE2 sier ingenting om god kommunikasjon, ledelse, faglig kvalitet, arbeidsmetodikk eller kultur.

Når du gjør deg erfaringer med metoden, ser at det er behov for noe mer som vil gjøre din jobb i prosjekt lettere, vil vi som har jobbet med håndboka få dine innspill. Prosjekthåndboka er et levende dokument som revideres ved behov.

Ta kontakt med Kristin Eli eller Siri og del dine erfaringer og tanker. Det vil være til stor hjelp i vårt videre arbeid med prosjekt som arbeidsform, og sikre at håndboka blir så relevant som mulig for oss.

Lykke til i ditt prosjekt!



KAPITTEL 1

HVA ER PROSJEKT?

Definisjonen på et prosjekt er en midlertidig organisasjon etablert med den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere noen avtalte mål. Et prosjekt skal kun iverksettes når det er behov for å utvikle eller skape noe nytt, og er ikke et mål i seg selv.

- Det er flere ting som skiller prosjekt fra drift av aktiviteter:
- Prosjekter er middelet vi bruker for å innføre endring.
  - Prosjekter består av en prosjektgruppe som jobber

for å innføre en endring som vil påvirke andre utenfor prosjektgruppen.

- Prosjekter er midlertidige, og har en definert start og avslutning.

Trygg Trafikks prosjektmetode

Trygg Trafikk har jobbet prosjektbasert i mange år. Vi har mange erfaringer, rutiner og verktøy som videreføres i denne håndboka som en del av vår prosjektmetode.

Forskjell på prosjekt og aktivitet i Trygg Trafikk

Prosjekt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Definert start og slutt</li><li>• En organisasjon i organisasjonen</li><li>• Man vet ofte ikke hva man skal gjøre</li><li>• Stor grad av innovasjon og nyskapning</li><li>• U-faser kommer hyppig (1)</li><li>• Prosjektleder er har lite/er uten fagansvar</li><li>• Skal ha evalueringsplan og gjennomføre evaluering</li></ul>

Aktivitet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Løpende drift</li><li>• Oppgavene løses i avdelingen</li><li>• Man vet hva som skal gjøres</li><li>• Mindre grad av innovasjon og nyskapning</li><li>• U-faser kommer sjeldent (1)</li><li>• Fagansvarlig er leder for aktiviteten</li><li>• Skal ha toårige planer og rapportere tertialvis</li></ul>

1. Se side 32 for u-faser

I tillegg har vi sett utover oss selv og knyttet inn prosjektmetoden PRINCE2 (Projects in a Controlled Enviornment). PRINCE2 er en metode for prosjektstyring. Den er primært utviklet for prosjektleder, men det er også relevant for prosjektgruppe, styringsgruppe, virksomhetsledelse\* og andre involverte i et prosjekt å ha kjennskap til metoden.

Det viktigste å ha kjennskap til er prinsippene<sup>2</sup> i PRINCE2. Hvis prinsippene følges, følges også PRINCE2-metoden for god prosjektstyring.

Å jobbe etter PRINCE2 skal hjelpe oss nå målene i prosjektene våre, og profesjonalisere måten vi planlegger, leder og styrer prosjekter på. Metoden er lik måten vi har jobbet på tidligere. Forskjellen er at PRINCE2 tilbyr et system og struktur som kan brukes for å sikre fremdrift, fange opp avvik, sikre kvalitet og forankring.

I denne håndboka beskrives i hovedsak prosessene i et prosjekt, og bruken av styrings- og ledelsesverktøyene PRINCE2 tilbyr. PRINCE2 kan brukes for å lede små og store prosjekter, med alt fra to til 15 deltakere.

Et prosjekt trenger både ledelse og styring. Prosjektledere i Trygg Trafikk har ansvar for å tenke strategisk, ivareta mellommenneskelige forhold, og forholde seg til omgivelsene og organisasjonen. For å belyse denne delen av prosjektarbeid i Trygg Trafikk har vi valgt å bruke noen konkrete eksempler fra prosjektene våre de siste årene. Det er viktig å dele ting som har gått bra som vi kan gjøre mer av, og ting som ikke har gått som planlagt som vi kan lære av.

Kombinasjonen av PRINCE2, MAP-modellen og Trygg Trafikks erfaringer gjør at vår prosjektmetode er tilpasset vår hverdag, samtidig som den imøtekommer forventinger til en moderne prosjektorganisasjon.

Prinsipper i prosjektmetoden

Prosjektmetoden til PRINCE2 bygger på syv prinsipper. Prinsippene må følges for at vi kan si at vi jobber etter PRINCE2. De fleste av disse prinsippene følges allerede i Trygg Trafikk. Ved å følge alle prinsippene styrker det arbeidet vårt i prosjekt.



**Prosjektstyring** ► kan defineres som et forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter. Prosjektledelse er et begrep som omfatter de mellommenneskelige, relasjonelle og prosessene som påvirker organisasjonsadferd. Det er i møte med en god leder man blir engasjert og motivert. Det er gjennom å bli sett, hørt, forstått og verdsatt man får lyst til å gjøre sitt beste. Styring gir retning. Ledelse gir energi og drivstoff til å bevege seg mot målet.

Kilde: LNU, Norges Barne- og Ungdomsorganisasjoner

2. Se side 10 for PRINCE2 prinsipper. \* Se definisjon i ordlisten på s. 50-51.

**De syv prinsippene i PRINCE2**

- Lære av erfaring: PRINCE2 prosjektteam lærer fra tidligere erfaring, lærdom søkes, nedtegnes og benyttes gjennom hele prosjektets levetid, og overføres til andre prosjekter.
- Avviksledelse: Kontinuerlig evaluering og sjekk av det som leveres i hele prosjektets levetid.
- Definerte roller og ansvar: Innenfor organisasjonsstrukturen.
- Fokus på produkter: Spesielt produktenes kvalitetskrav, og hva som skal til for å godkjenne produkter som utvikles.
- Styre i faser: Et PRINCE2 prosjekt planlegges og kontrolleres på en fase-for-fase basis for å sikre effektiv tidsbruk og planlegging.
- Kontinuerlig forretningsmessig forankring: Også kalt Business Case. Er med å vurdere om prosjektet til enhver tid er levedyktig sett opp mot interne og eksterne forhold.
- Tilpasset prosjektomgivelsene: Metoden tilpasses organisasjonen og omgivelsenes behov.

**KAPITTEL 2****ORGANISERING, ROLLER OG ANSVAR**

De fleste prosjektene i Trygg Trafikk er matriseprojekter. Det vil si at prosjektmedarbeiderne har sine faste arbeidsplasser i organisasjonen, samtidig som de er involvert i ett eller flere prosjekter på tvers av avdelingstilhørigheten. Det sikrer fleksibilitet og utnyttelse av den faglige kompetansen i organisasjonen, samtidig som det styrker oss internt. Organiseringen må tilpasses utifra den geografiske spredningen i organisasjonen.

Det er to ledelsesnivåer i et prosjekt og ett nivå utenfor prosjektet. Nedenfor går vi gjennom de ulike rollene i et prosjekt og forventningene til disse.



Et prosjekt kan for eksempel gjennomføres med prosjekteier, prosjektleder og prosjektmedarbeider.

**Virksomhetsledelse**

Virksomhetsledelsen sitter utenfor prosjektet og beslutter at et prosjekt skal startes. Virksomhetsledelsen består av representater fra ledergruppa som ikke sitter i prosjektet eller styringsgruppen. Når et prosjekt igangsettes er det en viktig forutsetning for vellykketheten av prosjektet at virksomheten støtter prosjektet og bidrar konstruktivt slik at prosjektet lykkes.

Hovedoppgavene til virksomhetsledelsen:

- Utvikle mandat.
- Sette toleranser på prosjektnivå.
- Holde seg orientert om prosjektet på overordnet nivå.

**Styringsgruppe**

Styringsgruppen har det overordnede og strategiske ansvaret for prosjektet, og er ansvarlig for prosjektets suksess. Oppgavene til styringsgruppen skjer i prosessen Eierstyring av prosjekt.

**Ansvar til styringsgruppen:**

- Sikre at prosjektet leveres innenfor toleransene definert i mandatet.
- Være ansvarlig for prosjektets suksess eller fiasko.
- Gi enhetlig veiledning og støtte til prosjektet og prosjektleder. Her er det viktig at styringsgruppen har et sammenfallende syn på hva retningen skal være. Styringsgruppen er ikke et demokrati.
- Delegere den daglige ledelsen av prosjektet til prosjektleder og prosjektgruppe.
- Skaffe ressurser og godkjenne nødvendige midler for at prosjektet kan fullføres på en vellykket måte, både menneskelige og økonomiske.
- Sikre effektiv beslutningstaking.

**Størrelse og sammensetning**

Prosjekteier er ansvarlig for å finne en passende ledelsesstruktur tilpasset prosjektet størrelse, usikkerhet og kompleksitet. God praksis er å holde styringsgruppen så liten og effektiv som mulig.

Styringsgruppen skal settes sammen med kompetanse som er relevant for prosjektet. Hovedregelen er at styringsgruppen ikke skal være hele ledergruppa i Trygg Trafikk. I prosjekter der en representant fra ledergruppen sitter i prosjektgruppen, skal ikke han eller hun være i styringsgruppen eller virksomhetsledelsen.

For å sikre at produktene til et prosjekt utvikles i tråd med brukernes behov skal styringsgruppen bestå av et brukerombud. Les mer om brukerombud nedenfor.

Mange av våre prosjekter har ekstern finansiering. Representanter fra for eksempel forsikringsselskaper skal ikke sitte i styringsgruppen. Informasjon og orientering om fremdrift i prosjektene løses i samarbeid mellom prosjekteier og prosjektleder.

**Toleranser**

Toleranser\* på fasenivå settes av styringsgruppen og følges opp av prosjektleder. Det er viktig å sette toleransene i forkant, slik at det er tydelig for prosjektleder hva som forventes. Toleransene for prosjektet som helhet settes av virksomhetsledelsen og dokumentertes i mandatet.

Toleransene bidrar til å gi prosjektleder et tydelig bilde av tillatte avvik i positiv eller negativ retning. For eksempel bruk av tid eller kostnader.

Det er også styringsgruppens ansvar å etablere akseptansekriterier\* for produktene som skal produseres i prosjektet. Det innebærer å snakke om hva som skal til for å godkjenne produktene før utviklingen starter, dokumentere disse, og overlevere de til prosjektleder.

PRINCE2 sier at en god og velfungerende styringsgruppe bør ha disse fire egenskapene:

AUTORITET

TROVERDIGHET

EVNE TIL Å DELEGERE

TILGJENGELIGHET

\* Se definisjon i ordlisten på s. 50-51.



I utviklingen av et prosjekt for ungdomskolen kan det være naturlig å ha flere brukerombud i styringsgruppa; En lærer ansatt på ungdomskolen, en representant elevorganisasjonen, en representant fra FAU/foreldre, og en distriktsleder. Det bidrar til å sikre at produktene treffer, og at prosjektet når de ønskelige målene.

Det sikrer at prosjektgruppen utvikler produkter som er i tråd med styringsgruppens forventninger, og at utviklingen blir mer effektiv.

**Prosjektsikring**

Prosjektsikring er styringsgruppens ansvar, og handler om å sikre at prosjektet utføres i henhold til god praksis. Prosjekteier har ansvar for å sikre gevinst- og evalueringsfokus, brukerombud(ne) har ansvar for sikring av brukerkrav.

**Prosjekteier**

Prosjekteiers rolle er å sikre at prosjektet når målene som er satt og leverer produkter som vil oppnå de forventede gevinstene. Prosjekteier har fast plass i styringsgruppen, og er den endelige ansvarlige for at prosjektet er vellykket. I styringsgruppen er prosjekteier den viktigste beslutningstakeren.

Prosjekteier utnevnes av virksomhetsledelsen. Prosjekteier har hovedansvaret for å utnevne å utforme prosjektgruppen i samarbeid med prosjektleder. Gjennom hele prosjektet er prosjekteier ansvarlig for Business Case\*.

I Trygg Trafikk er ofte prosjekteier lederen for avdelingen prosjektet tilhører.

**Brukerombud**

Brukerombudet har fast plass i styringsgruppen. Brukerombudet skal sikre at brukernes behov er spesifisert og ivaretatt, og at prosjektets produkter og løsninger imøtekommer disse behovene. En styringsgruppe kan bestå av flere brukerombud, avhengig av hvor mange ulike brukere det vil være av produktene prosjektet skal levere.

\*Se definisjon i ordlisten s. 50-51.

**Prosjektleder**

Prosjektleder leder prosjektet på vegene av styringsgruppen, og har hovedansvar for den daglige ledelsen av prosjektet. I et PRINCE2 prosjekt kan ikke prosjektlederrollen deles mellom flere.

Prosjektleder er ansvarlig for å lede alle PRINCE2 prosessene med unntak av prosessen Eierstyring av prosjektet som ledes av prosjekteier. I noen prosjekter kan prosjektleder ha rollen som fagansvarlig.

**Prosjektlederens ansvar er å:**

- Utarbeide prosjektbeskrivelse, prosjekt- og faseplan, mal og strategier i samarbeid med prosjekteier.
- Lage og følge evalueringsplan for prosjektet i tråd med MAP-modellen.
- Sikre god planlegging, fremdrift og evaluering i hele prosjektets levetid.
- Sikre at nødvendige endringer og justeringer blir gjort.
- Planlegge og følge opp budsjetter.
- Ha kontakt med, og delegere og avklare oppgaver og ansvar til prosjektgruppa.
- Sikre god kommunikasjon internt i prosjektgruppen og gi tilbakemeldinger til prosjektdeltagerne.

- Informere og kommunisere internt og til samarbeids-partnere.
- Lede møter og ha administrativt ansvar.
- Planlegge og sikre en god overgang fra prosjekt til drift i samarbeid med prosjekteier.

### Prosjektstøtte

Funksjonen prosjektstøtte er en ressurs for prosjektleder. Prosjektstøtte kan være en konsulent, coach eller veileder som prosjektleder kan møte regelmessig eller ved behov i løpet av prosjektets levetid. Ved å benytte en ekstern til å være prosjektstøtte har prosjektleder noen å sparre med som ikke selv sitter i organisasjonen eller i prosjektet. Prosjektstøtte kan også være en kollega internt som ikke sitter i prosjektet.

### Co-pilot

Co-piloten sitter i prosjektgruppen, og har ansvar for egne leveranser i prosjektet. I tillegg skal co-piloten kunne ta over prosjektledelsen eller sparre med prosjektleder rundt viktige veivalg og hendelser i prosjektet.

### Co-pilotens ansvar er å:

- Være sparringspartner for prosjektleder.
- Holde seg orientert om fremdriften i prosjektet.
- Kunne overta prosjektledelsen ved sykdom eller andre uforutsette hendelser.

En forutsetning for å lykkes som co-pilot er at prosjektleder og co-piloten samarbeider og deler ting underveis i prosjektet. Co-piloten sitter i prosjektgruppen for prosjektet. Rollen som co-pilot kan også kombineres med rollen fagansvarlig.

### Fagansvarlig

I store prosjekter kan det være behov for å skille på rollen som prosjektleder og fagansvarlig. Når rollene skilles har fagansvarlige ansvar for trafikk sikkerhetsfaget. Der det er hensiktsmessig og nødvendig kan prosjektleder være fagansvarlig. Det anbefales å skille på rollen som prosjektleder og fagansvarlig i deler eller hele prosjektet for å sikre god kvalitet og fremdrift. Rollen som fagansvarlig kan kombineres med rollen som co-pilot. Fagansvarlig kan også ha ansvar for evalueringsplan.

### Prosjektgruppe

Medlemmene i prosjektgruppen har ansvar for mål-oppnåelse og helheten i prosjektet sammen med prosjektlederen.

### Prosjektgruppen har ansvar for å:

- Sørge for at ens spesifikke arbeidsområde og arbeidsoppgaver er tydelig og eksplisitt formulert ved prosjektstart.
- Estimere og sette av nødvendig tid i samarbeid med prosjektleder og nærmeste leder.
- Gjøre oppgaver, gjennomføre og levere som avtalt.
- Følge prosedyrer for avviksrapportering til prosjektleder.

En prosjektgruppe settes sammen for hele eller deler av prosjektperioden. Et prosjektmedlem kan være med i deler eller hele prosjektet. Når oppgavene til et prosjektmedlem er levert går hun eller han tilbake til sitt vanlige arbeid. I våre prosjekter har prosjektgruppen andre arbeidsoppgaver de jobber med parallelt. Det kan være en mulig fallgrube fordi det er fare for mer fravær og avbrudd. Det må prosjektleder og prosjekteier ta høyde for når planene for prosjektet legges. En løsning kan være

å sikre garantert tilgjengelighet i en periode, eller etablere større toleranser og frister.

Distriktslederne er tett på de fleste trafikkrelaterte temaer i hverdagen, og er en viktig faglig ressurs og kvalitetssikrer i prosjekter. I tillegg kan distriktslederne være ansvarlig for gjennomføring av ulike tiltak i en prosjektperiode, eller opprette av kontakt med ulike aktører. Distriktsleders ansvar varierer fra prosjekt til prosjekt.

Dersom enkeltpersoner settes til å arbeide med for mange prosjekter, vil det kunne hindre fremdriften. Derfor legger vi opp til at vi har få prosjekter på samme tid i Trygg Trafikk.

### Størrelse og sammensetning

Grupesammensetningen er viktig for et vellykket prosjekt. Det er viktig at gruppen er satt sammen med tverrfaglig kompetanse som bidrar til å løse oppgavene i prosjektet. Det er ikke nok å ha de nødvendige prosessene og systemene på plass. Dersom personene i prosjektet ikke arbeider effektivt sammen, er sjansene for et vellykket prosjekt mindre. Å kjenne hverandre som kollegaer og hverandres egenskaper kan hjelpe prosjektlederen og styringsgruppen med å sette opp et balansert team som kan arbeide effektivt sammen i et prosjekt. Prosjektgruppen bør være så liten som mulig for å sikre effektivitet og fremdrift.

### Ressursgruppe

Det kan opprettes en ressursgruppe dersom man har behov for rådgivning eller produksjon innenfor et bestemt område i prosjektet. En ressursgruppe kan bestå av personer med fagbakgrunn som er nyttig i prosjektet,

eller som representerer målgruppen. En ressursgruppe kan også ha ansvar for å levere en tidsavgrenset del av prosjektet, for eksempel operativ gjennomføring i fylkene.

Prosjektleder har ansvar for å melde inn behovet for en ressursgruppe til styringsgruppen så tidlig i prosjektets planlegging som mulig.



## KAPITTEL 3

## GJENNOMFØRING AV PROSJEKTER

I denne delen av håndboka beskrives gjennomføringen av et prosjekt fra start til slutt. Prosjektmodellen vår består av ulike prosesser som et prosjekt er gjennom. I hver prosess skal det gjennomføres ulike oppgaver. Oppgavene bidrar til å nå mål(ene) for prosjektet, og skal gjøre at prosjektleder styrer og leder prosjektet på en hensiktsmessig måte.

**Prosess og fase**

I vår prosjektmetode er prosess og fase to ulike ting. En prosess er de ulike trinnene et prosjekt skal gjennom, fra oppstart til avslutning av prosjekt. Hver prosess består av ulike oppgaver som skal gjennomføres. En fase er et verktøy for å planlegge og dele opp prosjektet, og en fase planlegges, gjennomføres, følges opp og avsluttes i prosessene. Nedenfor gjennomgås hver prosess prosjektet er gjennom.

Målet er å beskrive hva som skal gjennomføres i hver prosess. Hver prosess beskrives nedenfor med:

- Mål
- Oppgaver og ansvar
- Kjennetegn og behov
- Trygg Trafikks erfaringer
- Ledelsesdokumenter og styringsverktøy
- Dokumenter til inspirasjon



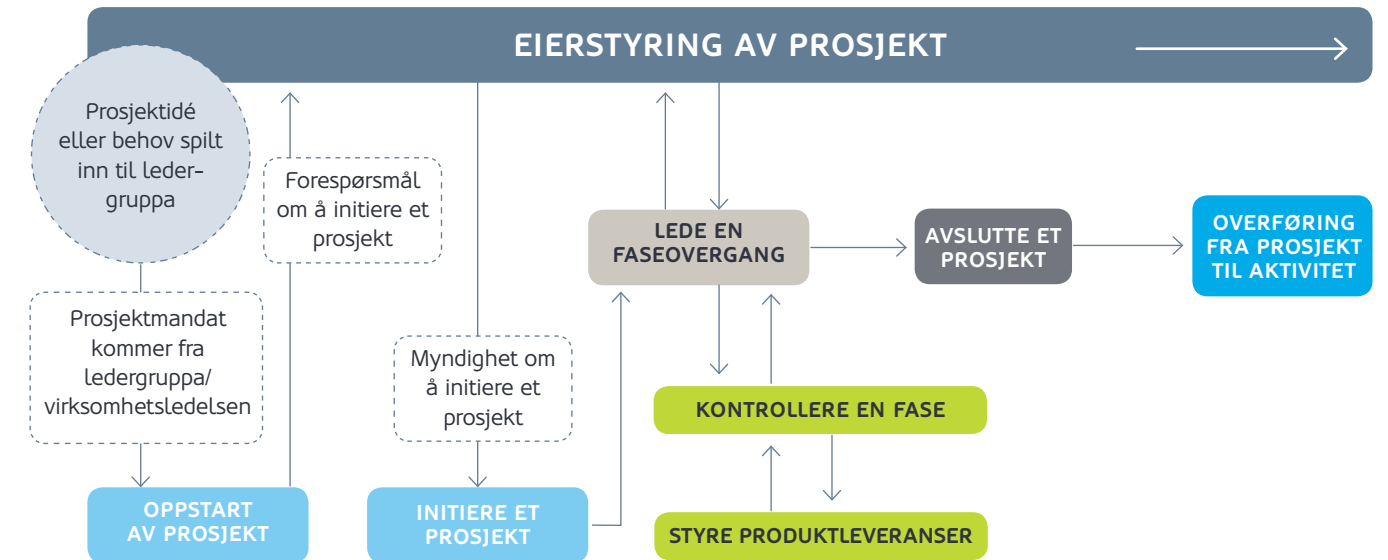
Alle dokumenter ligger tilgjengelig på vår server: Felles/Prosjekt og opplæringsavdelingen/ Prosjekt- og aktivitetshåndbok/

## PROSESSER I PROSJEKTMODELL

## EIERSTYRING AV PROSJEKT



## PROSJEKTMODELL

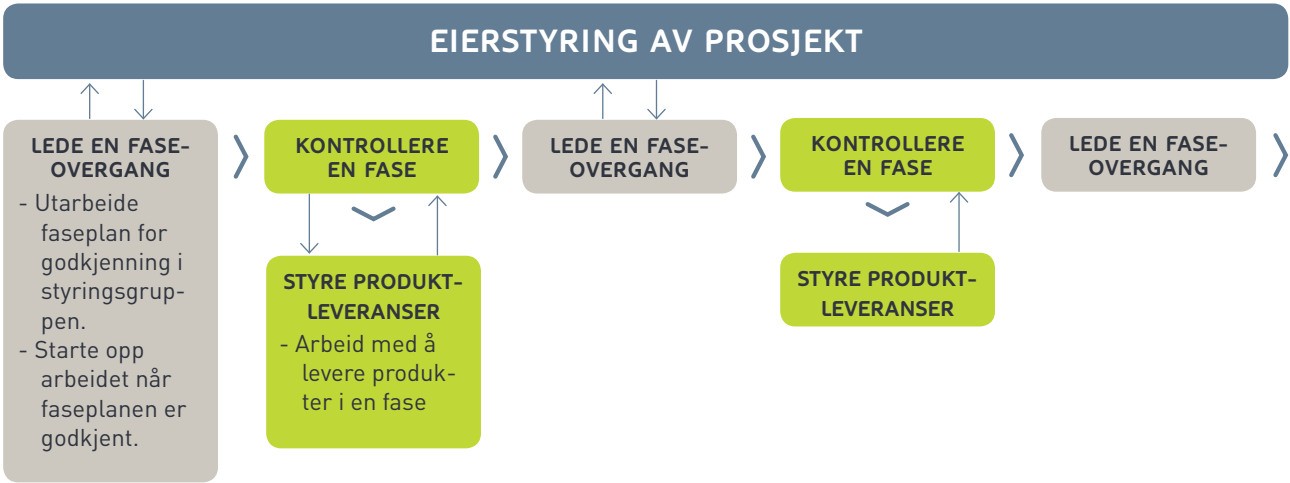
**Arbeid i faser**

De aller fleste som har jobbet i et prosjekt har erfart at ting i prosjekt ikke alltid går slik man har planlagt. Det kan dukke opp ting man ikke har forutsett, og det kan bli behov for justeringer. Når det dukker opp noe uforutsett og man må justere kurs, kan vi oppleve å bruke mye tid på å ha planlagt noe det ikke blir noe av.

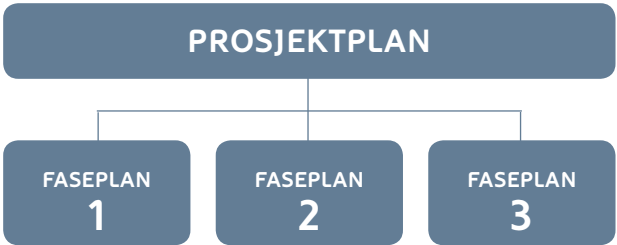
I PRINCE2 følges prinsippet om å styre i faser. Det innebærer at prosjektleder planlegger utvikling og levering av produkter i faseplaner. Faseplanene bidrar til å nå målene i prosjektplanen. Se figur 1. Prosjektgruppen jobber med

å levere produkter i en fase av gangen. Se figur 2 for eksempel på arbeidet i faser. Ved å jobbe på denne måten sikrer vi at det ikke går mye tid til å legge detaljerte planer langt frem i tid, og at vi bruker tiden vår mer effektivt.

Et prosjekt som går over tre år kan ha mange faser. Det er viktig at prosjektene ikke overadministreres med flere faser enn nødvendig. I noen prosjekter kan det være mest hensiktsmessig å ha to faser i løpet av et år, i andre kan det være behov for å ha flere faser. Det vil også avhenge av tilgjengelige ressurser og omfanget på produktene som skal leveres.



Figur 2: Arbeid i faser.



Figur 1: Eksempel på faseplaner i prosjekt.

I Trygg Trafikk skal vi ha høyt fokus på læring, evaluering og justering fra fase til fase. I prosessen Lede en fase-overgang sikrer man tid til å stoppe opp og gjøre endringer basert på erfaring og behov. Stoppene sikrer tid til å evaluere og vurdere om produktene kan godkjennes opp mot faseplanener og akseptanskriteriene, om det er behov for å justere eller avslutte prosjektet, eller om prosjektets neste fase kan startes.

Faseplan

Planleggingen av fasene skjer i tidsbegrensede faseplan-er. En faseplan skal gi en oversikt over produktene som skal leveres innenfor fasen, hvem de skal leveres av, og når. En faseplan utvikles av prosjektleder i Lede en fase-

overgang, og godkjennes av styringsgruppen. En faseplan setter også tillatte toleranser for fasen som for eksempel tid og økonomi. Faseplanen godkjennes av styringsgruppen. Prosjektleder og prosjektgruppen jobber med å levere produktene i fasen i prosessene Lede en faseovergang, Kontrollere en fase og Styre produktleveranser.

Eksempel på arbeid i faser

Strategiprojektet er et eksempel på hvordan arbeid i faser kan gjøres.

Ved å jobbe på en fase-til-fase basis sikrer man:

- Jevnlige kontrollpunkter gjennom hele prosjekt-perioden.
- At prosjektet videreføres på riktig grunnlag.
- Kvalitetskontroll, og at eventuelle avvik fanges opp på et tidlig tidspunkt så man rekker å justere.
- At styringsgruppen til enhver tid har kontroll over fremdriften.

➤ At prosjektleder lett kan følge opp fremdrift.

Erfaringen fra strategiprojektet var at vi kunne delt opp i flere faser for å sikre tett kontakt med styringsgruppa og godkjenning av leveranser underveis.

Evaluering av prosjekter

Alle prosjekter i Trygg Trafikk skal evalueres. I PRINCE2 er evaluering en kontinuerlig prosess. Når prosjektet planlegges skal prosjektleder i samarbeid med prosjekt-eier beskrive prosjektets kortsiktige og langsiktige mål og gevinster. Det skal også beskrives hvordan måloppnåelsen skal dokumenteres, og hvordan og realiseringen av kort - og langsiktige gevinster skal gjøres. I PRINCE2 skilles det på de langsiktige gevinstene av et prosjekt, som ofte kan realiseres etter prosjektet er avsluttet, og kvalitetsmål for det som produseres i en fase.

Faglig råd<sup>3</sup> ble etablert som en ressurs for Trygg Trafikk høsten 2015. Deres arbeid har resultert i en rapport

Oktober 2016	Mandat fra styringsgruppen klart.
Oppstart/initiere prosjekt, nov	Mål, hensikt og ønskede gevinster dokumenteres, økonomi, prosjektplan lages, prosjektgruppen fastsettes, Faseplan for Fase1 lages og godkjennes av styringsgruppen.
Fase1, des-mai.	Levere produkter som beskrevet i faseplanen innenfor toleransene.
Faseovergang	Godkjenning av leveranser i fase1. Planlegging av fase2
Fase2, aug-nov	Gjennomføre arbeidspakker som er beskrevet i faseplanen.
Faseovergang	Godkjenning av fase2. Planlegging av avslutte prosjekt.
Avslutte prosjekt	Avslutte prosjekt.

Eksempel fra strategiprojektet (2016-2017)

3. For nærmere beskrivelse og bruk av MAP-modellen, se Rapport fra Faglig råd.

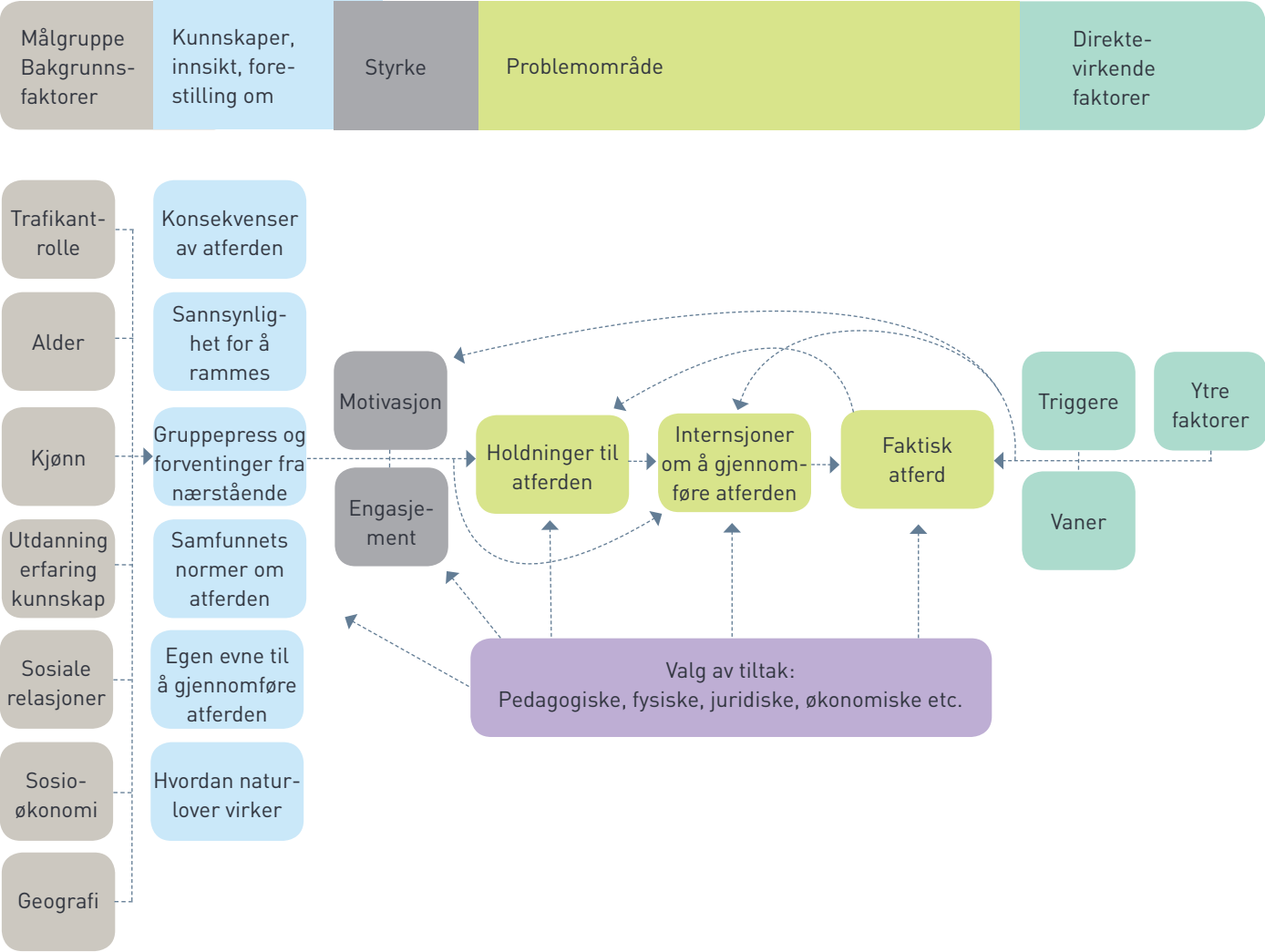
og anbefaling for hvordan Trygg Trafikk skal gå frem i utvikling av tiltak som kan påvirke atferd, også kalt Modell for atferdspåvirkning (MAP-modellen).

Når et prosjekt planlegges og utvikles skal det legges en evalueringsplan hvor det fremkommer hva slags evaluering som skal gjennomføres, hvordan, når, hva og hvem som

skal ha ansvaret. Evalueringsplanen skal være i tråd med MAP-modellen. I dag har ikke Trygg Trafikk ansatte med kompetanse til å gjennomføre en effektevaluering. Denne kompetansen kan kjøpes av ulike miljø ved behov.



MODELL FOR ATFERDSPÅVIRKNING



## KAPITTEL 4

## FRA PROSJEKTIDÉ TIL OPPSTART AV PROSJEKT

**Veier inn i et prosjekt**

I Trygg Trafikk er det flere veier inn i et prosjekt. Ofte går et prosjekt som har hatt ekstern finansiering over til drift, og vi finner frem til et nytt prosjekt der vi kan videreføre finansieringen. Andre ganger kommer ansatte med ideer til et prosjekt som fremlegges for ledergruppen.

Prosjekter i Trygg Trafikk kan startes av ulike grunner. Det kan være behov for å:

- Videreutvikle en eksisterende aktivitet.
- Lage noe nytt.
- Teste ut en idé.
- Endre på noe som ikke fungerer basert på erfaring.

Det er viktig å skille på behov for å gjøre justeringer og utvikle innhold i en aktivitet og prosjekt. Les mer om dette i Håndbok for aktiviteter.

Dette er måten nye prosjektet vedtas på:

**Mandat**

Ledergruppen har ansvar for å utarbeide et mandat. Mandatet for prosjektet må være på plass før prosjektleder starter opp prosessen Oppstart av prosjekt.

Det kan være utfordrende å lage et mandat fordi vi ikke vet konkret hva som skal lages. Det er viktig at mandatet ikke blir en prosjektbeskrivelse, eller at det gjøres en jobb på forhånd som fratar prosjektgruppen jobben med å utvikle og produsere.

Mandatet bør bestå av:

- Hva prosjektet skal oppnå.
- Bakgrunn og kort om prosjektide.
- Hvordan prosjektet svarer ut vår strategi.
- Ønskede kortsiktige og langsiktige gevinster.
- Prosjektets oppstart og varighet.
- Plan for finansiering.
- Hvem som er prosjekteier og prosjektleder.

Mandatet er det viktigste styringsdokumentet til prosjektleder og prosjektgruppen i oppstarten av prosjektet.

**Trygg Trafikks erfaringer**

For å få finansiert Kursprosjektet (2017-2018) var det behov for å utvikle et mandat, kombinert med et prosjektforslag. Høsten 2016 fikk Trygg Trafikk innvilget finansiering fra Finans Norge til dette prosjektet. Kursprosjektet ble startet opp med et mandat, og det var beskrevet hva prosjektet hadde som mål å oppnå.

En annen vei inn i prosjekt er behovet for å utvikle et eksisterende tiltak. I for eksempel Jentes Trafikkaksjon ble det gjort flere justeringer og endringer da tiltaket var en aktivitet. Etter hvert ble det behov for å gjøre mer omfattende utvikling. I tillegg ønsket vi å videreføre finansieringen fra Gjensidige etter Real Life Auto (RLA) gikk over til drift. Ledergruppen besluttet å starte opp et prosjekt med mål å utvikle et nytt ungdomsprosjekt. Det endelige resultatet av prosjektet ble #ErDuSikker?.



«Det kan være krevende for ledergruppen å lage et godt mandat. Men ofte vil vi kunne gi noen rammer for arbeidet som gir prosjektleder og prosjektgruppa en retning.»

(Kristin Eli, prosjekteier)

KAPITTEL 5

OPPSTART AV PROSJEKT

Før et prosjekt starter opp skal det foreligge et mandat som beskriver hva prosjektet er forventet å levere<sup>4</sup>.

Hensikten med prosessen Oppstart av prosjekt er å sikre:

- › At forutsetningene for prosjektet er på plass.
- › At det er forretningsmessig grunnlag for å initiere prosjektet.
- › At nødvendige tillatelser finnes fra ledelsen for å starte opp prosjektet.
- › At det er tilstrekkelig informasjon for å definere prosjektets omfang og mål.



Mål

Sikre at:

- › Prosjektet lærer av erfaring fra andre prosjekter.
- › Prosjektets omfang, mål og produkter blir definert.
- › Det er forretningsmessig grunnlag for å initiere prosjektet, og at prosjektet er levedyktig.
- › Tilstrekkelig informasjon er tilgjengelig for å definere og bekrefte prosjektets omfang slik som brukerbehov, tid, kostnader og metode.
- › Ulike prosjekttilnærminger er vurdert, og prosjekttilnærming er dokumentert og valgt.
- › Ansatte med riktig kompetanse er involvert der det er naturlig.
- › Arbeidet som kreves for prosjektinitieringen er planlagt og beskrevet i en faseplan.
- › Tid blir ikke kastet bort med å initiere et prosjekt som er basert på feilaktig antagelser rundt omfang, tidsplan, akseptansekriterier og rammer.
- › Styringsgruppen initierer prosjektet basert på prosjektforslaget som er utarbeidet.

Kjennetegn og behov

- › Det skal brukes minst mulig tid her sammenlignet med de andre prosessene. Målet er å gjøre så lite som mulig

4. Les mer om mandat på side 22.

Oppgaver
Etablere styringsgruppe med en definert prosjekteier.
Fange opp erfaring fra andre prosjekter.
Se på og velge evalueringsløsning og prosjekttilnærming.
Vurdere om det skal gjøres research og få innsikt om: målgruppe, kanaler, virkemidler, trender, metoder, samarbeidspartnere.
Utforme grov business case.
Utarbeide prosjektforslag basert på business case.
Planlegge initieringsfasen med faseplan.
Opprette og føre logg.

Ansvar
I samarbeid med prosjekteier.
Prosjekteier i samarbeid med prosjektleder.
Prosjektleder og prosjekteier.
Prosjektleder i samarbeid med prosjektgruppe og prosjekteier.
Prosjekteier i samarbeid med prosjektleder. Godkjennes av virksomhetsledelse.
Prosjektleder og prosjekteier. Godkjennes av styringsgruppe.
Prosjektleder. Godkjennes av styringsgruppe.
Prosjektleder.

før man beslutter om det er verdt å gå videre og initiere prosjektet.

- Prosjektleder har blitt utnevnt.
- Tilgjengelige ressurser bidrar til å vurdere evalueringsløsning og velge prosjekttilnærming (for eksempel faggrupper, eksterne spesialister).
- Det kan være vanskelig å definere hva som skal gjøres.

#### Trygg Trafikks erfaringer

Trygg Trafikks erfaring fra denne delen av prosjektet er at det er viktig at vi starter å jobbe med et prosjekt når vi har klart for oss hva det er behov for, hva omfanget er, at hensikten med prosjektet er tydelig definert og dokumentert. Vi har ofte erfart at prosjektene vokser seg større etter hvert som vi jobber. Ved å bruke tid på å definere prosjektet før vi starter å jobbe og utvikle, kan vi sikre mer effektiv bruk av tiden vår og at vi får definert prosjektet størrelse og omfang så tidlig som mulig.

Ved prosjektets start er det viktig at prosjektleder og styringsgruppen er enig om hvordan et prosjekt i Trygg Trafikk skal gjennomføres, hva som forventes av de ulike rollene og ansvaret i prosjektet og hvordan det skal evalueres.

#### Ledelsesdokumenter og styringsverktøy

- Erfaringslogg.
- Prosjektforslag som inneholder Business Case, valgt prosjekttilnærming, mål, erfaring fra tidligere prosjekter, organisering.
- Faseplan for initieringsfasen.

#### Dokumenter til inspirasjon

- Modell fra faglig råd.
- Prosjektforslag kursprosjektet.
- Prosjektforslag Handlingsplanleging.



Alle dokumenter ligger tilgjengelig på vår server: Felles/Prosjekt og opplæringsavdelingen/ Prosjekt- og aktivitetshåndbok/



«Når mandatet kommer for seint har man startet opp uten helt å vite hva som var forventet. Det gjorde at vi jobbet mindre effektivt i starten». (Marie, BTK)



«Da jeg startet å føre en erfaringslogg i #EDS våren 2016, hjalp det meg å huske ulike beslutninger, behov og erfaringer da jeg skulle rapportere, og planlegge prosjektet videre». (Siri, #EDS)

KAPITTEL 6

EIERSTYRING AV PROSJEKT

Proessen Eierstyring av prosjekt går gjennom hele prosjektets levetid. Det er her fremdriften i prosjektet sikres ved at styringsgruppen godkjenner planer i forkant, og godkjenner leveranser og produkter etter en fase er avsluttet

- Hovedoppgaver i denne prosessen er å:
- › Diskutere og skrive ned akseptansekriterier for faser og produkter.
  - › Godkjenne faseplaner.
  - › Godkjenne eller ikke godkjenne prosjektets leveranser opp mot akseptansekriteriene i faseplaner.
  - › Godkjenne videreføring eller avslutting av prosjektet.

Prosjektets fremdrift og måloppnåelse overvåkes gjennom rapporter fra prosjektleder. Prosjekteier og prosjektleder vurderer hvor ofte det er hensiktsmessig å møtes. I noen prosjekter kan det være viktig å møtes ofte og utenom fasestart og -avslutning for å sikre forankring og godkjenning av produkter underveis i fasen. I andre prosjekter kan det kun være behov for å møtes når en fase starter og avsluttes.



Oppgaver	Ansvar
Være delaktig i utarbeidelse av prosjektplan og -forslag.	Prosjekteier og styringsgruppen.
Godkjenne initiering av prosjektet basert på prosjektforslaget.	Styringsgruppen.
Godkjenne prosjekbeskrivelse, prosjektplan, budsjett og evalueringsplan.	Styringsgruppen.
Godkjenne faseplan og etablere akseptansekriterier og toleranser for fasene.	Styringsgruppen.
Ha fokus på måloppnåelse, gevinster og å lære av erfaring underveis i prosjektets levetid.	Styringsgruppen i samarbeid med prosjektleder.
Gi ad hoc styring gjennom hele prosjektets varighet.	Styringsgruppen.
Godkjenne prosjektavslutning/beslutte av prosjekte avsluttes før tiden.	Styringsgruppen i samarbeid med prosjektleder.
Holde forsikringsselskap orientert om fremdrift.	Styringsgruppen og prosjektleder
Oppdatere prosjektplan og -beskrivelse ved behov.	Prosjektleder og prosjekteier

Mål

- Sikre at:
- › Det er myndighet til å initiere prosjektet, og at det er klar hva prosjektet skal oppnå.
  - › Det er myndighet til å levere prosjektets produkter.
  - › Styring og kontroll gis i hele prosjektets levetid, og at prosjektet er levedyktig.
  - › Gi veileding og støtte til prosjektleder.
  - › Medlemmene av styringsgruppen har et sammenfallende syn på hva retningen i prosjektet skal være.
  - › Det er myndighet til å avslutte prosjektet.
  - › Det er planer for å realisere gevinstene underveis og etter prosjektet avsluttes.

Kjennetegn og behov

Styringsgruppen har ansvaret for å godkjenne prosjekt- og faseplanene i prosjektet. Før planene godkjennes er det viktig at styringsgruppens innspill og forventninger til kvaliteter og akseptansekriterier kommer med i planene før arbeidet starter. Ved å gjøre avklaringene i forkant blir det mer tydelig for prosjektgruppen hva som skal til for å få produktet godkjent, og arbeidet i fasene vil kunne bli mer effektivt.

Styringsgrupper kan ha ulik sammensetning og erfaring. Derfor kan det være en fordel å kartlegge behov, erfaring

og forventinger i forkant. Det kan være hensiktsmessig at prosjektleder og prosjekteier samarbeider om dette. Denne kartleggingen kan for eksempel gjøres på første styringsgruppemøte. Det kan være hensiktsmessig å sette av god tid på dette møtet. Møtet kan også være en anledning for prosjektleder til å fortelle om egne behov og forventinger til styringsgruppa.

Medlemmer i styringsgruppen kan også trenge en gjennomgang av forventinger til roller og prosjektmetoden for å kunne utføre sine forpliktelser. Her kan en kort opplæring i PRINCE2 prinsipper, prosesser og terminologi være nyttig.

#### Trygg Trafikks erfaringer

For å lære av erfaring kan prosjektleder i samråd med prosjekteier vurdere om det skal være et evalueringsmøte med hele styringsgruppen underveis eller etter prosjektet er avsluttet. Evaluering kan bidra til at beslutningsprosesser og samspillet i gruppa fungerer bedre, og sikre organisatorisk læring.

I kartleggingen av prosjektarbeid i Trygg Trafikk kom det frem at prosjektledere følte seg alene i prosjekter. Styringsgruppa skal gi retning og støtte til prosjektleder. Sensitive temaer skal kunne drøftes i styringsgruppa. Det er viktig

å informere om dilemmaer som hindrer fremdrift slik at gode løsninger identifiseres og iverksettes. Det ligger i prosjektets natur at man ikke har full kontroll over resultatene underveis, og at det må være takhøyde for å prøve ut ting man ikke har garanti for at lykkes.

#### Ledelsesdokumenter og styringsverktøy

- Status tertial/årsstatus.
- Prosjektbeskrivelse.
- Prosjektplan.
- Gevinstevalueringsplan.

#### Dokumenter til inspirasjon

- Prosessevaluering med styringsgruppen fra Ungdomsskolepiloten.



Alle dokumenter ligger tilgjengelig på vår server:  
Felles/Prosjekt og opplæringsavdelingen/  
Prosjekt- og aktivitetshåndbok/





KAPITTEL 7

INITIERE ET PROSJEKT

Proessen Initiere et prosjekt starter når styringsgruppa har godkjent prosjektforslaget. Hensikten med å gjennomføre oppgavene i denne prosessen er å etablere et robust grunnlag for prosjektet slik at vi forstår:

- Arbeidet som prosjektgruppen må gjøre for å levere prosjektets produkter.
- Hva det vil kreve av organisasjonen å gjennomføre prosjektet.

Hovedaktivitetene er å:



Mål

Sikre at:

- Hensikten(e) med prosjektet, gevinstene som forventes og usikkerheten som følger med prosjektet er dokumentert.
- Omfanget av det som skal gjøres og leveres er tydelig.
- Det er avklart og dokumentert hvordan og når produktene vil bli levert og til hvilken kostnad.
- Roller og ansvar mellom styringsgruppe, prosjekteier, prosjektleder og prosjektgruppe er avklart.
- Det er beskrevet hvordan kvaliteten for leveransene skal bli oppnådd.
- Det foreligger en plan for måling av effekt og gevinster.
- Det er beskrevet hvordan fremdrift overvåkes og kontrolleres.
- Det er kartlagt og beskrevet hvem som trenger informasjon, på hvilket format og til hvilken tid.
- Risikoen knyttet til prosjektet er beskrevet.

Kjennetegn og behov

U-FASER

Utforming og utvikling av prosjekt kan være utfordrende. Det kan være vanskelig å definere hva det nye er, og det er ikke alltid lett å vite hvor og hvordan man skal starte.

Oppgaver
Utforme prosjektbeskrivelse med: <ul style="list-style-type: none"><li>• Prosjektplan</li><li>• Forfinet business case</li><li>• Gevinst- og evalueringsplan</li><li>• Budsjett</li><li>• Risikovurdering</li><li>• Usikkerhets- og kommunikasjonsstrategi</li></ul>
Føre erfaringslogg, dokumentere og samle erfaringer. Dokumentere beslutninger og fremdrift i møtereferat.
Prosjektgruppen er valgt og etablert, og har riktig kompetanse for å levere prosjektets produkter.

Ansvar
Prosjektleder i samarbeid med prosjekteier. Godkjennes av styringsgruppen.
Prosjektleder og prosjektgruppe.
Prosjekteier i samarbeid med prosjektleder.

De utfordrende periodene i prosjekter kalles u-faser. Disse kan kjennetegnes av usikkerhet, ustabilitet, uorden, utmattelse og uenighet. U-fasene kan være ubehagelige og føles lite konstruktive. I starten av prosjekter har U-fasene en tendens til å komme ofte. Etter hvert som prosjektet utvikles og blir mer konkret kommer u'ene sjeldnere.

U-fasene skaper ikke bare hodebry. Ofte kommer det noe godt ut av de ved at det oppstår nye meninger og ideer, og kan føre til utvikling og fremdrift.

Prosjektleder, styringsgruppe og prosjektgruppe må vite at det er en del av å jobbe med utvikling og prosjekt. Jo flere u'er en prosjektgruppe står i og erfarer sammen, jo lettere kan man gjenkjenne u-fasene og bruke dem til noe konstruktivt. U-fasene kan komme hyppig hvis det er uklart hva prosjektet skal oppnå.

Ved å bruke god tid på å gjøre avklaringer, planlegge innenfor en fornuftig horisont og ha bevissthet rundt u-faser sikrer man seg et godt grunnlag. Det kan også bidra til at prosjektgruppen jobber bedre sammen. Mot slutten av Initiere et prosjekt kan prosjektgruppen kjenne en lettelse over at man har definert prosjektet og at det er lettere å se for seg prosjektets vei videre.

#### STYRINGSGRUPPE OG PROSJEKTLEDER

Det kan være utfordrende å definere rammene til et prosjekt. Her vil styringsgruppen og særlig prosjekteier kunne støtte prosjektleder. Prosjekteier har et ansvar sammen med prosjektleder i utviklingen av styringsdokumentene for prosjektet.

Å initiere et prosjekt krever mye organisering, planarbeid,

møter og samtaler. Det er helt nødvendig at styringsgruppen gir prosjektgruppen handlingsrom og tid. Og det er viktig at prosjektleder tørr å bruke tid. Det er også behov for at styringsgruppen holdes orientert fremdriften fra prosjektleder.

I prosessen Initiere et prosjekt er det spesielt behov for at styringsgruppen:

- Gir enhetlig rettleiding til prosjektleder.
- Følger opp og tar ansvar for å hjelpe prosjektleder stå i denne fasen.
- Har tid til jevnlig møter for å få rapport om fremdrift og sparing.
- Setter av nok ressurser med riktig kompetanse i prosjektgruppen, og at prosjektmedarbeiderne får frigjort nok tid.
- Snakker gjennom hva som skal til for å godkjenne prosjektets produkter, for å sikre at alle har klart for seg hva som skal leveres.

Se mer om styringsgruppens ansvar under Eierstyring av prosjekt.

#### BEHOV FOR INTERNKOMMUNIKASJON

- Det er viktig å informere hele organisasjonen om arbeidet med det nye, hva mandatet ber gruppen om å levere, og hvilke mål prosjektet skal nå. Det er ikke sikkert at det er mulig å si så mye om konsekvensene av prosjektet, men hvis prosjektet fører til en endring må de som vil bli påvirket av endringen få god informasjon om dette å tidlig som mulig..
- Informer om hvorfor og hvordan endring vil skje, og hvordan de kan være med å påvirke videre.
- Det er behov for at distriktslederne blir involvert så

de vet om og eventuelt hvordan prosjektet vil påvirke dem, gjerne før det er bestemt hva som skal endres. Derfor bør det vurderes å ha med en distriktsleder som brukerombud med fast plass i styringsgruppen hvis distriktslederne er en bruker av ett eller flere produkter som skal utvikles. Det kan bidra til å avdekke eventuelle fallgruver og sikre at vi møter behov bedre.

- Hvis prosjektet påvirker distriktsledernes arbeid må dette kommuniseres tidlig og bør koordineres med lederen for fylkesavdelingen.
- Prosjektleder skal i samråd med prosjekteier kartlegge og melde inn behov for ressurser til gruppa som utarbeider handlingsplaner.
- Prosjektleder skal i samråd med prosjekteier vurdere og melde inn om det er behov for fylkesfinansiering.

#### ETABLERING AV PROSJEKTGRUPPE

Prosjektgruppen blir etablert og involvert i denne prosessen. Sammensetningen av prosjektgruppen kan endres i løpet av prosjektets levetid.

Det kan være fristende å sette i gang med produksjonen med en gang prosjektet er startet opp. Ved å la prosjektleder bruke tid til planlegging og rigging av prosjektet vil det også bli tydeligere for den enkelte hva som skal gjøres og hvem som har ansvar for hva. Det reduserer også sjansen for at prosjektet vokser seg større.

Det er avgjørende for prosjektets suksess at det nedsettes en prosjektgruppe som vil og kan jobbe. Arbeid i prosjekter tar ofte mer tid enn man tror. Prosjektleder bør kartlegge forventet tidsbruk så godt det er mulig. Prosjekteier og prosjektleder bør avklare og koordinere tidsbruk med avdelingslederen til den enkelte. I noen prosjekter kan det være behov for å avlaste med arbeidsoppgaver

i prosjektperioden. I prosjekter som krever mye tid til produksjon kan prosjektgruppen vurdere å sette av faste prosjektdager hver uke for å sikre fremdrift.

Det er viktig å bruke god tid på å etablere prosjektgruppen, snakke om og bli enige om prosjektets innhold, organisering, ansvar og roller. Hvis det er en prosjektgruppe som skal jobbe sammen over flere år kan det være fint å bruke tid i starten på å bli kjent og skape en felles motivasjon for jobben som skal gjøres. Det er også avgjørende å ha en konsensus i gruppa om at alle ikke skal gjøre alt.

#### Forslag til oppstart av prosjektgruppen

- Ha en-til-en-samtale med alle som skal være med før første møtet. Hensikt: avdekke behov, kompetanse, arbeidsform, «tune in» på det som skal gjøres.
- Gode avklaringer og forankring rundt mandat, mål, prosjektbeskrivelse, strategier, prosjek- og faseplan, gevinst- og evalueringsplan skaper et godt grunnlag for fremdrift.
- På første prosjektmøte kan det være fint å sette av tid til grundige avklaringer med prosjektgruppen om hvordan man vil jobbe sammen, og hvordan det er best å jobbe fremover. Husk å dokumentere hva dere kommer frem til.
- Prosjektmedarbeiderne har behov for å ha klart for seg hva de skal gjøre, og hvordan de skal gjøre det og når ting må bli gjort. Det kan være en fordel å ha første prosjektmøte etter at det er klart hvem som skal gjøre hva, og hva det er behov for i de ulike fasene i prosjektet. Her kan skriftlige beskrivelser av rolle og ansvar være med å gjøre bestillingen til hver enkelt tydelig.
- Hvis prosjektdeltakerne ikke har jobbet i prosjekt tidligere kan det være fint med en gjennomgang av prosjektmetoden, prosessene og styringsverktøyene som denne prosjekthåndboka foreslår, eller i andre

verktøy som er tenkt brukt for levere prosjektets produkter.

- Snakke om hva det innebærer å jobbe i prosjekt og u-faser.

#### Trygg Trafikks erfaringer

- Ofte kan vi oppleve å ha mange diskusjoner og prosesser før vi lander hva det nye er. Antallet runder vil kunne reduseres ved at mandatet er gjennomarbeidet, og at styringsgruppen er tydelige på hva som forventes.
- Prosjektene vokser seg ofte større når utviklingen starter.
- Ofte har man liten bevissthet om u'ene, og det kan være vanskelig å jobbe konstruktivt når de oppstår. Ved å snakke om hvordan det er akkurat kan bidra til at man kommer ett skritt videre.
- I starten av et prosjekt kan det være vanskelig å definere roller og ansvar fordi vi ikke vet hva som skal gjøres.
- Snakk med de involverte i prosjektet om hvordan det er nå. Det kan gjøre u'ene konstruktive og føre til at vi kommer et skritt videre.
- Ting kan endre seg raskt i prosjektet. Det krever at alle involverte i prosjektet står i usikkerheten sammen, er fleksible, endringsvillige og står sammen som et team.

#### Ledelsesdokumenter og styringsverktøy

- Prosjektbeskrivelse.
- Prosjektplan (tidligere milepælsplan).
- Strategi og plan for kommunikasjon, usikkerhet og kvalitet.
- Business Case.
- Budsjett.
- Gevinstevalueringsplan.
- Logg.

#### Dokumenter til inspirasjon

- Modell fra faglig råd (MAP).
- Skisse en-til-en samtaler.



Alle dokumenter ligger tilgjengelig på vår server: Felles/Prosjekt og opplæringsavdelingen/ Prosjekt- og aktivitetshåndbok/



«Vi hadde ikke mandat da vi startet opp. Og blant annet derfor ble folk rekruttert til prosjektgruppen underveis i prosjektet. Mange hadde også en forventning om å kunne være med å endre/bestemme retning i prosjektet når de kom inn i PG etter prosjektet hadde startet opp». (Marie, Barnas Trafikklubb 2015/2016 )



«Da vi startet opp Strategiprojektet ville jeg ha en samtale med prosjektgruppen og ledergruppa for å kartlegge erfaringer, behov og ønsker inn i prosessen. På den måten ble planleggingen av fasene, fordeling av roller og ansvar mye enklere. I tillegg opplevde jeg det som mer effektivt og avlastende for resten av prosjektgruppen. Og jeg lærte mye om hva vi hadde behov for, hva vi var enig om, og hva vi var uenig om». (Siri, Strategiplan 2016)

KAPITTEL 8

# LEDE EN FASEOVERGANG

Proessen Lede en faseovergang gjennomføres etter prosjekter er initiert, og før og etter prosessene Kontrollere en fase og Styre produktleveranser. Hensikten med prosessen er å gi styringsgruppen tilstrekkelig informasjon om prosjektet slik at de kan:

- Evaluere suksessen av fasen som er avsluttet (også i Initiere et prosjekt).
- Vurdere og bekrefte at prosjektet fortsatt er levedyktig ved at det er forretningsmessig forankret.
- Evaluere og oppdatere prosjektplanen.
- Utvikle og få godkjent faseplan for neste fase.

Mål

Sikre at:

- Styringsgruppen kjenner til at alle produktene i faseplanen for den avsluttede fasen. Produktene er fullført og godkjent.
- Styringsgruppen får informasjonen de trenger for å vurdere om prosjektet fortsatt er levedyktig.
- All informasjon og erfaringer registreres, og vurderes overført til andre prosjekter.
- Det lages faseplan for neste fase som godkjennes av styringsgruppen.
- Prosjektplanen og prosjektbeskrivelse gjennomgås og oppdateres hvis det er nødvendig.

Hovedoppgaver i prosessen:



Oppgaver
Planlegge og starte opp ny <ul style="list-style-type: none"><li>• Lage faseplan.</li><li>• Be om godkjenning fra styringsgruppen til oppstart av fasen og avklare toleranser.</li></ul>
Avslutte fase <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapportere om faseavslutning til styringsgruppen.</li><li>• Skrive rapport, inkludert erfaring og gevinster.</li><li>• Vurdere behov for å oppdatere prosjektplan, business case og endre om nødvendig</li></ul>

Ansvar
Prosjektleder
Prosjektleder i samarbeid med prosjekteier.

Kjennetegn og behov

Denne prosessen kjennetegnes av at vi stopper opp, gjør vurderinger og justeringer og setter av tid til å planlegge og godkjenne neste fase.

Prosjektleder og styringsgruppen vurderer suksessen av den foregående fasen, og beslutter endring, videreføring eller avvikling av prosjektet basert på leveransene i den foregående fasen.

Hvis prosjektet blir besluttet videreført skal prosjektleder planlegge neste fase i faseplan, involvere styringsgruppen i diskusjoner om hva som forventes og kreves for å få godkjent neste fase, og få planen godkjent av styringsgruppen.

Internkommunikasjon

Når en fase er godkjent og avsluttet kan det være fint å informere resten av organisasjonen om:

- Hva som er gjort.
- Hva de videre planene og fremdriften er.
- Hvordan og når prosjektet er planlagt ferdigstilt.
- Involverte i prosjektet.

Ledelsesdokumenter og styringsverktøy

- Faseplan.
- Faseavslutningsrapport, inkludert erfaringsrapport.
- Prosjektplan.
- Logg.

Dokumenter til inspirasjon

- Faseplan FASE2, strategiprojekte.
- Beslutningsgrunnlag prosjekthåndboken, 2017.

KAPITTEL 9

KONTROLLERE EN FASE

Kontrollere en fase beskriver det arbeidet prosjektleder gjør for å styre den daglige aktiviteten og produksjonen til prosjektgruppen i en fase.

Formålet med Kontrollere en fase er å:

- Tildele og følge med på arbeidet som skal gjøres i prosjektgruppen.
- Støtte og være sparringspartner for prosjektgruppen.
- Håndtere avvik og usikkerhet.
- Rapportere fremdrift til styringsgruppen.
- Gjøre korrigerende tiltak slik at fasen blir innenfor de gitte toleransene definert i faseplanen.

For å definere og beskrive hva den enkelte i gruppen skal produsere i fasen skal prosjektleder utarbeide arbeidspakker. En arbeidspakke er bestillingen og beskrivelsen av det som skal produseres og leveres. Utarbeidelsen av arbeidspakkene kan gjerne gjøres i samarbeid med prosjektgruppen.

Mål

Sikre at:

- Oppmerksomheten er rettet mot å levere fasens produkter.

Hovedoppgaver:



- Usikkerheter og avik holdes under kontroll ved tett oppfølging.
- Business Case holdes oppdatert.
- De avtalte produktene for fasen leveres i henhold til oppgitte kvalitetsstandarder, innenfor avtalt kostnad og tid, og støtter oppnåelsen av de definerte gevinstene for prosjektet som helhet.

Kjennetegn og behov

- Prosjektgruppen vet hva de skal gjøre, når og hva det skal oppnå.
- Prosjektgruppen jobber selvstendig og effektivt.
- Prosjektgruppen koordinerer seg etter eget ønske og behov.

Oppgaver
Lage arbeidspakker med beskrivelser av det som skal leveres.
Gå gjennom arbeidspakkenes status med prosjektgruppen eller den enkelte.
Motta fullførte arbeidspakker.
Gå gjennom status i fasen og rapportere høydepunkt til styringsgruppen på styringsgruppemøter.
Samle inn og undersøke emner og avik, eskalere eventuelle emner og usikkerheter til styringsgruppen og gjøre korrektive tiltak.

- Prosjektleder og prosjektgruppen blir enige om hvordan de holder hverandre oppdatert på fremdrift.
- Prosjektgruppen melder inn til prosjektleder når ting ikke går etter planen slik at prosjektleder kan vurdere om det er behov for justeringer, registrere emner og usikkerhet.
- Avtale møter for overlevering av arbeidspakker for å sikre forankring.

Rapportering av avik og usikkerhet er god praksis, og er ikke det samme som fiasko. Jo tidligere det rapporteres at ting ikke går etter planen, jo mer tid er det til å iverksette korrektive tiltak. Endringer og justeringer i prosjektet må gjøres på en velvurdert og rasjonell måte, selv når det virker som de enkelt kan styres innenfor toleransene.

Prosjektleder

- Prosjektleder har behov for at styringsgruppen er tilgjengelig.

Ansvar
Prosjektleder, i samarbeid med prosjektdeltaker.
Prosjektleder, i samarbeid med prosjektdeltaker.
Prosjektleder.
Prosjektleder.
Prosjektleder.

- Prosjektgruppen rapporterer status til avtalt tid.
- Avik og usikkerhet fanges opp og rapporteres til styringsgruppen hvis det er nødvendig.

Ledelsesdokumenter og styringsverktøy

- Arbeidspakke(r).
- Status tertial/år.

Dokumenter til inspirasjon

- Arbeidspakke #ErDuSikker?
- Arbeidspakke Barnas Trafikklubb.



Alle dokumenter ligger tilgjengelig på vår server: Felles/Prosjekt og opplæringsavdelingen/ Prosjekt- og aktivitetshåndbok/

KAPITTEL 10

STYRE PRODUKTLEVERANSER

I prosessen Styre produktleveranser skjer produksjonen i prosjektet. Hensikten er å sørge for at produktene oppfyller beskrivelsene i arbeidspakkene. Den ansvarlige for en arbeidspakke styrer produktleveransen og rapporterer om fremdrift til prosjektleder.

Hovedoppgaver:



Mål

- Sikre at:
- > Produktene som skal leveres er avtalt i en arbeidspakke.
  - > Prosjektgruppen har klart for seg hva som skal produseres og hva som er forventet av innsats, kostnad og tidsbruk.
  - > De planlagte produktene leveres som forventet innenfor toleransene.
  - > Nøyaktig informasjon om fremdrift gis til prosjektlederen så ofte som avtalt for å sikre at forventningene blir styrt.

Kjennetegn og behov

I denne delen av prosjektet får man igjen for alt arbeidet som er nedlagt i forprosjekt og planlegging. Det skjer ofte flere ting på en gang, og prosjektleders viktigste oppgave er å holde kontakten med alle prosjektmedlemmene og støtte dem i arbeidet. I denne prosessen er vi ofte i direkte kontakt med omverden og målgruppen, og kvaliteten av denne kontakten kan være avgjørende for prosjektet.

Det kan også dukke opp uforutsette ting som det ikke er planlagt for. Det kan også være behov for å knytte til seg ressurser utenfor prosjektgruppen for en bestemt leveranse, både eksternt og internt.

Andre kjennetegn i denne prosessen:

- > Produksjon.
- > Større opplevelse av flyt i prosjektgruppen.
- > Mer individuelt arbeid, arbeidsmøter og sparring.
- > Fortsatt u-faser, spesielt i arbeidspakker som handler om konseptutvikling.
- > Prosjekt møter gjennomføres ved behov.

Behov prosjektdeltaker/prosjektgruppen

- > Vite hva som skal leveres, hvordan, til hvilken kostnad, og til hvilken tid.

Oppgaver
Akseptere en arbeidspakke. <ul style="list-style-type: none"><li>• Gå gjennom og forstå arbeidspakken.</li><li>• Avtale toleranser.</li><li>• Vurdere usikkerhet.</li><li>• Avtale leveranse av arbeidspakken.</li></ul>
Utføre en arbeidspakke . <ul style="list-style-type: none"><li>• Utvikle produktene som kreves av arbeidspakken i henhold til kvalitetskriterier.</li><li>• Varsle prosjektleder om eventuelle emner, usikkerheter og erfaringer.</li><li>• Få godkjent fullførte produkter.</li><li>• Gå gjennom og oppdaterer prosjektleder på status i arbeidspakken.</li></ul>
Leverer en arbeidspakke.

Ansvar
Prosjektgruppe i samarbeid med prosjektleder.
Prosjektgruppe.
Prosjektgruppe i samarbeid med prosjektleder.

- > Vite hvordan det skal rapporteres om fremdrift, til hvem og når.
- > Vite hva man selv kan beslutte, og hva som må besluttet av prosjektleder/styringsgruppen.
- > Prosjektleder leder og følger opp, motiverer, ser den enkelte og støtter.

Behov internkommunikasjon

- > Prosjektet kommuniseres og forankres i organisasjonen ved behov.

Ledelsesprodukter og styringsverktøy

- > Status tertial.

- > Logg.
- > Arbeidspakke.

Dokumenter til inspirasjon

- > Arbeidspakke BTK.
- > Arbeidspakke #EDS.



Alle dokumenter ligger tilgjengelig på vår server: Felles/Prosjekt og opplæringsavdelingen/ Prosjekt- og aktivitetshåndbok/



«Da jeg et godt stykke inn i prosjektperioden etter hvert kom inn som ekstra-ressurs for en av milepælene i det store og viktige prosjektet 'Kunne det vært deg' – trodde jeg at jeg visste en del om både tema, problemstillinger, arbeidsoppgaver, deltakere, framdrift osv. Men på mitt første prosjektmøte med hele prosjektgruppen tilstede, ble jeg meget imponert over hvor grundig prosjektet var organisert. Rundt omkring på veggene hang alle prosjektets milepæler på store ark – der status, oppnådde delresultater og fullførte oppgaver samt gjenstående utfordringer var notert ned. Alle prosjektdeltakerne presenterte deretter arbeidet med 'sin' milepæl til resten av gruppen, og alle i gruppa kunne fortløpende kommentere, komme med tips og stille spørsmål osv. Jeg opplevde denne måten å organisere arbeidet på som veldig hensiktsmessig for meg; jeg fikk i løpet av dette prosjektmøtet meget god oversikt over prosjektet som helhet – samtidig som jeg fikk forståelsen av hvor 'min' (og andres) milepæler og arbeidsoppgaver hørte hjemme i det samlede bildet». (Gustav, Ungdomsskolepiloten 2013)



KAPITTEL 11

AVSLUTTE PROSJEKT

I PRINCE2 er det en egen prosess å avslutte et prosjekt. Hensikten er å gi fast punkt der alle prosjektets produkter godkjennes og måloppnåelsen til prosjektet vurderes og evalueres opp mot prosjektplanen og prosjektbeskrivelsen.

Mål

- Sikre at:
- Alle evalueringsresultater fra MAP-modellen og annen evaluering gjort i prosjektet oppsummeres i en rapport.
  - Det utarbeides et beslutningsnotat som gir grunnlag for å vurdere prosjektets produkter og vurdere overgang fra prosjekt til aktivitet. Viktige momenter som skal vurderes er forretningsmessig forankring, tid, penger og gevinster.
  - All erfaring fra prosjektet dokumenteres og gjøres kjent for organisasjonen for å sikre organisatorisk læring.
  - Planlegge overgang fra prosjekt til aktivitet.

Kjennetegn og behov

- Prosjektgruppen oppløses når prosjektet avsluttes.
- Styringsgruppen og virksomhetsledelsen har ansvaret for å vurdere veien videre for prosjektet.
- Mye av læringen ligger i å se på både på prosess, produkt og resultat (effekt).
- Glede og stolthet over hva man har fått til.
- Ny innsikt og kunnskap.

Styringsgruppen trenger et godt beslutningsgrunnlag slik at de kan vurdere om tiltaket skal bli en årlig aktivitet. Prosjektleder trenger at alle involverte setter av tid til å gjøre en grundig evaluering av de avtale områdene av

prosjektet. Prosjektleder trenger også at prosjektmedlemmer bistår med innhenting av informasjon der det er behov. Alle trenger å bli sett og anerkjent for det gode arbeidet de har gjort. I tillegg er det viktig at vi lærer og dokumenterer det som har vært utfordrende og vanskelig.

Internkommunikasjon

- Formilde resultater internt og til samarbeidspartnere.
- Formidle planer for videre drift.

Trygg Trafikks erfaring

Da ungdomsskolepiloten var ferdig vurderte styringsgruppen at det ikke skulle overføres som et årlig tiltak, men gå over i et nytt prosjekt (Trafikk valgfag), samtidig som deler av prosjektet gikk over til en driftsfase med nettressurser.

Ledelsesprodukter/styringsverktøy

- Sluttrapport/evalueringsrapport.
- Aktivitetsplan/beskrivelse med planer for drift.

Dokumenter til inspirasjon

- Sluttrapport Ungdomsskolepiloten.
- Beslutningsnotat fra #EDS 2017.



Alle dokumenter ligger tilgjengelig på vår server: Felles/Prosjekt og opplæringsavdelingen/ Prosjekt- og aktivitetshåndbok/

Oppgaver

- Forberede planlagt avslutning.
- Innhente all informasjon både kvalitativt og kvantitativt, deretter utarbeide en evalueringsrapport
- Forberede avslutning før plan, hvis styringsgruppen har besluttet å avslutte prosjektet fordi det for eksempel ikke lenger er forretningsmessig forankret.
- Evaluer prosjektet i henhold til MAP-modellen og evalueringsplan.
- Lage egen rapport med læringspunkter til andre prosjekter.
  - Gi åpen og ærlig tilbakemelding om prosessforløpet på tematikk som kommunikasjon, roller og sammensetning, egen læring og utvikling.
  - Finne relevante dokumenter som er utarbeidet i prosjektet som kan være til inspirasjon for andre og legge disse til i prosjekthåndboken.
- Lage sluttrapport og beslutningsgrunnlag.
- Vurdere på bakgrunn av resultater om prosjektet skal bli aktivitet, fortsette som prosjekt eller avvikles.
- Avslutte prosjektet.
- Overlevere produkter til organisasjonen.

Ansvar

- Prosjektgruppe og styringsgruppe.
- Styringsgruppe og prosjektleder.
- Prosjektgruppe og prosjektleder.
- Prosjektleder og prosjekteier.
- Virksomhetsledelse og styringsgruppe.
- Styringsgruppe og prosjektleder.
- Prosjektleder og styringsgruppe.





## KAPITTEL 12

# FRA PROSJEKT TIL AKTIVITET

Det er viktig å sikre en god overgang fra prosjekt til aktivitet. For å lykkes må vi legge gode planer for hvordan produktene leveres til organisasjonen og hvordan organisasjonen skal håndtere driften av aktiviteten.

Ansaret for videreføring ligger vanligvis i den fagavdelingen prosjektet har tilhørt. En forutsetning for at et prosjekt går over til aktivitet er at prosjektet har oppnådd målsetting og bidrar til å nå Trygg Trafikks strategiske mål.

### Oppgaver

- › Beslutte hvem som er Aktivitetsansvarlig.
- › Legge inn aktiviteten i handlingsplanen til Trygg Trafikk.
- › Beskrive tid organisasjonen vil bruke på gjennomføring.
- › Beskrive og planlegge gjennomføring av aktivite
- › Skaffe finansiering til aktiviteten.

### Behov

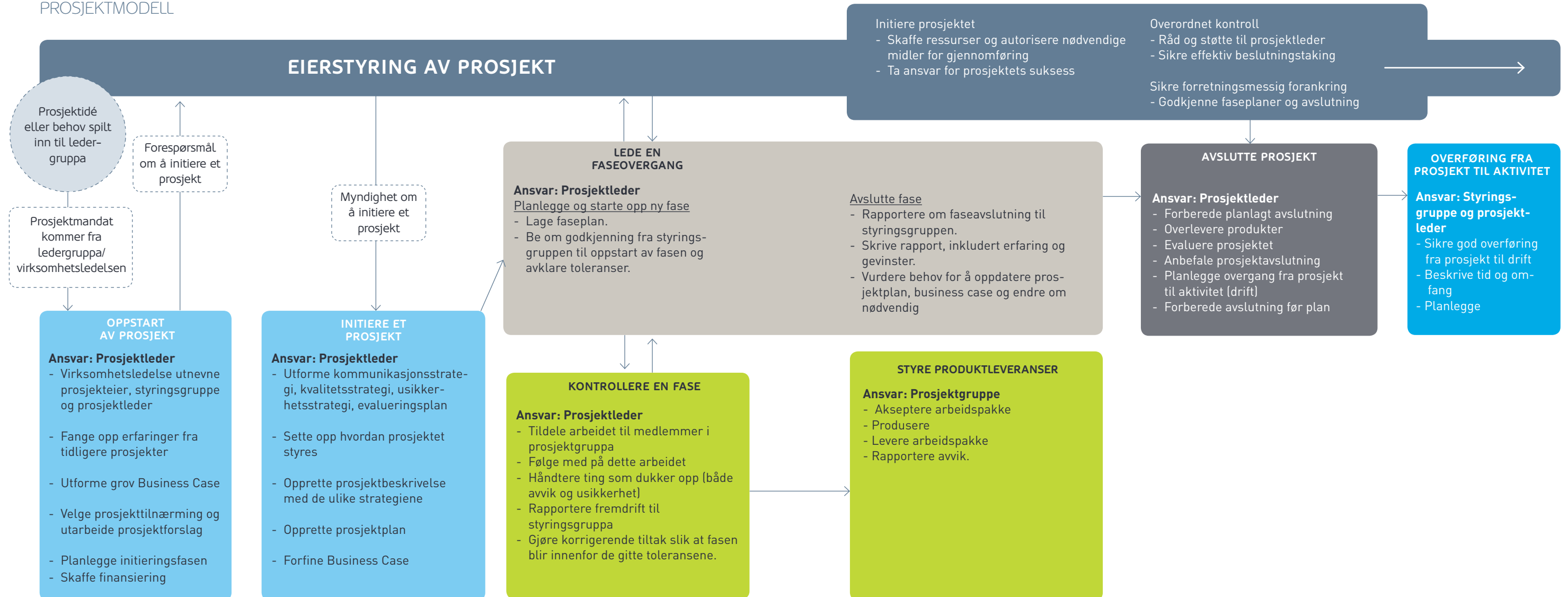
- › Ansvarlig blir tidlig involvert og får satt seg godt inn i hva som må gjøres.
- › Ansvarlig etablerer gode rutiner for gjennomføring.
- › Det foreligger et budsjett for aktivitetsåret.
- › Kunnskap og erfaringer fra prosjektet er formidlet til resten av organisasjonen.
- › Det settes av nok ressurser og tid.

KAPITTEL 13  
VEDLEGG

Begrep	
PRINCE2	Står for Projects In a Controlled Environment, eller prosjekter i et kontrollert miljø. PRINCE2 er en anerkjent, internasjonal metode i prosjektstyring og er utviklet basert på erfaringer fra tusenvis av prosjekter.
Prosess	Prosess er de ulike trinnene et prosjekt går gjennom. En prosess er her beskrevet som en rekke aktiviteter som skal gjennomføres innenfor en prosess.
Fase	En fase er en måte å strukturere og dele opp prosjektet på. Ved å jobbe i faser unngår vi overadministrering og -planlegging.
Fase i prosess	I prosjektmodellen gjennomføres en fase i flere av prosessene. En fase gjennomføres i prosessen lede en faseovergang, kontrollere en fase og styre produktleveranser.
Styringsverktøy	
Business case	Beskriver hvorfor det er behov for prosjektet og hva som gjør det levedyktig.
Prosjektforslag	Et sammendrag av hensikt, kostnader, tid, kvalitetskrav og begrensninger. Brukes som et utgangspunkt for å beslutte om prosjektet skal initieres.
Prosjektbeskrivelse	Beskriver prosjektet omfang, mål, organisering, ressurser og gevinst- og evalueringsplan. Utarbeides i prosessen Initiere et prosjekt.
Prosjektplan	Er en del av prosjektbeskrivelsen, og er en overordnet plan som viser hovedproduktene i prosjektet, når leveranser finner sted og til hvilken kostnad. Prosjektplanen er det viktigste dokumentet for styringsgruppen fordi den gir mulighet til å vurdere faktisk fremdrift opp mot ønsket fremdrift.
Faseplan	En detaljert plan som brukes for å styre og følge opp en fase og leveranser.
Akseptansekriterier	Kriterier som styringsgruppen fastsetter for produkter som må imøtekommes for de skal bli godkjent.
Daglig logg	Uformell samling av erfaringer som gjelder for prosjektet, og føres av prosjektleder hele prosjektets levetid.

Toleranser	Tillatte avvik i positiv eller negativ retning. Kan gjelde for prosjektet som helhet, en faseplan eller en arbeidspakke.
Arbeidspakke	Beskrivelse av et produkt som skal leveres i prosjektet.
Roller	
Virksomhetsledelse	Virksomhetsledelsen sitter utenfor prosjektet, og har ansvar for å beslutte når et prosjekt skal startes, hvem som skal være prosjekteier, og har ansvar for å utarbeide mandatet for prosjektet.
Styringsgruppe	Styringsgruppen har det overordnede og strategiske ansvaret og er ansvarlig for prosjektets suksess. Styringsgruppen skal bestå av personer med relevant kompetanse for prosjektet. Styringsgruppen har ansvar for prosjektsikring. Det innebærer at prosjektet skal utføres i henhold til beste praksis og at det er i tråd med brukernes behov.
Prosjekteier	Prosjekteier sitter i styringsgruppen. Prosjekteierens rolle er å sikre at prosjektet er fokusert på å nå målene og levere et produkt som vil oppnå de forventede gevinstene. Prosjekteier er den viktigste beslutningstageren i styringsgruppen.
Brukerombud	Brukerombudet sitter i styringsgruppen og skal sikre at produktene prosjektet skal utvikle, dekker brukernes behov. Flere brukerperspektiver skal innhentes der dette er aktuelt.
Prosjektleder	Prosjektleder har hovedansvar for den daglige ledelsen av prosjektet. Prosjektleder har myndighet til å lede prosjektet på styringsgruppens vegne innenfor rammene som er gitt fra styringsgruppen.
Prosjektstøtte	Prosjektstøtte er en ekstern ressurs for prosjektleder. Prosjektstøtte kan være en konsulent eller coach som prosjektleder avtaler møter med i løpet av prosjektets levetid.
Co-pilot	Det vil ofte skje uforutsette hendelser, og copilot skal kvalitetssikre beslutninger, være sparringspartner for prosjektleder og kunne overta ved sykdom.
Fagansvarlig	I noen prosjekter kan vi ha behov for en prosjektleder og en fagansvarlig. Den fagansvarlige har ansvar for det faglige innholdet i prosjektet.
Prosjektgruppe	Deltagerne i prosjektgruppen har, sammen med prosjektleder, ansvar for måloppnåelse og helheten i prosjektet. Prosjektgruppe skal bestå av tverrfaglig kompetanse.
Ressursgruppe	Ressursgruppe opprettes hvis vi har behov for rådgivning/produksjon innenfor et bestemt område og trenger personer med spesiell fagbakgrunn eller rolle som er nyttig i prosjektet.

## PROSJEKTMODELL



---

**TRYGG TRAFIKK**

Tullinsgt 2  
Postboks 277 Oslo Sentrum,  
0103 Oslo

Tlf: +47 22 40 40 40

hovedkontor@tryggtrafikk.no  
[www.tryggtrafikk.no](http://www.tryggtrafikk.no)

Org.nr. : NO 970 133 410 MVA  
Giro: 7044 05 05757



**TRYGG TRAFIKK**