

Kategori: Ledelse og styringssystem/Kvalitet og pasientsikkerhet/Forbedring	Gyldig fra/til:14.12.2023/14.12.2024
Organisatorisk plassering: Helse Bergen HF/Fellesdokumenter/Ledelse og styringssystem	Versjon: 2.00
Godkjenner: Storetvedt, Odd Andrew	Retningslinje
Dok. ansvarlig: Seksjon for Strategi, organisasjon og ledelse (SOL)	Dok.id: D71292

## De tre prosjektfaser



### Innhold

1	Definisjoner.....	3
2	Overordnet beskrivelse av Helse Bergen prosjektmetodikk.....	4
2.1	Mål med prosjektmetodikk.....	4
2.2	Prosjektledelse i tre faser.....	5
3	Etableringsfasen.....	7
3.1	Prosjektdirektiv .....	7
3.2	Hvorfor skal prosjektet gjennomføres .....	7
3.2.1	Kartlegging og analyse .....	7
3.2.2	Oppsummering i prosjektdirektivet.....	8
3.2.3	Drøfting av nåsituasjonen, utfordringer og grunnlaget for å starte et prosjekt ..	8
3.3	Hva skal vi oppnå med prosjektet og hva skal prosjektet levere .....	8
3.3.1	Overordnet mål.....	8
3.3.2	Nytteeffekter og indikatorer.....	9
3.3.3	Leveranser.....	12
3.3.4	Kost/nytte vurderinger .....	13
3.3.5	Avgrensinger og forutsetninger .....	14
3.4	Hvem må delta og involveres i prosjektet?.....	14
3.4.1	Involvering av tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøutvalg .....	14
3.4.2	Interessentanalyse .....	14
3.4.3	Prosjektets organisering og medlemmer .....	16
3.5	Roller, oppgaver og ansvar i et prosjekt.....	16
3.5.1	Prosjekteier .....	16

3.5.2	Styringsgruppemedlemmer .....	17
3.5.3	Prosjektleder .....	17
3.5.4	Prosjektdeltakere .....	18
3.5.5	Referansegruppen.....	18
3.6	Hvordan skal prosjektet gjennomføres? .....	19
3.6.1	Fremdriftsplan og milepælsplan .....	19
3.6.2	Drøfting og behandling i arbeidsmiljøutvalg (AMU/FAMU).....	20
3.6.3	Kommunikasjonsplan .....	21
3.6.4	Risikovurdering – og styring.....	22
3.6.5	Beslutning om etablering av prosjektet og informasjon til berørte om oppstart 24	
3.7	Dokumentmaler til hjelp i etableringsfasen .....	24
4	Gjennomføringsfasen .....	24
4.1	Oppstart av prosjektarbeidet, etablere planer og avklare forventninger .....	24
4.2	Kartlegging og analyse.....	26
4.3	Løsningsforslag for å nå prosjektets mål .....	26
4.4	Utprøving og innføring .....	27
4.5	Realisering av nytteeffekter .....	27
4.6	Dokumentmaler til hjelp i Gjennomføringsfasen .....	28
5	Avslutningsfasen .....	28
5.1	Ferdigstille og arkivere dokumentasjon knyttet til sluttleveranser .....	28
5.2	Utarbeide prosjektrapport med konkretisering av oppfølgingsansvar .....	28
5.3	Informere berørte om hva prosjektet har gjort og oppnådd så langt.....	29
5.4	Sikre varig effekt av prosjektet gjennom jevnlige målinger .....	29
5.5	Dokumentmaler til hjelp i Avslutningsfasen .....	29
6	Prosjektledelse.....	29
6.1	Ledelse .....	29
6.1.1	Ledelse av prosjektgruppen og gruppeutvikling .....	29
6.1.2	Dialog med prosjekteier og styringsgruppen .....	32
6.1.3	Kommunikasjon og involvering.....	33
6.1.4	Endring og motstand.....	33
6.2	Styring .....	35
6.2.1	Dokumentasjon av prosesser og leveranser .....	35
6.2.2	Løpende oppdatering av styrende dokumenter .....	35
6.2.3	Løpende statusrapportering til prosjekteier/styringsgruppen .....	35
6.3	Tips til prosjektledere.....	35

7	Referanser.....	37
8	Forankring.....	37
9	Endringer siden forrige versjon.....	37

## 1 Definisjoner

Prosjekt	En engangsoppgave som skal lede frem til et bestemt resultat og skape merverdi, krever ulike typer ressurser og har konkret start- og sluttdato
Prosjektdirektiv	Prosjektdirektivet er en avtale om prosjektgjennomføringen mellom prosjektleder og prosjekteier/ styringsgruppen
Forankring	Forankring er å kommunisere og involvere for å skape forståelse for og eierskap til endringer blant medarbeiderne i organisasjonen. I prosjektsammenheng skjer som regel forankring gjennom deltagelse i prosjektet (prosjektgruppe, styringsgruppe etc.) og gjennom kommunikasjon, involvering, drøftinger og opplæringsaktiviteter
Prosjekteier	Prosjekteier er prosjektets oppdragsgiver og overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål
Endringsledelse	Å lede forberedelsen og gjennomføringen av endringer
Overordnet mål	Et overordnet mål er en ønsket tilstand på et fremtidig tidspunkt. Det overordnede målet sier <i>hvor</i> organisasjonen skal være og/eller ønsker å bli oppfattet i fremtiden
Nytteeffekt	Prosjektets nytteeffekter beskriver merverdien eller effektene vi ønsker at prosjektet skal gi oss
Indikator	Målbar størrelse for å måle oppnåelse av nytteeffekt
Leveranser	Prosjektets leveranser beskriver hva prosjektet skal ha oppnådd når det er gjennomført. Det vil si hva som skal være <i>levert</i> , <i>utviklet</i> eller <i>utført</i> i løpet av prosjektperioden
Interessent	En interessent defineres som en gruppe, rolle eller enkeltperson som kan påvirke, er interessert i eller blir berørt av et prosjekt
Risiko	Med risiko menes muligheten for at det skal inntreffe en hendelse som påvirker måloppnåelse i et prosjekt på en negativ måte. Risiko er produktet av sannsynligheten for at en negativ hendelse inntreffer, og konsekvensen den negative hendelsen vil ha
Risikostyring	Risikostyring er en systematisk prosess for å identifisere, håndtere og følge opp risiko slik at risikoen holdes innenfor akseptabelt nivå
Milepæl	En milepæl beskriver hva vi skal ha oppnådd i prosjektet på et gitt tidspunkt
Fremdriftsplan	En fremdriftsplan er prosjektleders detaljerte styringsverktøy for prosjektet og består av <i>milepæler</i> og <i>aktiviteter</i> med tidsfrister og ansvarlige
Milepælsplan	Milepælsplanen er en oppsummering av fremdriftsplanen og består av milepælene og tidsfristene. Det er denne prosjektleder bruker i kommunikasjonen med styringsgruppe/prosjekteier og som godkjennes i prosjektdirektivet

## 2 Overordnet beskrivelse av Helse Bergen prosjektmetodikk

### 2.1 Mål med prosjektmetodikk

I Helse Bergen HF etableres og gjennomføres et stort antall prosjekter hvert år. For å sikre at de riktige prosjektene etableres, skal det vurderes om nye prosjekter støtter opp om vår visjon, våre verdier og gjeldende strategier:

Helse Bergens visjon er å fremme helse, mestring og livskvalitet, og våre verdier er:

- Respekt i møte med pasienten
- Kvalitet i prosess og resultat
- Trygghet for tilgjengelighet og omsorg

Prosjekter skal være forankret i gjeldende utviklingsplan og andre foretaksovergrepene planer. Før oppstart må prosjektets nytteverdi vurderes i forhold til den innsatsen som må legges ned. Det må også vurderes om prosjektet leveranser er levedyktige - det vil si at prosjektet gir effekt og nytteverdi over tid.

Prosjektarbeidsformen er effektiv, men også krevende i en linjeorganisasjon. For å sikre godt prosjektarbeid trenger vi en arbeidsmetodikk. Denne håndboken oppsummerer Helse Bergen sin arbeidsmetodikk for prosjekt. Prosjektmetodikken gir råd om prosjektstyring og hva som er viktig å huske på i de ulike fasene i et prosjekt.

Metodikken bidrar også til at Helse Bergen får et felles begrepsapparat for prosjektarbeid og de ulike rollene i et prosjekt. Den besvarer spørsmål som:

- Hva er et prosjektdirektiv?
- Hvordan utforme en fremdriftsplan?
- Hva forventes av en prosjekteier, styringsgruppe, prosjektleder, prosjektgruppe og referansegruppe?

Helse Bergen definerer et prosjekt på følgende måte:

*Et prosjekt er en engangsoppgave som skal lede frem til et bestemt resultat og skape merverdi. Prosjekt krever bidrag fra ulike typer ressurser i organisasjonen og har konkret start- og sluttdato.<sup>1</sup>*

Om en oppgave skal utføres gjentatte ganger er det ikke et prosjekt, men en driftsoppgave. Dersom vi for eksempel har behov for å endre måten vi jobber på for å forbedre tjenestene våre kan det være nyttig å organisere dette som et prosjekt. Prosjekt krever jfr. definisjonen over alltid bidrag fra ulike typer ressurser i ulike deler organisasjonen, dvs. fra flere enn de som vanligvis jobber sammen i samme organisasjonsenhet. Prosjektarbeidsformen gjør dette mulig fordi arbeidet skal foregå i en avgrenset tidsperiode.

Prosjektmetodikken er et godt verktøy for å håndtere og lykkes med prosjektarbeid, men det krever også at man bruker tid til å sette seg inn i dette. Helse Bergens metodikk baserer seg

<sup>1</sup> Definisjonen er basert på Andersen, Grude og Haug (1993) og Klakegg (2010).

på prosjektmetodikken til Helse Vest<sup>2</sup> og er tilpasset prosjekter innenfor kvalitetsforbedring og organisasjonsutvikling, som er de mest vanlige prosjektene i Helse Bergen.

## 2.2 Prosjektledelse i tre faser

Prosjektmetodikken er delt i tre faser som skiller seg fra hverandre med hensyn til type oppgaver og hvem som er involvert.



Prosjektledelse inkluderer både ledelse og styring av prosjekter.

- Ledelse av et prosjekt omfatter å sette mål, bygge relasjoner, involvere, kommunisere og støtte prosjektdeltakerne i utførelsen av de oppgavene de skal gjøre.
- Styring av prosjekt omfatter blant annet å utarbeide og følge opp planer (fremdriftsplan, risikovurdering, kommunikasjonsplan med mer) samt rapportere status.

Prosjektledelse beskrives i større detalj i [kapittel 6](#).

En oversikt over faser og de viktigste aktivitetene er oppsummert under.

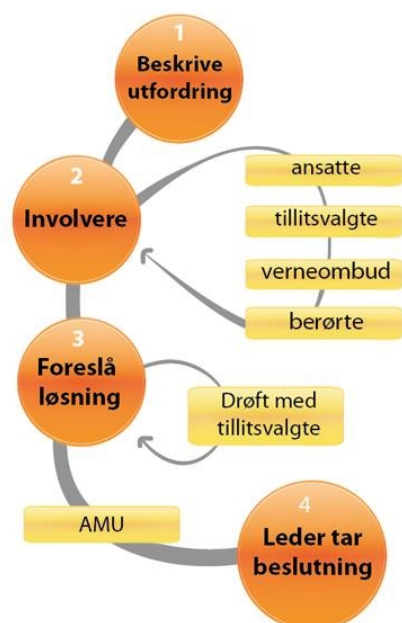
	<b>Etableringsfase slutt: Når prosjektdirektiv er godkjent og prosjektgruppe etablert</b>	<b>Gjennomføringsfase slutt: Når leveranser er godkjent</b>	<b>Avslutningsfase slutt: Når prosjektrapport er godkjent og prosjekt avsluttet</b>
<b>Ledelse</b>	<p>Sikre felles oppfatning - er det behov for et prosjekt?</p> <p>Motivere – hvor skal vi?</p> <p>Bli kjent – etablere relasjoner</p> <p>Skape eierskap til prosjektplanen</p>	<p>Lede i en forbedringskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dialog og samhandling</li> <li>• tillit til at andre kan finne minst like gode løsninger</li> <li>• veilede og coache</li> <li>• kommunisere</li> </ul> <p>Sikre gode beslutningsunderlag og eierskap til beslutninger og implementering av løsninger</p>	<p>Kommunisere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hva har prosjektet har fått til</li> <li>• hva kreves i fortsettelsen</li> </ul> <p>Tydeliggjøre ansvar for å følge opp endringene i linjeorganisasjonen</p>

<sup>2</sup> [https://prosjekt.helse-vest.no/hve/\\_layouts/15/start.aspx#/Lists/Verkt%C3%B8y%20og%20prosesser/Tiles.aspx](https://prosjekt.helse-vest.no/hve/_layouts/15/start.aspx#/Lists/Verkt%C3%B8y%20og%20prosesser/Tiles.aspx)

	<i>Etableringsfase slutt: Når prosjektdirektiv er godkjent og prosjektgruppe etablert</i>	<i>Gjennomføringsfase slutt: Når leveranser er godkjent</i>	<i>Avslutningsfase slutt: Når prosjektrapport er godkjent og prosjekt avsluttet</i>
Styring	<p>Gjør vi de riktige tingene?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• skal vi starte dette prosjektet (nå)?</li> <li>• kost/nyttevurdering</li> <li>• er det i tråd med strategi/utviklingsplan eller lokale handlingsplaner?</li> </ul> <p>Gjør vi tingene riktig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektdirektiv</li> <li>• Milepæl – og fremdriftsplan</li> <li>• Risikovurdering</li> <li>• Kommunikasjonsplan</li> </ul>	<p>Følge opp planene som er utarbeidet i etableringsfasen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milepæls – og fremdriftsplan</li> <li>• Risikovurdering</li> <li>• Kommunikasjonsplan</li> </ul> <p>Utarbeide plan for realisering av nytteeffekter</p> <p>Rapportere status</p> <p>Sikre dokumentasjon av prosjektets arbeid.</p>	<p>Har vi levert det vi skulle?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektrapport</li> </ul> <p>Har vi avtalt hvordan prosjektet skal følges opp?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosjektrapport</li> <li>• Avtale evaluering</li> </ul>

Mellom hver fase må prosjekteier og/eller styringsgruppe beslutte om prosjektet skal gå videre til neste fase, og slik sikre at prosjektet gjennomføres i tråd med prosjekteiers intensjoner.

Mange av prosjektene våre har vesentlig betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon. Involvering av tillitsvalgte, og verneombud og arbeidsmiljøutvalg i **alle prosjektets faser**, fra etablering til avslutning, er viktig for å lykkes og for å oppfylle formelle krav i Arbeidsmiljøloven og Hovedavtalen. Bildet under illustrerer dette, du finner også mer konkret informasjon om når involvere i kapittel 3, 4 og 5. Se også egne temasider om [endring og omstilling](#).



En kortfattet beskrivelse av prosjektfasene og dokumentmaler finner du på seksjon for [Strategi, organisasjon og ledelse \(SOL\) sine Intranettsider](#).

### 3 Etableringsfasen

Behovet for å etablere et prosjekt oppstår gjerne på grunn av utfordringer med dagens situasjon, nye ideer og ønsker om videreutvikling av virksomheten, eller eksterne krav og pålegg. På bakgrunn av dette lages det ofte en bestilling som kort beskriver prosjektoppdraget.

I etableringsfasen skal prosjektet planlegges. I Helse Bergens prosjektmetodikk innebærer planleggingen å besvare de fire spørsmålene:

1. **Hvorfor** skal prosjektet gjennomføres?
2. **Hva** vi skal oppnå med prosjektet og **hva** skal prosjektet levere
3. **Hvem** må delta og informeres?
4. **Hvordan** skal prosjektet gjennomføres (tidsrammer, arbeidsform og ansvarsfordeling)?

#### 3.1 Prosjektdirektiv

Prosjektdirektivet er en avtale mellom prosjektleder og prosjekteier/styringsgruppen. Direktivet inneholder utdypende svar på de fire spørsmålene i avsnittet over - hvorfor, hva, hvem og hvordan. Hvordan de fire spørsmålene skal besvares utdypes i dette kapitlet.

Formålet med direktivet er å skape forståelse for og eierskap til prosjektet hos prosjekteier/styringsgruppe, i prosjektgruppen og blant andre interessenter.

Det er viktig å begrense omfanget for å få frem sentral informasjon for prosjekteier, styringsgruppe, prosjektleder og prosjektgruppe samt andre interessenter.

Prosjektdirektivmalen dekker derfor ikke alle aktiviteter som bør gjennomføres i etableringsfasen, for eksempel interessentanalyse, kommunikasjonsplan, fremdriftsplan og risikovurdering. Det finnes egne maler for dette som bør brukes i planleggingen og som grunnlag når prosjektdirektivet utarbeides.

#### 3.2 Hvorfor skal prosjektet gjennomføres

Det er viktig at det gis en god begrunnelse for hvorfor det er nødvendig å etablere prosjektet. Forskning<sup>3</sup> viser at man ved igangsetting av endringer ofte går rett på hva prosjektet skal oppnå og hvordan, mens hvorfor det er behov for endringen vektlegges i mindre grad. Vi har ofte ulik forståelse av nåsituasjonen alt etter hva vi jobber med, og hvilken erfaring vi har.

Dersom vi ikke har en tilstrekkelig god og troverdig begrunnelse for prosjektet, kan det føre til lite engasjement, lav motivasjon for deltakelse og motstand. Det kan faktisk være at prosjektet er fundert på feil grunnlag. I så tilfelle bør man gå en runde til før man starter opp eller ev. bestemmer seg for ikke å iverksette prosjektet.

##### 3.2.1 Kartlegging og analyse

---

<sup>3</sup> Se blant annet "The NTL handbook of organization development and change", kapittel 7 ((Jones, Brazzel 2006)



For å være sikker på at det virkelig er behov for å starte et prosjekt anbefaler vi at man kartlegger nåsituasjonen og beskriver denne på en objektiv og faktabasert måte. Det er vanligvis ikke nødvendig å gjennomføre omfattende kartlegginger på dette tidspunktet, heller bruke tidligere gjennomførte undersøkelser og analyser, f. eks analyser av ventetid og aktivitet, årsverksutvikling og resultater fra HMS-kartlegging.

Prosjekter bør også vurdere miljø- og klimabelastningen av leveransen, og sikre at leveransen støtter opp om de overordna målene til sykehuset. Målet er at CO2e-utslippene er redusert med 40 prosent innen 2030, og at vi har tiltak som gjør sykehuset klimanøytralt innen 2045.

### 3.2.2 Oppsummering i prosjektdirektivet

Basert på beskrivelsen av nåsituasjonen oppsummeres de utfordringer og/eller muligheter som gjør det nødvendig å starte et prosjekt i prosjektdirektivet. Disse må være begrunnet med fakta og analyser, men henvis til disse heller enn å legge omfattende kartlegginger og analyser inn i prosjektdirektivet.

Eksempler på utfordringer er manglende styring av pasientflyt og en stressende hverdag for de ansatte. Muligheter kan være å ta i bruk innovative løsninger eller bidra til å utvikle disse gjennom prosjektet. I prinsippet kan man si at dersom man unnlater å gripe tak i muligheter kan disse dukke opp som utfordringer på et senere tidspunkt.

Samtidig må det beskrives hvorfor prosjektet støtter opp under utviklingsplan/strategi og handlingsplaner. Dette for å sikre at vi bruker ressurser til oppgaver det er enighet om i foretaket at vi skal prioritere.

### 3.2.3 Drøfting av nåsituasjonen, utfordringer og grunnlaget for å starte et prosjekt

Nåsituasjonen og utfordringer (grunnlaget for å starte et prosjekt) skal også drøftes med tillitsvalgte og vernebud. Mer informasjon finner du her: [Endring og omstilling](#).

## 3.3 Hva skal vi oppnå med prosjektet og hva skal prosjektet levere

Målene for prosjektet beskriver hva vi vil oppnå. I prosjektmetodikken har vi delt målet inn i tre deler, et overordnet mål, nytteeffekter og leveranser. Alle mål skal formuleres som en fremtidig, ønsket tilstand, det vil si at man bør prøve å unngå å formulere målene som aktiviteter. Aktiviteter er det vi gjør for nå målene.

### 3.3.1 Overordnet mål

Et overordnet mål er en ønsket tilstand på et fremtidig tidspunkt. Det overordnede målet sier *hvor* organisasjonen skal være og/eller ønsker å bli oppfattet i fremtiden.

Det overordnede målet skal være motiverende og konkret, og kan for eksempel si noe om hvordan vi ser for oss fremtiden for pasientene, medarbeiderne, hva som er god utnyttelse av ressursene og hvordan vi skal levere bedre kvalitet i fremtiden.

Eksempler på overordnet mål, fra program «Barn, unge og kvinner i Glasblokkene»:

- Pasienter og deres familier skal oppleve et helhetlig, tilpasset og sammenhengende spesialisthelsetjenestetilbud.



- Økt forskning og fagutvikling skal understøtte og videreutvikle et helhetlig, tilpasset og sammenhengende spesialisthelsetjenestetilbud. En ambisjon er at alle pasienter skal få tilbud om å være med i forskningsprosjekter.
- Ansatte og studenter har engasjerende arbeidsoppgaver og tilstrekkelig opplæring/rettledning til å gjøre en god jobb
- Virksomheten i Glasblokkene driftes mer effektivt enn i dag

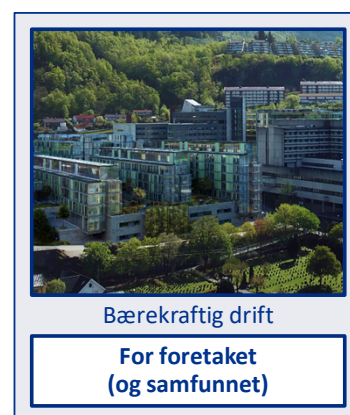
### 3.3.2 Nytteeffekter og indikatorer

Prosjektets nytteeffekter beskriver merverdien eller effektene vi ønsker at prosjektet skal gi oss. Det må være sammenheng mellom nytteeffekter og det overordnede målet.

For å formulere nytteeffekter er det nyttig å tenke på hvem som skal oppleve forbedringer fra prosjektet. Som oftest er det pasienter og pårørende, medarbeidere, miljø- og klima, eksterne samarbeidspartnere eller sykehuset/samfunnet.

For å slå fast om det faktisk har skjedd en forbedring må det knyttes en indikator til hver nytteeffekt. En indikator er en målbar størrelse for å måle oppnåelse av nytteeffekt.

I Helse Bergens prosjektmetodikk er det utarbeidet noen anbefalte nytteeffekter med eksempler på indikatorer. Dette er ment å være til hjelp, men det er selvsagt mulig å formulere egne nytteeffekter/endre teksten hvis ikke disse passer.



Nytteeffektene og indikatorene oppsummeres i tabellene under.

### Gode helsetjenester, for pasient og pårørende (og samfunnet)

Nytteeffekt	Anbefalte indikatorer (eksempler)	Indikatorer som ikke anbefales å bruke
<b>1. Tilgang til spesialisthelsetjenesten – tilpasse kapasitet til behov i befolkningen/ pasientens behov</b> Få utredning/behandling med én gang behov for	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall pasienter i spesialist- og primærhelsetjenesten. vs. insidens/prevalens for tilsvarende befolkning.</li> <li>• Bemanning tilpasset behov/innstrøm.</li> </ul>	Ventelister, fanger ikke opp om vi møter behovet i befolkningen  Overbelegg, reaktiv indikator

Nytteeffekt	Anbefalte indikatorer (eksempler)	Indikatorer som ikke anbefales å bruke
utredning/behandling i spesialisthelsetjenesten oppstår.		
<b>2. Grad av helbredelse eller bedring av helsetilstand.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilbakefallsfri overlevelse over 5 år i kreftforløpene</li> <li>• Andre medisinske tilsvarende fagindikatorer</li> </ul>	
<b>3. Reduksjon i unødvendig tidsbruk for pasient</b>  Dette forutsetter at 2) <u>ikke</u> reduseres tilsvarende. Vi må altså ha en kombinasjon av disse to prinsipielle indikatorene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall strykninger på operasjonsprogram</li> <li>• Utsettelse på prosedyrer</li> <li>• Ventetider på røntgen</li> <li>• Ventetid på poliklinikk</li> <li>• Reduksjon i liggetid</li> <li>• Reduksjon i antall konsultasjoner/innleggelseser</li> </ul>	
<b>4. Reduksjon i behandlingsrelatert sykelighet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall pasienter med liggesår</li> <li>• Antall pasienter som faller</li> <li>• Antall pasienter med sykehusinfeksjoner</li> <li>• Prevalens, feilmedisinering, få medisin til rett tid</li> <li>• Antall pasienter med postoperativ blodpropp</li> </ul>	
<b>5. Kartlegging av pasientens forventninger og brukertilfredshet</b> - økt involvering/medvirkning fra pasienter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Før-/ettermåling i forbindelse med forløpsarbeid</li> <li>• Pasienttilfredshetsundersøkelser med gradering av viktighet i forhold det aktuelle temaet</li> </ul>	
<b>6. Styrke pasienten</b> - for å sikre aktiv deltaking i egen behandling/styring av eget liv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målttete brukertilfredsundersøkelser</li> <li>• Indeks «grad av mestring» (finnes i psykisk helsevern)</li> <li>• I hvilken grad pasientenes bidrar i arbeidet med arbeidsprosesser/ tjenestedesign</li> </ul>	
<b>7. Omdømmeeffekter</b> - knyttet til helsetjenester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omdømmeundersøkelser</li> <li>• Andel gjestepasienter</li> <li>• Tilsøkning fra opptaksområdet</li> </ul>	

En god arbeidshverdag - for medarbeiderne (og samfunnet)

Nytteeffekt	Anbefalte indikatorer (eksempler)
<p><b>Prosjektene gir en bedre arbeidshverdag for de ansatte, knyttet til</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enklere og bedre arbeidsprosesser</b> som følge av nye verktøy, bygg, oppgaveglidning gir mulighet for å gi bedre pasientbehandling og en bedre hverdag for de ansatte</li> <li>• <b>Bedre arbeidsmiljø</b> Fysisk og psykososialt</li> <li>• <b>Økt kompetanse/riktig bruk av kompetanse</b> – utvikling i arbeidsoppgaver/ansvar</li> <li>• <b>Mestring:</b> støtte og nok kompetanse til å utføre arbeidsoppgaver (f. eks beslutningsstøtte i IKT-systemer, ergonomi)</li> <li>• <b>Økt påvirkning på egen arbeidstid</b></li> <li>• <b>Reduksjon i behov for ekstravakter</b></li> <li>• <b>Opplevelse av endringsprosesser</b> – behov for endring, tilrettelagte løsninger, informasjon etc. Opplevelse av innflytelse og involvering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeiderundersøkelse knyttet til de enkelte prosjekt/program eller del av generell medarbeiderundersøkelse. (f.eks. ForBedring) Sammenligne forventninger og tilfredshet</li> <li>• Kompetanse: Evaluering av opplæring iht. læringsmål</li> <li>• Sykefraværsprosent</li> <li>• Prosent turnover</li> </ul> <p>Måles før, rett etter innføring og etter en viss periode.</p>
<p><b>Omdømmeeffekter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knyttet til sykehuset som arbeidsplass i lokalmiljøet</li> <li>• Attraktivitet</li> </ul>	<p>Omdømmeundersøkelser</p> <p>Antall søkere på stillinger</p>

### Bærekraftig drift (for foretaket og samfunnet)

Nytteeffekt	Anbefalte indikatorer (eksempler)	Indikatorer som ikke anbefales å bruke
<p><b>Mer effektiv drift</b> Samme aktivitet med reduserte driftskostnader</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduksjon i antall årsverk/månedsværk</li> <li>• Reduksjon i lønnskostnader</li> <li>• Reduksjon i forbrukskostnader (medisiner)</li> <li>• KPP – kostnad per pasient (kostnad/inntekt)</li> </ul>	<p>Antall ansatte</p> <p>Tidsbesparelse som regnes om til kroner som ikke kan realiseres i budsjetter. Hvis dette skal brukes må det leveres en analyse på hvordan skal realiseres.</p>
<p><b>Mer effektiv drift</b> Økt aktivitet med samme driftskostnader</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antall døgnopphold, polikliniske konsultasjoner eller dagbehandlinger, med samme ressursbruk</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPP – kostnad per pasient (kostnad/inntekt)</li> <li>• Intern venting i et forløp (neste pasient, prosess etc.)</li> </ul>	
<b>God forvaltning av naturressurser</b> Samme aktivitet med redusert bruk av naturressurser i hele verdikjeden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusert energiforbruk (Kwh/m2, Kwh)</li> <li>• Reduksjon av forbruksartikler (volum)/ antall pasienter</li> <li>• Redusert transportbehov (km, drivstoff, CO2)</li> <li>• Redusert avfallsmengde</li> <li>• Økt gjenbruk (sirkulærøkonomi)</li> </ul>	
<b>God forvaltning av naturressurser</b> Økt aktivitet med samme bruk av naturressurser i hele verdikjeden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redusert energiforbruk (Kwh/m2, Kwh)</li> <li>• Reduksjon av forbruksartikler (volum)/ antall pasienter</li> <li>• Redusert transportbehov (km, drivstoff, CO2)</li> <li>• Redusert avfallsmengde</li> <li>• Økt gjenbruk (sirkulærøkonomi)</li> </ul>	

Et prosjekt kan potensielt ha effekter på mange områder, men vi anbefaler å prioritere de viktigste nytteeffektene, fra 1 til 5 stk. Dette gjør det tydelig hva prosjektet skal oppnå, og det er lettere å ta valg underveis i utforming av leveransene når nytteeffektene og indikatorene gir en tydelig retning. For å avdekke riktige indikatorer anbefales det å støtte seg på ulike fagmiljøer som kontrollere, helsetjenesteutvikling, BETA, e-helse, sykehusinnkjøp m.m.

Nytteeffektene oppsummeres i prosjektdirektivet og er utgangspunkt for å utarbeide en plan for realisering av nytteeffekter i gjennomføringsfasen.

### 3.3.3 Leveranser

**Prosjektets leveranser** beskriver hva prosjektet skal ha oppnådd når det er ferdig. Det vil si hva som skal være *levert*, *utviklet* eller *utført* i løpet av prosjektperioden. Disse må bidra til oppnåelse av det overordnede målet og nytteeffektene.

Eksempler på leveranser

- Beskrivelse av nye arbeidsprosesser og rutiner
- Innføring av nye arbeidsprosesser og rutiner
- Utvikling og innføring av et standardisert pasientforløp
- Beskrivelse av ny organisasjonsmodell
- Gjennomføring av omstilling
- Utvikling og innføring av et nytt IT-system

### 3.3.4 Kost/nytte vurderinger

Det kan være behov for å gjennomføre en kost-nytte vurdering, spesielt for større og mer komplekse prosjekter. Her vurderes prosjektets nytteeffekter opp mot ressursbehovet og kostnadene ved gjennomføring av prosjektet.

En kost/nyttevurdering har flere formål:

Det kan være behov for å gjennomføre en kost-nytte vurdering, spesielt for større og mer komplekse prosjekter. Her vurderes prosjektets nytteeffekter opp mot ressursbehovet og kostnadene ved gjennomføring av prosjektet.

En kost/nyttevurdering har flere formål:

- Underlag for prioritering av hvilke prosjekt som skal starte
- Underlag for investeringsbeslutninger i ulike faser i prosjektet. (f.eks. etter konsept – og forprosjektfaser for byggeprosjekter)
- Styrende for beslutninger/valg som tas underveis i prosjektet («hvordan vil dette valget påvirke kost/nytt?»)
- Utgangspunkt for måling/oppfølging og evaluering av prosjekt

Kost-nyttevurderinger kan gjennomføres i følgende fire steg:

#### 1. Beskriv alternativ og forutsetninger

- 0-alternativet (fortsette som før)
- Alternativ 1
- Alternativ 2 etc.

Beskrivelsene gir prosjektets innhold/leveranser

#### 2. Angi nytteeffekter og tilhørende indikatorer

- a) Angi hvilke nytteeffekter prosjektet skal bidra til
- b) Angi indikatorer
- c) Oppsummer dagens situasjon, pr indikator (nullinjemåling)
- d) Angi mål for indikator
- e) Angi tidspunkt for måloppnåelse

#### 3. Gjør økonomiske beregninger

- a) Kvantifiser økonomiske nytteeffekter i kroner
  - Økte inntekter, f.eks. som følge av økt aktivitet, tilbud av nye tjenester eller økt pasientgjennomstrømning
  - Reduserte kostnader, f.eks. som følge av bortfall av oppgaver/funksjoner eller lavere bemanning (lege, pleie - eller merkantilt personell)
- b) Angi investeringskostnader
  - Bygg
  - IKT-systemer
  - Prosjektkostnader, f.eks. prosjektledelse, prosjektdeltakelse, nedetid (tapt inntekt eller økt kostnad) eller omstillingskostnader.
- c) Angi ev. økte driftskostnader, f.eks. økte service- eller forvaltningskostnader.

#### 4. Oppsummer kost-nytte

Vurder prosjektets nytteeffekter vs. kostnad.

Mer informasjon og mal for kost-nytte vurdering er tilgjengelig på SOL sine sider under Prosjektmetodikk: [Kost –nytte vurdering](#).

### 3.3.5 Avgrensinger og forutsetninger

Med **avgrensninger** menes *tilgrensende aktiviteter som prosjektet ikke har ansvar for*, for eksempel driftsoppgaver eller oppgaver som løses i andre prosjekter. Et eksempel fra Brukerserviceprosjektet ved Kronstad DPS:

«Prosjektet skal kun omhandle serviceaspektet. Behandlingsopplegget er ikke en del av prosjektet»

Med **forutsetninger** menes rammer prosjektet må forholde seg til eller betingelser som må være til stede for å kunne nå prosjektets mål. Eksempler er lovverk, gjeldende beslutninger, tilgang til nødvendig data eller informasjon.

### 3.4 Hvem må delta og involveres i prosjektet?

Prosjektets suksess avhenger av at den rette kompetansen involveres i utformingen av prosjektets leveranser, og at disse er godt forankret. Det er derfor viktig å tilrettelegge for medvirkning i selve prosjektarbeidet, samt informasjon om hva som gjøres i prosjektet og hvorfor.

#### 3.4.1 Involvering av tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøutvalg

Involvering av tillitsvalgte, og verneombud og arbeidsmiljøutvalg er viktig for å lykkes og for å oppfylle formelle krav i [Arbeidsmiljøloven](#) § 4-2 (3) og [Hovedavtalen](#) (§ 29 og § 31).

Prosjektets eier/oppdragsgiver skal sørge for dialog med tillitsvalgte/AMU. Prosjektleder må avtale med prosjekteier hvordan tillitsvalgte/verneombud/AMU involveres og informeres.

#### 3.4.2 Interessentanalyse

En **interessentanalyse** er en strukturert fremgangsmåte for å hjelpe oss å identifisere prosjektets viktigste interessenter.

En interessent kan defineres som en gruppe, rolle eller enkeltperson som kan påvirke, er interessert i eller blir berørt av et prosjekt.

Interessenter kan være både interne og eksterne, noen eksempler oppsummeres under.

Interne interessenter	Eksterne interessenter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbeidere og linjeledere i berørte enheter</li> <li>• Uformelle ledere i berørte enheter</li> <li>• Stabsmedarbeidere/rådgivere med kompetanse på området</li> <li>• Støttetjenester (f.eks. forsyningsportører)</li> <li>• Tillitsvalgte/vernetjeneste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasienter/pårørende</li> <li>• Leverandører</li> <li>• Andre helseforetak</li> <li>• Primærhelsetjenesten</li> <li>• Media</li> </ul>

En interessentanalyse bør gjennomføres flere ganger i løpet av et prosjekt:

- 1) **Før** etablering av prosjektet, av prosjekteier, i dialog med en ev. oppnevnt prosjektleder
  - For å få oversikt over hvem som bør være i prosjektet (prosjektgruppe, styringsgruppe, referansegruppe etc.)
  - For å lage førsteutkast til kommunikasjonsplan
- 2) I **gjennomføringen** av prosjektet, der prosjekt- og ev. styringsgruppen involveres
  - Innspill til nødvendige kommunikasjons – og opplæringsaktiviteter.

Interessentens *interesse* og *påvirkning* vurderes i forhold til prosjektets **nytteeffekter** og **leveranser**, det vil si det dette prosjektet konkret skal oppnå og levere.

Helse Bergens prosjektmetodikk inneholder følgende steg:

- 1) Identifiser prosjektets interessenter
- 2) Beskriv de interessentens interesse i prosjektet, dvs. behov og/eller krav til prosjektets leveranser
- 3) Vurder og angi interessentens interesse på skalaen høy, middels og lav.
- 4) Vurder og angi interessentens mulighet for påvirkning på skalaen høy, middels og lav.
- 5) Prioriter interessentene basert på interesse og påvirkning (høy, middels og lav)  
Dette gir oversikt over de viktigste interessentene i prosjektet, og grunnlag for å velge hvordan interessentene bør involveres.
- 6) Det er ulike måter å involvere interessentene: Deltakelse i prosjektgruppen, deltakelse i styringsgruppen, deltakelse i referansegruppe, kommunikasjons og/eller opplæringsaktiviteter.

Bruk gjerne [mal for interessentanalyse](#).

Det er viktig å bruke prosjektorganiseringen for å inkludere de viktigste interessentene i arbeidet, da det vil bidra til god kvalitet på prosjektets leveranser og gi interessentene større påvirkningsmuligheter. Det er selvsagt ikke hensiktsmessig, eller mulig, at alle interessenter er med i prosjektet. Kommunikasjons- og/eller opplæringsaktiviteter må derfor rettes inn mot de interessentene som ikke er deltager direkte i prosjektarbeidet.

Følgende grupper skal vurderes for deltagelse i prosjektet:

- Medarbeidere og linjeledere innenfor området som berøres
- Tillitsvalgte og vernetjeneste - husk at deltagelse i prosjekt/styringsgruppe ikke erstatter *formell* informasjon og drøfting i henhold til hovedavtalen og arbeidsmiljøloven
- Representanter for berørte pasientgrupper
- Stab/støttefunksjoner med kompetanse som du trenger i prosjektet som det kan være nyttig å involvere i prosjektet, f.eks. controller eller kommunikasjonsrådgiver

For å vurdere i hvilken del av prosjektorganisasjonen en interessent bør inngå, bør man ta utgangspunkt i de ulike rollenes oppgaver og ansvar. Dette beskrives i det neste kapittelet.

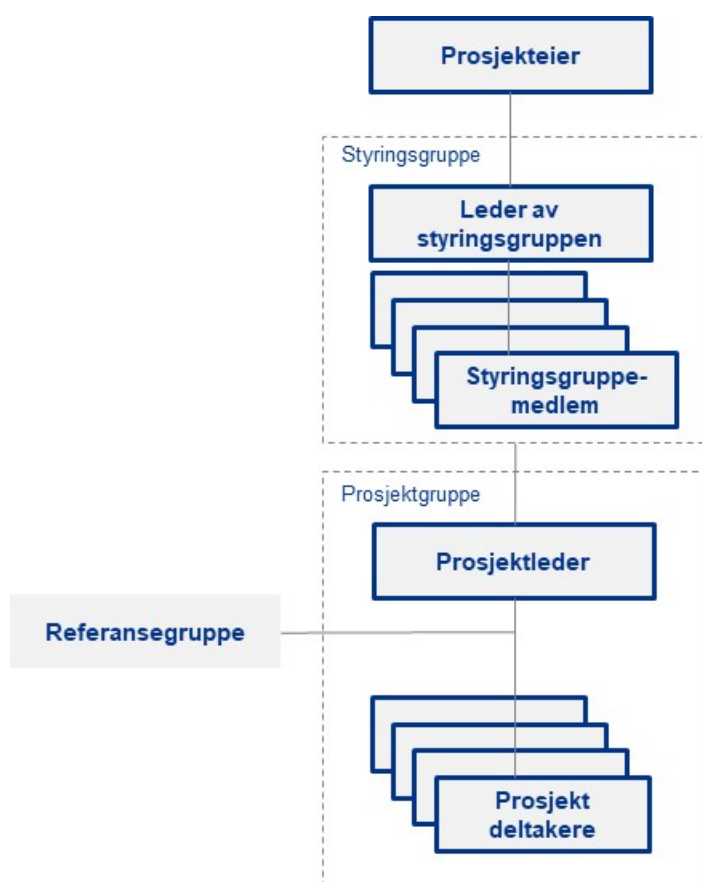


### 3.4.3 Prosjektets organisering og medlemmer

**Interessentanalysen** legges til grunn for organiseringen av prosjektet.

Den styrende delen av et prosjekt består alltid av en prosjekteier. Prosjekteier oppnevner en styringsgruppe når vedkommende ikke kan ivareta oppgaver og ansvar i det styrende leddet alene.

Den utøvende delen av et prosjekt består av en prosjektleder og prosjektgruppe. Referansegruppe og arbeidsgrupper opprettes når prosjektets kompleksitet tilsier det. Se figur nedenfor for illustrasjon.



## 3.5 Roller, oppgaver og ansvar i et prosjekt

### 3.5.1 Prosjekteier

Prosjekteier er prosjektets oppdragsgiver, og er overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål. Prosjekteier er prosjektets øverste leder og beslutningstaker, og må ha nødvendig beslutningsmyndighet for å ivareta denne oppgaven.

#### Rollens viktigste oppgaver og ansvarsområder

- Sørg for at det utarbeides prosjektdirektiv
- Etablere prosjektorganisasjonen, med roller, ansvar, myndighet og representanter fra de riktige interessentene
- Sikre at prosjektet tildeles nødvendig personell og økonomiske rammer
- Sikre at prosjektet gjennomføres og styres etter gjeldende prosjektmetodikk
- Følge opp prosjektets måloppnåelse

- Støtte prosjektleder og - medlemmer i gjennomføringen
- Sørge for at tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøutvalg involveres i henhold til hovedavtalens § 31 og arbeidsmiljøloven § 4-2 (3)
- Vurdere behov for evaluering av prosjektgjennomføring
- Sørge for evaluering av prosjektets nytteeffekter
- Sikre at leveranser følges opp i driften og nytteeffekter realiseres

### 3.5.2 Styringsgruppemedlemmer

Styringsgruppemedlemmenes viktigste funksjon er å ta beslutninger og sikre at disse følges opp i prosjektet og den virksomheten prosjektet berører. For å kunne ivareta denne funksjonen er det viktig at styringsgruppemedlemmene er sentrale beslutningstakere innenfor prosjektets oppdrag, og at styringsgruppene ikke blir for store.

Styringsgruppens medlemmer oppnevnes av prosjekteier. Prosjekteier kan selv lede styringsgruppen og følge opp prosjektet, *eller* delegeres ansvaret til en annen person. Hvilke oppgaver og ansvarsområder som delegeres fra prosjekteier til styringsgruppeleder må avklares i det enkelte prosjekt.

#### Rollens viktigste oppgaver og ansvarsområder

- Godkjenne prosjektdirektiv
- Tilføre nødvendig personell for å gjennomføre prosjektet
- Beslutte nødvendige endringer i prosjektet knyttet til tid, kost, kvalitet og omfang.
- Støtte prosjektleder og - medlemmer i gjennomføringen
- Kvalitetssikre og godkjenne prosjektets leveranser, inkludert å *ta nødvendige beslutninger og iverksette disse i virksomheten prosjektet berører*
- Være ambassadør for prosjektet og forankre prosjektets leveranser i egen organisasjon og andre berørte enheter
- Godkjenne at prosjektet kan avsluttes og overføres til drift
- Følge opp leveranser og nytteeffekter i driften

### 3.5.3 Prosjektleder

Prosjektleder utnevnes av prosjekteier og skal lede prosjektet til å oppfylle prosjektets mål slik det er beskrevet i prosjektdirektivet. Prosjektleder arbeider etter prosjektmetodikk vedtatt for prosjektet.

#### Rollens viktigste oppgaver og ansvarsområder

- Utarbeide prosjektdirektiv/oppdragsbeskrivelse i dialog med prosjekteier
- Tydeliggjøre prosjektets mål for prosjektorganisasjonen
- Planlegge, gjennomføre og sikre dokumentasjon av prosjektmøter
- Skape et godt samarbeidsklima i prosjektgruppen
- Fordele og følge opp arbeidsoppgaver.
- Støtte prosjektmedlemmene i prosessen med å innhente innspill til/drøfte leveranser hos de interessentene de representerer
- Sikre kvalitet i prosjektets leveranser gjennom å
  - bruke prosjektmedlemmenes og andre ressursers kompetanse
  - sørge for god dokumentasjon av prosessen
- Utarbeide og legge frem beslutningsgrunnlag til styringsgruppen

- Følge opp og rapportere status på tid, kost og kvalitet, inkl. risiko knyttet til disse temaene, til prosjekteier og styringsgruppen
- Sikre at prosjektets kommunikasjon ivaretar interessentenes informasjonsbehov, både planlagt og uformell kommunikasjon
- Overlevere ansvar for oppfølging av leveranser og nytteeffekter til linjeorganisasjonen

*I mange større prosjekter kan det være behov for ekstra prosjektstøtte i tillegg til prosjektleder. For å sikre en god arbeidsprosess er det viktig å avklare arbeidsfordeling og samarbeid mellom prosjektleder og prosjektstøtte. Oppdater gjerne rollebeskrivelsene til prosjektleder og prosjektstøtte i henhold til avtalt arbeidsfordeling*

#### **Prosjektstøtte kan ha følgende oppgaver/ansvar:**

- Tilføre nødvendig metodikk og kompetanse i prosessen
- Støtte prosjektleder i gjennomføring av møter
- Dokumentere møter og leveranser
- Gjennomføre kartlegging og analyser
- Oppdatere prosjektplaner

#### **Arbeidsgruppe (r)**

*I noen prosjekt kan det være aktuelt å opprette en/flere arbeidsgrupper eller delprosjekter som kan ha ansvar for en eller flere leveranser i prosjektet.*

#### **3.5.4 Prosjektdeltakere**

Prosjektdeltakerne utnevnes av prosjekteier i dialog med styringsgruppen, prosjektleder eller andre interessenter. Prosjektdeltakerne skal bidra med innspill og kompetanse for å sikre gode leveranser i prosjektet.

#### **Rollens viktigste oppgaver og ansvarsområder**

- Delta i prosjektmøter og andre avtalte aktiviteter - herunder sette av tid, stille forberedt og gi innspill
- Utføre avtalte oppgaver innen gitte frister, melde fra til prosjektleder ved ev. avvik
- Skape et godt samarbeidsklima i prosjektgruppen
- Innhente innspill til og drøfte prosjektets mulige løsninger hos interessentene man representerer (ledelse, fagmiljø, organisasjoner etc.)
- Formidle prosjektets beslutninger til interessentene man representerer underveis og ved avslutning
- Være ambassadør for prosjektet og bidra i innføring av prosjektets leveranser og nytteeffekter

#### **3.5.5 Referansegruppen**

*Referansegruppe/r kan opprettes når prosjektet trenger råd, innspill og forankring i utarbeidelsen av leveranser fra interessenter som det ikke er hensiktsmessig eller mulig å innlemme i prosjektgruppen.*

Referansegruppen involveres for å kvalitetssikre innholdet i leveransene

- Gi råd og innspill til prosjektleder/prosjektgruppen
- Prøve ut forslag fra prosjektgruppen

Det er også mulig å gjennomføre høringsmøter i ulike faser av prosjektet som supplement eller erstatning for en fast referansegruppe.

### 3.6 Hvordan skal prosjektet gjennomføres?

Prosjekter er begrenset i tid, har en gitt mengde oppgaver som skal løses innenfor dette tidsrommet med avsatte ressurser. Det er derfor viktig å planlegge arbeidet godt, en fremdriftsplan og risikovurdering kan være til god hjelp her. I tillegg er det ofte stort behov for informasjon om prosjektet, en kommunikasjonsplan kan benyttes for å sikre at alle interessenter får god informasjon.

#### 3.6.1 Fremdriftsplan og milepælsplan

En fremdriftsplan er prosjektleders detaljerte styringsverktøy for prosjektet og består av milepæler og aktiviteter med tidsfrister og ansvarlige. Fremdriftsplanen fordeler arbeidsbelastningen over tid, og oppgaver innad blant medlemmene i prosjektet.

Milepælsplanen er en oppsummering av fremdriftsplanen og består kun av milepælene og tidsfristene. Det er denne prosjektleder bruker i kommunikasjonen med styringsgruppe/prosjekteier og som godkjennes i prosjektdirektivet. For å lage en realistisk milepælsplan må en ofte gå via den mer detaljerte fremdriftsplanen.

#### Milepæler

En milepæl beskriver hva vi skal ha oppnådd i prosjektet på et gitt tidspunkt. Det er en beskrivelse av en tilstand, og kobles ofte til prosjektets leveranser og viktige beslutningspunkt. Milepælene skal ikke si noe om hvilken løsning som eventuelt skal velges. Det kan være til hjelp å begynne setningen med «Når ...». Se eksempler i tabellen under.

ID	Milepæl	Ferdig dato
M1	Eks: Når prosjekteier/styringsgruppe har godkjent prosjektdirektivet	
M2	Eks: Når dagens arbeidsprosess er beskrevet og godkjent	
M3	Eks: Når forslag til løsning er utarbeidet og godkjent av prosjekteier/styringsgruppe	
M4		
M5		

#### Aktiviteter for å nå en milepæl

Aktiviteter beskriver hvordan vi skal nå en milepæl. For *milepæl 2. Når dagens arbeidsprosess er beskrevet og godkjent* over kan aktivitetene for eksempel være:

- Gjennomføre intervjuer med ansatte for å kartlegge dagens arbeidsoppgaver
- Oppsummere intervjuer
- Tegne utkast til arbeidsprosess (flyttdiagram) i felles møte med ansatte
- Oppsummere utkast til arbeidsprosess
- Kvalitetssikre utkast til beskrivelse av dagens arbeidsprosess
- Godkjenne beskrivelse av dagens arbeidsprosess

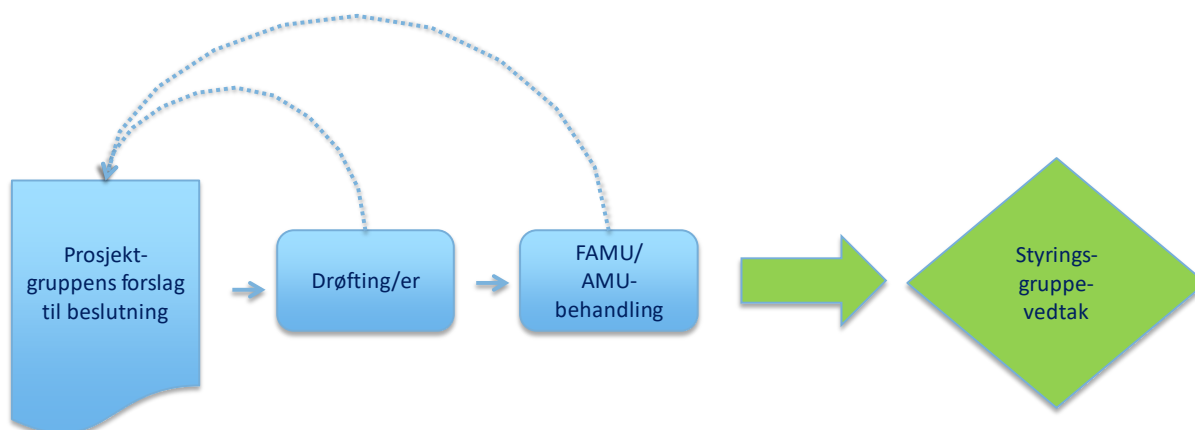


Bruk tid på å utarbeide en god fremdriftsplan, og sørg for å oppdatere denne fortløpende i prosjektgjennomføringen. Å lage en realistisk fremdriftsplan og holde seg til den er ofte noe man glipper på i mange prosjekter, noe som medfører at prosjektene tar lengre tid enn planlagt, at aktivitetene løses i feil rekkefølge eller at man rett og slett ikke identifiserer eller glemmer å utføre viktige aktiviteter.

Fremdriftsplanen vil være styrende for arbeidet i prosjektet, og vil sammen med interessentanalysen være utgangspunkt for en god kommunikasjonsplan.

### 3.6.2 Drøfting og behandling i arbeidsmiljøutvalg (AMU/FAMU)

Dersom prosjektets leveranser har vesentlig betydning for ansattes arbeidssituasjon må det i fremdriftsplanen settes av tid til formell drøfting med tillitsvalgte og tid til behandling av løsningsforslagets konsekvenser for arbeidsmiljøet i arbeidsmiljøutvalget. Under er korrekt rekkefølge på denne prosessen tegnet og beskrevet:



I prosjektarbeid som gjelder flere nivå 2-enheter må foretakstillitsvalgte og foretakets arbeidsmiljøutvalg (FAMU) involveres, og saksgangen er slik:

1. Forslaget prosjektgruppe med et innhold som tilsier det skal drøftes av partene på foretaksnivå
2. Deretter går saken, inkludert drøftingsprotokollen, til behandling i FAMU
3. Til slutt (dersom ikke lov eller avtaleverk tilsier noe annet) avgjøres saken av styringsgruppen/prosjekteier i prosjektet
4. Det kan tenkes at drøftingen ender med at saken sendes tilbake til prosjektgruppen (behov for mer utredning mm). Det samme kan være resultat av FAMU-behandlingen (derfor stiplede piler).
5. Det må i så fall vurderes i hvert tilfelle om det er behov for ny formell drøfting og FAMU-behandling

I prosjekt som gjelder én nivå 2-enhet følges tilsvarende saksgang, men drøftingen skjer da med lokale tillitsvalgte og lokal AMU-behandling.

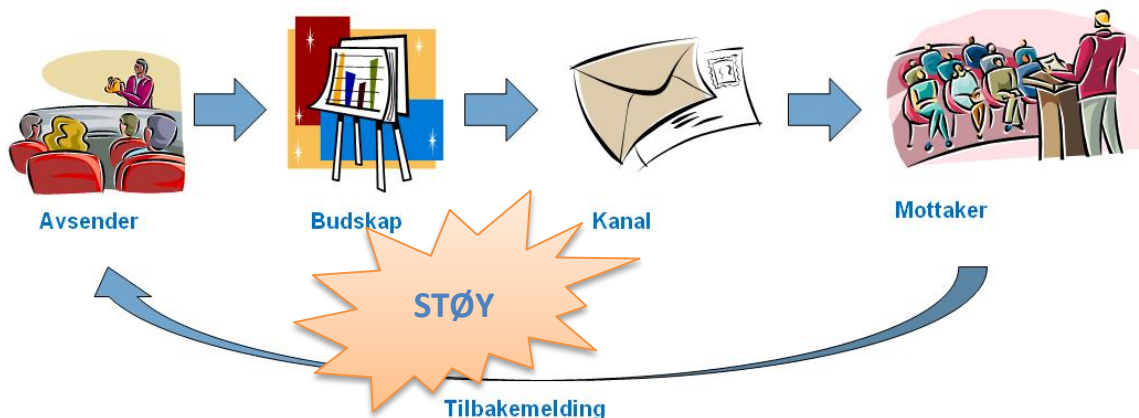
### 3.6.3 Kommunikasjonsplan

Kommunikasjon og dialog er sentralt både for måloppnåelse og opplevelse av endringsprosesser. Utgangspunktet for en kommunikasjonsplan er interessentanalysen og fremdriftsplanen, samt de mål vi setter oss for kommunikasjonen. Kommunikasjonsmålene kan variere på tvers av målgrupper og tema, i noen tilfeller skal vi bare informere om et tema, andre ganger skal kommunikasjonen bidra til at de ansatte endrer sin måte å jobbe på.

For å nå de kommunikasjonsmålene må vi legge en strategi for hvordan kommunisere. Det betyr at vi må ha en bevisst holdning til bruk av kommunikasjon slik at vi utformer informasjon ut fra hvem som har behov for å vite hva, til hvilken tid og hvordan vi sikrer og utnytter tilbakemeldinger.

En kommunikasjonsplan styrer hva og hvordan vi kommuniserer med resten av organisasjonen i prosjektførløpet. For mindre prosjekt vil det som regel ikke være behov for en egen plan, men heller ulike kommunikasjonstiltak som kan legges inn i prosjektdirektivet og i fremdriftsplanen. I prosjekt som innebærer omstilling er det svært viktig å ha en tydelig kommunikasjonsstrategi og kommunikasjonstiltak som sikrer tilstrekkelig informasjon og trygghet blant interessentene/involverte medarbeidere på at prosessen er god.

### Kommunikasjonsprosessen



**Avsender:** For eksempel linjeleder, prosjektleder, prosjektmedlemmer eller tillitsvalgte/verneombud.

**Budskap:** Hva ønsker vi at mottakerne skal sitte igjen med? Hvilke budskap ønsker vi å kommunisere?

**Kanal:** *Muntlig* (f.eks. presentasjon i personalmøter, allmøter eller video) eller *skriftlig* (f. eks e-post, Intranett, aviser eller tidsskrift). Muntlige kanaler har generelt enn sterkere effekt enn skriftlige. Men det er viktig å ha noe skriftlig i tillegg. Muntlige overleveringer kan ofte

føre til mistolkninger dersom det ikke finnes en skriftlig «felles hukommelse» som det er mulig å gå tilbake til, f.eks. møtereferater eller powerpointpresentasjoner.

**Mottaker/målgrupper:** For eksempel prosjektets interessenter. Man kan gjerne definere forskjellige målgrupper basert på i hvilken grad og hvordan prosjektet påvirker interessenten og hvor mye interessenten kjenner til prosjektet fra før.

Kommunikasjonsplan bør inneholde en oversikt over hvilke tiltak interne eller eksterne interessenter skal orienteres om, til hvilket tidspunkt og på hvilken måte. For å sikre dette må vi ha oversikt over prosjektets leveranser, og kontroll på at prosjektets oppgaver løses i henhold til fremdriftsplanen.

Det vil mest sannsynlig oppstå behov for justeringer underveis i prosjektet. Det er derfor viktig at fremdriftsplanen oppdateres fortløpende, og danner grunnlaget for kommunikasjonsplanen. Organisasjonen vil da kunne holdes fortløpende orientert om når og hva de kan forvente av informasjon om ulike sider ved prosjektet.

#### 3.6.4 Risikovurdering – og styring

En risikovurdering gjøres for å avdekke hva som kan forhindre *måloppnåelse/leveransene* i prosjektet. Alle prosjekt, små og store, vil ha risiko som det er viktig å beskrive og eventuelt iverksette tiltak for å redusere. Omfanget av risiko øker gjerne med størrelse og kompleksitet i prosjekt.

Med *risiko* menes muligheten for at det skal inntreffe en hendelse som påvirker måloppnåelse i et prosjekt på en negativ måte. *Risikostyring* er en systematisk prosess gjennom hele prosjektets levetid for å identifisere, håndtere og følge opp risiko slik at risikoen er innenfor akseptabelt nivå

For å identifisere risiko og tiltak for å redusere risiko, besvares følgende spørsmål:

1. Hvilke leveranser har prosjektet, jf. prosjektdirektivet?
2. Hva kan hindre oss i å oppnå leveransene – hvilke situasjoner/hendelser kan oppstå?
3. Er det andre forhold som kan hindre måloppnåelse (tilgang på ressurser, forankring, motstand etc.)?
3. Hva er sannsynligheten på en skala fra 1-5 (se under) for at risikoen inntreffer i prosjektperioden?
4. Hvor alvorlige er konsekvensene på en skala fra 1-5 (se under) om risikoen inntreffer i prosjektperioden?

#### Skala for sannsynlighet

Verdi	Benevning	Betydning	Forklaring
1	<b>Svært liten</b>	Mindre enn 10% sannsynlighet	Blir overrasket om det skjer
2	<b>Liten</b>	Mellom 10% og 35% sannsynlighet	Tror ikke det vil skje
3	<b>Moderat</b>	Mellom 35% og 65% sannsynlighet	Kan skje
4	<b>Stor</b>	Mellom 65% og 90% sannsynlighet	Ganske stor sjanse for at det skjer
5	<b>Svært Stor</b>	Mer enn 90% sannsynlighet	Blir overrasket om det <i>ikke</i> skjer



### Skala for konsekvens

Verdi	Benevning	Kvalitet	Fremdrift	Økonomi
1	<b>Ubetydelig</b>	Ubetydelig forverring	Ubetydelig forverring	Prosjektbudsjettet har et avvik mellom 0 og 5%
2	<b>Liten</b>	Lavere enn ambisjoner i prosjekt	Innenfor planlagt slakk	Prosjektbudsjettet har et avvik mellom 5 og 10 %
3	<b>Moderat</b>	Litt dårligere enn avtalt	Utenfor planlagt slakk	Prosjektbudsjettet har et avvik mellom 10 og 15 %
4	<b>Stor</b>	Vesentlig dårligere enn avtalt	Forskyvning av leveranse på kritisk linje	Prosjektbudsjettet har et avvik mellom 15 og 25%
5	<b>Svært Stor</b>	Leveransen blir ikke akseptert	Sluttmilepæl ikke nådd	Prosjektbudsjettet har et avvik med mer enn 25%

Risiko er *produktet* av sannsynlighet og konsekvens, og risikomatrisen brukes til å vurdere om det er behov for å iverksette tiltak for å redusere risikoen

		Konsekvens				
		1 Ubetydelig	2 Lav	3 Moderat	4 Alvorlig	5 Svært alvorlig
Sannsynlighet	5 Svært stor					
	4 Stor					
	3 Moderat					
	2 Liten					
	1 Svært liten					

<b>LAV</b> (grønn)	Risikoreducerende tiltak ikke påkrevd
<b>MODERAT</b> (gul)	Risikoreducerende tiltak må vurderes og risikomomenter overvåkes videre
<b>HØY</b> (rød)	Risikoreducerende tiltak påkrevd, inkludert vurdere ev. stans inntil beslutning

Risikovurderinger bør gjennomføres før beslutninger tas som støtte for planlegging og oppfølging av prosjektet.

I enhver endrings- og omstillingsprosess skal det gjøres en risikovurdering av løsningsforslagets påvirkning av *arbeidsmiljøet* og *pasientsikkerhet*. Dette er ikke det samme som risikovurdering av prosjektgjennomføringen, mer informasjon om dette finner du her:

- [Endring og omstilling \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)
- <https://handbok.helse-bergen.no/eknet/docs/pub/dok17282.htm>

En eventuell risikovurdering av løsningsforslag skal behandles i AMU/FAMU og AMU/FAMU skal foreslå tiltak for å minimere risiko.

*3.6.5 Beslutning om etablering av prosjektet og informasjon til berørte om oppstart*  
Prosjekteier og/eller styringsgruppen beslutter etablering av et prosjekt. Dette skjer ved å godkjenne prosjektdirektivet.

Det er viktig å informere berørte enheter om prosjektet ved etablering, klargjøre hvorfor det etableres og hva som er prosjektets mål. Tillitsvalgte og verneombud skal alltid informeres om et prosjekt ved prosjektoppstart, og det må avklares om det er nødvendig med drøfting og AMU-behandling av løsningsforslag *før* beslutning.

Innholdet i denne informasjonen kan hentes fra prosjektdirektivet og kan for eksempel inkludere følgende:

- Nåsituasjon og utfordringer og/eller muligheter (hvorfor det er behov for å starte prosjektet)
- Prosjektets mål (hvor skal vi, hva skal vi oppnå, hva skal vi gjøre)
- Fremdriftsplan og kommunikasjonsplan (når kommer det mer informasjon)

### 3.7 Dokumentmaler til hjelp i etableringsfasen

Mal for prosjektdirektiv, fremdriftsplan, risikovurdering, interessentanalyse og kommunikasjonsplan er verktøy for planlegging og gjennomføring av prosjektet. Alle disse malene finner du på SOL sine intranettsider under [Prosjektmetodikk](#)<sup>4</sup>.

## 4 Gjennomføringsfasen

I gjennomføringsfasen kartlegges og analyseres de problemstillingene prosjektet skal arbeide med. Deretter utarbeides det utkast til løsninger før disse gjerne prøves ut i liten skala (pilot). Enkelte ganger veksler man frem og tilbake mellom kartlegging/analyse, løsningsforslag og utprøving, avhengig av hva som er formålstjenlig. Innføring (også kalt implementering) er en sentral del av gjennomføringsfasen, og handler om å gjøre løsningene man har testet ut til en integrert og fast del av virksomhetens praksis og daglige rutiner.

Gjennomføringsfasen er ferdig når alle leveranser er levert og godkjent av prosjekteier og styringsgruppen.

### 4.1 Oppstart av prosjektarbeidet, etablere planer og avklare forventninger

#### **Etablere planer**

For å kunne styre prosjektet i gjennomføringsfasen er det viktig å detaljere og følge opp sentrale prosjektverktøy:

- Fremdriftsplan
- Kommunikasjonsplan
- Risikovurdering
- Plan for realisering av nytteeffekter
- Møteplan

<sup>4</sup> <https://helsevest.sharepoint.com/sites/HBE-intranett-Personal-og-organisasjonsavdelingen/SitePages/Prosjektmetodikk.aspx>

Å finne tidspunkt for møter som passer for alle, kan være utfordrende. Allerede på første prosjektgruppemøte og styringsgruppemøte, eller i forkant av disse, er det lurt å bli enige om møteplan. Møteplanen må ses i sammenheng med milepæls-/ fremdriftsplanen, og være samkjørt mellom prosjektgruppe, styringsgruppe og en eventuell referansegruppe.

Det er også viktig at prosjektgruppen vurderer hvor mange møter det er behov for, samt hvor lenge de skal vare. Gode forberedelser og godt etterarbeid kan redusere møtetiden betraktelig. Samtidig er det viktig å sette av nok tid til diskusjoner av de ulike problemstillingene.

### Avklare forventninger: roller, oppgaver og ansvar

Prosjektdeltakernes rolle og ansvar bør gjennomgås på første prosjektgruppemøte. Beskrivelsen av roller, oppgaver og ansvar i kapittel 2.5 kan brukes som et utgangspunkt. Samme type rolleavklaring bør også finne sted i første styringsgruppemøte og eventuelt i møte med referansegruppe(r).

### Første prosjektmøte

Det lønner seg å investere litt ekstra i det første prosjektmøtet, både for å bli kjent og for å en *felles forståelse* for prosjektet og hvordan det er planlagt gjennomført. Tabellen under er eksempel på en agenda til første møte, denne kan selvsagt tilpasses det enkelte prosjekt og enhet.

Agenda	Hvorfor/hva
1. Formål med møtet	Bli kjent med hverandre og prosjektet
2. Presentasjonsrunde	Navn, tittel, enhet og hvem du representerer Hva er viktig for deg i prosjektet?
3. Avklare forventninger til hverandre og etabler spilleregler	Prosjektleders forventninger til prosjektmedlemmene og deres forventninger til prosjektleder
4. Kort innføring i prosjektarbeid	Roller og ansvar i prosjektorganisasjon De tre fasene i et prosjekt
5. Gjennomgang av prosjektdirektivet	Felles forståelse av hvorfor prosjektet etableres Felles forståelse av overordnet mål, nytteeffekter og leveranser Kritiske suksessfaktorer for prosjektet Supplere interessentanalysen Avklare kommunikasjonstiltak
6. Arbeidsform i prosjektet	Bli enige om tidspunkt og hyppighet for møter Bli enige om arbeid på og mellom møter Vurdere realisme i milepælsplanen
7. Oppsummering og arbeid til neste møte	Oppgave som alltid bør gis etter første møte: Orienter egen enhet om prosjektet

På første prosjektgruppemøte kan det med fordel etableres spilleregler for prosjektet, dvs. regler for hvordan skal gruppen jobbe sammen. Her kan alle i gruppen inviteres til å komme med innspill. Eksempler på slike regler kan være «Fokuser på sak - ikke person», «Ingen telefoner», «Saker som kommer opp utenom agenda som tar mye tid å diskutere, noterer vi ned og drøfter på et senere tidspunkt».

Å skape et godt samarbeidsklima fra starten av er viktig. Godt humør i prosjektgruppen kan gjøre selv krevende diskusjoner enklere å komme seg gjennom. Prosjektleder har derfor en viktig oppgave med å sikre dette. Det kreves gode lederegenskaper å komme i mål med krevende oppgaver innenfor et gitt tidsrom, og samtidig sikre at alle føler seg sett og hørt.

#### 4.2 Kartlegging og analyse

For å danne seg et godt bilde av nåsituasjonen er det viktig å kartlegge og analysere de temaene eller problemstillingene prosjektet skal jobbe med. Her tar man utgangspunkt i beskrivelsen av hvorfor prosjektet ble startet i prosjektdirektivet, og bruker de ressursene og kompetanse man har fått i prosjektet til å gå i dybden og kvalitetssikre denne begrunnelsen. En grundig og faktabasert beskrivelse av nåsituasjonen vil være en god hjelp i arbeidet med å skape en felles forståelse av hvorfor det er behov for endring, og hva som må til for å løse problemene.

Følgende metoder kan være til hjelp i dette arbeidet:

- Datainnsamling og statistiske analyser
- Spørreundersøkelser og intervjuer
- Proseskartlegging og verdistrømsanalyser
- Fiskebeinsdiagram
- Idédugnad

For mer informasjon om disse og andre metoder og verktøy, [Se her](#)

På Intranettet finnes mange rapporter og datakilder som prosjektene kan og bør nyttiggjøre seg av både i beskrivelsen av nåsituasjonen og for å finne frem til indikatorer som kan si noe om prosjektets nytteeffekter. Relevante data/rapporter finnes her: [Rapportportal](#).

I gjennomføringsfasen må vi gjennomføre en null-linjemåling for å kunne vurdere om prosjektet har de ønskede effektene etter avslutning. Denne oppsummeringen kan dokumenteres i [plan for realisering av nytteeffekter](#).

#### 4.3 Løsningsforslag for å nå prosjektets mål

Når man begynner å utarbeide løsningsforslag er det en styrke at man har ferdigstilt det meste av kartleggingen og analysene, slik at man har alle data tilgjengelig.

En god forståelse av utfordringsbildet forenkler også problemløsningsfasen med tanke på mulighetsrom og realitetssjekk av løsningsforslag. Når man kartlegger og analyserer vil det imidlertid mange gode løsningsforslag eller forslag til forbedringer ofte dukke opp. Da er det viktig at disse noteres ned slik at de kan utredes videre i prosjektet.

I det kreative arbeidet med løsningskisser kan en av hovedutfordringene være å se mulighetene man har, og ikke bare dagens begrensninger. I en slik situasjon kan ulike verktøy være til hjelp for å prøve å fristille seg fra dagens løsninger og oppfattede rammebetingelser.

Verktøy/metoder for å komme frem til løsningsforslag er for eksempel:

- Idédugnad og affinitetsdiagram/grupperingsverktøy
- Se på sammenlignbare prosesser
- Innhente erfaringer fra andre
- Nullstille" virksomheten – ny start?

Løsningsforslag som må drøftes med tillitsvalgte og verneombud, skal fremmes i egne formelle drøftingsmøter med tillitsvalgte og i AMU jfr. [Endring og omstilling \(sharepoint.com\)](#).

Etter at de formelle drøftingene er funnet sted, kan saken legges frem for prosjekteier og styringsgruppe for beslutning. Prosjekteier og styringsgruppe er ansvarlig for å beslutte hvilken løsning som skal prøves ut (ved behov) og innføres.

#### 4.4 Utprøving og innføring

Før man tar i bruk løsninger i stor skala, kan det i mange tilfeller være hensiktsmessig å prøve dem ut i mindre omfang. Erfaringer og tilbakemeldinger fra en slik utprøving kan sikre at løsningene justeres og forbedres. Resultater fra utprøving inkluderes i beslutningsgrunnlaget som prosjekteier/styringsgruppen bruker for å beslutte om løsning skal innføres, ev. hvilke endringer som er nødvendig.

I noen tilfeller kan konklusjonen etter en slik utprøving også være at man ikke innfører løsningene hvis de ikke fungerer slik det var tenkt. I så tilfelle har man sørget for å forebygge mange feil, frustrasjon og unødvendig ressursbruk.

Å ta i bruk nye løsninger er ofte krevende, og mange prosjekt trår feil her. Det skyldes gjerne for dårlig eierskap og for liten kunnskap om løsningen blant de som skal ta denne i bruk, eller liten motivasjon for å innføre ny løsning. En vanlig utfordring er at prosjektdeltakerne og styringsgruppede medlemmer ofte har god kunnskap om prosjektets løsninger, mens resten av organisasjonen vet mindre om hva som kommer og hva det innebærer. Jevnlig kommunikasjon om prosjektet og involvering av interessenter utover de som deltar i prosjektgruppen og i styringsgruppen kan redusere denne risikoen.

I tillegg til kommunikasjon om prosjektet og involvering, er det ofte være behov for opplæring. Den beste læringen skjer ofte gjennom aktiv utprøving av nye ferdigheter i daglige arbeidssituasjoner. Det kan derfor være nyttig om opplæringsaktivitetene legger til rette for praktisk læring, der deltakerne aktiviseres gjennom å løse case, ha gruppediskusjoner og refleksjon over egen praksis. Både e-læringskurs og undervisning i klasserom/på Skype kan legge til rette for aktiv deltakelse.

Etter at opplæringen er gitt, vil det ofte være nødvendig å ha tilgjengelig ressurser som kan hjelpe og støtte i en overgangsperiode. Dette kan være superbrukere, prosjektdeltakere, stabsressurser og eventuelt ekstra oppfølging fra ledere.

#### 4.5 Realisering av nytteeffekter

For å kunne realisere nytteeffektene fra et prosjekt må disse først defineres, tas eierskap til/besluttet, og nødvendige endringer i arbeidsprosesser må gjennomføres. Nytteeffektene defineres og besluttes i etableringsfasen, som del av et prosjektdirektiv eller ev. en kost-nytteanalyse.

En sentral forutsetning er at prosjektets leveranser, dvs. det prosjektet utvikler eller gjør, gir eller bidrar sterkt til nytteeffektene. Målinger, oppfølging og synliggjøre prosjektets resultater inntil nytteeffektene er realisert er også sentrale aktiviteter for å kunne realisere nytteeffektene.

I gjennomføringsfasen og etter at prosjektet er avsluttet kan du bruke [Plan for realisering av nytteeffekter](#) for å følge opp leveranser og nytteeffekter. Du finner også mer informasjon om realisering av nytteeffekter her: [Nytteeffekter](#).

#### 4.6 Dokumentmaler til hjelp i Gjennomføringsfasen

I tillegg til malene nevnt under etableringsfasen finner du også mal for møtereferat, statusrapport og mal for realisering av nytteeffekter på SOL sine Intranettsider, under [Prosjektmetodikk/Gjennomføringsfasen](#)<sup>5</sup>.

## 5 Avslutningsfasen

Målet med avslutningsfasen er å klargjøre overlevering av prosjektet til linjeorganisasjonen og ordinær drift.

Prosjektet må ferdigstille og gjøre tilgjengelig dokumentasjon knyttet til leveransene, utarbeide en projektrapport som konkretiserer hvem som har ansvar for hva når prosjektet er avsluttet, samt informere berørte parter om prosjektets resultater. Det er viktig å bruke tilstrekkelig tid i denne fasen for å sikre levedyktigheten av prosjektets leveranser og nytteeffekter.

### 5.1 Ferdigstille og arkivere dokumentasjon knyttet til sluttleveranser

Beskrivelser av kartlegginger, analyser og konklusjoner bør ferdigstilles og gjøres tilgjengelig (arkiveres) slik at det er mulig å gå tilbake og se hva som er gjort, hvilken informasjon som ble lagt til grunn, hvordan denne ble bearbeidet og hvilke beslutninger man tok.

Arkiveringen bør ivareta både behov for å dele informasjon (f.eks. med senere prosjekter som skal jobbe med tilsvarende problemstillinger) og behovet for skjerming av sensitiv informasjon. Et elektronisk prosjektarkiv (sharepointløsning) på Intranett kan være en god løsning, som har nødvendig tilgangsstyring og der ekstra tilgang kan gis ved behov. Man kan enten bruke Helse Bergens egne intranettsider (bestilles fra Kommunikasjonsavdelingen) eller bestille en egen prosjektside hos Kundesenteret i Helse Vest IKT.

Det må også vurderes om noe av prosjektdokumentasjonen skal legges i den elektroniske kvalitetshåndboken (EK) eller i Elements. Som et minimum skal prosjektdirektiv og ev. projektrapport/evaluering arkiveres i sistnevnte.

### 5.2 Utarbeide projektrapport med konkretisering av oppfølgingsansvar

Projektrapporten oppsummerer prosjektets arbeid, hva prosjektet har levert og hva som eventuelt må arbeides videre med i linjen. Projektrapporten skal godkjennes av prosjekteier/styringsgruppen ved prosjektets avslutning.

Det bør alltid settes av tid til å evaluere prosjektgjennomføringen i avslutningsfasen. Et siste prosjektgruppemøte bør dedikeres til dette. I mal for prosjektevaluering finner du forslag til hvilke kategorier man kan evaluere etter, her kan man selvsagt bytte disse ut med egne kategorier.

### 5.3 Informere berørte om hva prosjektet har gjort og oppnådd så langt

Ved avslutningen av prosjektet bør man også informere berørte parter om hva prosjektet har gjort og hvilke nytteeffekter man har oppnådd så langt. Dette er viktig for å synliggjøre de resultatene prosjektet har oppnådd, og også hvilke endringer dette har medført for organisasjonen.

### 5.4 Sikre varig effekt av prosjektet gjennom jevnlige målinger

I mange tilfeller må linjeorganisasjonen selv følge opp at man oppnår de ønskede effekter med prosjektet, i lengre tid etter at prosjektet er avsluttet. I plan for realisering av nytteeffekter fremgår det hvem som har ansvar for dette, og ved avslutning av prosjektet bør ansvaret for den videre oppfølgingen av nytteeffektene avtales og forankres.

For å få en første pekepinn på om prosjektet har hatt den ønskede effekten bør man gjøre noen første målinger, som kan motivere til videre innsats, eller føre til nødvendige justeringer for å få løsningene til å fungere etter hensikten. I noen tilfeller kan man også se at de indikatorene man tenkte å bruke til å måle effekten av prosjektet ikke måler det de er ment til å måle, og må justeres eller byttes ut.

### 5.5 Dokumentmaler til hjelp i Avslutningsfasen

Mal for prosjektrapport, prosjektevaluering og plan for realisering av nytteeffekter finner du på SOL sine Intranettsider under [Prosjektmetodikk/Avslutningsfasen](#)<sup>6</sup>.

## 6 Prosjektledelse

Prosjektleder skal lede prosjektet slik at prosjektet når de målene som er beskrevet i prosjektdirektivet. For å få dette til bruker prosjektleder teknikker og verktøy som handler både om ledelse og styring. I dette kapitlet beskriver vi ledelses- og styringsdelen i prosjektlederrollen nærmere.

Prosjektleders viktigste oppgaver og ansvar er beskrevet i kapittel 3.5.3.

### 6.1 Ledelse

Prosjektleder leder prosjektgruppen, har dialog med prosjekteier og styringsgruppen og ansvar for at prosjektets kommunikasjon generelt ivaretar alle interessenters informasjonsbehov.

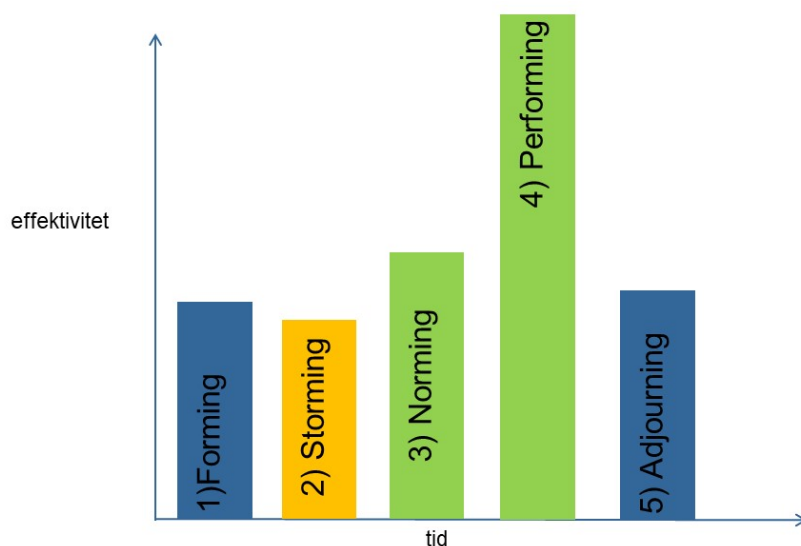
#### 6.1.1 Ledelse av prosjektgruppen og gruppeutvikling

Ledelse av prosjektgruppen innebærer å tydeliggjøre mål og planer for prosjektgruppen, bygge relasjoner, bidra til å skape god samarbeidsklime i gruppen, bruke prosjektmedlemmenes kompetanse og støtte prosjektdeltakerne i utførelsen av oppgavene de skal gjøre.



Det kan være nyttig for prosjektleder å kjenne til gruppeutviklingsteori for å forstå dynamikk som ofte oppstår i prosjektgrupper.

Tuckman & Jensen (1977) utviklet sin teori om gruppeutvikling ved å observere hvordan mindre grupper utviklet seg over tid. De fant ut at gruppene gikk gjennom fem faser, og at det var varierende grad av målrettet jobbing i de ulike fasene.



Kilde: Tuckman & Jensen 1977: Stages of small-group development revisited

### Forming

I denne første fasen ønsker alle i gruppen å bli akseptert av de andre. Gruppens medlemmer blir kjent med hverandre, og det er som oftest god stemning. Inntrykk dannes og informasjon samles, men det er ikke så mye som blir gjort, og gruppen jobber egentlig ikke sammen. Like fullt er det en viktig fase som danner grunnlag for resten av prosjektet og det er viktig at prosjektleder tillater at denne fasen tar litt tid.

### Storming:

Etter hvert er gruppemedlemmene blitt godt nok kjent til at de tør å gi uttrykk for uenigheter. Noen har oppdaget motsetninger i synspunkt. Man er bare greie og hyggelige inntil man begynner å diskutere viktige tema. Det kan bli litt ubehagelig. Som prosjektleder må en ha is i magen og uttrykke toleranse og tålmodighet med alle deltakerne og akseptere deres ulikheter. Samtidig er det også viktig at denne fasen ikke kommer ut av kontroll og at prosjektgruppen bruker for lang tid i denne fasen.

### Norming

For å komme videre fra storming-fasen etablerer gruppen regler som alle kan enes om, og det går opp grenseganger for hva gruppen skal og ikke skal gjøre. Kanskje inngås noen kompromiss før en er klar til å gå videre. Dette er norming-fasen. Gruppen har gjennom regeletablering og diskusjon av grenser også forpliktet seg til å jobbe for å nå de samme målene. De er blitt en sammenvevd, effektiv gruppe. En fare i denne fasen, avhengig av konfliktnivået i storming-fasen, er at gruppen kan være så fokusert på å unngå konflikt, men nødvendige kontroversielle tema ikke tas opp. Dette må prosjektleder være oppmerksom på.

## Performing

Gruppeidentitet, lojalitet og moral er høy, og alle er like fokusert på oppgavene. All energi i gruppen er rettet inn mot oppgavene som skal løses. Ikke alle grupper når denne fasen, karakterisert av gjensidig avhengighet og fleksibilitet.

## Adjourning:

Denne fasen handler om fullføring og dalende engasjement og forpliktelse, både i forhold til oppgaver og de andre gruppedeltakerne, man sier «adjø» til hverandre - derav navnet på fasen. Gruppedeltakerne er stolte over det som er oppnådd, og over å ha vært del av gruppen. Noen beskriver dette som en sorgperiode. Som prosjektleder er det viktig å avrunde prosjektarbeidet på en god måte, og gjerne gjennomføre en evaluering og få folk til å sette ord på hvordan de har opplevd prosessen, både det som har vært bra og de som kan forbedres.

Verdien av å kjenne til teorien om gruppeutvikling er at prosjektleder kan kjenne igjen hvor prosjektgruppen er, ha visshet om at dette er vanlige prosesser, og kjenne til hvilke ledelsesgrep som må gjøres for å komme videre til performing-fasen (*f.eks. bruke tid på å la folk bli kjent, etablere regler for gruppen mm.*). Samtidig er det et viktig moment i Tuckman og Jensens teori at alle faser er viktige og nødvendige.

## Planlegging og gjennomføring av møter

Svært mye prosjektarbeid foregår i møter som bringer ulike ressurser sammen. Planlegging og gjennomføring av effektive og målrettede møter er derfor sentralt i ethvert prosjekt. For å sikre effektive møter er god forberedelse, gjennomføring og etterarbeid nødvendig. Hva prosjektleder må gjøre for å sørge for dette er oppsummert i tabellen under.

Forberedelse	Gjennomføring	Etterarbeid
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avklare innhold i møtet (mål og agenda, inkl. tidsbruk)</li> <li>2. Avklare hvem som skal delta i møtet</li> <li>3. Utarbeide ev. saksunderlag</li> <li>4. Sende møteinnkalling med mål for møtet, agenda og ev. saksunderlag til møtedeltagerne</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innlede møtet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentasjonsrunde og forventningsavklaring (hvis første møte/nye deltagere siden sist)<sup>7</sup></li> <li>• Godkjenne mål for møtet og agenda, inkl. avklare spørsmål og saker til eventuelt</li> <li>• Godkjenne referat fra forrige møte og gjennomgå status på oppfølgingssaker</li> </ul> </li> <li>2. Styre prosessen og diskusjonen i møtet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styr ordet og hjelp alle å komme til orde</li> <li>• Lytt til hva deltagerne sier, still avklaringsspørsmål</li> <li>• Oppsummer diskusjonene: "Vi er altså enige om ..."; "Jeg oppfatter at dere har ulikt synspunkt på dette".</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ferdigstille referatet, bør inkludere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagere, tid, sted</li> <li>• Møteleder og referent</li> <li>• Agenda</li> <li>• For hvert agendapunkt <ul style="list-style-type: none"> <li>- kort og upersonlig oppsummering av diskusjonen</li> <li>- konklusjon</li> <li>- oppfølgingsoppgaver/ ansvarlige/frist</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2. Etterarbeid/arbeid mellom møtene <ul style="list-style-type: none"> <li>• Send referatet til møtedeltagerne, og ev. kopier til andre som skal holdes informert.</li> <li>• Åpne for kommentarer til referatet på e-post eller på neste møte</li> </ul> </li> </ol>

<sup>7</sup> Se også eksempel på agenda til første prosjektmøte, i kapittel 3.1 Oppstart av prosjektarbeidet, etablere planer og avklare forventninger /første prosjektmøte

Forberedelse	Gjennomføring	Etterarbeid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ved behov, ta timeout: Hvis diskusjonen går seg fast, ved behov for samtaler med enkeltpersoner. Både møteleder og referent kan foreslå timeout.</li> </ul> <p><b>3. Avslutt møtet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppsummer konklusjoner og oppfølgingspunkt</li> <li>Hvis tid, evaluer møtet – hva fungerte, hva kan forbedres til neste gang</li> <li>Informer om veien videre (referat, neste møte, arbeid mellom møtene etc.)</li> <li>Takk møtedeltakerne for innsatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utfør oppfølgingsoppgaver, sjekk også om prosjektdeltagerne har det de trenger for å utføre sine oppgaver.</li> </ul>

Møteleder og referent er to sentrale roller i møtegjennomføringen. Noen ganger er det prosjektleder som leder møtet og en prosjektstøtte som har referentoppgaven. Hvis dette er tilfelle, er det viktig å avklare rollefordelingen før møtestart, jf. under. Ofte er det prosjektleder som både leder møtet og har ansvar for at det skrives et referat. Det kan være utfordrende og da er det greit å avtale før møtet om en av prosjektdeltakerne kan hjelpe til med å skrive referatet. Veiledende rolledeling mellom møteleder og referent er:

- *Møteleder leder møtet:* Innleder, styrer ordet, oppsummerer etc. Vær obs på at man som møteleder ikke alltid kan delta like aktivt i diskusjonene.
- *Referent oppsummerer* kort diskusjoner, konklusjoner og ev. oppfølgingsoppgaver med ansvar og tidsfrister. Referent kan hjelpe møteleder med å konkludere og avtale oppfølgingsoppgaver, men uten å overta møteledelsen.

### 6.1.2 Dialog med prosjekteier og styringsgruppen

Prosjekteier er prosjektets og prosjektleders oppdragsgiver, og prosjektleder og prosjekteier bør ha jevnlig dialog, både på faste tidspunkt og ved behov. Det er lurt å sette opp faste møter, så kan man heller avlyse hvis man ikke trenger møtet.

Prosjekteier utnevner en styringsgruppe når vedkommende ikke kan ivareta oppgaver og ansvar i det styrende leddet alene, dvs. når prosjekteier ikke har fullmakter til eller tilstrekkelig informasjon til å ta alle beslutninger alene. Typisk gjelder dette når flere organisatoriske enheter er berørt av prosjektet. Prosjekteier leder som regel styringsgruppemøtene.

I styringsgruppemøtene diskuterer deltakerne prosjektets leveranser, prosjektleder rapporterer status og får kvalitetssikret leveransene, og det tas beslutninger i prosjektet.

I prosjektets milepælsplan er det angitt når de ulike leveransene skal godkjennes/besluttes av styringsgruppen, derfor må tidspunktene for styringsgruppemøtene legges i henhold til milepælsplanen.

I styringsgruppemøtene er det prosjekteier som er møteleder. Prosjektleder kan bidra til gode møter og beslutninger på følgende måte:

- Beslutningsunderlag/saksdokumenter må være godt forberedt og gjennomgått nødvendig involvering og kvalitetssikring. Dette inkluderer i noen tilfeller drøfting og FAMU/AMU-behandling som skal skje *før* styringsgruppemøtet. Dette øker sannsynligheten for gode prosesser og beslutninger.
- Forberede møtet sammen med prosjekteier med tanke på hva styringsgruppemedlemmene trenger å vite og skal ta stilling til. Statusrapporter, beslutningsunderlag og presentasjoner i møtene må utarbeides med dette for øyet: Husk på at styringsgruppen kjenner ikke prosjektet like godt som prosjektleder og prosjektgruppemedlemmene.
- I selve styringsgruppemøtene er det viktig å på forhånd avklare tid til presentasjon og diskusjon. Det er lurt å sette av god tid til diskusjon.
- Når beslutningsunderlag presenteres for styringsgruppen, fokuser på følgende:
  - Minn kort om prosjektets mål og vis dem prosessen som har ledet frem til forslaget fra prosjektgruppen i beslutningsunderlaget
  - Presenter forslag til løsninger og kommenter gjerne om det er problemstillinger som har vært vanskelige
  - Formuler et forslag til vedtak som styringsgruppen skal ta stilling til:  
«*Styringsgruppen slutter seg til prosjektgruppens anbefalte forslag ...*» Dette kan selvsagt endres i møtet.
- Når plan og status presenteres for styringsgruppen, fokuser på følgende:
  - Status på når det gjelder framdrift, kvalitet, ressurstilgang, ev. kostnader og risiko (1 foil)
  - Ev. endringer i milepælsplan (1 foil)
  - Spesielle utfordringer der du trenger hjelp eller innspill fra styringsgruppen

På samme måte som du som prosjektleder må ha en jevnlig dialog med prosjekteier, må styringsgruppens medlemmer også være tilgjengelige for prosjektet. Avtal gjerne møter med disse for å bli kjent, høre deres forventninger og få tilbakemelding på løsningsforslag før de legges frem for styringsgruppen.

### 6.1.3 Kommunikasjon og involvering

En viktig del av prosjektleders lederoppgave er ansvaret for at prosjektets kommunikasjon ivaretar alle interessenters informasjonsbehov. Samtidig er det viktig å understreke at dette ansvaret ikke bæres av prosjektleder alene. Prosjekteier – og styringsgruppemedlemmer og prosjektgruppemedlemmene har alle et ansvar for å bidra til å videreformidle informasjon fra prosjektet. Hele prosjektorganisasjonen har et ansvar for å være prosjektets ambassadører. Mer detaljer om kommunikasjon og involvering finner du i kapittel 3.4 *Hvem må delta og involveres i prosjektet* og 3.6.3 *Kommunikasjonsplan*.

### 6.1.4 Endring og motstand

Et prosjekt innebærer ofte utvikling av eksisterende prosesser og struktur, noe som medfører *endringer* for medarbeidere og ledere. Derfor sier vi at prosjektleder må fokusere på å *lede den endringen* prosjektet medfører for at prosjektet skal ha de ønskede nytteeffektene og realisere det overordnede målet.

Å lede endring omtales ofte som endringsledelse, og endringsledelse er integrert i prosjektmetodikken til Helse Bergen: Stegene vi foreslår og dokumentmalene som er utarbeidet, bygger opp under gode prosesser for dette.

Vi definerer endringsledelse som å lede forberedelsen og gjennomføringen av endringer. Dette inkluderer å:

- Skape en felles oppfatning i organisasjonen for behovet for endring og utvikling
- Skape forståelse og motivasjon rundt mål med endring
- Skape eierskap i organisasjonen til gjennomføring av endring

I prosjektsammenheng skal endringsledelse skape forståelse for hvordan prosjektets samlede aktiviteter bidrar til endring på organisasjonsnivå, gruppe- og individnivå, og bidra til å styre denne prosessen på en strukturert måte slik at endringen faktisk skjer i henhold til prosjektets hensikt og mål.

Det vi kaller *motstand* er en naturlig del av endringsprosesser, og i prosjektsammenheng forstås motstand som det å sette seg imot de endringer prosjektet foreslår. Hvordan man møter denne motstanden kan ofte avgjøre prosjektets suksess. Vellykket håndtering av motstand handler om å ønske den velkommen i erkjennelse av at motstand er en naturlig og viktig del av enhver endringsprosess.

Motstand tar gjerne form av innvendinger og problematisering av ideer som foreligger. Vi vet at alle prosjekter/endringsforslag også kommer med noen kostnader og problemer. Det er derfor sunt at problemer og skepsis kommer frem tidlig i prosjektet.

Helse Bergen ønsker en tilnærming til prosjekter som bygger på prinsipper om åpenhet, engasjement og involvering. Dette må også prosjektledere etterstrebe. Motstand kan skyldes ulik forståelse av nåsituasjonen, ulikt syn på beste tilnærming til prosessen eller ulike mål for fremtiden. Motstand kan gi viktige og verdifulle innspill til organisasjonens utvikling, hvis prosjektledelsen møter innspillene på en god måte.

Den vanskeligste motstanden er vanligvis den som ikke er åpen eller som kommer i form av vikarierende argumenter. Dette skyldes ofte at den som har innvendinger ikke våger å være åpen. Kanskje er man redd for å fremstå som inkompetent eller vanskelig. En forutsetning for å få frem motstand er derfor psykologisk trygghet der alle fritt kan si det de mener.

Prosjektleder bidrar til psykologisk trygghet ved å:

- Etablere en spilleregel om åpenhet
- Invitere til innvendinger ved f.eks. å spørre «Hvilke problemer ser dere med dette forslaget?»
- Ta alle innvendinger på alvor og ikke gjette på ev. underliggende motiv.
- Takke for alle innspill

### «Omkamp»

Når uenighet og innvendinger kommer etter at beslutning er fattet så oppleves det ofte som et forsøk på omkamp om beslutningen. Det er viktig å huske at det også kan finnes gode grunner til at denne situasjonen oppstår:

- Nye opplysninger (risikovurderinger) gjør det relevant og riktig å revurdere beslutningen
- Interessentene har ikke fått tilstrekkelig anledning til å gi uttrykk for sine innvendinger tidligere, med andre ord så har ikke motstanden fått kommet frem før.

Uansett årsak til «omkamp» så er det vanligvis best å høre gjennom innvendingene og argumentene og ta de på alvor, selv når de kommer sent i prosessen.

## 6.2 Styring

Den andre delen av prosjektlederopp-gaven omhandler styring av prosjektet. Dette omfatter blant annet å utarbeide og følge opp fremdriftsplan- og milepælsplan, gjennomføre risikovurdering og gjøre nødvendige tiltak for å unngå risikoene som er identifisert, sørge for at det finnes en kommunikasjonsplan og gjennomføre tiltakene som er spesifisert i denne.

I tillegg kommer statusrapportering, dvs. rapportering på framdrift, kvalitet, ressurstilgang, ev. kostnader og risiko, som er kanskje det viktigste styringsredskapet i dialogen mellom prosjektleder og prosjekteier og styringsgruppen.

### 6.2.1 Dokumentasjon av prosesser og leveranser

Prosjektleder har ansvar for å sikre kvalitet i prosess og leveranser gjennom å sørge for god dokumentasjon, herunder referater fra prosjektmøter, beslutningsunderlag og rapporter. Som nevnt i kapittel «5.1 Ferdigstille og arkivere dokumentasjon knyttet til leveransene» bør dokumentasjonen lagres og arkiveres både for å sikre tilgang til informasjon (under og etter prosjektgjennomføringen) og ev. behov for skjerming av sensitiv informasjon.

Særlig i store prosjekt med mange interessenter anbefales det at prosjektleder lager en beslutningslogg som gir oversikt over alle beslutningene som er tatt i prosjektet. Beslutningsloggen kan være et enkelt Word-dokument med dato og ordlyden i vedtaket som styringsgruppen har gjort, samt lenke til saksunderlag som ledet fram til beslutningen.

### 6.2.2 Løpende oppdatering av styrende dokumenter

Fremdriftsplanen og andre styrende dokumenter (risikovurdering, kommunikasjonsplan, og interessentanalyse) skal holdes løpende oppdatert. For fremdriftsplanen gjelder både endring i tidsfrister, hvem som er ansvarlig for aktiviteter eller innholdsmessige justeringer av aktiviteter. Dersom ny risiko oppstår, bør tiltak integreres fortløpende i fremdriftsplanen.

### 6.2.3 Løpende statusrapportering til prosjekteier/styringsgruppen

Prosjekteier/styringsgruppen skal holdes løpende orientert om status (tid, kost og kvalitet) og eventuelle risiko. Her kan mal for statusrapportering benyttes. Statusrapportering fra prosjektleder til prosjekteier og styringsgruppe fokuserer gjerne på milepæler og ev. oppståtte risiko med risikoreduserende tiltak, mens rapportering fra prosjektdeltaker til prosjektleder er på aktivitets-/opp-gavenivå.

## 6.3 Tips til prosjektledere

Å være prosjektleder kan være en krevende jobb. I mange tilfeller må prosjektleder utføre alt fra dataanalyse til å rapportere til styringsgruppen, skrive referater, følge opp at prosjektgrupped medlemmene gjør de avtalte aktiviteter osv. Samtidig er det en spennende,

utviklende og variert jobb som gir deg muligheten til å jobbe med mange interessante problemstillinger.

Under har vi samlet noen tips som kan øke sannsynligheten for å lykkes som prosjektleder:

- Kurs/utdanning innen prosjektledelse, erfaring med prosjektledelse og deltakelse i prosjektarbeid er nyttig i jobben som prosjektleder. Erfaring som prosjektleder får du selvsagt bare gjennom å lede et prosjekt. Begynn gjerne i det små, dersom muligheten byr seg og du føler deg klar for det så er det bare å hoppe i det.
- Hvis du ikke kjenner organisasjonen prosjektet omfatter bruk tid til å bli kjent, for eksempel ved å lese deg opp, samtaler med prosjektdeltakere og gjerne hospitering eller omvisninger.
- Sørg for å ha en sparringspartner, som kan være samtalepartner og hjelpe deg i prosessen. Dette kan være prosjekteier, egen leder, en kollega etc. Vedkommende kan gjerne ha litt kjennskap til prosjektmetodikk, men enda viktigere er kanskje kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer, hva som er lurt å gjøre i gjeldende situasjonen etc.
- Involver og gi ansvar til prosjektgruppedeltakerne og styringsgrupped medlemmene:
  - God møteledelse hjelper oss til gode prosesser
  - Snakk med prosjektdeltakerne (og andre viktige interessenter) også mellom møtene
- Be prosjektets medlemmer om tilbakemeldinger (både ris og ros) underveis i prosjektet. Diskuter gjerne tilbakemeldingene med en sparringspartner hvis du er usikker på hvordan du skal håndtere dem.

**Lykke til!**





## 7 Referanser

Interne referanser

[1.1.4.3-01](#) [Risikostyring og risikovurdering](#)

Eksterne referanser

[3.1.11.1 Helse Vest - Prosess, maler og verktøy](#)

[3.1.11.2 HBE Innsiden - Endring og omstilling](#)

[3.1.11.3 HBE innsiden - Prosjektmetodikk](#)

[1.2.1 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. \(Arbeidsmiljøloven - AML\)](#)

## 8 Forankring

### 9 Endringer siden forrige versjon

Lenker er oppdatert til nye sider på SharePoint Online og det er implementert innspill om ytre miljø fra Kristin Patterson, hovedsaklig i kap. 3.