

Prosjekthåndbok for Varanger museum



Varanger museum
VARDØ - VADSØ - KIRKENES

Pr. 01.01.2023

Prosjekthåndboken og prosjekter generelt	5
Om prosjekthåndboken	5
Hvorfor en felles prosjekthåndbok?	6
Prosjektdefinisjon. Bør oppgaven organiseres som prosjekt?	7
Ulike prosjekter og størrelser	8
Organisering	9
Roller i prosjekter. Hvem gjør hva?	11
Prosjektdokumentasjon	15
Slik gjør vi det i Varanger museum	16
Prosjektmodell	16
Hvordan starte et prosjekt?	17
Planlegging	19
Gjennomføring	21
Avslutning	24
Enkel huskeliste for prosjektgjennomføring	26
Innholdsfortegnelse for prosjektplan	27
Prosjekteksempler og andre hjelpeverktøy	27
Litteraturliste	28

Forsidebilde: Prosjektarbeid er teamarbeid. Her illustrert ved flytting av Grenselandmuseets åttring fra Sandnes til Pasvik.

Foto: Grenselandmuseet

Våren 2022 ble det nedsatt en arbeidsgruppe for å utvikle en prosjekthåndbok for Varanger museum. En medarbeider med kontor plass på hver avdeling har bidratt inn i arbeidet med håndboken. I forkant har flere ansatte i organisasjonen samlet prosjektkunnskap i enkeltdokumenter som er implementert i denne håndboken. Vi har også samlet inn prosjekterfaringer fra organisasjonen underveis. Håndboken har vært på høring i organisasjonen, er blitt diskutert på fellesmøte i Inari og skal tas i bruk som en ressurs for prosjektarbeid i Varanger museum pr 01.01.2023.

Berit Nilsen, Eli Cora Myrseth og Monica Milch Gebhardt, 2022.

Prosjekthåndboken og prosjekter generelt

Om prosjekthåndboken

- Prosjekthåndboken gir en introduksjon til arbeid med prosjekter med beskrivelse av rutiner for hvordan vi gjør det i Varanger museum.
- Vi har lagt vekt på tips og råd, samt hvilke fallgruver man kan havne i, i de forskjellige fasene i et prosjekt.
- Vi har lagt ved konkrete prosjektplaner brukt internt i prosjekter som kan brukes som inspirasjon, endres til eget bruk og justeres etter erfaring.
- Prosjekthåndboken er for alle som gjør et arbeid organisert som prosjekt, om man er prosjekteier, prosjektleder, styringsgruppe eller prosjektmedarbeider. Håndboka skal støtte deltakere i alle faser som oppstart, planlegging, gjennomføring, avslutning og gevinstrealisering.
- Prosjekthåndboken baserer seg på etablerte teorier og metodikk fra faglitteratur. Se vedlagt litteraturliste for fordypning.

Hvorfor en felles prosjekthåndbok?

Varanger museum er og har vært aktiv deltakende i store og små prosjekter gjennom årene. Prosjekter kan skape store verdier men genererer høy ressursbruk ved siden av vanlig drift. Flere av museets oppgaver kan og bør organiseres som prosjekter, mens andre ikke. Vi har til tider opplevd vanskeligheter med å holde tidsrammer eller følge økonomiske betingelser knyttet til prosjektstyring. Det har også vært krevende i tilfeller å møte dokumentasjonskrav for rapporteringer og revisjon.

Vi ser et større og større behov for en konkret veiledning i hvordan en komplett prosjektprosess bør foregå i Varanger museum for å lettere kunne prioritere og kvalitetssikre prosjekter.

Mål for en felles prosjekthåndbok:

- Sikre høy kvalitet på prosjektledelse og gjennomføring i prosjekter
- Systematisere hvordan Varanger museum styrer og gjennomfører prosjekter gjennom felles verktøy
- Sikre at prosjekter skaper verdi for Varanger museum
- Tydeliggjøre ansvaret som ligger til de ulike rollene i et prosjekt
- Utvikle medarbeidernes kompetanse i prosjektarbeid
- Gjøre det enklere å planlegge, gjennomføre og delta i prosjekter både internt, og med eksterne samarbeidspartnere
- Sikre at prosjektenes formål er klart definert, at resultat er målbare, og at gevinster blir fulgt opp og realisert både i gjennomføringen og etter at et prosjekt er avsluttet
- Kunne skape synergier internt som følge av evaluering og erfaringsdeling

Det er imidlertid viktig å nevne at prosjekter er veldig forskjellige. Det er ikke et mål å lage diverse maler som store og små prosjekter MÅ følge. Vi har heller samlet konkrete eksempler fra gjennomførte prosjekter som kan gi inspirasjon til egne prosjekter, prosjektbeskrivelser og løsninger. Eksemplene ligger på fellesområdet til Varanger museum, i mappen prosjekter og prosjekthåndbok.

Prosjektdefinisjon. Bør oppgaven organiseres som prosjekt?

Det er ikke alle tiltak og oppgaver i Varanger museum som er hensiktsmessig å organisere som et prosjekt.

Et prosjekt er en arbeidsoppgave som vanligvis har følgende egenskaper

- Engangsoppgave som skiller seg fra løpende eller rutinemessige oppgaver
- Den har et definert mål
- Den skal gjennomføres innen bestemte tids- og kostnadsrammer
- Arbeidet er ofte tverrfaglig og krever koordinert innsats fra flere personer eller organisasjonsheter
- Oppgaven kan skilles ut som eget styringsobjekt med egen organisasjon

En oppgave kan ha et avgrenset omfang, men prosjektorganisering er ikke nødvendigvis den beste tilnærmingen til å løse oppgaven. Oppgaver med øremerket finansiering (uansett intern eller ekstern) bør ofte prosjektorganiseres. Vanlige driftsoppgaver prosjektorganiseres ikke. Man kan derimot løfte ut spesielt arbeidskrevende prosesser fra drift for prosjektorganisering. Å utføre driftsoppgaven vil da være en av flere mål med prosjektet. Andre mål kan være å ta i bruk nye metoder eller prosesser, implementere nye verktøy eller intern kompetanseheving. Eksempler på slike prosjekter er REVITA prosjektet i Vadsø eller Fotobevaringsprosjektet i Varanger museum og utredning av besøkscenter i tilknytning til Vardø museum.

Det er ledelsen i Varanger museum som avgjør om en oppgave skal prosjektorganiseres eller om oppgaven i det hele tatt skal prioriteres og gjennomføres. Dette gjelder både prosjekter som initieres av Varanger museum og prosjekter hvor Varanger museum er invitert som deltaker.

Ulike prosjekter og størrelser

Varanger museum jobber ofte med små og mellomstore prosjekter, med unntak av noen få større prosjekter som for eksempel ombygging av NRK til museumsbygg i 2020-2021. Definisjonen av store og små prosjekter kan være nokså flytende. Man kan beskrive størrelsen på et prosjekt med fokus på budsjettramme, tidsramme, ressursbruk eller andre perspektiver. Vi har prosjekter som involverer folk fra flere avdelinger og går over flere år. Eksempler på slike prosjekter er forskning og utviklingsprosjekter. Budsjett i slike prosjekter består oftest av arbeidstimer for en eller flere fagpersoner, reisekostnader og så videre.

Vi har prosjekter som omfatter få personer og som kan kreve mindre enn ett årsverk og gjennomføres på mindre enn et år. Små prosjekter betyr dog ikke at det er mindre arbeid eller enklere prosesser enn et stort eller mellomstort prosjekt. Et lite prosjekt kan for eksempel måtte møte revisjonskrav av dokumentasjon, hvis tillskuddsyter krever det.

Uansett størrelse på prosjektet må man huske på å følge lover og regler som gjelder, med spesielt fokus på offentlige anskaffelser, norsk regnskapslov, revisjon og arbeidsmiljøloven.

Om et prosjekt er stort eller lite og krever mye eller lite administrasjon er ulikt. Hvert prosjekt må organiseres ut fra egne forutsetninger, man bør finne en gjennomføringsstrategi som passer det aktuelle prosjektet best. Utfra teorien kan vi dele prosjekter i fire typer.

1) Utviklingsprosjekt

Når virksomheten skal utvikle et nytt produkt eller en ny tjeneste. I museumssammenheng kan et produkt være en utstilling, en bokproduksjon eller lignende og en tjeneste være et foredrag, et formidlingsprosjekt, forskning, en ny type arrangement eller lignende.

2) Endringsprosjekt

Når virksomheten behøver en prosess for endring. Alle virksomheter har behov for effektive arbeidsmetoder og prosesser og noen ganger må man forbedre eller endre disse prosessene. Typiske endringsprosjekter er omorganisering, kompetanseutviklingsprogram, eller det å ta i bruk nye metoder.

3) Leveranseprosjekt

Et prosjekt hvor en tredjepart håndterer prosess- eller produktutvikling. Typiske leveranseprosjekter er byggeprosjekter, hvor en oppdragsgiver engasjerer leverandører til å gjennomføre deler av leveransen. Det kan også være innkjøpsprosesser av for eksempel datasystemer eller andre oppdrag eller hvor man vurderer forskjellige tilbud og velger en leverandør for et oppdrag.

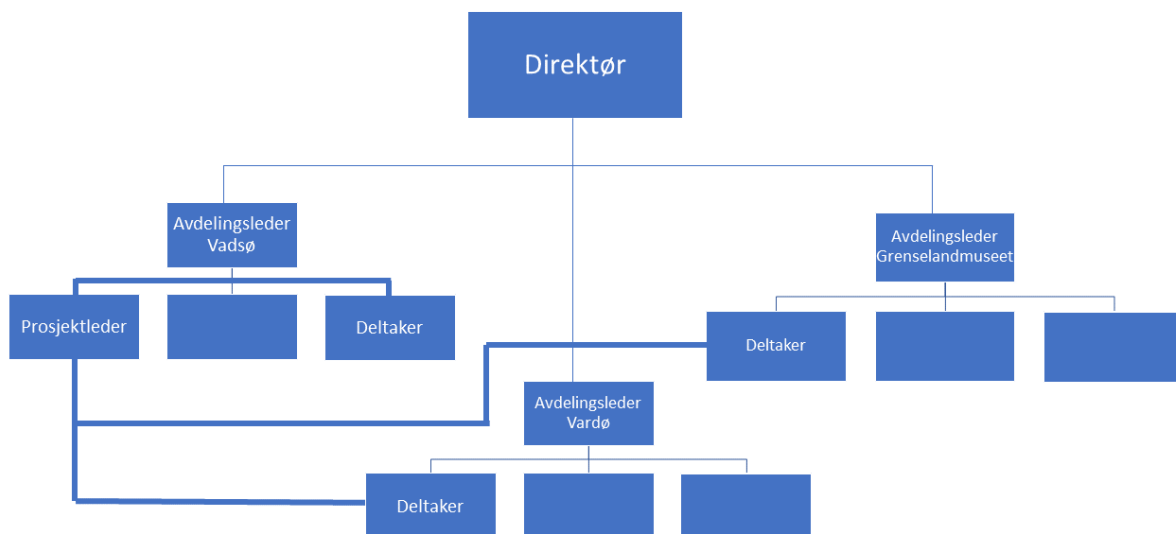
4) Arrangementsprosjekt

Når virksomheten skal planlegge og gjennomføre et bestemt arrangement eller en begivenhet. Dette kan være festivaler, symposium, utstillingsåpninger, jubileer, workshops og lignende.

I noen prosjekter vil det være flere delmål hvor de ulike målene kan karakteriseres som utvikling og/eller endring for eksempel forskningsprosjekter. I noen prosjekter er for eksempel målet å implementere et nytt verktøy, mens delmål kan være å utvikle medarbeiderne/kompetanseheving og å endre organisasjonens måte å arbeide på gjennom effektivisering eller faglig forbedring.

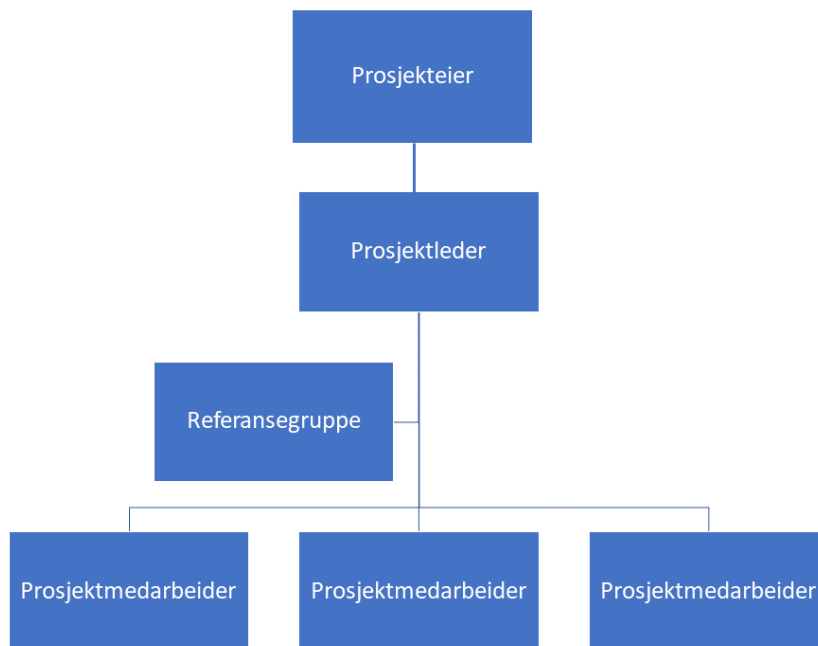
Organisering

Prosjekter kan organiseres innenfor en avdeling, innenfor den normale (vertikale) linjeorganisasjonen. Slike prosjekter er knyttet til avdelingens mandat og kan være arrangement, utstillinger og liknende. Noen ganger går organiseringen av prosjekter på tvers av den normale linjeorganisasjonen og følger det vi kaller en (horisontal) matriseorganisasjon. Det kan være utviklingsprosjekter, kompetansehevingsprosjekter eller forskningsprosjekter. I prosjekter med utvikling som formål må vi ofte gå på tvers av normal organisering for å oppnå nyskaping, det kan også være at man trenger personer med ulik kompetanse eller fra forskjellige nivå i enheten.



III 1: Her er et eksempel på matriseorganisering i en organisasjon.

Prosjektorganisering kan gjøres på mange ulike måter, og må være til beste for prosjektet formål og kunne løse oppgaven.



III 2: Her er et eksempel på prosjektorganisering

Roller i prosjekter. Hvem gjør hva?

ROLLER I PROSJEKTET

Det må alltid være en **prosjekteier** og en **prosjektleder**, da eier har en kontrollfunksjon av prosjektet. I små prosjekter er det kanskje nok med prosjekteier i motsetning til **styringsgruppe**. Prosjekteier vil da bestå av leder eller ledergruppen. I større prosjekter deles rollene opp i prosjekteier og styringsgruppe. Styringsgruppen nedsettes av prosjekteier. Prosjekteier er da leder av styringsgruppen. Styringsgruppen skal bestå av samarbeidspartnere om det er flere organisasjoner på eiersiden for å sikre informasjonsflyt, involvering og forankring hos alle aktørene.

Prosjektlederen har mandat til å bygge opp og lede en **arbeidsgruppe** bestående av relevante interne deltakere i prosjektet. Arbeidsgruppens medlemmer bidrar inni prosjektet med utføring av oppgaver eller ledelse av enkelte deler av prosjektet. I enkelte prosjekter kan det også være hensiktsmessig med en **referansegruppe** eller et **prosjektråd**. Typiske oppgaver er faglig kvalitetssikring, framsnakking av prosjektet og forankring innad i museet eller andre målgrupper som øker evne og vilje til støtte.

PROSJEKTEIER/STYRINGSGRUPPE

Ansvar	Myndighet
Avgjør om en oppgave skal løses som et prosjekt.	Godkjenne/ avslå prosjektet
Skal sikre at prosjektet er i tråd med museets strategi og mandat.	Gi innspill på utforming av mål og gevinster
Utarbeide budsjett og finansieringsplan i samarbeid med administrasjon og prosjektleder.	
Er ansvarlig eier av prosjektet	Gir prosjektet styringssignaler
Ansvarlig for synliggjøring, oppfølging og kvalitetssikring av prosjektet i årsplan og budsjett, og at ressursbehov dekkes jamfør plan.	

Følger opp prosjektets fremdrift med spesielt fokus på avvik basert på informasjon fra prosjektleder.	Godkjenner og iverksetter tiltak for å håndtere avvik som ligger utenfor styringsgruppens mandat. I små prosjekter fungerer ledergruppa som styringsgruppe. Løfter prinsippdiskusjoner og større avvik over styringsgruppens mandat til ledermøtet for behandling og beslutning.
Sikre at prosjektet og prosjektleder lykkes med mål og gevinster.	Støtte, fremme og tilrettelegge for prosjektet.
Lese og godkjenne sluttrapport	

Ved egen styringsgruppe *

Støtte prosjekteier i styringen av prosjektet og tar beslutninger om veivalg og ressursbruk innenfor vedtatte rammer.	Rådgir prosjekteier, og beslutter overgang fra en prosjektfase til den neste
Sikre at prosjektet og prosjektleder lykkes med mål og gevinster.	Støtte, fremme å tilrettelegge for prosjektet.
Bistå med forankring og kommunikasjon overfor interessenter i og utenfor virksomheten.	

PROSJEKTLEDER:

Ansvar

Myndighet

Utarbeide budsjett og finansieringsplan i samarbeid med prosjekteier og administrasjon.	
---	--

Planlegge og gjennomføre prosjekter innenfor de rammer som er gitt fra prosjekteier	Utarbeide og vedlikeholde planene for prosjektet. Be prosjekteier om godkjenning i saker som går utover egen myndighet gitt av prosjekteier.
Har det operative daglige ansvar for arbeidet og resultatene i prosjektet. Har ansvar for økonomi, søknader, rapporteringer og framdriftsplan.	
Har ansvar for å overholde alle frister internt og eksternt	
Gjennomføre framdrift i prosjektet	Ha overordnet myndighet til å foreta økonomiske og oppgavemessige disposisjoner. Be prosjekteier om godkjenning i saker som går utover egen myndighet gitt av prosjekteier.
Bygge opp og lede prosjektgruppe med rett kompetanse	Eksterne ressurser må finansieres gjennom budsjett. Intern ressursbruk må avklares med nærmeste leder.
Ta initiativ til å utrede og foreslå evt. endringer i prosjektet, for å bidra til styrking av verdien for prosjektet i bedriftens perspektiv.	Vesentlige endringer må nedfelles og grunngis skriftlig og legges inn i prosjektarkivet. Om endringer medfører økonomiske merkostnader må prosjekteier godta/avslå.
Skal rapportere regelmessig til prosjekteier med fokus på eventuelle avvik fra prosjektplan	
Tilgjengeliggjøre dokumentasjon og tilsagn til administrasjon for arkivering	
Avholde regelmessige møter med økonomi/administrasjon.	

ØKONOMI/ADMINISTRASJON:

Ansvar	Støttefunksjon
Opprette prosjektnummer og navn i Unique	
Utarbeide budsjett og finansieringsplan i samarbeid med prosjekteier og prosjektleder	Hjelpe til med utarbeidelse
Gi løpende informasjon og rapporter om økonomi fra Unique	Varsle prosjektleder ved overforbruk på poster i budsjett
Informere om løpende tilsagn, eller endringer som berører økonomi eller rapportering.	Informere prosjektleder
Arkivere prosjektdokumenter herunder tilsagn og avtaler.	

Prosjektdokumentasjon

Anbefalt prosjektdokumentasjon:

- **Prosjektforslag/mandat.** Kort oversikt over organisering, mål, forankring i museets mandat, ressursavklaring, avgrensning, grov plan og budsjett (F.eks et A4 ark)
- **Prosjektplan**
 - Prosjektbeskrivelse (se forslag til innholdsfortegnelse helt bakerst i håndboken)
 - Framdriftsplan. Oversikt over framdrift og oppgaver fram til avslutning.
 - Budsjett og finansieringsplan
- **Sluttrapport.** Hva ble utført i prosjektet, evaluering av gjennomføring, måloppnåelse og gevinstrealisering, råd til videre arbeid

Følgende dokumentasjon kan benyttes som del av en prosjektplan eller underveis:

- Milepælsplan. Framdriftsplan med viktige beslutningspunkter, milepæler.
- Aktivitetsplan. Oversikt over forskjellige aktiviteter med ansvarsfordeling.
- Faseplan. Oversikt over de ulike fasene/arbeidsoppgavene i et prosjekt (brukes ofte ved større prosjekter).
- Interessentanalyse. Hvem har interesse av prosjektet og hvordan de bør involveres?
- Kommunikasjonsplan. Hvordan, internt eller eksternt og hvor ofte skal det kommuniseres om prosjektet? Hvem er ansvarlig?
- Gevinstrealiseringsplan. Hvilke kort og langsiktige gevinster ser man for seg skal realiseres i prosjektet, og hvordan oppnår man det?
- Usikkerhetsanalyse. Hvilke usikkerhetsmomenter er det i prosjektet?
- ROS analyse. Risiko og sårbarhetsanalyse utføres for å identifisere trusler og dermed å kunne sette inn forebyggende tiltak og nødvendig beredskap.

Slik gjør vi det i Varanger museum

Prosjektmodell

Vi har valgt å bruke oversikten/ prosjektmodellen, presentert på www.prosjektveilederen.no som vår mal. Fasen *konseptutvikling* har vi kalt – Hvordan starte et prosjekt? Fasene *planlegge, gjennomføre og avslutte* er de tre viktigste fasene i prosjektet for prosjektlederen og prosjektmedarbeiderne. Fasen *realisere* handler om å oppnå langsiktige gevinster av prosjektet. Begge de blåmarkerte fasene i begynnelsen og slutten av modellen skal være virksomhetsstyrte, det vil si ledelsen skal være hovedansvarlig.

Mellom fasene skal det legges inn beslutningspunkter for å kontrollere at prosjektet fremdeles har “livets rett”. Prosjektet skal evalueres mellom hver av disse fasene av prosjekteier eller styringsgruppe. Man kan mellom alle fasene beslutte å avslutte et prosjekt av ulike grunner.



Illustrasjon fra www.prosjektveilederen.no

Fallgruver

- Ikke alle prosjekter har behov for en stor styringsgruppe og mange faser/beslutningspunkter.
- Prosjektet over administreres og bruker mer tid på dokumentasjon enn nødvendig.
- Prosjektet 'slurver' med fasene knyttet til igangsetting og avslutning. Alle prosjekter må igangsettes og avsluttes på en god måte. Dette sikrer forankring, forutsigbarhet og god overlevering til museet.

Hvordan starte et prosjekt?

Ved oppstart av prosjekt kan de være to utgangspunkt. Vi kan initiere prosjektet selv, eller vi blir invitert inn til å delta i et prosjekt som andre eier og leder.

Varanger museum initierer prosjektet

Prosjektforslag presenteres for ledelsen. Prosjektforslaget kan komme fra ansatte i organisasjonen, utarbeides på avdelingen eller IKSet. I prosjektforslaget må ide og mål forankret i museets mandat komme tydelig fram. I tillegg en kort oversikt over organisering, ressursbruk, avgrensning av oppgave, en grov framdriftsplan og skisse til budsjett og finansieringsplan. Hvis en oppgave har kun naturlig tilknytning til en avdeling drøftes og vurderes prosjektforslaget med avdelingsleder, i avdelingen og direktør orienteres. Hvis en oppgave innebærer felles deltakelse og ressursbruk i flere avdelinger drøftes og vurderes prosjektforslaget i ledergruppen. Prosjektforslaget/mandat skal være formulert skriftlig.

Om ledelse godkjenner at en oppgave skal organiseres som prosjekt, utpekes prosjekteier og prosjektleder og prosjektleder overtar det foreløpige prosjektet. I samråd med prosjekteier og økonomi/administrasjon utarbeides et ferdig mandat.

Varanger museum er samarbeidspartner

Prosjektforslag presenteres for ledelsen i Varanger museum av kontaktperson internt, for avdeling eller ledergruppe avhengig av felles deltakelse eller ikke. Intern kontaktperson er den av de ansatte i Varanger museum som har fått invitasjon for å delta i prosjektet. Det skal komme tydelig frem i saksfremlegget til ledelsen hvem i Varanger museum som er foreslått som kontaktperson/ intern prosjektansvarlig, prosjektdeltakere og anslått ressursbruk og budsjett.

Om ledelsen godkjenner deltakelse i prosjektet på gitte vilkår overtar intern prosjektansvarlig prosjektet. Om vilkår må forhandles- gjør ledelsen dette. Intern prosjektansvarlig har kontakt med ekstern prosjektleder.

Dokumentasjon

- Prosjektforslag/mandat

Tips og råd

- Flere tilskuddsytere krever samarbeid mellom flere organisasjoner, og initiativtaker må finne samarbeidspartnere. Dersom museet blir forespurt, bør man bli med i forhandlinger i tidlig budsjett-fase. Man vet best hvilke gevinster man ønsker som samarbeidspart. Man kan forhandle om både mål, delmål og andel av budsjettet. Tenk gjennom hvilke ressurser prosjektet krever og tydeliggjør oppgaven prosjektet skal løse.
- En ansattes arbeidstid beregnes til minimum 600 kr timen ved egeninnsats eller frikjøp. Ved ekstraarbeid i helger eller på ettermiddagstid vil det påløpe 50-100% ekstra. Dette må tas i betraktning når man planlegger prosjekter eller går inn i prosjekter initiert utenfra eller i prosjektforhandlinger.
- Se gjerne til lignende prosjekter og hvordan de er organisert og planlagt.
- Kontakt gjerne andre som har gjort liknende prosjekter for å innhente erfaringer.

Fallgruver

- Museets deltakelse i eksterne prosjekter er underbudsjettet i prosjektbeskrivelsen. Her må man få full oversikt over hva prosjektet innebærer og hvor mye tid det vil ta for de som skal bidra inn.
- Om man er passiv i forhandlinger kan man bli en samarbeidspart uten realisering av egne mål og dårlige økonomiske forutsetninger.
- Prosjektforslaget er ikke forankret i museets mandat.

Planlegging

På bakgrunn av mandatet utarbeider prosjektleder en prosjektplan med endelig prosjektbeskrivelse, fremdriftsplan, budsjett og finansieringsplan.

Når prosjektplanen er ferdigstilt og godkjent kan prosjektleder sende søknader om midler for realisering av prosjektet jamfør plan. **Prosjektet kan fortrinnsvis ikke settes i gang før full finansiering er på plass.** Ved avslag eller reduksjon av søknadsbeløp, må prosjektet vurderes på nytt. Eventuelt kan prosjektet deles opp i flere faser og finansiering søkes til første fase. Når full finansiering er på plass eller intern økonomisk garanti, setter prosjektgruppa i gang arbeidet.

Gode grupper oppnår gode resultater. Prosjekter bringer sammen mennesker med ulik kompetanse. Prosjektlederen har derfor en viktig oppgave i å få mennesker med forskjellige bakgrunn, forventning og ambisjoner til å samarbeide. Ofte er det viktig med et oppstartsmøte hvor alle møtes fysisk for å avklare oppgaver inn i prosjektet og forventninger i forhold til prosjektet og hverandre.

Prosjektleder skal i tillegg være i løpende dialog med økonomiansvarlig/ administrasjonen. I oppstart må prosjektnummer i Unique opprettes. Tilsagnsbrev av finansiering sendes også til økonomiansvarlig/administrasjonen. Her er det fint å avtale faste statusmøter .

Prosjektleder skal sammen med administrator til Timeflex sørge at samme prosjektnummer blir opprettet i Timeflex for registrering av tidsbruk. Videre skal prosjektleder sammen med administrasjonen sørge for at det på fellesområdet Varanger Museum IKS under mappen Prosjekter opprettes en mappe for prosjektet med navn med prosjektnummer. I mappen lagres prosjektets dokumentasjon.

Dokumentasjon

- Godkjent prosjektforslag/mandat

Aktiviteter

- Utarbeide en prosjektplan.
- Avklare roller og ansvar. Ressursbruk internt må avklares med avdelingsledere.
- Utdype mål og delmål.
- Identifisere interessenter og hvordan man skal kommunisere prosjektet.

- Utarbeide budsjett og finansieringsplan.

Mål

- Prosjektplan
- Budsjett og finansieringsplan
- Plan for gjennomføring, rutine for oppfølging av framdrift og rapportering må avtales mellom prosjektleder, prosjekteier og økonomi
- Godkjenning av styringsgruppen/prosjekteier

Tips og råd

- Ofte lønner det seg å gjøre den langsiktige planleggingen i tidlig fase og ta detaljplanleggingen underveis. Siden prosjekter inneholder mange usikkerhetsmomenter vil man lengre ut i prosjektet ha bedre forutsetninger for å planlegge og å ta avgjørelser.
- Husk å forankre prosjektet, internt og eksternt, kommuniser om prosjektet. Ofte er det prosjekteier som kommuniserer eksternt og prosjektleder som kommuniserer internt.
- Involvering av brukere, publikum eller valgt målgruppe er ofte en god måte å få engasjement og kunnskap om behov.
- Husk å sette av midler til administrasjonskostnader minimum 10 % i små prosjekter. I større prosjekter kan det være riktig å sette av en fast sum. Dette skal overføres til drift.
- Om prosjektet må revideres, sett av mellom 6000-20 000 kr avhengig av størrelse på prosjekt til revisor.
- Budsjettet bør også ha en avsetning til uforutsette utgifter.

Fallgruver

- Ofte budsjetterer man for lite midler. Det er viktig å ha realistiske budsjetter. Budsjetter heller litt for mye, enn litt for lite.

- Egenandelen/egeninnsats settes vilkårlig uten å regne på timebruk. Ofte underestimerer vi derfor tidsbruken inn i prosjekter. Egenandel skal være spesifisert i antall timer. Egenandel i rene midler skal spesifiseres hvor de tas fra i museets budsjett.
- Man opererer med ulike budsjetter til ulike tilsagnsytere og det blir rot i forhold til rapportering. Man må operere med et likelydende budsjett og finansieringsplan til ulike tilsagnsytere.
- Prosjektets oppgaver kan vokse seg for store i forhold til ressurser og tid. Husk å avgrense dette i oppstarten.
- Prosjektet blir forsinket på grunn av andre oppgaver eller ferier. Tidsplanlegging i prosjektet må hensynta ferier, årsrapportering og høyaktivitetsperioder i daglig drift eller andre prosjekter og tilpasses dette.
- Å sette i gang et prosjekt uten fullfinansiering eller økonomisk garanti kan føre til problemer med gjennomføring og overforbruk på avdelingen.

Gjennomføring

I denne fasen utvikles prosjektets leveranser i henhold til planer og rammer beskrevet i prosjektplanen.

Varanger museum eier prosjektet

Prosjektleder har ansvar for framdrift av prosjektet. Gjennomføring og framdrift av prosjektet skal følge prosjektbeskrivelse, milepælsplan, aktivitetsplan, budsjett/finansieringsplan. En brukbar aktivitets/milepælsplan skal minimum inneholde aktiviteter/faser med tidsramme som prosjektet skal deles opp til og hvem er ansvarlig for hvilken aktivitet, planer for regelmessige statusmøter/arbeidsmøter, tidspunkter for rapportering og eventuelt evaluering.

Når arbeidet med prosjektet starter opp, skal samtlige involverte bruke prosjektkoden i Timeflex for å registrere arbeidstimer. På denne måten dokumenterer vi egen ressursbruk, som ofte stilles som egenandel i finansieringsplan og som kreves som vedlegg i regnskapet.

Ved innkjøp/utlegg/utgifter knyttet til prosjektet, skal prosjektleder påse at fakturaer/utlegg som hører til prosjektet merkes med prosjektnummer/navn. Prosjektleder skal underveis i

prosjektet påse at anmodning om utbetaling av prosjektmidler skjer innen gitt tidsfrist.
Administrasjon/økonomiansvarlig har ansvar for å kontere/ompostere
lønnskostnader/personalkostnader i forhold til drift og prosjekt etter avtale med ledelsen.

Ved årsskifte, er det prosjektleder sitt ansvar å informere administrasjon/økonomiansvarlig
om et prosjekt skal avsluttes regnskapsmessig, eller om det skal overføres til året etter.

Det oppfordres på generell basis til løpende informasjon underveis i prosjektet.

Varanger museum er samarbeidspartner

Intern prosjektansvarlig i Varanger museum sørger for god kommunikasjon, statusoppdateringer og lagring av prosjektplaner. Ellers gjelder samme rutiner som ved interne prosjekter.

Avvik

Det er ikke uvanlig at under gjennomføring av et prosjekt møter man avvik, som vil påvirke prosjektets videre progresjon.

Eksempler av slike avvik kan være antatt behov for merforbruk av prosjektmidler, omdisponering av prosjektmidler grunnet endring av aktiviteter, behov for involvering av andre/ flere ansatte i prosjektet; forsinket prosjektstart og så videre. Det er prosjektleders ansvar å rapportere inn avvik samt å gjøre endringer i prosjektdokumenter. Her gjelder det både å rapportere inn avvik til prosjekteier og tilskuddsytere til prosjektet.

Et ekstremt utfall av avvik kan være at Varanger museum må se seg nødvendig å avbryte et eget prosjekt eller å trekke seg ut fra et prosjekt. Avgjørelsen tas på ledernivå, basert på en risikovurdering og konsekvenser som et avbrudd vil medføre for Varanger museum.

Tips og råd

- Ha nær dialog med prosjekteier og styringsgruppen for løpende avklaringer. Avtal gjerne faste møtepunkter med styringsgruppen frem i tid. Nær kontakt med prosjektmedarbeiderne er også viktig.
- Gjennomføringsfasen kan deles opp i flere faser ved behov. Det gjør store prosjekter lettere å styre. Husk at overganger mellom faser forutsetter godkjenning i styringsgruppen mellom hver fase og konkret plan for hver fase.
- Denne fasen gir ofte ny innsikt, læring og behov. Er det behov for å justere planer for å oppnå verdi, eller har det oppstått nye ressursbehov?
- Bruker- og interessentinvolvering er også viktig i denne fasen. Rådfør deg med viktige interessenter for å bekrefte prosjektets rammer og forståelse for deres behov.

Fallgruver

- Prosjektmedarbeidere har ikke nok tid å sette av til prosjektet.
- Prosjektleder setter ikke av nok tid til administrative oppgaver og papirarbeid.
- Det opprettes for mange milepæler og faser, som skaper unødvendig mye administrasjon og unødvendig tidsbruk.
- Dårlig samarbeid og informasjonsflyt mellom prosjektleder og prosjektmedarbeidere, eller mellom prosjekteier og prosjektleder.
- Man godtar ikke en løsning som ikke er perfekt. Tidsfrister og kostnadsrammer blir satt til side.
- Omdisponeringer til andre formål enn oppgitt kan medføre bortfall av tilsagn. Husk å alltid rådføre deg med tilsagnsyter ved større endringer.

Avslutning

Gratulerer! Prosjektet er gjennomført og vi er kommet til avslutningsfasen. I denne fasen avslutter man prosjektet formelt, evaluerer prosjektet og skriver en sluttrapport.

I egne prosjekter skal prosjektleder stå for sluttrapport. Rapporten leveres først til prosjekteier eller styringsgruppen for godkjenning, før den sendes til tilsagnsytere innen gitt frist. Det er prosjektleders ansvar å påse at tilskudd blir utbetalt til Varanger museum som avtalt.

En sluttrapport inneholder ofte følgende punkter: beskrivelse av oppnåelse av prosjektets formål og mål, viktige aktiviteter, en beskrivelse av resultatet, regnskap kontra budsjett, fremdrift og gjennomføring kontra opprinnelig plan. Kan ting ha blitt gjort annerledes?

Prosjektleder må også sørge for at alle andre dokumentasjoner som kreves for å utløse betaling av tilskudd leveres inn. Noen bidragsyttere krever en separat anmodning for utbetaling av tilskudd, mens andre krever revisjonsdokumentasjon.

Prosjektleder sammen med prosjekteier skal sørge for å avslutte/overføre eventuelle kontrakter som ble inngått i forbindelse med prosjektet.

Prosjektleder i samråd med økonomiansvarlig skal sørge for å avslutte prosjektrekskap.

Prosjektleder må vurdere hvilke dokumenter som skal arkiveres, og hva som ellers bør tas vare på for senere læring og gjenbruk. Varanger museum arkiverer prosjektinformasjon på fellesområdet F/Varanger museum.

Det oppfordres på generell basis til informasjon, erfaringsdeling og kunnskapsoverføring om prosjekter til hele organisasjonen i form av innlegg på felles arena.

Når Varanger museum er samarbeidspartner, skal intern prosjektansvarlig sørge for at del-leveransen som Varanger museum er ansvarlig for, er gjennomført etter plan. Det oppfordres at intern prosjektansvarlig skriver en kortfattet rapport som dekker prosessen hvordan del-leveransen ble gjennomført. Ellers gjelder samme rutiner som ved interne prosjekter.

Fallgruver

- Prosjektet avsluttes uten at alle oppgavene er gjennomført.
- Leveransene/gevinstrealiseringen hentes ikke ut.
- Sluttrapporten er mangelfull.

Enkel huskeliste for prosjektgjennomføring

Oppstart

- Prosjektide/mandat legges fram for ledelse
- Ideen drøftes/vurderes i forhold til museets mandat, oppgaver og gevinster
- Ledelse godkjenner eller avviser
- Prosjekteier og prosjektleder utpekes
- Mandat ferdigstilles sammen med prosjekteier og økonomi/administrasjon
- Mandat godkjennes eller avvises av prosjekteier/styringsgruppen

Planlegge

- Prosjektplan utformes
- Prosjektplan godkjennes eller avvises av prosjekteier/styringsgruppen
- Midler søkes
- Avhengig av finansiering igangsettes eller avsluttes prosjektet av prosjekteier/styringsgruppen

Gjennomføre

- Prosjektet gjennomføres
- Viktig med god rapportering og oppfølging
- Evaluere underveis
- Informere internt og eksternt
- Fokus på gevinster

Avslutte

- Prosjekt avsluttes og sluttrapport utformes
- Prosjekt godkjennes formelt av prosjekteier/styringsgruppen
- Sluttrapport sendes til tilsagnsytere

Gvinstrealisering

- Synliggjøre gevinster
- Dele erfaring i organisasjonen

Innholdsfortegnelse for prosjektplan

Sammendrag av prosjektet

Prosjektbeskrivelse

Formål og mål

Målgruppe

FNs Bærekraftsmål

Organisering

Samarbeidspartnere

Arbeidspakker/aktiviteter

Framdriftsplan

Milepælsplan

Budsjett

Finansieringsplan

Prosjekteksempler og andre hjelpeverktøy

Finnes på F, og skal oppdateres kontinuerlig.

F:\Varanger Museum IKS\9 Prosjekter\1 PROSJEKTHÅNDBOK\Prosjektdokumenter

Litteraturliste

Andersen, E.S., Grude, K. V., Haug, T. (2012), *Målrettet prosjektstyring, 6.utgave*. Bekkestua, NKI Forlaget.

Andersen, E.S., Schwencke, E. (2012), *Prosjektarbeid – En veiledning for studenter, 4.utgave*. Bekkestua, NKI Forlaget.

Karlsen, T.J (2013), *Prosjektledelse- Fra initiering til gevinstrealisering 3.utgave*, Oslo, Universitetsforlag

Skyttermoen, T., Vaagaasar, A.L. (2015), *Verdiskapende prosjektledelse, 1.utgave*, Cappelen Damm

Prosjektveiviseren, www.prosjektveiviseren.no