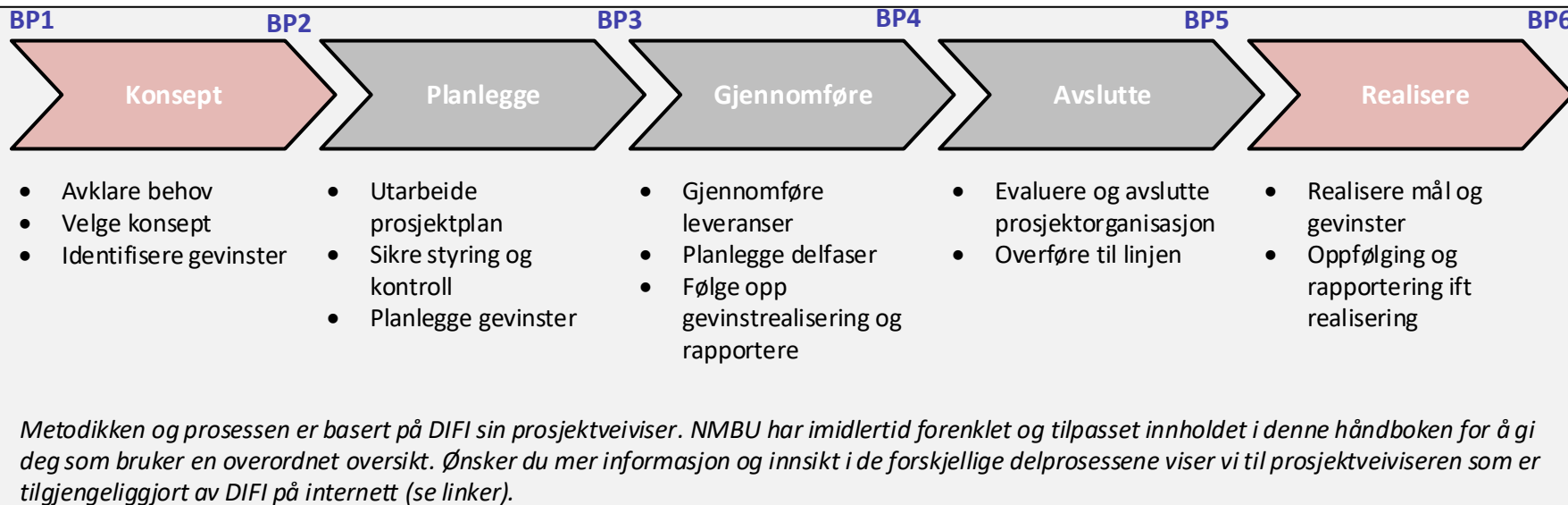


Figuren til høyre viser delprosesser som er viktig å ta hensyn til dersom vi ved NMBU skal få til å arbeide strukturert med forbedringsarbeid, herunder følge opp og synliggjøre de gode initiativene. De grå boksene er prosjektorganiseringen, resten er linjens ansvar.

Du kan trykke på de enkelte delprosessene for å få mer informasjon og tips til hvordan du kan lykkes med forbedringsarbeidet.

- Lykke til!



Kort om forbedringskraft

NMBU ønsker et stadig fokus mot å tenke nytt og mot forbedringer innenfor utdanning, forskning og administrasjon av virksomheten. Kontinuerlig forbedringsarbeid er viktig for å sikre NMBU sin relevans i samfunnet, at fellesskapets ressurser forvaltes på en god måte og for at vi skal oppnå våre strategiske mål.

Godt forbedringsarbeid forutsetter en organisasjon som har lyst til å bli bedre, og som tør å være offensiv og tenke nytt. Vi må tenke på hvordan vi kan løse dagens oppgaver på en stadig bedre måte – kan vi hente ut gevinster ved å:

- gjøre ting annerledes enn før
- gjøre andre ting enn før,
- eller kan vi gjøre begge deler: Andre ting, på nye måter.

For at vi skal lykkes med forbedringsarbeid må vi også rigge oss på en måte som gjør at vi kan jobbe strukturert med forbedringsinitiativene. Vi må prioritere ressurser og fokus mot de områdene for forbedring som gir størst mulig effekt for NMBU som helhet - på denne måten vil vi oppnå sterk forbedringskraft!

Ledelsen ønsker å benytte prosjekter i virksomhetsstyringen som et virkemiddel for å oppnå forbedringer. Forbedringsprosjekter skal følge en metodikk som gjør det mulig å identifisere gevinster, følge de opp og realisere de. Denne håndboken er ment som hjelp i dette arbeidet – slik at vi arbeider strukturert og oppnår sterk forbedringskraft!

Eksterne lenker:

- DIFI's prosjektveiviser
- E-læringskurs for DIFI's prosjektveiviser
- DFØ's veileder for gevinstrealisering

Kontaktinformasjon:

For informasjon bruk e-post:

prosjektkontoret@nmbu.no

Prosjekthåndboken forbedringskraft

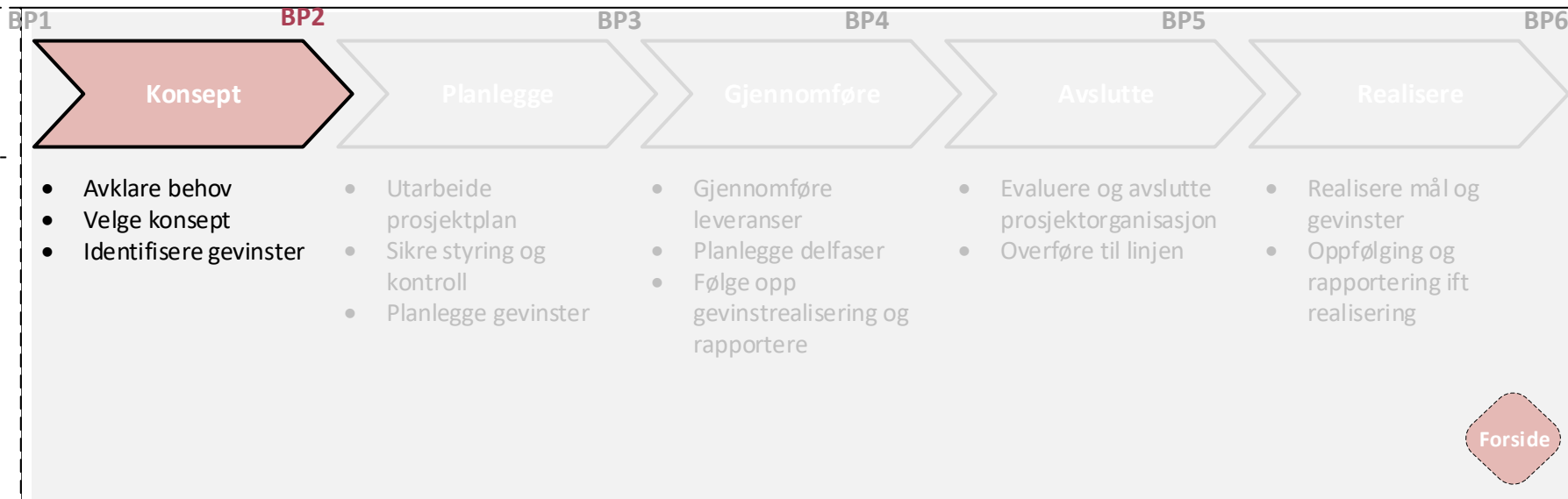


Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Figuren til høyre viser delprosesser som er viktig å ta hensyn til dersom vi ved NMBU skal få til å arbeide strukturert med forbedringsarbeid, herunder følge opp og synliggjøre de gode initiativene.

Du kan trykke på de enkelte delprosessene for å få mer informasjon og tips til hvordan du kan lykkes med forbedringsarbeidet.

- Lykke til!



Konseptfasen:

Formålet er å vurdere forskjellige alternative konsepter og velge den beste tilnærmingen for prosjektet. Et konsept er en mulig måte å gå frem på for å løse et problem eller skape en forbedring.

Fasen baserer seg på at ledelsen ved NMBU har utarbeidet et mandat. Dersom det er et større prosjekt hvor det er behov for en mer detaljert utredning før man avgjør om selve prosjektet faktisk skal gjennomføres vil det være naturlig å utarbeide et mandat som bare gjelder konseptfasen, ved mindre prosjekter utarbeider gjerne ledelsen et mandat for prosjektet som helhet. Mandatet kan være nokså enkelt, men skal som et minimum fastsette:

- Målsetninger for prosjektet (evt. hvilke behov prosjektet skal løse)
- Tids- og ressursrammer
- Rolle og ansvarsfordeling (prosjekteier, prosjektleder, evt. leder for konseptfasen o.l.)

Viktige aktiviteter/spørsmål som må avklares i konseptfasen er:

- Hva ønsker man å oppnå med prosjektet?
- Hvordan kan man løse dette på en best mulig måte ved å hensynta positive og negative virkninger?
- Hvilke gevinster vil prosjektet gi? (identifisere gevinster)
- Hvorfor skal man gjennomføre prosjektet på foreslått måte (valgt konsept)?
- Hvordan oppnår man en vellykket gjennomføring?

Det kan være flere produkter ut av denne fasen, eksempelvis prosjektbegrunnelse, faseplan eller lignende som kan benyttes som beslutningsgrunnlag (ved behov). Som et minimum skal det imidlertid foreligge en prosjektbeskrivelse som gir et solid grunnlag for å igangsette prosjektet.

Lenker:

- NMBUs mal Mandat
- NMBUs mal Prosjektbeskrivelse

Prosjekthåndboken forbedringskraft

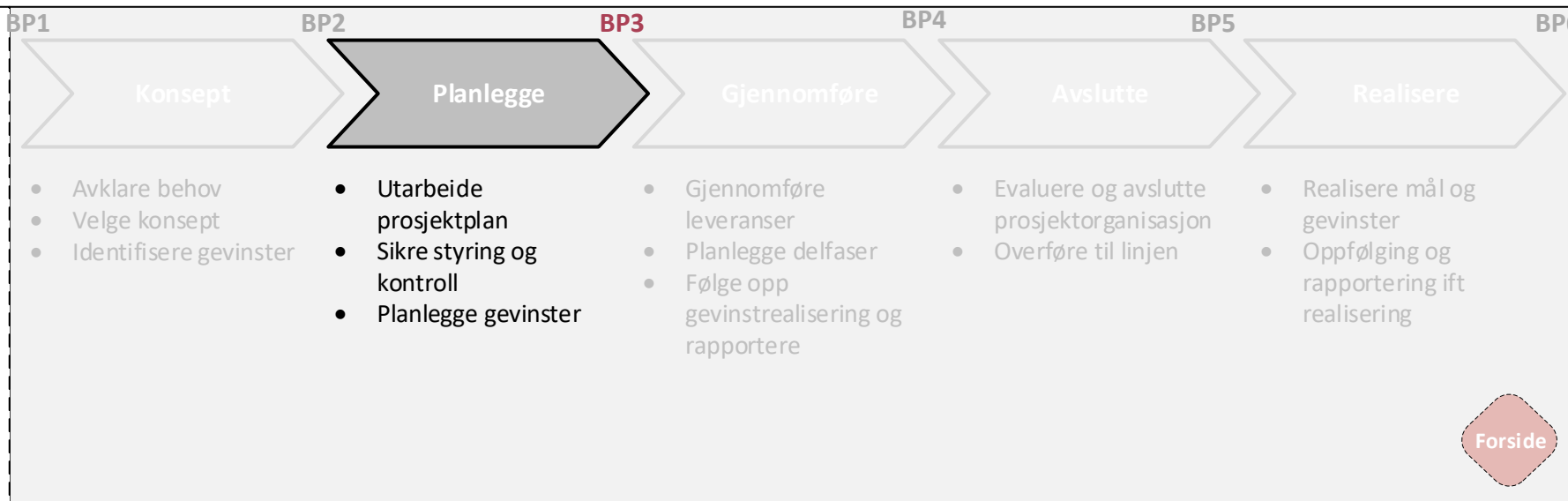


Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Figuren til høyre viser delprosesser som er viktig å ta hensyn til dersom vi ved NMBU skal få til å arbeide strukturert med forbedringsarbeid, herunder følge opp og synliggjøre de gode initiativene.

Du kan trykke på de enkelte delprosessene for å få mer informasjon og tips til hvordan du kan lykkes med forbedringsarbeidet.

- Lykke til!



Planleggingsfasen:

Formålet er å etablere en god forståelse for arbeidet som må gjennomføres i prosjektet.

Fasen baserer seg hovedsakelig på et godkjent prosjektforslag fra konseptfasen. Ved gjennomføring av større prosjekter vil det i planleggingsfasen være behov for å utføre ytterligere vurderinger ift om man skal gå videre med gjennomføring av prosjektet. I slike tilfeller utarbeider man relevant styringsdokumentasjon (analyser, undersøkelser o.l.) som danner grunnlag for beslutning om gjennomføring. Ved mindre prosjekter hvor det allerede er avklart at prosjektet skal gjennomføres vil det være tilstrekkelig med en overordnet plan som viser hvordan prosjektet skal gjennomføres, det vil si en videreutvikling av prosjektforslaget som ble utarbeidet i konseptfasen.

Viktige aktiviteter i planleggingsfasen er:

- Etablere prosjektorganisasjon
- Beskrive prosjektets produkter
- Planlegge prosjektgjennomføringen basert på prosjektforslaget
- Utarbeide en gevinstrealiseringsplan
- Utarbeide øvrige relevant styringsdokumenter for prosjektet

Det kan være flere produkter ut av denne fasen, eksempelvis styringsdokumenter som beskriver gjennomføringsstrategi, arbeidsprosesser og organisering, faseplan eller lignende. Relevante styringsdokumenter må kunne benyttes som beslutningsgrunnlag (ved behov). Som et minimum skal det imidlertid foreligge en tydelig prosjektplan (basert på prosjektforslaget) og en gevinstrealiseringsplan.

Lenker:

- [Styringsdokument](#)
- [Gevinstrealiseringsplan](#)

Prosjekthåndboken forbedringskraft

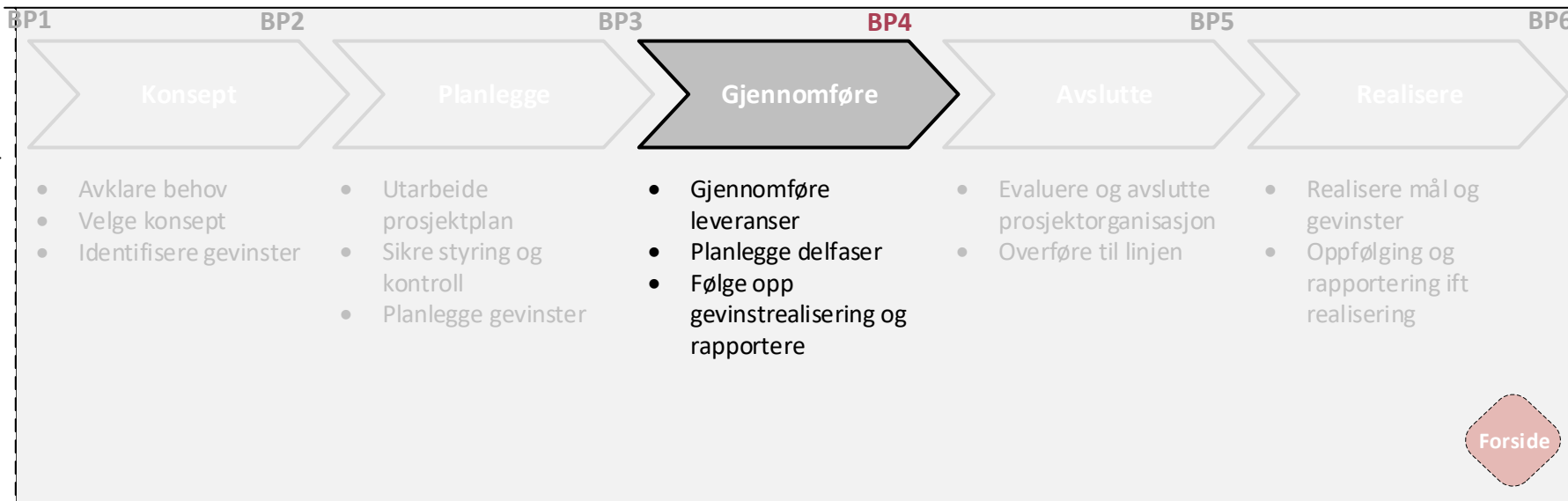


Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Figuren til høyre viser delprosesser som er viktig å ta hensyn til dersom vi ved NMBU skal få til å arbeide strukturert med forbedringsarbeid, herunder følge opp og synliggjøre de gode initiativene.

Du kan trykke på de enkelte delprosessene for å få mer informasjon og tips til hvordan du kan lykkes med forbedringsarbeidet.

- Lykke til!



Gjennomføringsfasen(e):

Formålet er å levere i prosjektets produkter basert på godkjente planer (styringsdokumenter) gjennom en eller flere delfaser for gjennomføring av prosjektet.

Fasen baserer seg på prosjektplanen og øvrige relevante dokumenter fra i planleggingsfasen. Ved større prosjekter vil ofte gjennomføringen bestå av flere delfaser med spesifikke leveranser eller milepæler, og hvor det kan være behov for å utarbeide planer for hver enkelt fase. Prosjektleder har ansvar for å styre prosjektet, justere plan etter behov, sikre fremdrift og at prosjektet oppnår fastsatte målsetninger, herunder realisere forventede gevinster. Relevante parter, eksempelvis prosjekteier, styringsgruppe eller virksomhetsledelse må være tilstrekkelig informert i gjennomføringsfasen, og videre involveres dersom det er behov for å utøve beslutningsmyndighet utover prosjektleders definerte fullmakter i mandatet.

Viktige aktiviteter i gjennomføringsfasen er:

- Prosjektstyring, herunder oppdatere relevante styringsdokumenter
- Gjennomføre nødvendige anskaffelser og inngå kontrakter
- Overlevere ferdige produkter til brukere (linjeorganisasjonen)
- Følge opp gevinstrealiseringsplan
- Løpende evaluering av arbeidet og sikre dokumentasjon av viktige erfaringer fra fasene

Det kan være flere produkter ut av denne fasen, eksempelvis faseplan for avslutning av prosjektet, erfaringslogg eller lignende. Som et minimum skal det imidlertid foreligge en oppdatert gevinstrealiseringsplan.

Prosjekthåndboken forbedringskraft

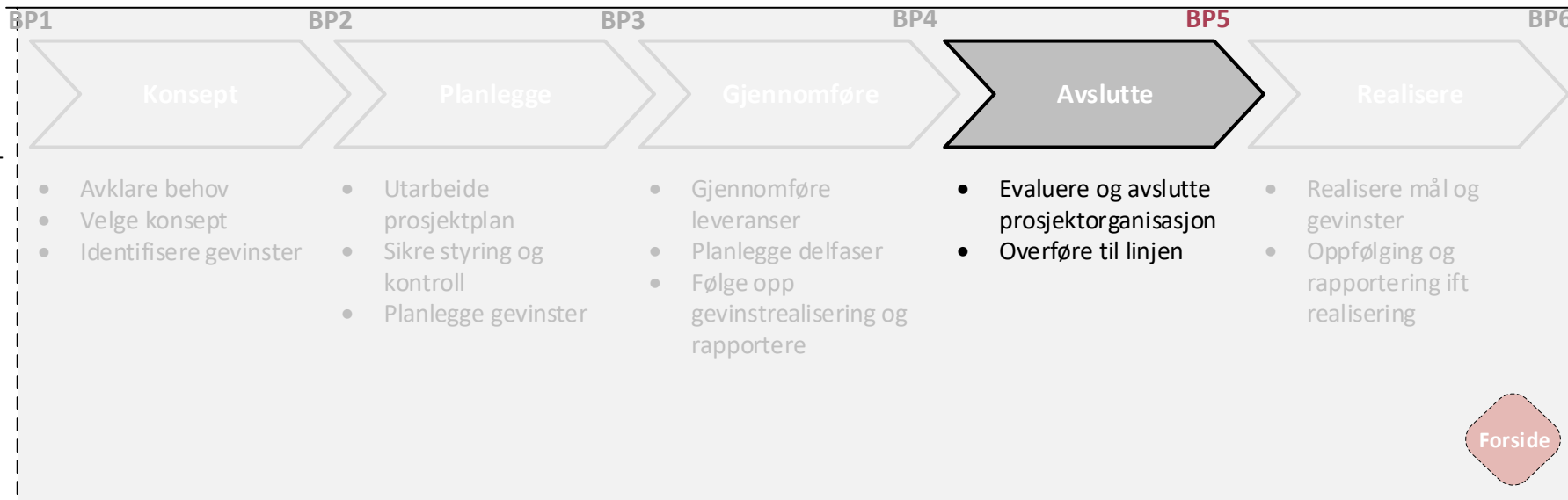


Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Figuren til høyre viser delprosesser som er viktig å ta hensyn til dersom vi ved NMBU skal få til å arbeide strukturert med forbedringsarbeid, herunder følge opp og synliggjøre de gode initiativene.

Du kan trykke på de enkelte delprosessene for å få mer informasjon og tips til hvordan du kan lykkes med forbedringsarbeidet.

- Lykke til!



Avslutningsfasen:

Formålet er å sørge for en god overlevering av prosjektets produkter til brukerne (noen produkter kan være overlevert i gjennomføringsfasen(e)) og videre sikre en strukturert og formell avslutning av prosjektet.

Fasen baserer seg oppdatert prosjektplan/faseplan fra gjennomføringsfasen. Ved større prosjekter vil det være behov for at prosjekteier godkjenner avslutningen av prosjektet. Prosjektleder har ansvar for å styre avslutningen av prosjektet og videre sikre en omforent forståelse av at alt er levert til brukerne/linjen iht avtale og forventninger. I avslutningsfasen overføres ansvar for drift, forvaltning og eventuell videreutvikling av produktene til linjeorganisasjonen.

Viktige aktiviteter i avslutningsfasen er:

- Overlevere prosjektets produkter til linjeorganisasjonen
- Avslutte kontrakter
- Utarbeide endelig prosjektrekskap og stenge relevante systemer for registrering av prosjektkostnader (reise, timeregistrering o.l.)
- Oppdatere gevinstrealiseringsplan
- Arkivering av relevant prosjektdokumentasjon
- Evaluere prosjektet og sikre dokumentasjon av viktige erfaringer fra prosjektgjennomføringen

Det bør foreligge en sluttrapport som er tilpasset prosjektets størrelse, i mindre prosjekter kan det være tilstrekkelig med en e-post til prosjekteier som videre arkiveres, mens det i større prosjekter kan være et dokument av mer formell karakter. Som et minimum skal det imidlertid foreligge en oppdatert gevinstrealiseringsplan.

Lenker:

- Sluttrapport
- Gevinstrealiseringsplan

Prosjekthåndboken forbedringskraft

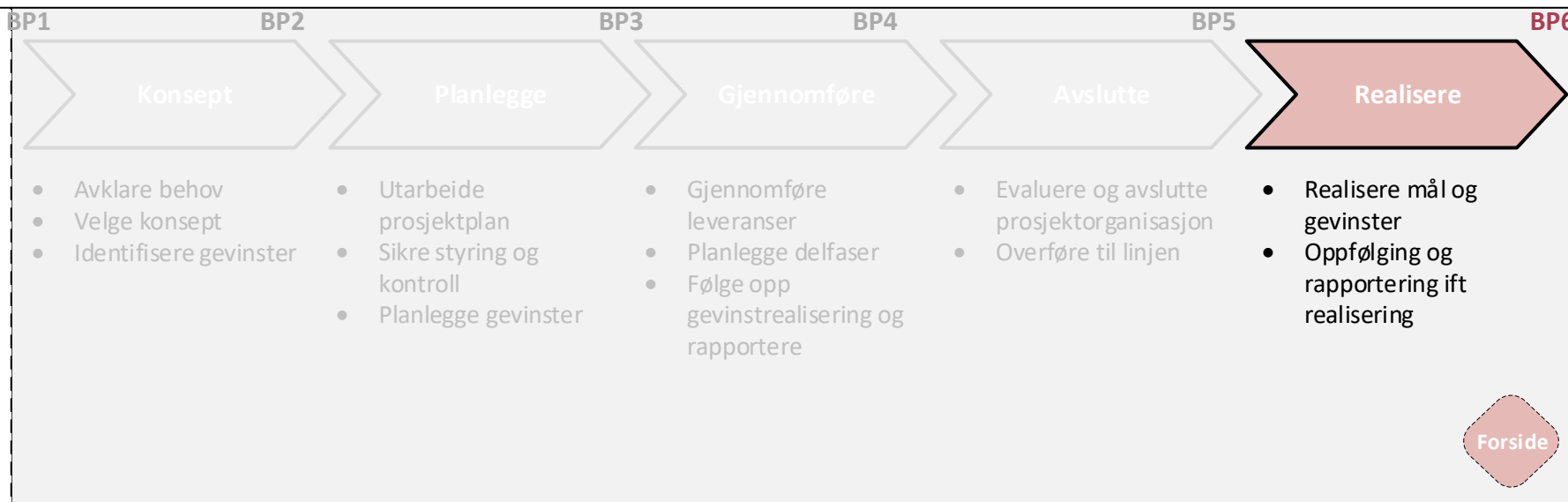


Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Figuren til høyre viser delprosesser som er viktig å ta hensyn til dersom vi ved NMBU skal få til å arbeide strukturert med forbedringsarbeid, herunder følge opp og synliggjøre de gode initiativene.

Du kan trykke på de enkelte delprosessene for å få mer informasjon og tips til hvordan du kan lykkes med forbedringsarbeidet.

- Lykke til!



Realiseringsfasen:

Formålet er å realisere gevinster og vurdere måloppnåelse.

Fasen baserer seg på alle produkter er levert og at prosjektet er formelt avsluttet. Linjeorganisasjonen har ansvar for drift, forvaltning og eventuell videreutvikling av prosjektproduktene i denne fasen. Linjen har også ansvar for å følge opp gevinstrealiseringsplanen. I mange prosjekter vil ikke gevinstene realiseres før etter at selve prosjektet er avsluttet, det er dermed særdeles viktig at virksomheten (gevinstansvarlige) gjennomfører nødvendige aktiviteter og tiltak slik at man faktisk realiserer gevinstene og oppnår de ønskede målene og effektene av prosjektet.

Viktige aktiviteter i realiseringsfasen er:

- Opplæring av ansatte i bruk av verktøy/produkter fra prosjektet
- Løpende forbedring basert på praktisk bruk
- Styre gevinstrealisering og etablere nødvendige tiltak for sikre at gevinstene kan hentes ut
- Måle gevinstrealisering og vurdere måloppnåelse

I større prosjekter bør det etableres en formalisert evalueringsprosess knyttet til konseptet man i utgangspunktet valgte og videre utarbeides en konseptevalueringsrapport. I realiseringsfasen skal det som et minimum stilles krav til at gevinstrealiseringsplanen følges opp og oppdateres så lenge dette er relevant.

Lenker:

- [Gevinstrealiseringsplan](#)
- [Konseptevalueringsrapport](#)