

NSB

RETNINGSLINJER FOR PROSJEKTARBEID

OMSTILLINGSPROSJEKTER



Styrende dokument

Manual

Tittel: Retningslinjer for prosjektarbeid
Omstillingsprosjekter

Dato : 13. Jan. 1994
Rev. : 0a
Ant. sider : 18
Ant. vedlegg : 5

Utarbeidet av : AGH
Godkjent av : OJF

Sign. : *Anne-Gro Hesth*
Sign. : *Arvidas J. Plat*

Den som har utarbeidet dette dokumentet er ansvarlig for at det til enhver tid er oppdatert.
Alle henvendelser angående dokumentet skal også rettes til vedkommende.

NSB
Dokumentasjonstjenesten
N - 0048 OSLO

Eks. 1

965.012.2 NSB Ret

09 tu 06035

INNHOOLD:

- 0. INNLEDNING**
 - 0.1 Hensikt
 - 0.2 Definisjoner
 - 0.3 Forhold til andre styrende dokumenter
 - 0.4 Distribusjon og revisjon
 - 0.5 Prosjekt som arbeidsform
- 1. PROSJEKTMODELL**
- 2. ORGANISERING**
 - 2.1 Roller og ansvar
 - 2.2 Krav til organisering
- 3. PLANLEGGING**
 - 3.1 Prosjektbeskrivelse
 - 3.2 Prosjektstruktur
 - 3.3 Aktivitetsbeskrivelse
 - 3.4 Aktivitetsplan
 - 3.5 Ressursplan
 - 3.5.1 Eksterne ressurser
 - 3.5.2 Interne ressurser
 - 3.6 Budsjett
 - 3.7 Prosjekt som arbeidsform
 - 3.8 Krav til planleggingsarbeidet
- 4. GJENNOMFØRING**
 - 4.1 Oppstartsmøte
 - 4.2 Rapportering
 - 4.3 Analyse og korrektive tiltak
 - 4.4 Kvalitetsrevisjon
 - 4.5 Krav til gjennomføring
- 5. AVSLUTNING**
 - 5.1 Sluttrapport
 - 5.2 Krav til prosjektavslutning
- 6. OPPSUMMERING**
- 7. KONTAKTPERSONER**

- VEDLEGG:**
- Prosjektbeskrivelse
 - Avtale om prosjektdeltagelse
 - Aktivitetsbeskrivelse
 - Aktivitetsplan
 - Rapporteringsskjema

0. INNLEDNING

0.1 Hensikt

Retningslinjene er utarbeidet som et hjelpemiddel for å sikre kvalitet i gjennomføringen av omstillingsprosjekter i NSB.

Dette dokumentet fastsetter minimumskrav til planlegging og styring av prosjekter. Prosjektansvarlig og prosjektleder må i hvert enkelt prosjekt vurdere om det er behov for ytterligere planlegging og oppfølging, f.eks. i form av hyppigere rapportering, større fokusering på time-/kostnadsstyring eller detaljerte prosedyrer for prosjektarbeidet.

0.2 Definisjon

Omstillingsprosjekter:

- Markeds-drevne prosjekter som fokuserer på organisering av oppgaver, ansvar og arbeidsrutiner
- Matriseorganisasjon med bred deltagelse
- Ledelse og tillitsvalgte direkte involvert
- Store innvirkninger på linjen

0.3 Forhold til andre styrende dokumenter

Dette dokumentet beskriver forholdet mellom projektansvarlige, prosjektleder og tillitsmannsapparatet, og skal i hovedsak være et verktøy for disse.

Prosjektansvarlige kan beslutte at det for enkelte prosjekt skal utarbeides prosjekthåndbok. En prosjekthåndbok skal beskrive retningslinjer for det daglige prosjektarbeid, og forholdet mellom prosjektleder og prosjektdeltagerne.

Det er etablert "Retningslinjer for prosjektgjennomføring" (REP) på konsernnivå. Denne er imidlertid beregnet på infrastrukturprosjekter og reflekterer lite gjennomføring av omstillingsprosjekter. Retningslinjer for omstillingsprosjekter skal være et supplement til REPen.

0.4 Distribusjon og revisjon

Dokumentet distribueres til:

- * Konsernledelsen (KL)
- * Stabsledere Konsern

- * Jernbaneselskapets ledergruppe (JL)
- * Jernbaneselskapets stab (JS)
- * Divisjonenes ledergrupper
- * Prosjektledere for omstillingsprosjekter
- * Personalorganisasjonene

Oppdateringer sendes ut til tilsvarende funksjoner. Jernbaneselskapets stab er ansvarlig for nødvendige revisjoner av dokumentet.

0.5 Prosjekt som arbeidsform

Med "prosjekt" forstås en arbeidsoppgave som:

- * er en engangsoppgave
- * har en definert og realistisk målsetting
- * skal utføres innen en avgrenset tids- og kostnadsramme og med en egen prosjektorganisasjon

Fordeler med prosjekt som arbeidsform:

- * fokusering på felles, klart spesifiserte mål
- * arbeid med en oppgave/ett oppdrag
- * gitte tids- og kostnadsrammer
- * utvikling av egen prosjektkultur

Men arbeidsformen har en del faremomenter i seg, som det er viktig å være klar over:

- * målformulering er for vag eller mangler helt
- * urealistiske planer medfører ofte at målformulering endres gradvis underveis i prosjektet
- * følelsen av å ha "to sjefer"; en i linjen og en i prosjektorganisasjonen kan gi uklare ansvarslinjer
- * de ulike arbeidsoppgavene er ofte for dårlig spesifisert

Prosjektstyring vil si:

Planlegging, oppfølging og styring av prosjektet for å realisere prosjektmål innen gitte rammer.

1.0 PROSJEKTMODELL

I det følgende er vist overordnet prosjektmodell for omstillingsprosjekter. Hensikten med denne er å sikre kvalitet i prosessen. Den reflekterer de elementer som må defineres i forbindelse med hver prosjektfase.

Man har valgt en modell der prosjekt deles i 3 delprosjekter:

- Forprosjekt
- Hovedprosjekt
- Test

Gjennomføring av prosjektet ihht. prosjektmodell, er nøye omtalt i de følgende kapitler.

Forholdet til Personalorganisasjonene:

Ved etablering av prosjekter som får vesentlig betydning for de ansattes arbeidssituasjon skal de ansatte sikres medbestemmelse i prosjektarbeidet.

Når det gjelder personalorganisasjonenes rolle, rettigheter og plikter ved oppstart, gjennomføring og avslutning av prosjektet, gjelder reglene i Hovedavtalen.

PROSJEKTMODELL OMSTILLINGSPROSJEKTER

	FORPROSJEKT	HOVEDPROSJEKT	TEST
ANSVARLIG	Prosjektgruppen	Prosjektgruppen	Linjeledelsen med støtte fra prosjektgruppen
KJENNETEGN	Datainnsamling Analyse Vurdere alternativer Kost/Nytte Konsekvensutredning Gjennomførings-/kontraksstrategi Fremdriftsplan/Budsjett	Detaljspesifisering Realisering/Utvikling/Innkjøp Rutine- og organisasjonstilpassning Opplæring Testing Forberedelse for drift	Test i produksjonsmiljø Kvalitetssikring og oppfølging Justeringer Vurdering av måloppnåelse
KRAV TIL OPPSTART	Oppstartsmøte: - Klargjøring av mandat og rolle - Definere mål - Fremdriftsplan og Budsjett - Informasjonsplikt	Oppstartsmøte: - Klargjøring av mandat og roller - Definere mål - Revidering av fremdriftsplan og budsjett - Informasjonsplikt	Oppstartsmøte: - Klargjøring av mandat og roller - Aksept av leveranse - Definerings av mål - Informasjonsplikt
KRAV TIL AVSLUTNING	Sluttrapport Beslutning om videreføring Evt. protokoll (løftes til forhandlinger/drøftinger ihht. Hovedavtale)	Sluttrapport Beslutning om videreføring Evt. protokoll (løftes til forhandlinger/drøftinger ihht. Hovedavtale)	Sluttrapport Avslutning/Godkjenning
ROLLER/ANSVAR	Plassere Oppdragsgivers/ Prosjektansvarliges ansvar Utpeke prosjektleder Avklare tillitsvalgtes rolle (Utøvende og/eller styringsgruppe evt. ingen)	Plassere Oppdragsgivers/ Prosjektansvarliges ansvar Utpeke prosjektleder Avklare tillitsvalgtes rolle (Utøvende og/eller styringsgruppe evt. ingen)	Plassere linjeleders ansvar Støtte linjeledelsen Avklare tillitsvalgtes rolle (Utøvende og/eller styringsgruppe evt. ingen)

2 ORGANISERING

Prosjekter er normalt tverrfaglig sammensatt; dvs. krever innsats fra flere divisjoner/avdelinger/seksjoner. Dette innebærer delt autoritet mellom prosjektet og linjeorganisasjonen. En slik matriseorganisasjon vil ofte forårsake "gråsoner" hva angår ansvar og myndighet, dersom en ikke har foretatt en klar ansvarsdeling før prosjektstart. For mange er det en ny situasjon å rapportere til to eller flere ledere samtidig. Det er viktig at de krav og forventninger prosjektleder, linjeleder og prosjektmedarbeider stiller til hverandre, blir avklart ved prosjektoppstart.

Normalt består en prosjektorganisasjon av en oppdragsgiver, en prosjektansvarlig, en prosjektleder, prosjektmedarbeidere og evt. representanter fra personalorganisasjonene.

Hvis prosjektets karakter tilsier det, skal prosjektets PA-rolle (prosjektansvarlig) utøves av en styringsgruppe med leder. Sammensetningen av gruppen må ta hensyn til de generelle krav og avtaler som omhandler deltakelse fra forbund og kontrollinstanser.

2.1 Roller og ansvar

Prosjektansvarlig (PA)

For å videreutvikle prosjekt som arbeidsform, og sikre en vellykket gjennomføring av løpende prosjekter, er det viktig å fokusere på prosjektansvarliges rolle spesielt fordi:

- Prosjekter i driftsmiljø krever mye tettere kobling til linjeorganisasjonen enn prosjekter i andre miljøer. PA vil ofte være linjeansvarlig eller i en lederposisjon med nær tilknytning til prosjektets fagområde. Nær tilknytning er viktig særlig i forbindelse med prosjektets oppstart og når prosjektet skal avsluttes og ansvaret skal overføres til linjen.
- Flere prosjekter kan ha overlappende interesser og problemstillinger.

Prosjektansvarlig kan kun være personer som møter i Konsernets evt. Jernbaneselskapets ledermøter eller personer godkjent av disse. Prosjektansvarlig er ansvarlig for følgende:

- * utpeke prosjektleder
- * godkjenne prosjektets mandat med prosjektbeskrivelse, overordnet plan og budsjett
- * skaffe nødvendige ressurser
- * kontraktsstrategi samt gjennomføring av kontraktsadministrasjon ihht. gjeldende retningslinjer (mhp. leverandører)
- * følge opp og sørge for at det ved avvik blir iverksatt korrigerende tiltak
- * kontakt med berørte parter/interessenter utenfor

prosjektorganisasjonen samt sikre prosjektets forankring mot linjeorganisasjonen.

- * initiere kvalitetsrevisjoner
- * godkjenne eventuelle endringer i prosjektleders rammer
- * innhente oppdragsgiveres godkjenning på endringer
- * godkjenne sluttrapport

Det er PAs oppgave å sikre at prosjektets leveranser og produkter er i tråd med organisasjonens reelle behov, og at budsjetter, planer og ressursinnsats står i forhold til forventede effekter.

Dette stiller store krav til at PA er godt informert om forventede leveranser og produkter, hvordan disse skal innføres i organisasjonen og hvordan effekter/gevinster skal hentes ut i praksis. Før PA godkjenner prosjektbeskrivelsen må han i tillegg forsikre seg om at følgende foreligger:

- Kostnadsbudsjett og tidsplan knyttet til leveranser og aktiviteter.
- Hvilke kostnader som inngår og type kostnader (egen innsats, konsulenter, materiell etc.), og evt. hvilke kostnader som ikke er medregnet i budsjettet.
- Rapporteringssystem som sikrer oppfølging mhp. fremdrift og kostnadsutvikling.
- Vurdering av usikkerhetsmomenter og evt. etablering av en prosjektreserve.

Det er en stor utfordring å skaffe tilstrekkelig med kompetente ressurser til prosjektene. For en prosjektleder som ofte mangler formell forankring og posisjon kan dette være et stort problem. Prosjektleder må, ofte på daglig basis, forhandle med linjeledere for å sikre seg ressurser. Det er derfor viktig at PA tar det formelle (ikke nødvendigvis det praktiske) ansvaret med å skaffe nødvendige ressurser til prosjektene. Likeledes må PA regelmessig følge opp at både prosjektet og linjen forholder seg til de inngåtte avtaler (jfr. Avtale om prosjektdeltagelse).

De periodiske statusrapportene fra prosjektleder vil avdekke avvik fra planer og budsjetter. PA må løpende vurdere behov for korrigerende tiltak.

Prosjektleder (PL) er daglig leder i prosjektet og er ansvarlig for:

- * i samarbeid med prosjektansvarlig utarbeide prosjektets mandat med prosjektbeskrivelse, plan og budsjett
- * sette sammen prosjektgruppen
- * sørge for at aktivitetsbeskrivelser blir utarbeidet, milepæler definert, og at disse blir godkjent
- * Faglig og operativ ledelse av prosjektet
- * Sikre at prosjektet fanger opp utenforliggende endringer og problemer som vil få innflytelse på prosjektgjennomføringen
- * Sikre kvalitet i prosjektarbeidet ihht. definert ambisjonsnivå
- * styre og gjennomføre prosjektet innenfor gitt mandat
- * analysere prosjektet og iverksette korrektive tiltak

- * utarbeide månedlig (eller hyppigere) statusrapport til prosjektansvarlig hvor framdrift, kostnadsforbruk og kritiske aktiviteter framkommer
- * påse at informasjon/kommunikasjon/samarbeid fungerer i prosjektgruppa
- * utarbeide sluttrapport

2.2 Krav til organisering

Prosjektansvarlig skal:

- godkjenne prosjektleders mandat/rammer
- utnevne prosjektleder

Prosjektleder skal lede prosjektet innenfor gitt mandat/rammer.

3. PLANLEGGING

Ved prosjektstart legges grunnlaget for et vellykket prosjekt. Det er viktig at prosjektet blir klart beskrevet m.h.t. mål, arbeidsomfang, tidsfrister, ansvar, kostnader og gevinst.

3.1 Prosjektbeskrivelse

Før prosjektstart skal følgende elementer beskrives og godkjennes av prosjektansvarlig:

- * produktmål; mål med produktet/leveransen, skal kvantifiseres
- * effektmål; skal beskrive effekten/gevinsten med produktet, skal kvantifiseres
- * risikovurdering; hvilke elementer som kan hindre måloppnåelse innenfor gitte rammer
- * leveransen/produktet, beskrivelse av produkt/leveranse
- * budsjett; sammendrag av kostnadsbudsjettet
- * tidsrammer; start- og sluttdato for prosjektet

Ovennevnte kan beskrives i standard skjema "Prosjektbeskrivelse" (vedlegg 1) eller i notats form.

3.2 Prosjektstruktur

Prosjektleder har ansvar for å bryte prosjektet ned i kontrollerbare enheter; og illustrere dette i form av en prosjektstruktur.

Prosjektstrukturen kan brytes ned i:

- * faser; tidsmessig oppdeling med klare milepæler som avslutning av fasen
- * delprosjekt; fag-/modulinndeling
- * aktivitet; en spesifisert oppgave på laveste nivå hvor kostnader, framdrift og ressurser defineres

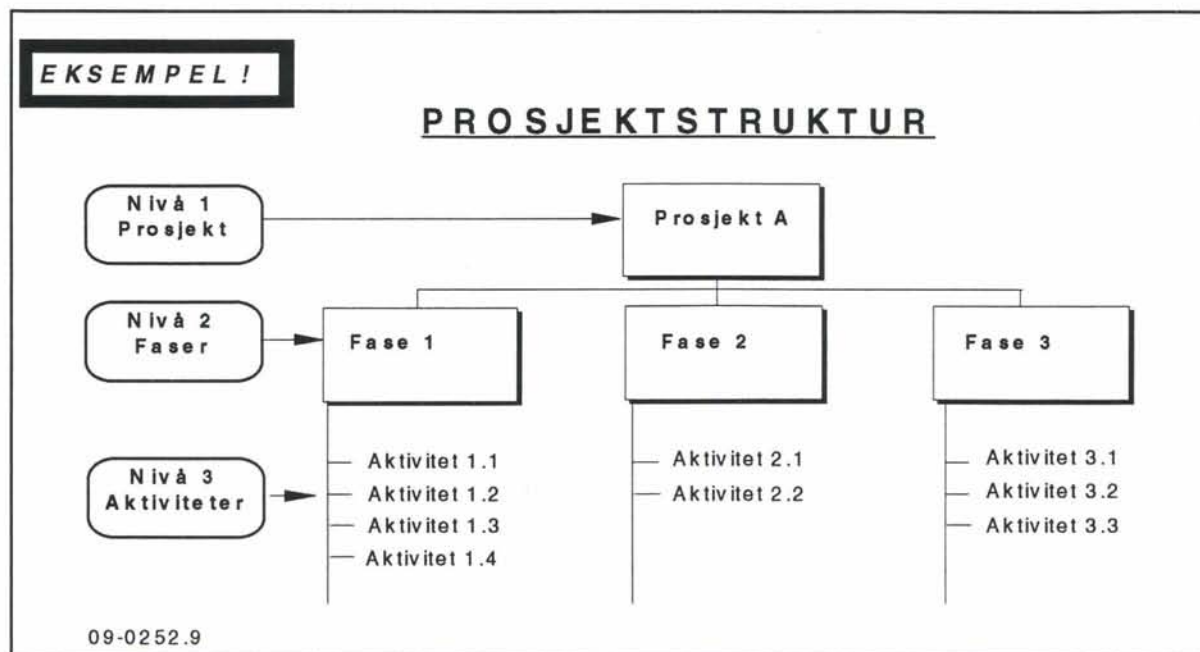
Hvilken detaljeringsnivå og nedbrytingskriterier som velges, bestemmes ut fra det som ansees å være nødvendig for å få full kontroll med faglig kvalitet og tids- og kostnadmessig framdrift i prosjektet. Det er vesentlig at prosjektansvarlig og prosjektleder blir enige om hvilket nivå man ønsker å følge opp på, og at dette reflekteres i prosjektstrukturen.

I prosjektmodellen vist i kap. 1.0, deles prosjektet inn i 3 faser. Hensikten med dette, er å sette fokus på de oppgaver som til enhver tid bør prioriteres.

I tillegg er det nødvendig å definere beslutningspunkter underveis i prosjektprosessen. Hver fase avsluttes med en sluttrapport samt krav til beslutning om videreføring.

Eksempel på prosjektstruktur er vist nedenfor.

3.3 Aktivitetsbeskrivelse



Prosjektets aktiviteter (nederste nivå i prosjektstrukturen) skal beskrives verbalt eller ved hjelp av skjema aktivitetsbeskrivelser (vedlegg 3). På aktivitetsbeskrivelsene knyttes ansvar, tid, kostnader og ressurser til aktivitetene. Prosjektdeltakerne bør selv være med på å fylle ut aktivitetsbeskrivelsene på de aktivitetene de er ansvarlige for. Dette fordi de selv er mest kvalifisert til å beskrive egne aktiviteter, samtidig som det ligger en større forpliktelse til å gjennomføre disse iht. plan. Aktivitetsbeskrivelsene godkjennes av prosjektleder.

3.4 Aktivitetsplan

Aktivitetene legges inn på aktivitetsplanen, hvor start/slutt tidspunkt sammen med milepæler framstilles grafisk (vedlegg 4)

3.5 Ressursplan

Prosjektleder er ansvarlig for å bemanne prosjektet, og for å sikre tilgang på personell skal prosjektleder utarbeide ressursplan. Planen skal godkjennes av linjeleder og spesifisere:

* personell (person)

- * tidsrom
- * innsats i % eller timer

3.5.1 Eksterne ressurser

Ved bruk av innleid personell skal NSBs standardkontrakt benyttes.

3.5.2 Interne ressurser

Ved deltagelse fra NSBs personell utover 1 månedsverk, skal det inngås standard avtale om prosjektdeltagelse (vedlegg 2). Selgende avdeling skal godskrives kr. 350.- pr. time samt reise/diettkostnader som internfaktureres på vanlig måte.

3.6 Budsjett

Det skal utarbeides periodisert budsjett for prosjekter over NOK 100.000.

3.7 Prosjekthåndbok

I store eller særlig kompliserte prosjekter bør det, på prosjektansvarligs beslutning, utarbeides en prosjekthåndbok. Håndboken skal beskrive prosedyrer for prosjektet, og forhold mellom prosjektleder og prosjektdeltakere. Prosjekthåndboken bør inneholde informasjon om:

- * organisasjon og ansvar
- * metode og tekniske hjelpemidler
- * planleggingsteknikk og framdriftsoppfølging
- * timelister og kostnadsoppfølging
- * dokumentstyring
- * arkiv, møter ol.
- * avvik, endrings og tilleggshåndtering
- * test og akseptanseprosedyrer
- * dokumentasjon

3.8 Krav til planleggingsarbeidet

Prosjektleder er ansvarlig for at det utarbeides:

- prosjektbeskrivesle
- prosjektstruktur
- aktivitetsbeskrivelser
- aktivitetsplan
- ressursplan
- budsjett (for prosjekter over nok 100.000)

4.0 GJENNOMFØRING

Prosjektansvarlig er ansvarlig for å godkjenne prosjektets mandat og påse at prosjektleder gjennomfører prosjektet iht. dette. Prosjektleder skal gjennomføre prosjektet innenfor de godkjente rammer, ved å måle og analysere prosjektets faglig, tidsmessige og kostnadmessige framdrift. Avvik skal identifiseres og korrektive tiltak iverksettes. Prosjektleder skal også legge forholdene tilrette slik at prosjektgruppen kan fungere hensiktsmessig.

4.1 Oppstartsmøte

Det skal arrangeres et oppstartsmøte etter at prosjektet er godkjent hvor alle prosjektdeltakerne deltar. Hensikten med møtet er å skape et godt samarbeidsmiljø i prosjektet, og bli enige om:

- * hva som skal oppnås, dvs. mandat/ mål, planer og ressurser
- * hvem som skal oppnå hva, dvs. roller og ansvar/myndighet
- * hvordan det skal oppnås, dvs. spesielle "spilleregler" for prosjektet
- * når det skal oppnås, dvs. planer og milepæler
- * vurdere/diskutere organisasjonsmessige forhold

I samlingen skal også dette dokumentet "Retningslinjer for prosjektarbeid" gjennomgås. Referat fra oppstartsmøte sendes oppdragsgiver.

4.2 Rapportering

Prosjektleder skal rapportere månedlig, siste arbeidsdag hver måned, til prosjektansvarlig samt prosjektkoordinator, dersom ikke annet er bestemt. Statusrapporten skal inneholde:

Prosjektstatus

- Kort beskrivelse av fremdrift og oppnådde resultater i henhold til aktivitetsplan/prosjektplan. Fremdrift skal relateres til på forhånd definerte milepæler.
- Tabell som viser eventuelle nøkkeltall for prosjektet.

Kostnader

For de prosjekter som har et kostnadsbudsjett, skal det vises budsjetterte og virkelige kostnader, periodisert og akkumulert. I tillegg skal avvik kommenteres.

Kritiske aktiviteter

Stikkordmessig opplisting av kritiske aktiviteter, forsinkede aktiviteter og aktiviteter med usikkerhet knyttet til seg. Planlagte korrektive tiltak for kritiske/forsinkede aktiviteter, for å få gjennomført aktivitetene/prosjektet i henhold til plan. Vil aktiviteten følge prosjektplan i de neste perioder, eller vil det være behov for en endring av prosjektplan.

Aktivitet neste periode

Planlagt aktivitet/milepæler neste periode.

Skjema for månedsrapportfølger vedlagt (Vedlegg 5).

4.3 Analyse og korrektive tiltak

Prosjektleder skal bl.a. på grunnlag av statusrapporten analysere prosjektet. Det er viktig for styringen av prosjektet at avvik blir registrert så tidlig som mulig slik at korreksjoner kan iverksettes med et minimum av konsekvenser.

Prosjektleder kan iverksette tiltak innenfor rammen av eget mandat, mens prosjektansvarlig må godkjenne tiltak som går utover rammene. Prosjektansvarlig må innhente oppdragsgivers godkjennelse på endringer i prosjektet. Avvik og tiltak skal rapporteres i statusrapporten.

4.4. Kvalitetsrevisjon

Kvalitetsrevisjoner i prosjekter bør gjennomføres. Det er prosjektansvarlig som er ansvarlig for å initiere disse. Revisjonsfunksjonen skal være helt frikoblet fra prosjektorganisasjonen.

Det skal utøves revisjon mot prosjektets produkter og mot prosessen. Revisjonen skal fokusere på om det arbeides mot "rett" løsning, og om retningslinjene følges.

4.5 Krav til gjennomføring

Prosjektleder skal:

- gjennomføre prosjektet innenfor godkjent mandat/rammer
- arrangeres oppstartsmøte i prosjektet
- rapportere månedlig til prosjektansvarlig (dersom ikke annet er bestemt)
- identifisere avvik og iverksette korrektive tiltak innen rammene

Prosjektansvarlig skal:

- godkjenne tillegg som går utover rammene for prosjektleder
- innhente oppdragsgivers godkjennelse til endringer
- initiere kvalitetsrevisjoner

5. AVSLUTNING

Det er viktig at prosjektet i avslutningsfasen gjennomgår en systematisk evaluering. En av årsakene til at avvik fra budsjetter og planer oppstår, er dårlig erfaringtall. Det er derfor viktig at erfaringer fra avsluttede prosjekter samles inn, analyseres og dokumenteres.

5.1 Sluttrapport

Prosjektleder skal utarbeide en sluttrapport som skal gi svar på:

- * er prosjektmålet innfridd?
- * forslag til oppfølging av effektmål
- * oppsummering av "spin-offs" (konstruktive ideer, forslag og observasjoner som har dukket opp i løpet av prosjektperioden, men som lå utenfor prosjektets mandat.)
- * virkelig tids- og kostnadsforbruk i forhold til det planlagte

Prosjektansvarlig skal godkjenne rapporten. Sluttrapporten skal arkiveres.

5.2 Krav prosjektavslutning

Prosjektleder skal:

- evaluere prosjektet
- utarbeide og arkivere sluttrapport

Prosjektansvarlig skal godkjenne sluttrapporten

6. OPPSUMMERING AV KRAV

Krav til organisering

Prosjektansvarlig skal:

- godkjenne prosjektleders mandat/rammer
- utnevne prosjektleder.

Prosjektleder skal lede prosjektet innenfor gitt mandat/rammer.

Krav til planleggingsarbeidet

Prosjektleder er ansvarlig for at det utarbeides:

- prosjektbeskrivesle
- prosjektstruktur
- aktivitetsbeskrivelser
- aktivitetsplan
- ressursplan
- budsjett (for prosjekter over nok 100.000)

Prosjektansvarlig skal:

- ved behov beslutte at prosjekthåndbok skal utarbeides
- godkjenne prosjektbeskrivelsen

Linjeleder skal godkjenne ressursplan.

Krav til gjennomføring

Prosjektleder skal:

- gjennomføre prosjektet innenfor godkjent mandat/rammer
- arrangeres oppstartsmøte i prosjektet
- rapportere månedlig til prosjektansvarlig (dersom ikke annet er bestemt)
- identifisere avvik og iverksette korrektive tiltak innen rammene

Prosjektansvarlig skal:

- godkjenne tillegg som går utover rammene for prosjektleder
- innhente oppdragsgivers godkjennelse til endringer
- initiere kvalitetsrevisjoner

Krav prosjektavslutning

Prosjektleder skal:

- evaluere prosjektet

7.0 KONTAKTPERSONER

Ved evt. spørsmål i forbindelse med gjennomføring av prosjektarbeidet, kan følgende personer kontaktes:

Navn:	Avd.:	Tlf.:
Anne Gine Hestetun	JS	67433
Erik H. Gundersen	JS	68816

LYKKE TIL MED PROSJEKTARBEIDET!

PROSJEKTBEKRIVELSE

Prosjektnr.: **Oppdragsgiver:**

Prosjekt-tittel:

Prosjekt mål:

Effekt mål:

Produkt:

Oppdragsbeskrivelse:

Hovedmlepæler:

Risikovurdering:

Start: **Slutt:** **Kostnadsramme:**

Prosjektdeltakere:

AVTALE OM PROSJEKTDELTAKELSE

Prosjekttittel:

Prosjektdeltaker:

Ansvarsområde:

Overordnet i prosjekt:

Oppgaver:

Arbeidsmåte/-sted:

Arbeidsomfang: _____ **Timer uke f.o.m :** __/__/__ **t.o.m** __/__/__

Budsjett: _____ **Timer a kr. 350,- pr. time =** _____ **kr**

Kostnadssted: **Belastes ansv.sted :** _____

Objekt _____

Godskrives ansv. sted: _____

Prosjektleder

Prosjektdeltaker

Linjeleder

AKTIVITETSBEKRIVELSE

Aktivitetsnr.: **Aktivitetsansvarlig:**

Aktivitetsnavn:

Produkt:

Arbeidsomfang:

Spesielle forutsetninger:

Milepæler:

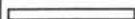
Start:

Slutt:

Budsjett:

FRAMDRIFTSPLAN FOR: _____

AKTIVITET	ANSV.	START DATO	SLUTT DATO	1 9 9												MERKANDER	
				JAN	FEB	MAR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DES		



Planlagt framdrift



Virkelig framdrift



Milepøl

NSB Godsdivisjonen

Plan:

Rev.plan:

Rapp.dato:

RAPPORTERINGSSKJEMA

PROSJEKT:

Prosjektleder:

Rapporteringsdato:

Prosjektstatus:

Kostnader:

Totalbudsjett	Akkumulert		Perioden	
	Budsjett	Virkelig	Budsjett	Virkelig

--	--	--	--	--

Kommentarer:

Kritiske aktiviteter:

Aktivitet neste periode:

Dato: _____

Prosjektleder: _____

