

Frost Forretningsutvikling

• Lønnsom vekst

Håndbok for kommersielle nettverk i Innovasjon Norge sitt *Marine Innovasjonsprogram (MIP)*

Metodikk og verktøy for næringsaktører

28. februar 2006

Thomas Brustad - Frost Forretningsutvikling
Markus Juvet - Frost Forretningsutvikling
Ragnar Tveterås - Universitetet i Stavanger



Frost Forretningsutvikling AS

www.frostforretningsutvikling.no

Kontor Oslo:

Drammensveien 145 B
P.O. Box 405, 0213 Oslo

Kontor Trondheim:

Beddingen 8
7014 Trondheim

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	3
2.0	SUKSESSKRITERIER FOR KOMMERSIELLE NETTVERKSPROSJEKTER	3
3.0	KRAV TIL DOKUMENTASJON AV KOMMERSIELLE NETTVERKSPROSJEKTER..	3
3.1	PROSEDYRE FOR VURDERING AV PROSJEKT	3
3.2	INNLEDENDE SJEKKLISTE OG FORPROSJEKT	4
3.3	MÅL.....	5
3.4	DELTAGERE	6
3.5	ORGANISERING OG PROSJEKTPLAN	7
3.6	PROSJEKTLEDELSE.....	8
3.7	ØKONOMI.....	8
3.8	MARKEDSKUNNSKAP OG UTVIKLINGSARBEID I MARKEDET	9
4.0	VERKTØY FOR LEDELSE OG EVALUERING AV KOMMERSIELLE	
NETTVERKSPROSJEKTER		10
4.1	PROSJEKTLEDELSE.....	10
4.1.1	<i>Prosjektplan</i>	<i>10</i>
4.1.2	<i>Økonomi.....</i>	<i>12</i>
4.1.3	<i>Risikostyring.....</i>	<i>13</i>
4.1.4	<i>Statusrapportering</i>	<i>14</i>
4.1.5	<i>Milepælsrapportering</i>	<i>14</i>
4.2	EVALUERING AV NETTVERKSPROSJEKTER	14
4.2.1	<i>Evalueringkriterier.....</i>	<i>15</i>
4.2.2	<i>Kriterier for å korrigere eller stoppe prosjekter</i>	<i>15</i>
VEDLEGG.....		16

1.0 Innledning

Denne håndboken skal benyttes i prosesser knyttet til kommersielle nettverk i Innovasjon Norges *Marine innovasjonsprogram* (MIP). Hensikten med denne håndboken er å presentere metodikk og verktøy som næringsaktører skal benytte i forbindelse med planlegging og gjennomføring av markedsrettede kommersielle nettverksprosjekter. Prosjektet har også utarbeidet en tilsvarende håndbok som er spesielt tilpasset til virkemiddelapparatet.

Kapittel 3 inneholder sjekkpunkt som gir veiledning i forhold til bedrifter som vurderer å inngå i et kommersielt nettverk, og som skal oppfylle kriteriene for støtte fra MIP. Kapittel 4 beskriver verktøy for prosjektledelse og for evaluering av prosjektet underveis.

2.0 Suksesskriterier for kommersielle nettverksprosjekter

I en egen rapport - "Suksessfaktorer for klusterutvikling og nettverksbygging i norsk sjømatsektor" – legges mye av premissene for utformingen av denne håndboka. Rapporten identifiserer suksesskriterier for kommersielle nettverk basert på case-studier fra sjømatnæringen og fra litteratur som ser på andre næringer. Vi anbefaler å lese denne rapporten for den som trenger et bedre kunnskapsgrunnlag for å vurdere nettverksprosjekter i henhold til den malen som blir foreslått i denne håndboka.

Kluster- og nettverkssamarbeid kan deles inn i to hovedkategorier:

- a) **Næringsklustre** – der en gruppering av næringsaktører og/eller virkemiddelapparat, FoU-institusjoner og andre kompetansemiljøer samarbeider for å realisere felles mål. Graden av forpliktelse i samarbeidet øker gjerne etter som klusteret utvikler seg. Utvikling av næringsklustre er en langsiktig prosess, der samarbeidet går gjennom flere faser fra uforpliktende informasjonsutveksling til mer forpliktende samarbeid i ulike deler av verdikjeden. Næringsklustre bidrar til å heve nivået i næringen, og fungerer som en arena for å skape kommersielle prosjekter og nettverk.
- b) **Kommersielle nettverk** – der en gruppe næringsaktører går sammen for å realisere felles mål. Mange kommersielle nettverk etableres i samarbeid med offentlig virkemiddelapparat, FoU-institusjoner og/eller andre kompetansemiljøer, men i kommersielle nettverk fases gjerne disse aktørene ut etter hvert. I kommersielle nettverk er ikke næringens utvikling hovedfokus, og arbeidet i nettverket er mer spisset mot et fokusområde og ofte mer kortvarig enn for næringsklustre.

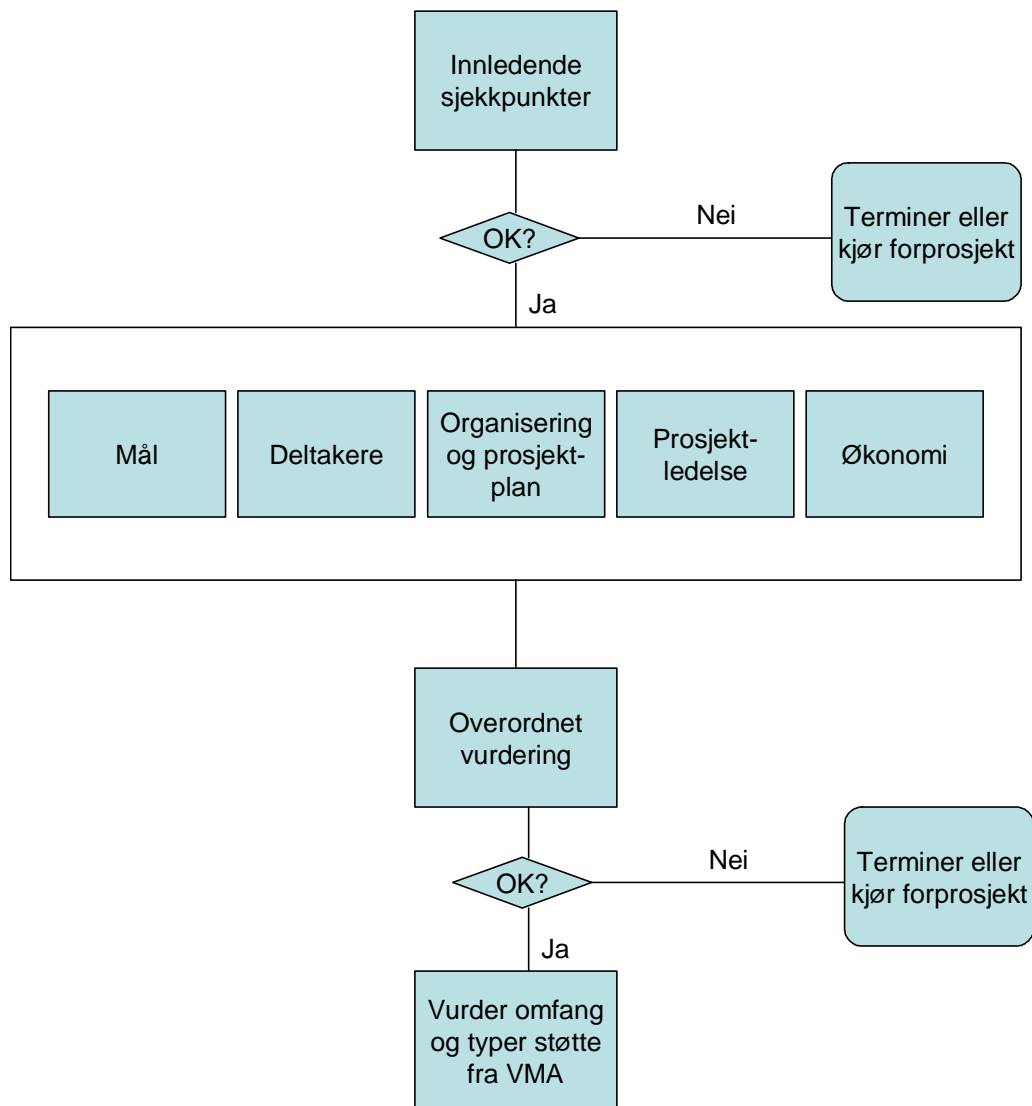
Denne håndboken tar for seg metodikk og verktøy for markedsrettede kommersielle nettverksprosesser.

3.0 Krav til dokumentasjon av kommersielle nettverksprosjekter

Virkemiddelapparatet har definert en rekke krav til kommersielle nettverksprosjekter som søker om offentlig støtte til gjennomføring. Dette kapitlet inneholder sjekklister som skal hjelpe næringsaktører i arbeidet med prosjektplanleggingen. Prosjektdokumentasjonen skal legges frem i form av en prosjektplan som skal beskrive prosjektets mål, organisering og økonomi

3.1 Prosedyre for vurdering av prosjekt

Figur 1 viser en mulig prosedyre for vurdering av kommersielle nettverksprosjekter. I det følgende vil vi beskrive elementene i vurderingsprosessen nærmere.



Figur 1: Flytskjema for vurdering av nettverksprosjekter

3.2 Innledende sjekkliste og forprosjekt

Denne sjekklisten for er laget som et hjelpemiddel til å raskt identifisere om prosjektet er aktuelt for få støtte fra MIP som en del av satsningen på kommersielle nettverk rettet mot marked.

#	Spørsmål	Ja?	Kommentar
1.	Er prosjektet et markedsrettet og kommersielt nettverksprosjekt?		
2.	Er det tidligere gjennomført liknende kommersielle prosesser med tilsvarende sammensetning og målsetninger som ikke har hatt suksess?		
3.	Er det tilstrekkelig identifisert på hvilke områder prosjektet skal gi de deltakende bedrifter økt konkurransekraft? (Stordriftsfordeler/samdriftsfordeler i produksjon/distribusjon/markedsføring, økt pris på produktene gjennom kvalitetsheving, etablering i nye markeder, etterspørselsfremmende tiltak, redusert økonomisk risiko.)		

#	Spørsmål	Ja?	Kommentar
4.	Er det startet andre prosjekter som har sammenheng med dette prosjektet eller som vedkommende prosjekt bør vurderes i forhold til?		

I mange tilfeller vil det på basis av de innledende sjekkpunkter være mest aktuelt å kjøre et forprosjekt før et MIP hovedprosjekt evt. innvilges. Forprosjektet skal ha mye fokus på å komme frem til forpliktende rammer for samarbeidet. Kriterier for utvelgelse til forprosjekt er følgende:

#	Spørsmål	Ja?	Kommentar
1.	Har bedriftene potensiale til å lykkes i forhold til å nå kommersielle mål?		
2.	Har bedriftene vilje til å ta en gjennomgang av strategi i forhold til forpliktende samarbeid mot markedet?		
3.	Har bedriftene definert aktuelle (ikke endelige) kommersielle mål for prosjektet?		
4.	Forplikter bedriftene seg til å delta i programmets kompetansedel (evt. enten kompetansedel eller trainee-del)?		
5.	Forplikter bedriftene seg til å delta i de arbeidsmøter som kreves i forprosjektet (normalt minimum 5 møter på 3-4 timer hver)?		
6.	Aksepterer bedriftene at det i hovedprosjektet også vil påløpe en egenandel?		

3.3 Mål

Når flere bedrifter samarbeider og investerer penger og tid inn i et prosjekt, er det avgjørende for resultatet at alle arbeider mot samme mål. Målene må være tydelige og omforente. I prosjektsammenheng er det vanlig å skille mellom effektmål og resultatmål. Effektmål beskriver hva gjennomføringen av prosjektet skal bidra til over et lengre tidsperspektiv enn prosjektets levetid, og skal beskrives på et overordnet nivå. Resultatmål er konkrete leveranser fra prosjektet, og deles gjerne inn i delmål som leveres underveis i prosjektet. SMART-prinsippene skal legges til grunn for utarbeidelse av resultatmål, slik at målene er **Spesifikke**, **Målbare**, **Aksepterte**, **Realistiske** og **Tidsavgrensede**. Spesifikke mål oppfattes likt av alle som er involvert i prosjektet. Målbarhet oppnås ved å identifisere direkte eller indirekte måleparametre og indikatorer. Aksepterte mål er forankret hos alle prosjektdeltakerne. Realistiske mål er tilpasset både eksterne faktorer som for eksempel markedssituasjon, og interne faktorer som kostnads- og ressursrammen til prosjektet. Tidsavgrensede mål oppnås ved å sette tidsrammer for når målene skal nås.

Sjekkliste for beskrivelse av mål:

#	Spørsmål	OK	Uklart	Mangler	Kommentar
1.	Har prosjektet definert separate effektmål og resultatmål?				
2.	Er resultatmålene spesifikke og entydige, slik at de oppfattes likt av alle prosjektdeltakerne?				
3.	Er resultatmålene målbare?				
4.	Er resultatmålene aksepterte av alle bedriftene som deltar i prosjektet?				

#	Spørsmål	OK	Uklart	Mangler	Kommentar
5.	Er resultatmålene realistiske, sett i forhold til marked, ressurser og tid?				
6.	Er resultatmålene tidsavgrensede og tilpasset faseinndelingen i prosjektplanen, slik at måloppnåelse kan danne grunnlag for vurdering av fortsatt finansiering?				
7.	Er målene gjensidig forpliktende for alle deltakerne i prosjektet?				

3.4 Deltagere

Denne delen skal fange opp forhold internt i de deltakende bedrifter og andre aktører, og relasjonene mellom disse.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Inneholder prosjektplanen en hensiktsmessig beskrivelse av alle deltakere i prosjektet?*				
2.	Har sentrale deltagere i prosjektet tidligere erfaring med samarbeid med hverandre eller forpliktende samarbeid med andre?				
3.	Er det for mange deltagere med i prosjektet (flere enn 5), slik at det er risiko for tungvinte og lange beslutningsprosesser, og praktiske koordinerings-problemer mht. oppgaver og ansvar?				
4.	Er den finansielle situasjonen i deltagende bedrifter slik at det er grunn til å tro at de vil overleve gjennom prosjektperioden?				
5.	Virker alle deltakerne tilstrekkelig motivert til å ta på seg ansvar og oppgaver på vegne av nettverket?				
6.	Har prosjektet samlet rett type kompetanse i forhold til de oppgavene som skal løses? (Næring, marked, FoU)				
7.	Vil noen deltakende bedrifter oppnå større fordeler/gevinst fra prosjektet enn andre?				
8.	Synes det å være en rimelig balanse mellom ressursinnsats til den enkelte bedrift og forventet utbytte fra prosjektet?				
9.	Er noen av bedriftene for store og dominerende, slik at det er sannsynlig at de vil styre utviklingen av nettverket for å ivareta egne interesser på bekostning av de andre deltagerbedriftene?				
10	Stiller deltakende bedrifter med tilstrekkelig ressurser både ift antall og kompetanse?				
11	Vil alle ressurspersoner i bedriftene prioritere å sette av tilstrekkelig med tid til prosjektarbeidet?				
12	Er det tilstrekkelig klart hvilke av bedriftenes produksjons- og distribusjonsaktiviteter,				

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
	geografiske markeder, produkter og kunderelasjoner som omfattes av prosjektet?				

* En beskrivelse bør omfatte: Bedriftens/organisasjonens virksomhet, bedriftens motivasjon for å delta i prosjektet, ansvar/oppgaver i prosjektet, nøkkelperson(er) i prosjektet med kort beskrivelse, ytelser i prosjektet (arbeidsinnsats, finansielle ytelser), kontaktinformasjon.

3.5 Organisering og prosjektplan

Denne delen fokuserer på organiseringen av prosjektet og prosjektplanen.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Er det utarbeidet en prosjektplan?				
2.	Er prosjektets målsettinger tilstrekkelig forankret i prosjektplanen?				
3.	Er prosjektplanen realistisk? (Budsjett, off. tilskudd, varighet, etc.)				
4.	Har prosjektplanen rett detaljeringsnivå?				
5.	Inneholder prosjektplanen en konkret tidsplan?				
6.	Er prosjektplanen godt strukturert, slik at de ulike aktivitetene er gruppert i hensiktsmessige faser?				
7.	Inneholder prosjektplanen en risikovurdering for prosjektet?				
8.	Er det utarbeidet en forretningsplan for markedsarbeidet?				
9.	Er det etablert separat styringsgruppe og prosjektgruppe for prosjektet?				
10.	Er rammen for samarbeid klart definert? Hvilke områder og aktiviteter skal/skal ikke inngå som en del av samarbeidet?				
11.	Er det spesifisert hvor mye arbeidsinnsats hver enkelt deltaker/deltakerbedrift skal bidra med?				
12.	Er fordeling av ansvar for ulike aktiviteter tilstrekkelig spesifisert?				
13.	Er rolle og ansvarsfordeling ift beslutninger klargjort tilstrekkelig?				
14.	Er det allokeret en dedikert prosjektleder for å lede prosjektet?				
15.	Er det utarbeidet en kommunikasjonsplan for prosjektet?				
13.	Har bedriftene blitt enige om den juridiske organiseringsformen i utviklingsfasen og etterpå?				
14.	Har implikasjonene av den juridiske organiseringsformen blitt tilstrekkelig analysert og forstått av bedriftene?				

3.6 Prosjektledelse

Utgangspunktet er at prosjektleder skal være en uavhengig (nøytral) person i prosjektets første fase(r). I MIP vil Innovasjon Norge ha et særlig ansvar for å ivareta dette hensynet i utvelgelsen.

I et prosjekt som omfatter flere bedrifter og andre aktører er prosjektleders rolle spesielt krevende. Det stilles derfor ytterligere krav til prosjektleders kompetanse og egenskaper.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Inneholder CV til prosjektleder tilstrekkelig informasjon om vedkommende?				
2.	Har prosjektleder erfaring med prosjektledelse, slik at grunnleggende prosjektlederkunnskaper er på plass?				
3.	Har prosjektleder erfaring fra gjennomføring av markedsrettede nettverksprosjekter fra før?				
4.	Er prosjektleder en nøytral person? (Tidligere ansettelsesforhold, økonomiske interesser i deltagerbedrifter?)				
5.	Har prosjektleder rett faglig kunnskapsnivå i forhold til næring, marked og forskning?				
6.	Har prosjektleder tilstrekkelig med tyngde og gjennomslagskraft i forhold til deltakerbedrifter og næring?				
7.	Har prosjektleder de nødvendige ferdigheter for å fasilitere nettverksmøter og samarbeidet mellom bedrifter på en effektiv måte?				
8.	Er det satt av nok ressurser/tid til prosjektledelse?				
9.	Har prosjektleder andre tunge engasjementer i prosjektperioden som kan komme i konflikt med prosjektet mht. tidsbruk og tilgjengelighet?				
10.	Kan prosjektleder bli med på hele utviklingsløpet eller er det lagt opp til utskiftning underveis?				
11.	I den grad prosjektleder mangler visse typer kompetanse eller tid, er det satt opp ressurser og person(er) for avlastning?				

3.7 Økonomi

Alle prosjekter som søker om støtte fra virkemiddelapparatet skal dokumentere et business case. Sjekklisten under er utarbeidet for å sikre at de nødvendige økonomiske beregninger er gjennomført.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Er det utarbeidet et prosjektbudsjett?				
2.	Er budsjettet hensiktsmessig fordelt ift				

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
	faser, aktiviteter og milepæler?				
3.	Er det bygget inn fleksibilitet i budsjett og prosjektplan, slik at det er mulig å gjøre endringer på bakgrunn av resultater som oppnås i de ulike faser og aktivitetsområder?				
4.	Er fordeling av kostnader tilstrekkelig periodisert?				
5.	Er timer, budsjett og andel av finansiering fordelt på deltagende bedrifter?				
6.	Er det gjort forsøk på å estimere avkastningen av prosjektet, f.eks. i form av nåverdiberegninger?				
7.	Er budsjettet tilstrekkelig for å gjennomføre hele nettverksprosjektet fra start til aktivitet i markedet?				
8.	Er størrelsen på søknadsbeløpet rimelig ift de resultater som forventes oppnådd?				
9.	Er den foreslåtte kostnadsfordelingen mellom næringsaktører og virkemiddelapparatet i tråd med de rammer/føringer ifbm. kommersielle nettverk som er gitt fra virkemiddelapparatet?				
10.	Er det gjennomført markedsundersøkelser eller på annen måte innhentet markedsdata for å støtte utarbeidelsen av økonomiske beregninger?				
11.	Er finansieringen av utviklingsfasen av prosjektet delvis basert på forventede inntekter fra salg, og synes dette realistisk?				
12.	Er det sannsynliggjort at prosjektet blir selvfinansierende og lønnsomt når arbeidet overføres til en driftsorganisasjon?				

3.8 Markedskunnskap og utviklingsarbeid i markedet

I et markedsrettet kommersielt nettverksprosjekt må det være fokus på å beskrive markedet som utviklingsarbeidet rettes mot. En slik beskrivelse vil avdekke nettverkets kunnskap om markedet og egen posisjon i markedet i dag. Det vil også avdekke modenheten til prosjektet mht. å spesifisere hvilke konkurransefortrinn som skal utvikles, og utviklingsaktiviteter i markedet.

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
1.	Er markedet beskrevet <u>kvalitativt</u> (geografisk avgrensning, distribusjonskanaler, typer konsumenter, produkter)?				
2.	Er markedet beskrevet <u>kvantitativt</u> (omsatt volum, priser, gjerne brutt ned på produkter/markedssegmenter/aktører)?				
3.	Er markedets krav/behov/kjøpskriterier				

#	Spørsmål	OK	Usikkert	Problem	Kommentar
	beskrevet (gjernede differensiert etter markedssegment, distribusjonskanal)?				
4.	Er konkurrentene i markedet beskrevet?				
5.	Har man beskrevet konkurrentenes fortrinn og svakheter?				
6.	Har man beskrevet egen posisjon i markedet i dag (volum, priser, produkter, distribusjonskanaler, kunder, samarbeidspartnere)?				
7.	Har man beskrevet på hvilke områder man trenger mer kunnskap om markedet?				
8.	Har man beskrevet aktiviteter som kan gjennomføres for å få mer kunnskap (inkl. aktører man kan benytte)?				
9.	Har man beskrevet hvilken type utviklingsarbeid som skal gjøres i forhold til markedet?				
10.	Har man beskrevet hvilke konkurransefortrinn som prosjektet skal utvikle/styrke?				
11.	Har man beskrevet de største barrierene i utviklingsarbeidet i markedet?				

4.0 Verktøy for ledelse og evaluering av kommersielle nettverksprosjekter

Dette kapitlet presenterer verktøy for prosjektledelse samt en metode for evaluering som virkemiddelapparatet kan benytte for nettverksprosjekter. Virkemiddelapparatet bidrar med betydelig direkte og indirekte økonomisk støtte til ulike nettverksprosjekter. Utgangspunktet er at kun prosjekter som kan vise til akseptable resultater får økonomisk støtte til videre arbeid. En forutsetning for å kunne måle dette er at resultatmålene er både målbare og tidsavgrensede (ref. kap. 3.3).

4.1 Prosjektledelse

4.1.1 Prosjektplan

Prosjekter kan ofte synes uoversiktlige og tunge. Å bryte ned prosjektet og skape et oversiktlig bilde som viser aktiviteter og hvem som har ansvaret for hva i de ulike fasene gjør prosjektene styrbare. Prosjektet må bygge på klare avtaler og tidsfrister om leveranse i hver fase.

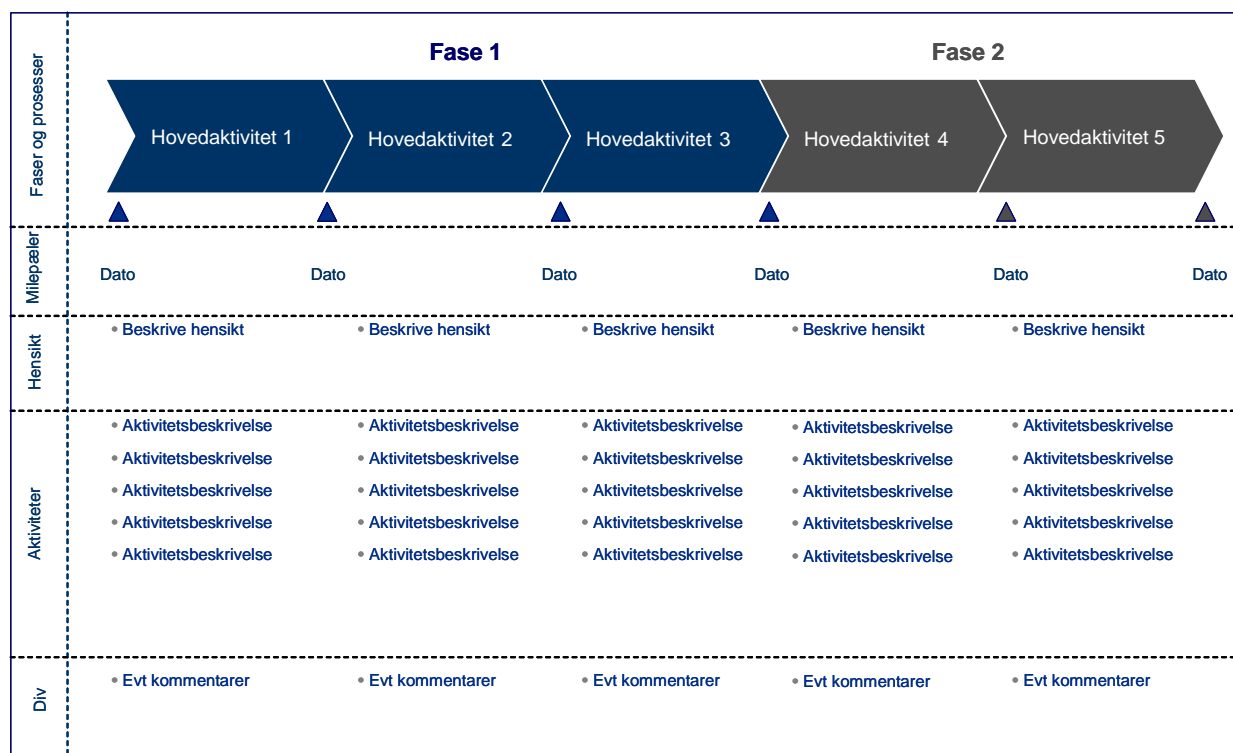
En god prosjektplan

- Plasserer ansvar og myndighet.
- Gir en oversikt over hvem som gjør hva, hvordan, hvilke faktorer som er avhengig av hverandre, ressursbruk, leveranser/resultater.
- Har tydelige beslutningspunkter/milepæler.
- Har standard faseinndeling som kan forenkles eller detaljeres avhengig av behov

Prosjektplanen bør lages både på overordnet og detaljert nivå. Nedenfor vises eksempler på begge detaljeringsnivåer.

Prosjektplan på overordnet nivå

Figur 2 viser et eksempel på en overordnet prosjektplan. Hensikten med denne planen er å vise hvilke aktiviteter som skal gjennomføres for å nå målene som er satt i prosjektet, når aktivitetene skal gjennomføres og sammenhengen mellom aktivitetene. På øverste nivå deles prosjektet inn i faser og hovedaktiviteter pr. fase. Videre defineres milepæler for når hver hovedaktivitet skal avsluttes. For hver hovedaktivitet beskrives hensikten med gjennomføring, samt hvilke aktiviteter som skal gjennomføres som en del av hovedaktiviteten. Ved behov noteres eventuelle kommentarer som er viktige for gjennomføring av aktivitetene. Vedlegg 1. **Metodikk for risikostyring**
Vedlegg 1 inneholder en elektronisk utgave av den overordnede prosjektplanen som kan benyttes som mal.



Figur 2: Prosjektplan på overordnet nivå

Prosjektplan på detaljert nivå

Figur 3 viser et eksempel på en relativt enkel detaljert prosjektplan. Kompleksiteten i planen og verktøyet som benyttes må vurderes i forhold til prosjektets omfang. Ved større prosjekter kan det være relevant å benytte prosjektverktøy som for eksempel MS Project eller liknende. Hensikten med en detaljert prosjektplan er å vise hvem som har ansvar for hvilke aktiviteter, varighet og omfang av aktiviteter, samt avhengigheter mellom de ulike aktivitetene. Prosjektlederen bruker denne planen for å følge opp fremdriften i prosjektet. Vedlegg 2 inneholder en elektronisk utgave av den detaljerte prosjektplanen som kan benyttes som mal.

Aktiviteter	Ansvar	Ressursestimert i timer							SUM	Start	Slutt	Uker																										
		NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16											
								0																														
Prosjektadministrasjon								0																														
1. Hovedaktivitet 1								0																														
Delakt 1								0																														
Delakt2								0																														
2. Hovedaktivitet 2								0																														
Delakt 1								0																														
Delakt 2								0																														
Detaljakt 1								0																														
Detaljakt 2								0																														
osv.osv...								0																														
3. Hovedaktivitet 3								0																														
Delakt 1								0																														
Delakt 2								0																														
Detaljakt 1								0																														
Detaljakt 2								0																														
osv.osv...								0																														
4. Hovedaktivitet 4								0																														
Delakt 1								0																														
Delakt 2								0																														
Detaljakt 1								0																														
Detaljakt 2								0																														
osv.osv...								0																														
5. Hovedaktivitet 5								0																														
Delakt 1								0																														
Delakt 2								0																														
Detaljakt 1								0																														
Detaljakt 2								0																														
osv.osv...								0																														
								0																														

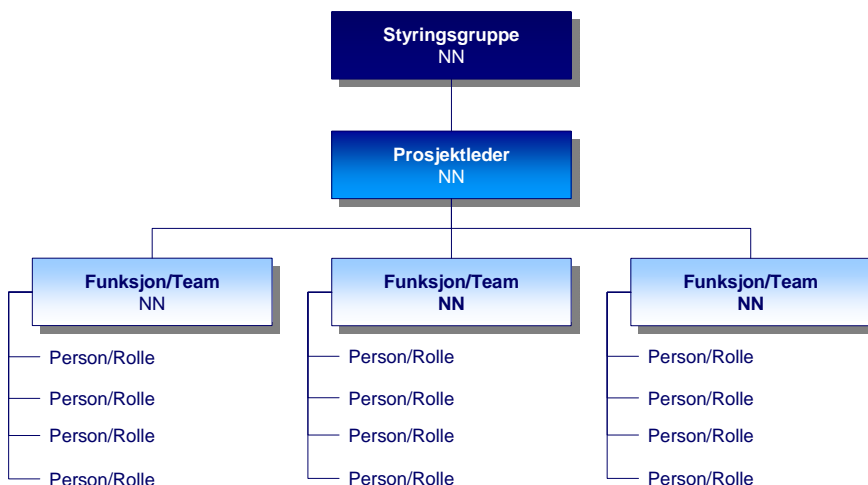
Figur 3: Prosjektplan på detaljert nivå

Organisering

For å synliggjøre hvordan prosjektet er organisert bør det utarbeides et organisasjonskart som viser ansvarsområder og rapporteringslinjer i prosjektet. Figur 4 viser et eksempel på et organisasjonskart.

Vedlegg 1. Metodikk for risikostyring

Vedlegg 1 inneholder en elektronisk utgave av organisasjonskartet som kan benyttes som mal.



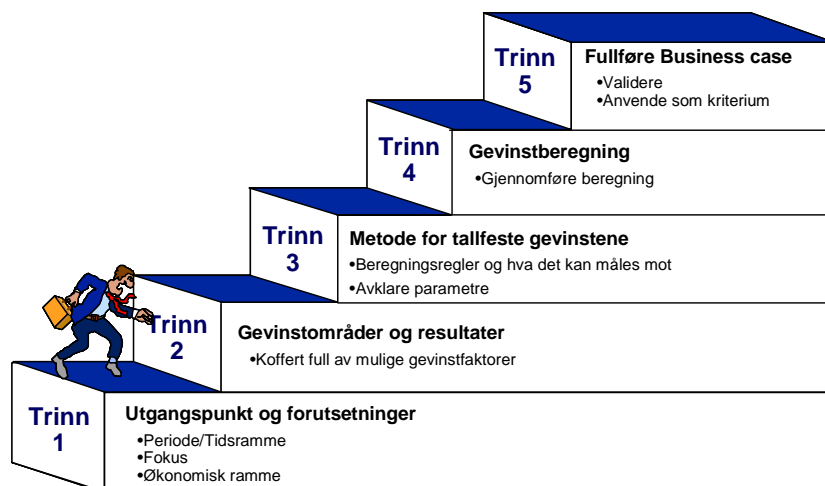
Figur 4: Organisasjonskart

4.1.2 Økonomi

Det skal utarbeides et overordnet prosjektbudsjett og et business case for alle nettverksprosjekter. Business caset skal dokumentere prosjektets forventede inntekter og kostnader både under gjennomføringen av prosjektet og i en driftsfase etter at prosjektet er avsluttet. Omfang og detaljeringsnivå for business caset vil være avhengig av prosjektets art. Det er likevel noen felles krav som kan stilles til prosjektbudsjett og business case for nettverksprosjekter;

- Fordeling av kostnader mellom ulike parter skal vises tydelig.
- Fordeling av kostnader på ulike aktiviteter skal vises tydelig.
- Kostnader skal periodiseres og konkretiseres.
- Ved utarbeidelse av estimater for framtidig inntekspotensial skal det innhentes markedsdata, eller evt. gjennomføres markedsundersøkelser.

Figur 5 viser en fremgangsmåte som kan benyttes for å utarbeide et business case:



Figur 5: Fremgangsmåte for business case

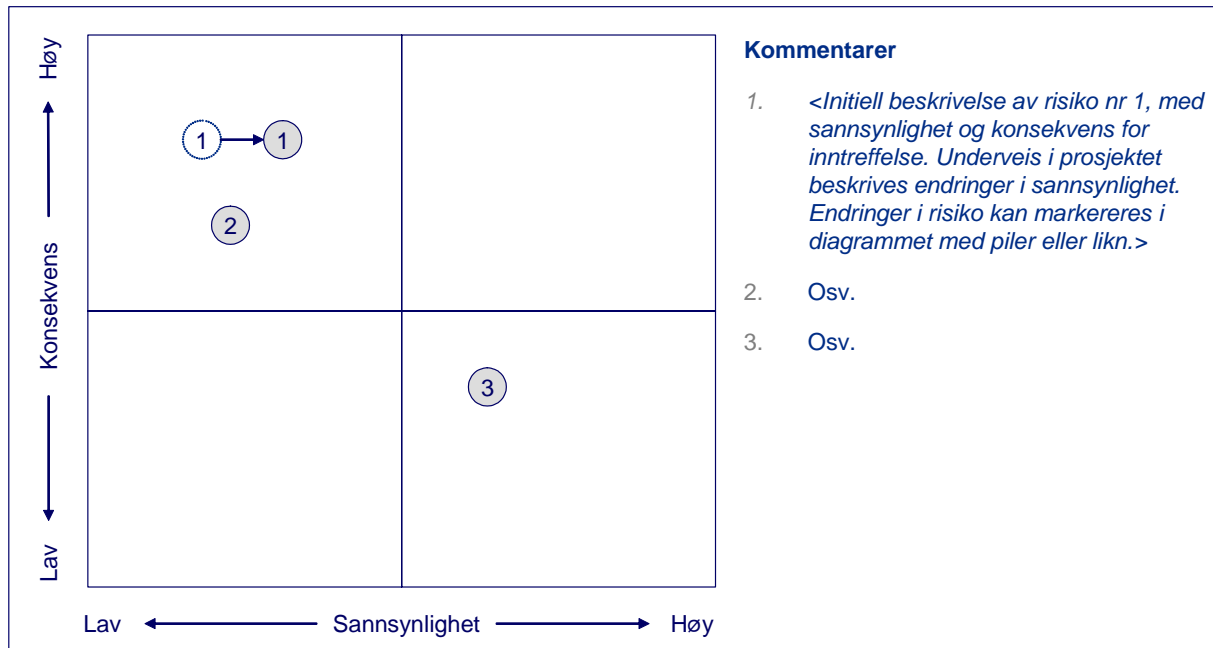
4.1.3 Risikostyring

Effektiv risikostyring er avgjørende for å lykkes med gjennomføring av komplekse prosjekter. Det er viktig å identifisere potensielle risikofaktorer før prosjektet starter opp, slik aktuelle tiltak kan planlegges og iverksettes tidlig. For hver risikofaktor vurderes sannsynligheten for at risikoen inntreffer så fremt ikke tiltak gjennomføres. Samtlige risikoer bør ha en konsekvensvurdering. Tiltak skal beskrives for å forhindre at risikoer inntreffer eller at sannsynligheten reduseres. Under er et forslag til en enkel metodikk for dokumentasjon av risikofaktorer. I et eget vedlegg er det presentert en utvidelse av metodikken, med mer kvantifisering/kategorisering av risikofaktorer og konsekvens.

Følgende risikotabell kan benyttes for å dokumentere risiko i forkant av prosjektets oppstart, samt som et verktøy for å følge opp:

#	Risikofaktor	Konsekvens	Tiltak	Ansvar
1.	<Beskrivelse av aktuell risikofaktor>	<Beskrivelse av risikovurdering>	<Beskrivelse av aktuelle tiltak. Oppdateres med status og evt. nye tiltak underveis i prosjektet>	<Navn på person som har ansvar for å følge opp risiko og tiltak>
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Figur 6 viser en modell som kan benyttes for å kommunisere risiko i forbindelse med status- og milepælsrapportering:



Figur 6: Modell for risikovurdering

4.1.4 Statusrapportering

Statusrapporter brukes i prosjektet for å følge opp fremdrift og foreta risikostyring. Statusrapportering er en periodisk, skriftlig vurdering av status og fremdrift, herunder ressursplanlegging og ressursforbruk, i et prosjekt. Innhold i en statusrapport er typisk:

1. Innledning
2. Kort beskrivelse av overordnet status for prosjektet
3. Beskrivelse av status pr. aktivitet og ressursforbruk
4. Kritiske beslutningspunkter
5. Risikovurdering

4.1.5 Milepælsrapportering

Milepælsrapporter brukes for å rapportere status ved viktige milepæler i prosjektet. Innhold i en milepælsrapport er typisk:

1. Innledning
2. Kort beskrivelse av status og resultater
3. Oppsummering av tidsforbruk og ressursinnsats
4. Beskrivelse av resultater for gjeldende milepæl
5. Plan for videre arbeid
6. Kritiske beslutningspunkter
7. Risikovurdering
8. Leveransegodkjenning

4.2 Evaluering av nettverksprosjekter

For å sikre at støtten fra virkemiddelapparatet benyttes på de områder som til enhver tid gir best resultater, bør det for alle nettverksprosjekter gjennomføres en evaluering på slutten av hver fase før det gis støtte til videre arbeid.

4.2.1 Evalueringskriterier

Evalueringskriteriene i dette kapittelet kan benyttes som en støtte for å evaluere nettverksprosjekter. Det benyttes en skala fra 5 til 1, der 5 er best og 1 er dårligst.

Måloppnåelse og fremdrift

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
8.	Har prosjektet oppnådd/nærmet seg hovedmålet for prosjektet?		
9.	Har prosjektet oppnådd delmål nr. <Fyll inn nr. og beskrivelse av delmål>		
10.	Har prosjektet oppnådd delmål nr. <Fyll inn nr. og beskrivelse av delmål>		
11.	Har prosjektet oppnådd delmål nr. <Fyll inn nr. og beskrivelse av delmål>		
12.	Er leveransene fra prosjektet til rett tid?		
13.	Er kvaliteten på leveransene fra prosjektet med høy kvalitet?		

Organisering og prosjektledelse

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
14.	Hvordan er samarbeidsklimaet i prosjektet?		
15.	Deltar alle aktører med avtalt ressursinnsats?		
16.	Er prosjektet bemannet med riktige ressurser for å løse oppgavene i neste fase i prosjektet?		
17.	Hvordan fungerer prosjektleder?		

Økonomi

#	Spørsmål	Score 5-4-3-2-1	Kommentar
18.	Hvordan ligger prosjektet an ift inntektssiden?		
19.	Hvordan ligger prosjektet an ift kostnadssiden?		
20.	Hvordan ligger prosjektet an ift opprinnelig business case?		

Overordnet vurdering

#	Spørsmål	Kommentar
21.	Hva er hovedinntrykket fra arbeidet som utføres i prosjektet?	
22.	Basert på arbeidet som er utført så langt – er det mer eller mindre sannsynlig at prosjektet lykkes nå enn da det startet opp?	
23.	Er det behov for å foreta vesentlige endringer i prosjektplanen for å sikre økt sannsynlighet for at prosjektet skal lykkes?	

4.2.2 Kriterier for å korrigere eller stoppe prosjekter

Følgende sjekklister kan benyttes som støtte for å gjennomføre en vurdering av om det er behov for å korrigere eller stoppe prosjekter.

#	Spørsmål	Ja	Nei	Kommentar
1.	Er det noen aktiviteter i prosjektplanen som er kritiske for prosjektets fremdrift som er vesentlig forsinket?			
2.	Har prosjektet mistet eller fått vesentlig mindre bidrag fra kritiske ressurspersoner enn planlagt, slik at sannsynligheten for å lykkes er vesentlig redusert?			
3.	Har det skjedd endringer i noen av deltakerbedriftene (oppkjøp, fusjon, konkurs) som gjør at rammebetingelsene for prosjektet er vesentlig forandret?			
4.	Har det skjedd vesentlige endringer i markedsforholdene, slik at sannsynligheten for å lykkes i markedet er vesentlig endret?			

Vedlegg

Vedlegg 1. Metodikk for risikostyring

Vedlegg 1: Prosjektledelse for nettverksprosjekter - vedlagt fil i MS Powerpoint

Vedlegg 2: Detaljert prosjektplan i Excel – vedlagt fil i MS Excel

Vedlegg 1. Metodikk for risikostyring

Effektiv risikostyring er avgjørende for å lykkes med gjennomføring av komplekse prosjekter. Det er viktig å identifisere potensielle risikofaktorer før prosjektet starter opp, slik aktuelle tiltak kan planlegges og iverksettes tidlig. For hver risikofaktor vurderes sannsynligheten for at risikoen inntreffer så fremt ikke tiltak gjennomføres. Samtlige risikoen bør ha en konsekvensvurdering. Tiltak skal beskrives for å forhindre at risikoen inntreffer eller at sannsynligheten reduseres. Følgende koder benyttes i risikoanalysen:

Sannsynlighet kode S:

Aktuell bedømmelse av sannsynligheten for at hendelsen inntreffer dersom planlagte tiltak ikke gjennomføres.

- 5: Sikker hendelse (mer enn 90 % sannsynlighet)
- 4: Høy sannsynlighet (60 – 90 %)
- 3: Middel høy sannsynlighet (30 – 60 %)
- 2: Lav sannsynlighet (10 – 30 %)
- 1: Risikoen er bortfalt eller eliminert

Konsekvenser kode K:

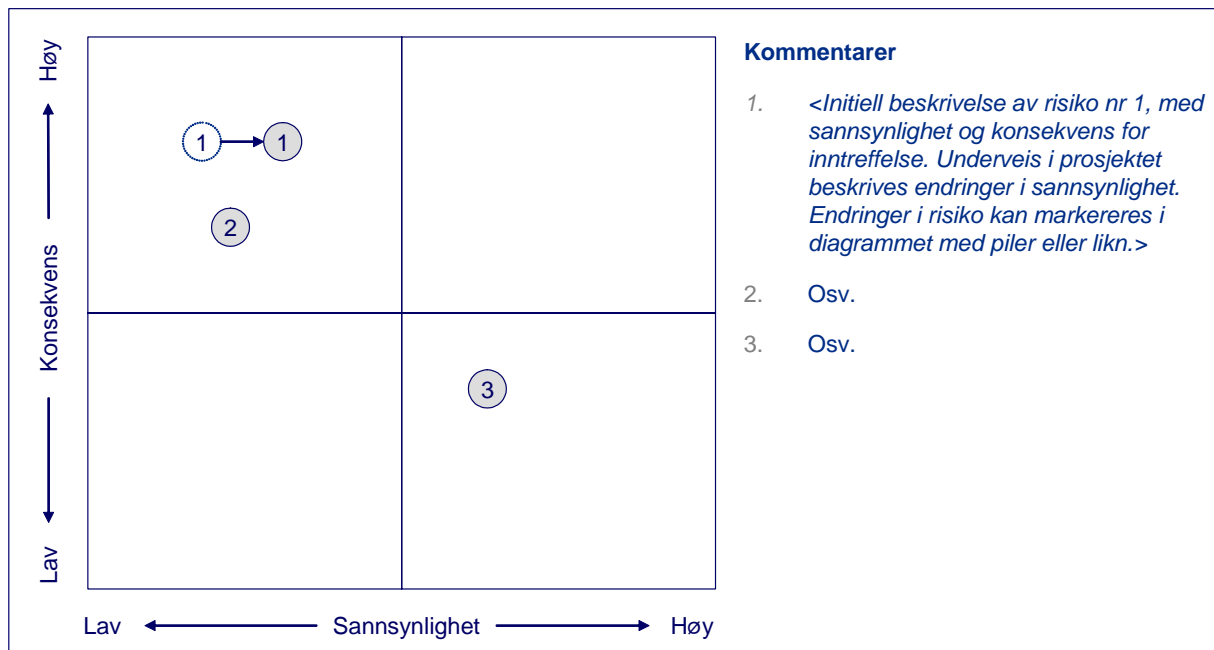
Bedømmelse av konsekvensene om hendelsen inntreffer.

- 5: Hele prosjektet er i fare
- 4: Hele prosjektets planer må gjøres om
- 3: Hele prosjektets planer påvirkes, men totalrammen for prosjektet kan holdes
- 2: Planer for prosjektet påvirkes, men totalrammen holdes
- 1: Begrenset virkning, kan innhentes

Følgende risikotabell kan benyttes for å dokumentere risiko i forkant av prosjektets oppstart, samt som et verktøy for å følge opp:

#	Risikofaktor	Konsekvens	S	K	Tiltak	Ansvar
24.	<Beskrivelse av aktuell risikofaktor>	<Beskrivelse av risikovurdering>			<Beskrivelse av aktuelle tiltak. Oppdateres med status og evt. nye tiltak underveis i prosjektet>	<Navn på person som har ansvar for å følge opp risiko og tiltak>
25.						
26.						
27.						
28.						
29.						
30.						

Figuren under viser en modell som kan benyttes for å kommunisere risiko i forbindelse med status- og milepælsrapportering:



Figur: Modell for risikovurdering