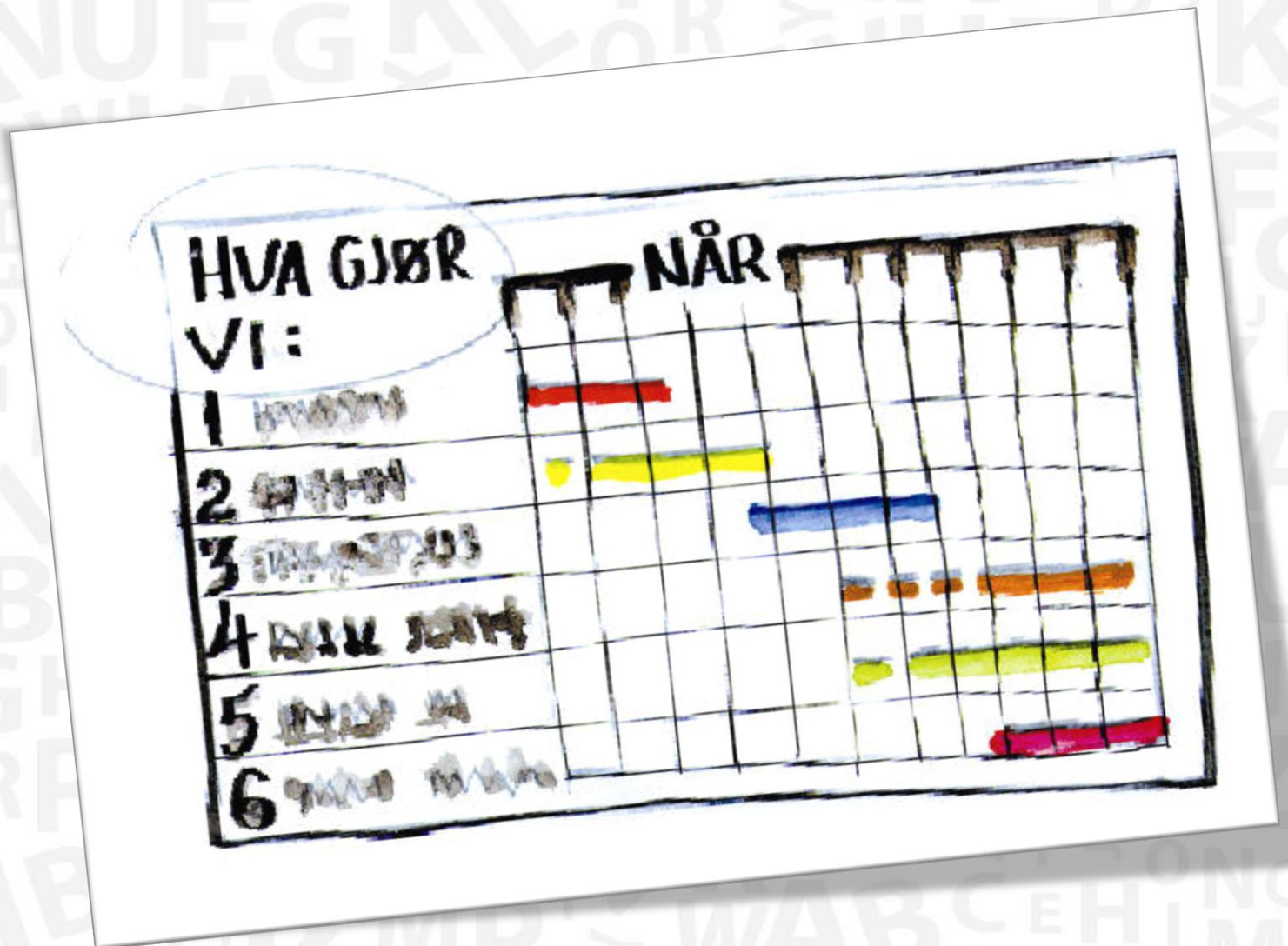




## Utdanningsetatens prosjektverktøy Prosjekthåndbok

Versjon 1.3 (19. juni 2017)





## Innholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Dokumentinformasjon .....</b>	<b>4</b>
1.1	Dokumenteier.....	4
1.2	Endringslogg .....	4
1.3	Godkjennelse .....	5
<b>2.</b>	<b>Om prosjekthåndboken.....</b>	<b>6</b>
2.1	Prosjektverktøyet på Int(r)nettet .....	6
<b>3.</b>	<b>Kort innføring i prosjektarbeid.....</b>	<b>7</b>
3.1	Hva er et prosjekt? .....	7
3.2	Prosjektkultur.....	7
3.3	Prosjektorganisering – roller og ansvar.....	8
3.4	Teamarbeid.....	12
3.5	Kritiske suksessfaktorer .....	12
3.6	Risikostyring .....	12
3.7	Økonomi og økonomioppfølging i prosjekter .....	13
3.8	Informasjons- og kommunikasjonsarbeid.....	14
3.9	Endringsledelse .....	15
3.10	Fallgruver .....	16
<b>4.</b>	<b>Prosjektstyring, porteføljestyling og gevinstrealisering .....</b>	<b>17</b>
4.1	Prosjektstyring .....	17
4.2	Porteføljestyling .....	19
4.3	Gevinstrealisering .....	20
<b>5.</b>	<b>Fra behov til prosjekt.....</b>	<b>21</b>
5.1	Prosess for innmelding av IKT-behov.....	21
5.2	Prosjektforslag .....	23
<b>6.</b>	<b>Prosjektoppstart .....</b>	<b>24</b>
6.1	Prosjektmandat .....	24
6.2	Gevinstrealiseringsplan.....	24
6.3	Milepælplan.....	25
6.4	Risikoanalyse .....	25
6.5	Interessentanalyse.....	26
6.6	Kommunikasjonsplan .....	26
6.7	Ressurskontrakt.....	26
<b>7.</b>	<b>Prosjektgjennomføring .....</b>	<b>27</b>
7.1	Styringsrapport .....	27
7.2	Milepælrapport .....	27
7.3	Økonomirapport.....	27
7.4	Rapportering til styringsgruppa.....	28
7.5	Rapportering til IKT-rådet for IKT-prosjekter .....	28
7.6	Kvalitetssikring og internkontroll.....	28
7.7	Møteinnkalling og referat .....	29
7.8	Prosjektarkiv .....	29
<b>8.</b>	<b>Prosjektavslutning, overlevering og realisering av gevinster.....</b>	<b>30</b>
8.1	Sluttrapport .....	30
8.2	Avslutning og overlevering til linjeorganisasjonen .....	31
8.3	Rapportering av status på gevinstrealisering til IKT-rådet for avsluttede IKT-prosjekter.....	31

# 1. Dokumentinformasjon

## 1.1 Dokumenteier

Navn	Stilling/rolle
Bjørn Marthinsen	IKT-direktør

## 1.2 Endringslogg

Ver.	Dato	Beskrivelse	Forfatter
1.0		Første versjon	IKT-avdelingen
1.1	28.03.2014	<p><i>Hovedendringer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapittel 3 Kort innføring i prosjektarbeid               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Punkt 3.3.8: Ressursgruppe for prosjektstyring er utfyllende beskrevet (tidligere Prosjektråd).</li> <li>· Punkt 3.3.9: Nytt punkt om IKT-rådet</li> <li>· Punkt 3.3.10: Nytt punkt om arkitekturfunksjonen i IKT-avdelingen.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 4 Prosjektstyring, porteføljestyring og gevinstrealisering               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Kapittelet utvidet. Omhandlet tidligere kun prosjektstyring.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 5 Fra behov til prosjekt               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nytt punkt 5.1 som beskriver prosess for innmelding av IKT-behov, herunder mal for innmelding av IKT-behov og utredningsrapport for IKT-prosjekter.</li> <li>· Nytt punkt 5.2.2 som beskriver prosesser for godkjenning av prosjektforslag for IKT-prosjekter.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 6 Prosjektoppstart               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nytt punkt om gevinstrealiseringsplan siden arbeidet starter i oppstarten av prosjektet.</li> <li>· Punkt 7.3 om risikoanalyse revidert da den beskrev en tidligere mal for risikoanalyse.</li> <li>· Nytt punkt 6.5 om interessentanalyse da det nå er utarbeidet egen mal for dette.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 7 Prosjektgjennomføring               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nytt punkt 7.7 om rapportering til IKT-rådet</li> <li>· Punkt 7.8 om prosjektarkiv oppdatert i tråd med etatens saksbehandlingsrutiner.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 8 Prosjektavslutning, overlevering og realisering av gevinster.               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Punkt 8.1 om sluttrapport er utfyllende beskrevet.</li> <li>· Nytt punkt 8.2 om avslutning og overlevering til linjeorganisasjonen</li> <li>· Nytt punkt 8.3 om rapportering av status på gevinstrealisering til IKT-rådet</li> </ul> </li> </ul>	IKT-avdelingen
1.2	10.07.2015	<p><i>Hovedendringer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapittel 3 Kort innføring i prosjektarbeid.               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Punkt 3.3 Prosjektorganisering – roller og ansvar er oppdatert med blant annet                   <ol style="list-style-type: none"> <li>a) virksomhetsledelsens (Direktørmøtets) rolle i prosjektsammenheng</li> <li>b) nye og endrede roller i styringsgruppen</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul>	IKT-avdelingen

Ver.	Dato	Beskrivelse	Forfatter
		<p>c) justert mandat til ressursgruppen for prosjektstyring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapittel 4 Prosjektstyring, porteføljestyring og gevinstrealisering <ul style="list-style-type: none"> <li>· Punkt 4.1.2 om definering av mål er korrigert. Ved henvisning til strategisk kart er det nå link til Tavla i stedet for informasjon om de ulike perspektivene direkte i prosjekthåndboken.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 6 Prosjektoppstart <ul style="list-style-type: none"> <li>· Punkt 6.1 om prosjektmandat er oppdatert med at Direktørmøtet skal vedta mandatet for prosjekter som er viktige for etatens strategiske mål (strategiske prosjekter).</li> <li>· Punkt 6.7 om ressurskontrakt er oppdatert med at dette må inngås for strategiske prosjekter.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 7 Prosjektoppstart <ul style="list-style-type: none"> <li>· Punkt 7.5 om rapportering til IKT-rådet er endret i samsvar med nye rapporteringsrutiner (hvert tertial). Eksempler på rapporteringer er fjernet.</li> <li>· Punkt 7.6 om internkontroll er oppdatert med ansvaret som ressursgruppen for prosjektstyring har innen internkontroll av prosjekter.</li> <li>· Punkt 7.8 om prosjektarkiv er oppdatert med presiseringer om hvilke saksbehandlingsrutiner som skal følges.</li> </ul> </li> <li>• Kapittel 8 Prosjektavslutning, overlevering og gevinstrealisering <ul style="list-style-type: none"> <li>· Punkt 8.1 om sluttrapport er korrigert i samsvar med siste mal for sluttrapport. Det er også utdypende informasjon om vedleggene til sluttrapporten som er oppdatert gevinstrealiseringsplan og sjekklister for overføring av driftsansvaret til linjen.</li> <li>· I punkt 8.2 om rapportering av gevinster til IKT-rådet er eksempel på rapportering fjernet.</li> </ul> </li> </ul>	
1.3	19.06.17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punkt 3.3.6 om prosjektleders ansvar <ul style="list-style-type: none"> <li>· Prosjektleder må sikre at alle relevante ressurser i IKT-avdelingen holdes kontinuerlig informert og involvert fra oppstart til avslutning slik at overlevering til linjen ivaretas på best mulig måte. Direktørmøtet besluttet presiseringen den 15. juni i sak <a href="#">SO-134/17</a>.</li> </ul> </li> </ul>	IKT-avdelingen

### 1.3 Godkjennelse

Rev.	Dato	Godkjent	Stilling/rolle
1.0		Prosjekthåndbok vedtatt	Direktørmøtet

## 2. Om prosjekthåndboken

Prosjekthåndboka er etablert som en overbygning til Utdanningsetatens prosjektmaler.



Prosjekthåndboken skal være et generelt oppslagsverk for definisjoner og teori knyttet til bruk av prosjektmalene.

Prosjekthåndboken beskriver alle fasene og prosesser i prosjekter fra spesifisering av behov til prosjektet avsluttes og realisering av prosjektets gevinster følges opp i linjeorganisasjonen.

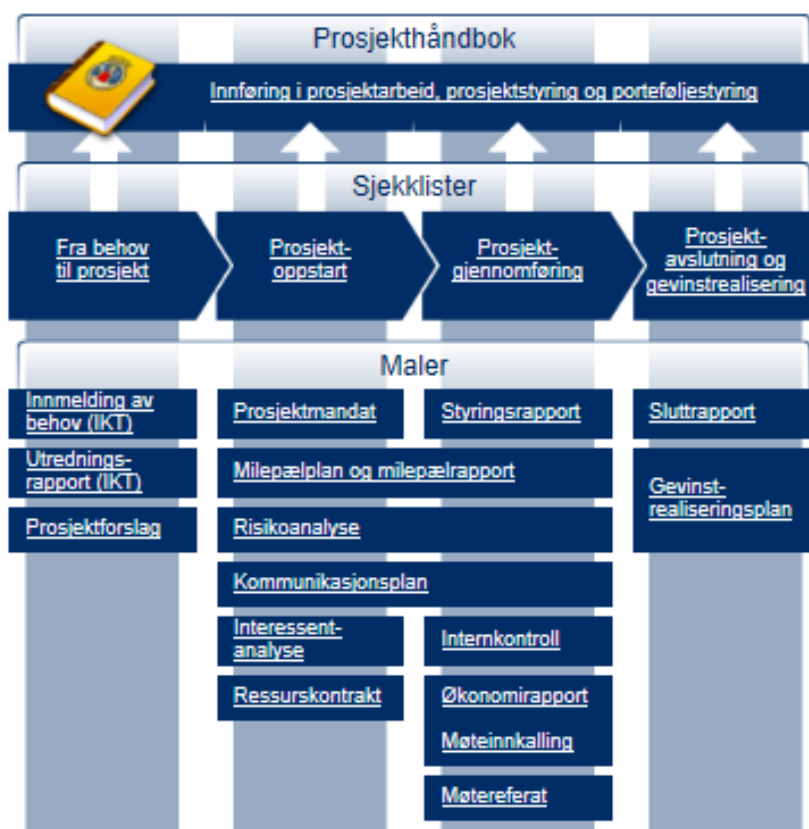
I tillegg skal håndboken være grunnlaget for gjennomføring av kurs i prosjektledelse og prosjektarbeid. Sammen utgjør dette etatens prosjektverktøy.

I prosjekthåndbok benyttes "UDE" som betegnelse på hele Utdanningsetaten, det vil si Utdanningsadministrasjonen (UDA), skolene og Pedagogisk-psykologisk tjeneste (PPT).

### 2.1 Prosjektverktøyet på Int(r)nettet

Prosjektverktøyet er tilgjengelig på følgende internettside:  
<http://www.ude.oslo.no/proverk/>

Det er link til prosjektverktøyet to steder på Tavla, Utdanningsetatens intranettsider:  
<http://utdanningsetaten.oslo.kommune.no/ikttjenester/>  
<http://utdanningsetaten.oslo.kommune.no/strategi>



Har du tilbakemeldinger på bruk av prosjektøyet? Send melding til Helpdesk for IKT i [USD-verktøyet](#).

## 3. Kort innføring i prosjektarbeid

*Dette kapitlet omhandler følgende temaer:*

- Hva er et prosjekt?
- Prosjektkultur
- Prosjektorganisering – roller og ansvar
- Teamarbeid
- Kritiske suksessfaktorer
- Risikostyring
- Økonomi og økonomioppfølging i prosjekter
- Informasjons- og kommunikasjonsarbeid
- Endringsledelse
- Fallgruver

### 3.1 Hva er et prosjekt?



Et prosjekt er en definert tidsavgrenset oppgave.

For å løse oppgaven etableres en egen gruppe som ledes av en prosjektleder.

Linjeorganisasjonen må være bevisst på at oppgavene i prosjektet ikke lenger er en del av linjeorganisasjonens ansvar, eller myndighetsområde. Det etableres i stedet egne styringsmodeller for prosjektet.

### 3.2 Prosjektkultur

UDE har som målsetting å etablere en god prosjektkultur.

En god prosjektleder er selvsagt svært vesentlig for at et prosjekt skal lykkes, men det er også andre aktører som spiller en viktig rolle for å avgjøre prosjektets suksess.

Mange studier fremhever eierstyring og generell organisatorisk kompetanse rundt prosjekter som en like viktig faktor som god prosjektledelse. For å skape en god prosjektkultur kreves involvering og målrettet innsats. Ledelsen må drive aktiv eierstyring av sine prosjekter og arbeide riktig i styringsgruppen for enkeltprosjektene.

En god prosjektkultur handler om å ha fornuftige og effektive prosesser, kompetanse i prosjektfaget og egnede verktøy.

Det skal gjøres grundig arbeid med behovsvurdering, planlegging og oppstartfasen for å sikre en best mulig prosjektgjennomføring og realisering av gevinster.

*Utdanningsetatens prosjektkultur skal kjennetegnes ved*

- nødvendig prosjektstyringskompetanse
- tydelige prosjektmål
- god forankring i virksomhetens ledelse
- god kontakt med prosjektets interessenter
- fokus på fremdrift, økonomistyring og risikoanalyse
- fokus på gevinstrealisering

## 3.3 Prosjektorganisering – roller og ansvar

En vesentlig faktor for at et prosjekt skal lykkes er at det er klart for alle i og utenfor prosjektet hvem som har hvilket ansvar og myndighet. I dette kapitlet beskrives de mest benyttede rollene i et prosjekt.



### 3.3.1 Virksomhetsledelsen

Virksomhetsledelsen er den overordnede ledelsen som godkjenner oppstart av et prosjekt ved å godkjenne prosjektforslaget. Direktørmøtet er virksomhetsledelsen i Utdanningsetaten.

Dersom Direktørmøtet beslutter at prosjektet er viktig for å nå etatens strategiske mål, skal Direktørmøtet også vedta prosjektmandatet. Hensikten med dette er å sikre bedre eierstyring.

### 3.3.2 Prosjekteier

Prosjekteier er prosjektets oppdragsgiver og den interessenten som gir det største bidraget inn i prosjektet (økonomisk og/eller ressursmessig). Prosjekteier har også den største eierinteressen i prosjektets resultat.

Prosjekteier er ofte leder av styringsgruppa.

*Kjennetegn for prosjekteier:*

- Overordnet ansvarlig for prosjektet og dets resultater.
- Ansvarlig for å få godkjent prosjektmandatet.
- Ansvarlig for å etablere prosjektet, sørge for at forutsetninger er tilstede, overordnet overvåke fremgangen gjennom styringsgruppa, iverksette tiltak som nødvendig.
- Overordnet ansvar for at prosjektet har midler til gjennomføring.
- Sikrer at prosjektets strategi og Utdanningsetatens strategi ikke er motstridende.
- Sikrer at prosjektets mål er i henhold til Utdanningsetatens behov.

### 3.3.3 Styringsgruppe

Styringsgruppa er prosjektets besluttende organ og ansvarlig for forankring mot prosjekteier og linjeorganisasjonen.

Styringsgruppa godkjenner prosjektets mandat. Alle beslutninger som påvirker omfang, tidsplan eller kostnad skal tas opp i styringsgruppa. Dersom Direktørmøtet har besluttet at prosjektet er viktig for å nå etatens strategiske mål skal derimot prosjektmandatet godkjennes av Direktørmøtet.

Majoriteten av styringsgruppas medlemmer bør være ansatt i Utdanningsetaten. Medlemmene skal representere interne brukere eller interne leverandører som blir påvirket av prosjektet, eller dets leveranse.

Styringsgruppa plikter å engasjere seg i prosjektet samt være tilgjengelig for prosjektledere for diskusjoner og beslutninger. Gruppens størrelse er avhengig av størrelsen i prosjektet eller programmet, men skal holdes på et minimum.

Nedenfor følger en oversikt over de viktigste rollene i en styringsgruppe.



### *Leder av styringsgruppen*

Lederen av styringsgruppen representerer virksomhetens interesser. Lederen skal sørge for både legitimitet og kobling til ledelsen, samt at prosjektet underbygger virksomhetens overordnede mål. Lederen av styringsgruppen er prosjektets endelige beslutningstaker og er ansvarlig for at prosjektets mål og gevinster realiseres.

### *Gevinstansvarlig*

Gevinstansvarlig har ansvaret for at prosjektets gevinster blir realisert, noe som ofte primært skjer etter prosjektets avslutning. Den gevinstantvarlige må være aktiv i forbindelse med oppdatering av gevinstrealiseringsplanen.

Den gevinstantvarlige skal normalt være en leder plassert i den delen av organisasjonen som skal realisere gevinstene.

### *Seniorbruker*

Seniorbruker representerer brukernes interesser, og er ansvarlig for at prosjektets gevinstfokus blir ivaretatt.

### *Leveranseansvarlig*

Leveranseansvarlig er ansvarlig for å sikre kvalitet på prosjektets leveranser.

## **3.3.4 Referansegruppe**

En referansegruppe er en samling av ressurspersoner som har sagt seg villig til å bistå prosjektet med råd. Referansegruppa som gruppe har ingen formell rolle i prosjektorganisasjonen.

Det er ikke påkrevet med referansegruppe, men det kan være en hjelp til bruker-medvirkning i større prosjekter.

## **3.3.5 Prosjektansvarlig**

I større prosjekter utpeker gjerne prosjekteier eller styringsgruppa en prosjektansvarlig i sin linjeorganisasjon. Prosjektansvarlig er ansvarlig for oppfølging av prosjektet og prosjektleder mellom styringsgruppas møter. Prosjektleder skal kunne henvende seg til prosjektansvarlig ved behov for råd mellom styringsgruppas møter.

## **3.3.6 Prosjektleder**

Prosjektleder er operativt ansvarlig for å styre prosjektet.

### *Prosjektleder skal*

- lede og motivere prosjektgruppa mot prosjektets mål
- se til at prosjektets leveranser har riktig kvalitet, leveres innen rett tid og i henhold til vedtatt budsjett
- fatte beslutninger innenfor rammer gitt av styringsgruppa, herunder endringer som ikke påvirker prosjektets resultat
- foreta internkontroll og følge opp avvik
- rapportere til styringsgruppa
- følge prosjekthåndboka og benytte malene
- sikre at alle relevante ressurser i IKT-avdelingen holdes kontinuerlig informert og involvert fra oppstart til avslutning slik at overlevering til linjen ivaretas på best mulig måte



### **3.3.7 Prosjektdeltaker**

Prosjektdeltakere har som regel ikke et definert ansvar for milepæler eller hovedleveranser i et prosjekt, men deltagerne har som oftest ansvar for delleveranser. Det er svært viktig at prosjektdeltakere involveres i detaljplanleggingen og har et eierskap til planer der deres innsats er nødvendig.

#### *Prosjektdeltager skal*

- få aksept fra linjeleder for deltakelse i prosjektarbeid
- utarbeide endelig mandat sammen med prosjektgruppa
- utarbeide milepælplan og prosjektplan sammen med prosjektgruppa
- ta ansvar for leveransene i prosjektet
- bidra aktivt med innspill i prosjektarbeidet
- rapportere fremdrift og ressursbruk på aktiviteter



### **3.3.8 Kvalitetsansvarlig**

Prosjektleder er ansvarlig for kvalitet og internkontroll i prosjektet. I store prosjekter er det vanlig å utnevne en ekstern kvalitetsansvarlig som utfører kvalitetskontroll underveis i prosjektet. Kvalitetsansvarlig rapporterer til styringsgruppa.

Det henvises også til beskrivelse av kvalitetssikring og internkontroll i kapittel 7.6.

### **3.3.9 Ressursgruppe for prosjektstyring**

Utdanningsetaten har etablert en egen ressursgruppe for prosjektstyring.

#### *Ressursgruppen skal*

- være en diskusjonspartner i saker knyttet til etatens prosjektstyring
- gi råd om forbedringer av etatens prosjektverktøy
- bistå prosjekter i bruk av prosjektverktøyet
- gjennomføre internkontroll av prosjekter på oppdrag fra prosjektenes styringsgrupper og Direktørmøtet. Ressursgruppen kan også på eget initiativ foreta internkontroll av prosjekter.

Gruppen ledes av assisterende direktør. Leder velger medlemmer til gruppen i samråd med avdelingsdirektørene. Det bør være en representant fra hver avdeling.

Ressurspersonene bør ha god kompetanse i prosjektledelse og god innsikt i de verktøy som etaten benytter. Medlemmene har et særlig ansvar for å bistå prosjekter i egen avdeling, men skal også kunne gi støtte til prosjekter i andre avdelinger.

### 3.3.10 IKT-rådet (for IKT-prosjekter)

IKT-rådet skal sikre at det tas strategiske beslutninger innenfor IKT-området, og at etatens målsetninger løpende ivaretas. IKT-rådet er et rådgivende organ for Direktørmøtet. IKT-rådet skal bidra til effektiv behandling ved at Direktørmøtet får et nødvendig beslutningsgrunnlag. Direktørmøtet utpeker medlemmer og leder av IKT-rådet. IKT-avdelingen er sekretariat.

*IKT-rådet skal blant annet*

- behandle budsjettet for samtlige IKT-prosjekter og gi tilrådning til Direktørmøtet i forbindelse med den årlige budsjettprosessen
- prioritere utredninger innenfor fastlagt IKT-budsjett
- behandle prosjektforslag før behovseier legger frem sak for Direktørmøtet for å løse ut midler til prosjektet
- styre prosjektporteføljen, herunder
  - overvåke fremdrift, resultater, risiko og økonomi
  - anbefale korrektive tiltak og ressursbruk på tvers av alle prosjekter
  - rapportere status på IKT-prosjektporteføljen til Direktørmøtet hvert tertial
- behandle sluttrapport før behovseier legger rapporten frem for Direktørmøtet.
- overvåke gevinstrealisering av avsluttede prosjekter

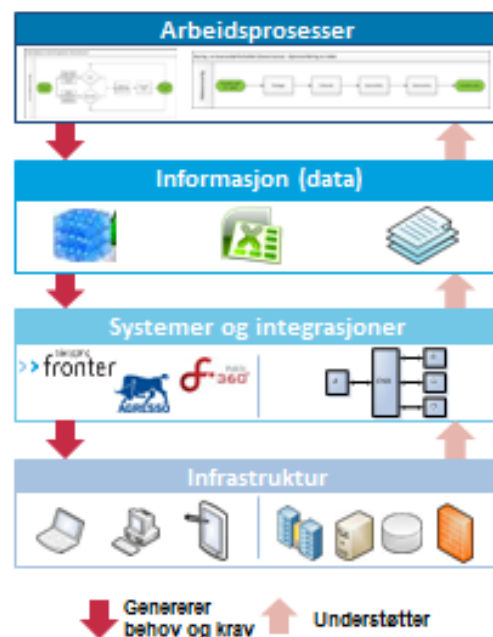
### 3.3.11 Arkitekturfunksjon i IKT-avdelingen (for IKT-prosjekter)

IKT-arkitekturfunksjonen er en rådgivende funksjon som skal sikre at nye behov passer inn i en helhet med hensyn til det som kalles IKT-arkitektur.

*IKT-arkitektur består på overordnet nivå av fire lag og består av relasjonene mellom*

- 1) virksomhetens behov og arbeidsprosesser
- 2) hvilken funksjonalitet IKT-systemene har for å ivareta virksomhetens behov
- 3) hvilke integrasjoner som er på plass mellom ulike systemer for å understøtte en effektiv dataflyt
- 4) hvilken underliggende infrastruktur (utstyr, maskiner og nettverk) IKT-systemene kjører på

For å sikre en helhetlig vurdering av nye behov skal det gjennomføres en utredning før det legges frem en sak for Direktørmøtet. Utredningen skal foreslå løsninger som best imøtekommer behov og samtidig ivaretar en helhet for hele virksomheten.



Du kan lese mer om hvordan Utdanningsetaten gjennomfører utredninger i punkt 5.1.1.

### 3.4 Teamarbeid



Gjennomføring av prosjekter krever arbeidsdyktige prosjektgrupper og godt teamarbeid. Med teamarbeid menes her både arbeid internt i gruppa, arbeid som involverer virksomheten for øvrig og berørte interessenter.

Godt teamarbeid er mer effektivt enn å arbeide alene, fordi mangfold danner grunnlag for kreativitet og nytenkning. Selv om det innad i prosjektgruppa alltid vil forekomme nyanser av uenighet er det viktig at medlemmene føler lojalitet til hverandre og til prosjektet, og at de opptrer samlet utad. For å oppnå dette er felles måldefinering og planlegging viktig.

Skal en prosjektgruppe lykkes i å utføre et effektivt arbeid må de gis tid og mulighet til å bli kjent med hverandre. I prosjektoppstarten kan en oppstartsmarkering, gjerne i tilknytning til en sosial hendelse, være et viktig første steg.

Gjennom prosjektperioden må gruppa få tid og mulighet til å etablere og ivareta gode samarbeidsrelasjoner, dette gjøres gjennom jevnlig prosjektmøter og gjerne markeringer knyttet til oppnåelse av milepæler.

### 3.5 Kritiske suksessfaktorer



En kritisk suksessfaktor defineres som en faktor som må være tilstede for at prosjektet skal nå sine mål.

Suksessfaktorer er de faktorer som vi kan observere og påvirke for å oppnå suksess med prosjektet. De "kritiske" er de prosjektet må prioritere først.

Ved prosjektetablering er det viktig å fokusere på prosjektets kritiske suksessfaktorer.

### 3.6 Risikostyring

Utdanningsetaten har etablert egne retningslinjer og maler for risikostyring, noe som er tilgjengelig på Tavla: <http://utdanningsetaten.oslo.kommune.no/strategi/>

Se også "Veileder for risikostyring" som er utarbeidet av byrådsavdeling for finans: [http://byrådsavdeling-for-finans.oslo.kommune.no/virksomhetsstyring/veiledere\\_kompetansetiltak\\_maler\\_og\\_verktoy/](http://byrådsavdeling-for-finans.oslo.kommune.no/virksomhetsstyring/veiledere_kompetansetiltak_maler_og_verktoy/)

Under følger en kort oppsummering av disse retningslinjene.

Risikoer er forhold eller hendelser som kan inntreffe og påvirke oppnåelse av målsettinger negativt. En risiko vurderes i forhold til sannsynligheten for at den inntreffer, og den forventede konsekvensen den vil medføre for virksomhetens måloppnåelse dersom den inntreffer.

Risikotoleranse er et akseptert nivå på risiko for ikke å nå målet.

Sammenhengen mellom kritiske suksessfaktorer og risikoer er beskrevet på følgende måte: "Når ledelsen har identifisert kritiske suksessfaktorer på et overordnet nivå, har

de samtidig identifisert risikoer på samme nivå. Når de forhold som det er viktig å lykkes med er identifisert, følger det implisitt at det er viktig at man ikke mislykkes med disse forholdene”.

*Risikostyring er en prosess integrert i mål- og resultatstyringen som*

- er utformet for å kunne identifisere, vurdere og håndtere og følge opp risiko slik at risikoen er innenfor et akseptert nivå
- gjennomføres av virksomhetens ledelse og øvrige ansatte
- anvendes i fastsettelse av strategi og planer og på tvers av virksomheten for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens oppnåelse av sine målsettinger

Strategisk risikostyring defineres som risikostyring i forhold til strategiske mål og inngår som en del av strategi- og planprosesser. Operativ risikostyring er knyttet til avdelingens/skolens/PPT's strategiske mål, vesentlige prosesser og prosjekter.

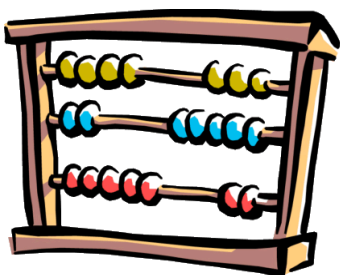
Risikovurderinger må gjennomføres systematisk med utgangspunkt i en konkretisering av mål og resultatkrav på forskjellige nivåer i organisasjonen. Ledelsen må identifisere og kartlegge hvilke risikoer som kan påvirke måloppnåelse. Identifiserte risikoer vurderes med hensyn til sannsynlighet for at de skal inntreffe, og forventet konsekvens dersom de inntreffer. Disse vurderingene gir en oversikt over hvilke risikoer som håndteres godt nok, og hvilke som ikke håndteres godt nok. Oversikten gir et bilde av sannsynligheten for at det enkelte mål ikke nås og hvor alvorlig avviket fra målet forventes å bli dersom ikke tiltak iverksettes.

Risikostyring er ingen objektiv aktivitet, men er et styringsverktøy som gir grunnlag for å identifisere, vurdere og håndtere potensiell risiko ved hjelp av en strukturert tilnærming.

Risikostyring er et styringsverktøy som kan tydeliggjøre sammenhengen mellom de mål som Utdanningsetaten styrer etter, risiko som kan true måloppnåelse og mulige tiltak. Dette skal bidra til en mer proaktiv styring, bedre prioritering og ressursstyring, og derigjennom gi bedre mulighet for Utdanningsetaten å nå sine mål.

Du kan lese mer i kapittel 6 om hvordan prosjekter i UDE skal utarbeide risikoanalyse i ved oppstart av prosjektet.

### 3.7 Økonomi og økonomioppfølging i prosjekter



Det er vanlig at et prosjekt får tildelt et budsjett ved oppstart. Budsjettet bør baseres på resultatet av et forprosjekt og/eller en budsjettkalkyle hvor prosjektets mål, omfang og ressursbehov er identifisert.

Prosjektets budsjett periodiseres gjennom prosjektperioden basert på planene, herunder planer om eventuelle innkjøp. En eventuell innkjøpsprosess/anskaffelse i et prosjekt håndteres av prosjektet med bistand fra linjeorganisasjonen. Dette skal utføres i henhold til etatens anskaffelsesrutiner.

Et periodisert prosjektbudsjett danner grunnlaget for prosjektleders rapportering av prosjektets økonomiske status til styringsgruppe/prosjekteier.

For en mer detaljert og praktisk rettet beskrivelse av budsjettering, økonomi-oppfølging og rapportering i etaten henvises det til kapittel 7.

## 3.8 Informasjons- og kommunikasjonsarbeid

For prosjekter av en viss størrelse er det viktig å planlegge informasjons- og kommunikasjonsarbeidet godt. God planlegging vil sikre krav- og forventningsstyring samt bred involvering.

*Nedenfor beskrives*

- interessentanalyse
- kommunikasjonsplan

### 3.8.1 Interessentanalyse

Arbeidet med interessentanalysen bør starte tidlig i prosjektfasen, etter at hovedmålsettingen med prosjektet er skissert. I denne fasen vil man få fram en oversikt over de viktigste interessentene og hvordan disse sannsynligvis vil forholde seg til prosjektet.

*Målsetningen er å*

- bevisstgjøre alle i prosjektgruppa over muligheter og trusler som sentrale interessenter representerer
- drøfte og gjennomføre ulike tiltak til prosjektets beste



Interessentanalysen gjennomføres normalt som gruppearbeid internt i prosjektgruppa. Det er en forutsetning at prosjektgruppa har god kjennskap til fagområdet og organisasjonen prosjektet utføres for.

Svaret på disse spørsmålene utgjør prosjektets interessenter. Interessentanalysen er dynamisk og må kunne endre fokus etter hvert som prosjektet skrider fram. Interessentanalysen vil kunne gi viktige innspill til risikoanalysen.

Den synlige dokumentasjonen av en interessentanalyse er en oversikt over interessenter. I hovedsak gjennomføres interesseanalysen i forbindelse med behandling av prosjektmandatet.

Du kan lese mer i kapittel 6 om hvordan prosjekter i UDE skal gjennomføre en interessentanalyse ved oppstart av prosjektet.

### 3.8.2 Kommunikasjonsplan

På bakgrunn av interessentanalysen utarbeides det eventuelt en kommunikasjonsplan. I prosjekter av en viss størrelsesorden bør kommunikasjonsplan utarbeides for å sikre at nødvendig informasjon blir gitt til prosjektets interesser.

Det kan være nyttig å bestemme at all "offisiell" informasjon om prosjektet kanaliseres gjennom, eller koordineres av prosjektleder. Beslutninger som tas bør dokumenteres og formidles til prosjektdeltakerne, referansegruppa og leder av styringsgruppa.

*Nyttige spørsmål å stille i denne prosessen:*

- Skal prosjektet ha en egen (intra)nettside?
- Skal prosjektet ha en egen e-postadresse for mottak av spørsmål eller innspill?

Du kan lese mer i kapittel 6 om hvordan prosjekter i UDE skal utarbeide en kommunikasjonsplan ved oppstart av prosjektet.

Du kan også lese om endringsledelse i neste punkt som er viktig ved blant annet utarbeidelse av kommunikasjonsplaner.

## 3.9 Endringsledelse

Et prosjekt skal som oftest levere et faktisk resultat (et nytt IT-system, en ny læreplan eller lignende). For å nå prosjektets effektmål, er det imidlertid viktig å være oppmerksom på følgende: Prosjektet må fokusere på endringsledelse dersom prosjektleveransen endrer menneskers hverdag.

Forenklet sagt: Organisasjonen har ingen nytte av et nytt elegant IT-system hvis ingen ønsker å bruke det. Det er viktig å ta hensyn til dette i utarbeidelse av kommunikasjonsplaner og ved opplæring og implementering.

### 3.9.1 Den menneskelige dimensjonen i en endring

Den menneskelige faktor i en endringsprosess er en vanlig grunn til at prosjekter mislykkes. Effektiv ledelse av den menneskelige dimensjonen i endringsprosesser forutsetter styring av flere menneskelige faktorer.

*Eksempler på menneskelige faktorer er*

- den enkeltes bevissthet rundt behovet for endringen
- den enkeltes ønske om å delta i og støtte endringen
- den enkeltes kunnskap om hvordan endre, og hva endringen innebærer
- den enkeltes evne til å implementere endringen i daglig arbeid
- det å sikre at endringen ivaretas etter iverksettelse
- samarbeid og klima i prosjektgruppa



## 3.10 Fallgruver

Det er viktig å være oppmerksom på de vanligste "fellene" som prosjekter kan gå i, og å planlegge for å unngå disse.

*Noen av de vanligste fallgruvene er*

- uklare mål og mandat
- uklare ansvars- og myndighetsforhold
- manglende eller feil sammensetning av kompetanse
- prosjektorganisasjonen mangler forankring i linjen
- mangelfulle rutiner og systemer for kontroll av fremdrift og kostnadsutvikling
- uklare og dels mangelfulle beslutningsgrunnlag
- manglende dokumentasjon over konsekvenser ved å gjennomføre endringer (endringsledelse)
- for lite fokus på de vesentlige risikofaktorene (risikostyring)



*Unngå fallgruver ved*

- klare resultat- og effektmål
- tydelig og enhetlig prosjektpolitikk
- at prosjektleder får nødvendig autoritet i forhold til linjen
- tydelige ansvarsforhold
- forpliktende ressursavtaler
- motivasjon hos prosjektmedarbeidere og i linjeledelsen
- at prosjektleder må ha de rette egenskapene
- gode samarbeidsforhold
- aktiv bruk av prosjektverktøyet
- internkontroll
- god endringshåndtering
- god informasjon/kommunikasjon
- krav- og forventningsstyring
- kvalitetskontroll underveis



## 4. Prosjektstyring, porteføljestyring og gevinstrealisering

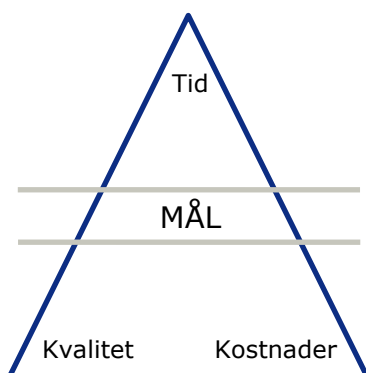
*Dette kapitlet omhandler følgende temaer:*

- Prosjektstyring
- Porteføljestyring
- Gevinstrealisering

### 4.1 Prosjektstyring

Prosjektstyring handler om å planlegge, organisere og gjennomføre prosjekter slik at definerte mål oppnås med rett kvalitet innenfor gitte tids- og kostnadsrammer.

Prosjektstyring kan illustreres med følgende figur:



Utdanningsetaten har lagt til grunn metodikken "Målrettet prosjektstyring"<sup>1</sup> ved utarbeidelse av prosjekthåndbok og tilhørende maler.

#### 4.1.1 Hva er målrettet prosjektstyring?

Et prosjekt etableres for å løse en bestemt oppgave fordi virksomheten ikke er hensiktsmessig organisert for å løse oppgaven.

Det er gode grunner til å benytte prosjektstyringsmodellen.

*Prosjektstyringsmodellen gir*

- økt fokus på mål- og resultatstyring
- muligheten til å skille linjeaktiviteter fra engangsoppgaver, som ofte får for liten fokus i linja
- muligheten til tverrfaglighet i oppgaveløsningen
- økt synlighet til oppgaven

I målrettet prosjektstyring vektlegges viktigheten av å bruke tid på å etablere enighet om hva som forventes av prosjektet, både hva gjelder resultatmål og effektmål.

Etablering av tydelige mål og kontinuerlig fokus på styring mot prosjektmål øker sannsynligheten for at prosjektet lykkes i vesentlig grad.

<sup>1</sup> Det henvises til boken "Målrettet Prosjektstyring" av Erling S. Andersen, Kristoffer V. Grude og Tor Haug (NKI). ISBN 82-562-4516-6.

#### 4.1.2 Definerer av mål: overordnet mål, resultat- og effektmål

I metoden "Målrettet prosjektstyring" vektlegges som nevnt definerer av konkrete og målbare mål for prosjektet, med tanke på å styre etter disse.

*Et mål skal være*

<b>S</b>	spesifisert og avgrenset
<b>M</b>	målbart, med tanke på hva som er oppnådd og etterprøvbart
<b>A</b>	akseptert, det vil si ens oppfatning av alle aktører
<b>R</b>	realistisk, det vil si skal kunne nås
<b>T</b>	tidssatt

#### **Overordnet mål:**

Overordnet mål handler om prosjektets forankring i virksomhetens strategiske målsettinger. I UDE vil dette typisk være basert på Utdanningsetatens strategiske plan med tilhørende strategisk kart. Prosjektet kan ha flere forankringer i overordnede mål. Du kan lese mer om etatens strategiske plan på Tavla (<http://utdanningsetaten.oslo.kommune.no/strategi/>).

#### **Resultatmål:**

Resultatmål handler om hva man skal oppnå i løpet av et prosjekts levetid (det prosjektet skal lage/utføre), med den hensikt å oppnå noen effekter (effektmål) – (og da først og fremst) etter at prosjektet er over.

Oppnåelse av resultatmålene (med rett kvalitet, skalerbarhet, ytelse, etc.) danner forutsetninger for å oppnå effektmålene. I tillegg må selvfølgelig også de som overtar bruken/forvaltningen av det som er oppnådd, gjøre det de skal for å kunne hente ut effektene/gevinstene.

Resultatmål er for eksempel det å lage nytt produkt, ny rabatt, nytt felt i et skjerm bilde, nytt system, opprette nytt grensesnitt for automatisk overføring etc.

#### **Effektmål:**

Effektmål beskriver hensikten med prosjektet - hvorfor prosjektet gjennomføres.

*Eksempler på effektmål er*

- % effektivitetsøkning
- % bedret ytelse
- brukervennlighet
- inntekter
- inntektsøkning
- kostnadsbesparelser

Effektmål skal fortrinnsvis tallfestes. Effektmålene skal realiseres gjennom en gevinstrealiseringsplan. Les mer om gevinstrealisering i kapittel 4.3.

#### **4.1.3 Definerer av aktiviteter og milepæler**

Metoden "Målrettet prosjektstyring" vektlegger viktigheten av å identifisere prosjektets milepæler og å planlegge prosjektet på aktivitetsnivå.

En milepæl er, som ordet antyder, et vesentlig steg på veien mot prosjektets mål. Det er viktig å ikke etablere for mange milepæler for et prosjekt, for oversiktens og oppfølgingens skyld.

I tillegg vektlegges prosjektansvarskart. Dette er en oversikt som gjør det enkelt å se hvem som har hvilket ansvar knyttet til både milepæler og aktiviteter.



#### **Aktivitet:**

En oppgave med klart definert resultat, ansvar og tidsmessig utstrekning.

#### **Milepæl:**

Et delmål eller en viktig hendelse i prosjektet. En milepæl er et referansepunkt som brukes til å overvåke prosjektets fremdrift.

En milepæl angir et tidspunkt for når en serie definerte aktiviteter skal være slutført. Navnet på en milepæl bør starte med ordet "Når", etterfulgt av en konkret resultatbeskrivelse.

#### *Eksempel:*

"Når opplæring er gjennomført i henhold til godkjent opplæringsplan".

## **4.2 Porteføljestyling**

Å definere visjon, mål og strategier er sentrale oppgaver for ledelsen. Det er derfor viktig å forankre mål og strategier i ledelsen og kommunisere hva som gjenstår for å oppfylle definerte mål.

Porteføljestyling handler om å styre en prosjektportefølje slik at den til enhver tid er tilfredsstillende i forhold til strategiske og økonomiske målsetninger. Det er vesentlig å identifisere og planlegge bruk av nøkkelressurser i prosjektene. Porteføljestyling kan derfor være et effektivt rapporterings- og kommunikasjonsverktøy til ansvarlige leder om hvordan ressurser til enhver tid benyttes.

Porteføljestyling skal bidra til overordnet risikostyring og prioritering av prosjekter. Virksomhetens porteføljestyling må derfor være godt forankret i toppledelsen, og prioriteringer og oppfølging av porteføljen bør være synlig for hele organisasjonen.

En "porteføljestyrrapport" skal vise nøkkelinformasjon på samtlige prosjekter innenfor et definert virksomhetsområde.

#### *Eksempler på nøkkelinformasjon kan være*

- kontroll med fremdrift, kostnader og avhengigheter
- analyse av risiko
- realisering av gevinster

Det er opp til organisasjonen å vedta krav til porteføljestyling av ulike typer prosjekter. I prosjekter som er underlagt porteføljestyling skal prosjektleder rapportere etter fastlagte retningslinjer.



IKT-prosjekter er underlagt porteføljestyling til IKT-rådet. Prosjekteier skal rapportere i tråd med krav fra IKT-rådet, noe du kan lese mer om i punkt 7.5.

### **4.3 Gevinstrealisering**

Offentlig og privat sektor bruker store ressurser hvert år på investeringer og endringsprosesser. Erfaringsmessig er det imidlertid for lite fokus på om og hvordan gevinstene tas ut. Planmessig arbeid og god forankring hos ledere og ansatte er kritiske suksessfaktorer for å kunne utnytte gevinstene av gjennomførte tiltak.

Gevinstrealisering vil si å realisere effektmålene i et prosjekt. Det er lettere å beskrive resultatmål enn effektmål. Resultatmålene er ofte å finne som konkrete milepæler, mens gevinstrealiseringen ofte fortsetter eller starter når prosjektet avsluttes.

Tydelige effektmål, klare ansvarsforhold og oppfølging inntil målene er realisert, er avgjørende.

En gevinstrealiseringsprosess starter med identifisering av forventede gevinster (nytte/effekter) i forbindelse med utarbeiding av prosjektforslag.

Når prosjektet er igangsatt skal prosjektmandatet suppleres med en gevinstrealiseringsplan. Gevinstrealisering er en repeterende prosess. Gevinstrealiseringsplanen bør derfor være levende dokumenter som følges opp og oppdateres gjennom hele prosjektperioden etter hvert som prosjektet får bedre innsikt i hvilke gevinster som kan oppnås.

Du kan lese mer i kapittel 6 om hvordan prosjekter i UDE skal starte arbeidet med å utarbeide en gevinstrealiseringsplan ved oppstart av prosjektet.

UDE har besluttet at linjeorganisasjonen skal rapportere status på gevinstrealisering for avsluttede IKT-prosjekter til IKT-rådet. Du kan lese i kapittel 8 om prosessene i UDE for å realisere og følge opp gevinster for avsluttede prosjekter.

## 5. Fra behov til prosjekt



### Sjekkliste:

- Innmelding av IKT-behov
- Utredningsrapport (IKT)
- Prosjektforslag

*Grunnlaget for å starte et prosjekt i UDE kan være*

- et behov identifisert i strategi- og budsjettprosessen
- et offentlig pålegg eller satsning
- en ide til forenkling eller forbedring av eksisterende løsninger

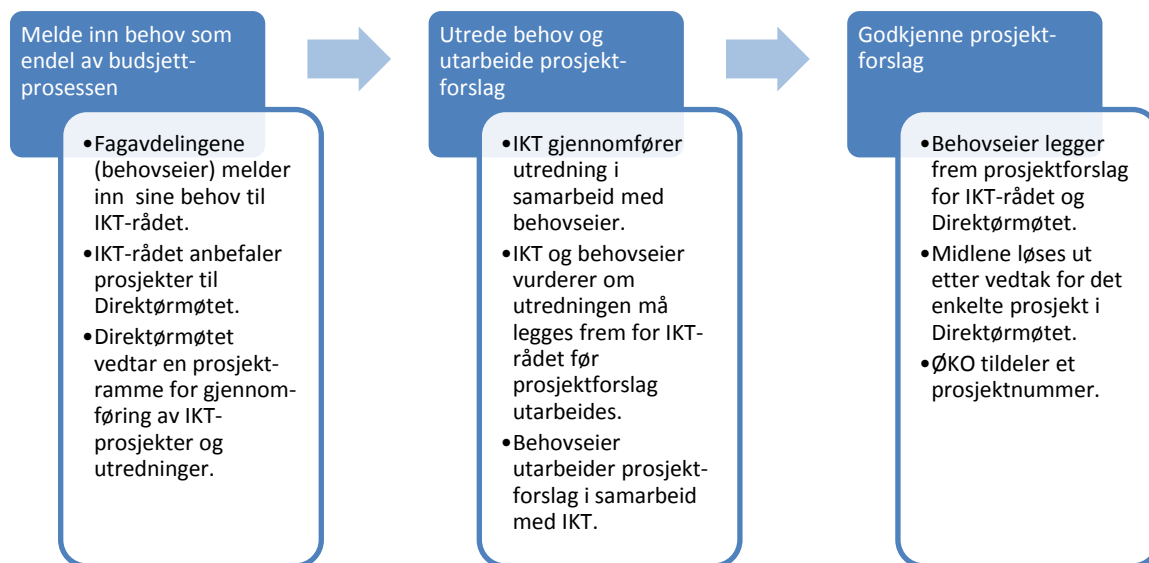
For IKT-prosjekter er det definert egne prosesser for hvordan IKT-behov skal meldes inn og utredes før et prosjektforslag kan godkjennes. Dette er beskrevet i punkt 5.1.

For andre prosjekter, gå direkte til punkt 5.2 som omhandler utarbeidelse av prosjektforslag.

### 5.1 Prosess for innmelding av IKT-behov

Utdanningsetaten har vedtatt prinsipper for finansiering av IKT-prosjekter i IKT-strategien. Finansiering av prosjekter og utredninger må forankres i handlingsplan og budsjett. Det er på bakgrunn av dette etablert en prosess for innmelding av nye behov som en del av den årlige budsjettprosessen. Utdanningsetaten har også vedtatt rammer for helhetlig utredning av prosjektbehov som skal sikre et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for direktørmøtet når midler skal frigis for det enkelte prosjekt.

Nedenfor illustreres de viktigste prosessene fra behovet er innmeldt og prosjektforslaget godkjent.



Det vil oppstå behov som må utredes utover det som ble meldt inn som en del av budsjettbehandlingen. IKT-rådet har besluttet at behovseier ved avdelingsdirektør melder nye behov til IKT. IKT-rådet vurderer om en utredning kan gjennomføres innenfor bevilget utredningsbudsjett fra direktørmøtet og om prioritert liste over utredninger må justeres.

#### **5.1.1 Mal for innmelding av IKT-behov**

Det er utarbeidet en mal for innmelding av IKT-behov. Malen benyttes ved som endel av budsjettprosessen og ved eventuelt nye behov som oppstår i etterkant.

Behovsbeskrivelsen sendes til IKT for videre behandling som beskrevet i punkt 5.1.

#### **5.1.2 Utredningsrapport for IKT-prosjekter**

Nye prosjektbehov skal utredes og danne grunnlag for en anbefalt løsning. Utredningen skal sikre at Direktørmøtet får et nødvendig beslutningsgrunnlag før midler frigjøres til nye IKT-prosjekter.

Behovseier eier utredningen. IKT-avdelingen er ansvarlig for å gjennomføre utredningen i samarbeid med behovseier.

*Utredningsrapporten skal beskrive*

- bakgrunn og behov
- hvilke effekter løsningen skal gi for Utdanningsetaten
- hvem som er interessenter for resultatet og hvordan disse blir berørt av nytt system
- løsningsalternativer
- anbefalt løsning med løsningsarkitektur, risikovurdering og overordnet kostnad-nytteanalyse

Utredningen vil være et grunnlag for utarbeidelse av prosjektforslaget, og utredningen skal også vedlegges prosjektforslaget når saken fremmes for IKT-rådet og Direktørmøtet. Det kan også være aktuelt at IKT-rådet drøfter utredningsrapporten før prosjektforslaget utarbeides, særlig ved uenighet mellom behovseier og IKT om anbefalt løsning.

Alternativt kan utredningen konkludere med at det ikke anbefales å gjennomføre prosjektet.

## 5.2 Prosjektforslag

Det skal utarbeides et prosjektforslag når det er identifisert et behov som vurderes organisert som et prosjekt.

Prosjektforslaget skal gi beslutningstakere tilstrekkelig grunnlag for å vurdere om prosjektet skal gjennomføres.

*Prosjektforslaget skal beskrive*

- bakgrunn og begrunnelse for prosjektet
- mål for prosjektet
- overordnet løsningsforslag (kun for IKT-prosjekter)
- overordnet plan for ny løsning
- rammebetingelser
- interesser
- organisering og ressursbehov



Den organisatoriske enheten som får nytte av løsningen bør ha ansvaret for å utarbeide prosjektforslaget. Det er ofte hensiktsmessig å benytte en intern prosjektleder til dette arbeidet.

For å etablere et prosjektforslag er det behov for tilgang til ressurser som kjenner fagområdet, samt tilgang til mulig prosjekteier og gevinsteier.

For IKT-prosjekter vil utredningsrapporten være et viktig grunnlag når behovseier skal skrive prosjektforslaget. Utredningsrapporten skal også vedlegges prosjektforslaget.

### **5.2.1 Godkjenning av prosjektforslag**

Prosjektforslaget skal godkjennes av Direktørmøtet før det reelt igangsettes et prosjekt.

Prosjektforslaget gir viktig input til utarbeidelsen av prosjektmandatet.

### **5.2.2 Godkjenning av prosjektforslag for IKT-prosjekter**

Prosjektforslaget skal først legges frem for IKT-rådet. Etter at IKT-rådet har gitt sin anbefaling fremmer behovseier en sak for Direktørmøtet med behandling av prosjektforslaget. Når Direktørmøtet har godkjent prosjektforslaget frigjøres midlene, og behovseier kan igangsette prosjektet.

## 6. Prosjektoppstart



### Sjekkliste:

- Prosjektmandat
- Gevinstrealiseringsplan
- Milepælplan
- Risikoanalyse
- Interessentanalyse
- Kommunikasjonsplan
- Ressurskontrakt

### 6.1 Prosjektmandat

Prosjektmandat omtales ofte som en "prosjektkontrakt" mellom prosjekteier og prosjektleder.

#### *Prosjektmandatet skal beskrive*

- bakgrunn og behov
- mål for prosjektet
- rammebetingelser
- prosjektets planer og leveranser, herunder gevinstrealiseringsplan, milepælplan, risikoanalyse og kommunikasjonsplan
- organisering, bemanning og prosjektrutiner, herunder redegjørelse om eventuell bruk av ressurskontrakter
- finansiering
- plan for overføring til linjeorganisasjon/forvaltning

Styringsgruppa skal vedta prosjektmandatet og godkjenne eventuelle endringer. For å sikre bedre eierstyring i etaten er det besluttet at Direktørmøtet skal vedta prosjektmandatet for prosjekter som er viktige for etatens strategiske mål.

Dersom prosjektet igangsettes på bakgrunn av et prosjektforslag, vil en del informasjon om mål og omfang kunne hentes fra prosjektforslaget. I motsatt fall må prosjektet gjennomføre en måldefinering i oppstartsfasen, se kapittel 4.1.2.

### 6.2 Gevinstrealiseringsplan

Prosjektet skal starte arbeidet med å utarbeide en gevinstrealiseringsplan.

#### *Planen skal angi*

- hvilke effektmål som skal realiseres
- når effektmålene skal være oppnådd
- hvordan resultatet skal måles
- hvem som er ansvarlig for måloppnåelsen



Gevinstrealiseringsplanen skal utarbeides som en del av prosjektmandatet og den bør følges opp og revideres av prosjektleder gjennom hele prosjektet før en endelig plan skrives i forbindelse med at prosjektet skal avsluttes. Planer for gevinstrealisering er en viktig del av sluttrapporten, og revidert plan skal følge sluttrapporten.

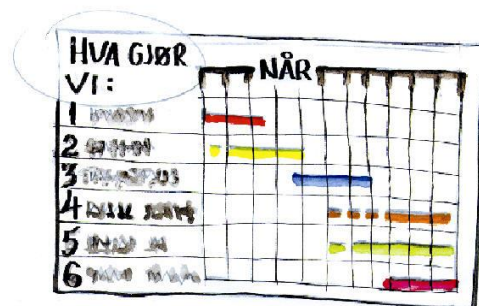


## 6.3 Milepælplan

Prosjektet skal utarbeide en milepælplan.

*Milepælplanen skal*

- gi en oversikt over prosjektets hovedmilepæler
- danne grunnlag for utarbeidelse av prosjektbeskrivelse og detaljerte planer



Angi de milepæler som det er naturlig å bruke for styringsformål. Milepælene skal normalt angi oppnåelsen av resultatmålene i prosjektet. For noen resultatmål kan det være naturlig å ha flere milepæler.

Styringsgruppa skal godkjenne eventuelle endringer av hovedmilepæler i prosjektperioden.

Prosjektet skal benytte malen 'Milepælplan og milepælrapport'. Milepælrapport er beskrevet i kapittel 7.

### Prosjektansvarskart:

Prosjektansvarskartet viser hvem som har hvilke roller i gjennomføring av en aktivitet eller milepæl. I UDE's prosjektverktøy, som legger målrettet prosjektstyring til grunn, er følgende ansvar definert:

U	Utfører arbeidet
B	Hovedbeslutning
b	Delbeslutning
a	Fremdriftsansvar
A	Kompetanseoverføring
R	Må rådspørres
I	Må Informeres
r	Kan tilkalles for diskusjon

Prosjektansvarskart kan settes opp både på milepælsnivå og på aktivitetsnivå.

Prosjektplanlegging er prosjektleders ansvar, men det er viktig at planleggingen ikke foretas "på bakrommet". Skal prosjektet bli vellykket, er det svært viktig at prosjektdeltagerne får et eierskap til planen. Planleggingen bør derfor foretas i grupper.

Prosjektleder må involvere prosjektdeltagerne når milepæler skal brytes ned i aktiviteter, og disse skal tidsestimeres.

## 6.4 Risikoanalyse

Risikoanalyse skal være en løpende aktivitet i prosjekter. Med risiko menes faktorer som kan påvirke prosjektets resultat- og effektmål i negativ retning.

Risiko skal håndteres på en proaktiv måte med tanke på å redusere sannsynligheten for at risiko skal inntreffe, og for å sikre at man har tiltak som vil minimalisere konsekvensene dersom de likevel skulle inntreffe.

Prosjektleder har ansvaret for løpende risikoanalyse og rapportering til styringsgruppa. Du kan lese mer om risikostyring i punkt 3.7.

## 6.5 Interessentanalyse

Det må utarbeides en interessentanalyse for å avklare hvem som blir berørt av prosjektet, og hvem prosjektet trenger å forholde seg til.

Ved utarbeidelse av prosjektmandatet skal det utarbeides en interessentanalyse. Analysen skal belyse hvilke enheter/funksjoner i og utenfor Utdanningsetaten som blir berørt av prosjektgjennomføringen, prosjektets sluttleveranser og mål, og hvem kan påvirke gjennomføringen/utfallet av prosjektet.

*Interessentanalysen skal beskrive og vurdere*

- hvem som stiller krav eller har forventninger til prosjektet (interessent)
- hva interessenten bidrar med i prosjektet
- interessentens interesse for prosjektet (Høy/Middels/Lav)
- interessentens innflytelse på prosjektet (Høy/Middels/Lav)
- interessentens forventninger og suksesskriterier
- tiltak for å håndtere interessenten

Du kan lese mer om interessentanalyse i punkt 3.8.1.

## 6.6 Kommunikasjonsplan

Prosjektet skal sette opp en kommunikasjonsplan. Hensikten med planen er å sørge for at alle berørte får den informasjonen de trenger for at prosjektet skal nå sine mål.

Viktig input til planen vil være interessentanalysen og hovedmilepælplanen.

Du kan lese mer om kommunikasjonsplan i punkt 3.8.2.

## 6.7 Ressurskontrakt



De fleste prosjekter vil oppleve å ha deltakere som i tillegg har ansvar for oppgaver utenfor prosjektet.

For at alle involverte skal vite når deltakerne er avgitt til prosjektet kan det være hensiktsmessig å inngå ressurskontrakter.

Prosjekter som er viktige for etatens strategiske mål må benytte ressurskontrakter for å sikre nødvendige ressurser.

Det er utarbeidet en mal for ressurskontakt.

## 7. Prosjektgjennomføring



### *Sjekkliste:*

- Styringsrapport
- Gevinstrealiseringsplan (se punkt 6.2)
- Milepælrapport
- Risikoanalyse (se punkt 6.4)
- Kommunikasjonsplan (se punkt 6.6)
- Økonomirapport
- Internkontroll
- Møteinnkalling og møtereferat

### 7.1 Styringsrapport

Hensikten med styringsrapporten er å gi styringsgruppa en kort oppsummerende status.

*Styringsrapporten skal beskrive*

- overordnet prosjektstatus
- risiko
- fremdrift
- økonomi

### 7.2 Milepælrapport

Hensikten med milepælrapporten er å gi styringsgruppa en nærmere beskrivelse av prosjektets fremdrift.

*Prosjektleder skal redegjøre for*

- status for fremdrift på milepælene i forhold til vedtatt milepælplan
- aktiviteter og ansvar tilknyttet hver enkelt milepæl

Benytt malen 'Milepælplan og milepælrapport'.



### 7.3 Økonomirapport

Hensikten med økonomirapporten er å gi styringsgruppa en nærmere beskrivelse av prosjektets økonomistyring.

*Rapporten skal beskrive*

- om prosjektet holder seg innenfor godkjent budsjett
- tiltak som må iverksettes dersom det er avvik

---

## 7.4 Rapportering til styringsgruppa

I oppstarten er det viktig at det avtales faste møtepunkter for prosjektgruppe, styringsgruppe og eventuell referansegruppe.

Med mindre annet er avtalt skriftlig med styringsgruppa, skal prosjektleders rapportering til styringsgruppa være skriftlig. Prosjektleder skal benytte mal for styringsrapport.

Som underlag for styringsrapporten skal prosjektleder rapportere milepælplan og milepælrapport, risikoanalyse, økonomirapport og kommunikasjonsplan.

## 7.5 Rapportering til IKT-rådet for IKT-prosjekter

IKT-rådet følger opp IKT-prosjekter og utviklingsaktiviteter gjennom porteføljestyling. Det foretas tertialvis rapportering til IKT-rådet.

Rapporten baserer seg på rapportering fra prosjektledere og ansvarlige avdelinger. Rapporteringen består av lampestatus (grønn, gul eller rød) med kommentarer ved avvik.

ØKO utarbeider økonomirapport for prosjektporteføljen som gjennomgås av IKT-rådet. Rapporten viser forbruk pr. dato og vedtatt budsjett. Prosjektene må kommentere avvik.

Hensikten er å sikre at det tilstrekkelig økonomistyring i det enkelte prosjekt og totalt for alle prosjektene. I tillegg er rapporteringen et viktig redskap for etatens økonomistyring i forhold til omdisponering av et eventuelt mindreforbruk totalt sett for prosjektene som inngår i rammen.

## 7.6 Kvalitetssikring og internkontroll

### 7.6.1 Ekstern kvalitetssikring

I store prosjekter kan det være hensiktsmessig å engasjere eksterne kvalitetssikrere for å kontrollere prosjektet. Eksterne kvalitetssikrere rapporterer normalt direkte til styringsgruppa.

Prosjekter som er underlagt porteføljestyling vil også ha en form for ekstern kvalitetssikring.

### 7.6.2 Internkontroll

Prosjektleder skal foreta internkontroll av prosjektet ved hjelp av mal for internkontroll. Resultatet skal rapporteres til styringsgruppa. Internkontrollen skal gjøres tidlig i gjennomføringsfasen.

Ressursgruppen for prosjektstyring kan gjennomføre internkontroll av prosjekter på oppdrag fra prosjektens styringsgrupper og Direktørmøtet. Ressursgruppen kan også på eget initiativ foreta internkontroll av prosjekter.

## 7.7 Møteinnkalling og referat

Møteinnkallinger og sakspapirer til styringsgruppemøter bør sendes ut minimum tre arbeidsdager før møtene. Dokumentene bør distribueres på ikke-redigerbart format, som for eksempel PDF.

Det skal utarbeides referater fra styringsgruppemøtene med vedtak og oppfølgingspunkter.

## 7.8 Prosjektarkiv

Prosjekter skal arkiveres i henhold til gjeldene saksbehandlingsrutiner.

Prosjekter i UDA skal følge generell saksbehandlingsprosedyre med følgende presiseringer, jf. saksbehandlingsrutiner for Utdanningsadministrasjonen", kapittel 14:



- 1) Hele prosjektet skal dokumenteres og prosjektets saksdokumenter skal lagres samlet på en sak i Public 360°.
- 2) Sakstittel skal ha følgende oppbygging: Prosjekt – navn på prosjektet Eksempel: Prosjekt – Innføring av nytt HR-system i Utdanningsetaten.
- 3) Dokument som produseres i prosjektet skal fortløpende lagres på saken etter hvert som de blir ferdigstilt.

NB: Dette gjelder også dokumenter som produseres ved hjelp av malene i prosjektverktøyet. Malene skal benyttes for å legge frem forslag til vedtak, dokumentere aktiviteter, prosjektstatus og lignende. Disse blir da å regne som saksdokumenter og skal alltid lagres i Public 360°.

- 4) Prosjektleder er ansvarlig for at prosjektets dokumenter blir lagret i Public 360°. Eksterne prosjektledere må sørge for å delegere aktiviteten til andre i prosjektet.

## 8. Prosjektavslutning, overlevering og realisering av gevinster



### Sjekkliste:

- Sluttrapport
- Gevinstrealiseringsplan (se punkt 6.2)
- Sjekkliste for overføring av driftsansvaret til IKT-avdelingen (IKT-prosjekter)

### 8.1 Sluttrapport

*Sluttrapporten skal beskrive*

- resultatmål
- effektmål
- fremdrift
- organisering og bemanning
- økonomisk resultat for prosjektet
- risikostyring
- sluttkriterier – hva gjenstår
- realisering av gevinster når prosjektet er avsluttet
- overlevering til linjen
- oversikt over fremtidige drifts- og vedlikeholdskostnader
- læringspunkter

Gevinstrealiseringsplanen skal utarbeides som en del prosjektmandatet (punkt 6.2). Planen må følges opp og revideres av prosjektleder gjennom hele prosjektet før en endelig plan skrives i forbindelse med at prosjektet avsluttes og overleveres til linjen.

Planer for gevinstrealisering er også en viktig del av sluttrapporten, og revidert plan skal følge sluttrapporten ved behandling i IKT-rådet (for IKT-prosjekter) og i Direktørmøtet. Du kan lese mer om gevinstrealisering i punkt 4.3 og 6.2.

For IKT-prosjekter skal også en sjekkliste for overføring av driftsansvaret til IKT-avdelingen legges ved. Sjekklisten gjennomgås i samarbeid med IKT-avdelingen. Du kan lese mer om aktivitetene som inngår ved overlevering av prosjektresultatet til linjen i punkt 8.2.

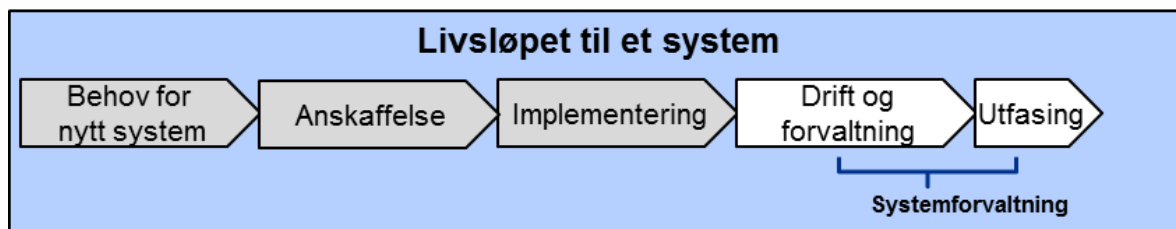
Sluttrapport for IKT-prosjekter skal legges frem for IKT-rådet før behandling i Direktørmøtet. Dette skal gjøre det mulig å komme med innspill til sluttrapporten for å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag ved behandling i Direktørmøtet.

## 8.2 Avslutning og overlevering til linjeorganisasjonen

Prosjektet avsluttes når Direktørmøtet har godkjent sluttrapporten med oppdatert plan for gevinstrealisering.

Drift og forvaltning av nytt IKT-system skal håndteres i tråd med rutine for systemforvaltning i Utdanningsetaten. Du finner rutinen på Tavla:

<http://utdanningsetaten.oslo.kommune.no/ikttjenester/>



Prosjektet må sørge for overlevering av nødvendig kompetanse og dokumentasjon til linjen dersom det er andre ressurspersoner enn dem som har gjennomført prosjektet som skal følge opp forvaltningen av ny løsning.

*Stikkord for overlevering til linjen:*

- Utkvittert sjekklister for overlevering av driftsansvaret til IKT-avdelingen
- Informasjon om innholdet i inngåtte avtaler
- Kostnader drift/vedlikehold på ny IKT-løsning
- Nødvendig dokumentasjon på ny IKT-løsning
- Opplæring (1. og 2. linje)
- Oppdatert plan for gevinstrealisering

## 8.3 Rapportering av status på gevinstrealisering til IKT-rådet for avsluttede IKT-prosjekter

Det er linjeorganisasjonen som er ansvarlig for realisering av gevinster etter at prosjektet er avsluttet. Dette gjøres på bakgrunn av gevinstrealiseringsplanen som prosjektet har utarbeidet.

Linjeorganisasjonen skal rapportere til IKT-rådet hvert tertial status på realisering av gevinster.

## Utdanningsetaten

Strømsveien 102  
Pb 6127 Etterstad, 0602 Oslo  
Tlf: 02 180  
Faks: 22 65 79 71

[www.ude.oslo.kommune.no](http://www.ude.oslo.kommune.no)  
[postmottak@ude.oslo.kommune.no](mailto:postmottak@ude.oslo.kommune.no)





