



Oslo kommune
Byrådslederens kontor

Styringsdokument

Prosjekt Kommunikasjonsstrategi Styringsdokument

Dato: 29.08.17

Versjon: 1.0 Godkjent av prosjekteier etter behandling i styringsgruppen

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'G. T. S.' or similar, written over the text 'Godkjent av prosjekteier'.

ENDRINGSLOGG

Versj.	Dato	Endringsbeskrivelse	Produsent
0.5	10.05.2017	Styringsdokument opprettet	Kristin H
0.6	22.05.2017	Mindre justeringer etter gjennomgang i prosjektgruppen	Kristin H
0.7	06.06.2017	Tekst fra Ole Morten, Hanne og Eirik bakt inn i ny versjon	Ole-Morten, Hanne, Eirik, Kristin
0.71	07.06.2017	Nytt innhold under 2.2 og 2.4	Eirik
0.72	08.06.2017	Lagt inn innspill fra Bente	Kristin
0.73	20.06.2017	Justering av effektmål og forslag til hvordan de kan måles	Kristin
0.85	20.06.2017	Rydding og strukturering i hele dokumentet	Eirik
0.86	26.06.2017	Markering av steder med innspill fra SG	Kristin
0.99	22.08.17	Fjernet effektmål, lagt til internasjonal kommunikasjon, fjernet budsjett	Eirik
1.0	28.08.17	Tydeliggjort 4.1 Leveranser og endring under 2.1 Omfang	Eirik

Godkjenningsliste

Navn	Versjon	Dato	Godkjent
Styringsgruppe	1.0	23.8.17	13.9.17
Leder styringsgruppe, Else Merete Guntveit	1.0	13.9.17	13.9.17
Prosjekteier, Tale Teisberg	1.0	13.9.17	14.9.17

BAKGRUNNSDOKUMENTER

Styrende dokumenter

- [Kommuneloven § 4](#)
- [Offentleglova § 1](#)
- [Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven § 13 og 14](#)
- [Forskrift om universell utforming av informasjons- og kommunikasjonsteknologiske \(IKT\)-løsninger](#)
- [Mandat - Kommunikationsstrategi for Oslo kommune. Byrådssak 1026/17](#)

- [Informasjonspolitikk for Oslo kommune](#) (Sak 395 Informasjonspolitikk for Oslo kommune - Byrådsak 156 av 03.07.2007)
- [Instruks for organisering, roller og ansvar for nettstedet oslo.kommune.no](#) (Web-instruksen) (Byrådssak 1001/11)
- [Midlertidig tilpasning av Web-instruksen - fullmakt](#). (Byrådssak 1012/15)
- [Designhåndbok for Oslo kommune](#) (Sak 363 Designhåndbok for Oslo kommune - Byrådssak 117 av 19.04.96)
- [Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune](#). Byrådssak 1055/17
- [Oslo kommunes etiske regler og verdier](#)
- Oslo kommunes Vær åpen-plakat
- [Helse- og omsorgstjenesteloven §4-2a](#)

Analyser og rapporter

- Behovsanalyse intranett, Oslo kommune (Bouvet/Fornebu Consulting 2013)
- Intranettet – Oslo kommunes fremtidige ansattkanal, «Bygge for å endre» (UKE 2014)
- Spørreundersøkelse blant kommunens kommunikasjonsarbeidere om kanaler og kommunikasjonsbehov (Netlife Reserach 2015)
- Grunnlagsdokument på vei mot en overordnet kommunikasjonsstrategi og en ny, samlende visuell profil for Oslo kommune, 2016-2018 (Styrkr 2016)
- Informasjon i Oslo kommune, Resultater fra undersøkelse blant befolkningen i Oslo (Nucleus 2016)
- Medieanalyse, Innbyggere i media (Opoint 2016)
- Publikumsundersøkelsen (Byrådsavdeling for finans 2014)

VEDLEGG

Vedlegg	Forklaring
Begrepsliste	Forklaringer av begrep og ord
Økonomiske rammer	Beskrivelse av prosjektenes økonomiske rammer

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
1.1. Bakgrunn	5
1.2. Formål og målgrupper	6
2. Prosjektets omfang.....	7
2.1. Beskrivelse av prosjektets omfang	7
2.2. Forutsetninger og rammebetingelser	9
2.3. Grensesnitt	10
3. Prosjektorganisering.....	11
3.1. Organisering, roller og ansvar	11
3.2. Referansegruppe(r)	13
3.3. Arbeidsgrupper.....	13
4. Planer	14
4.1. Leveranser	14
4.2. Milepæler	14
5. Usikkerhet/Risiko	16
6. Budsjett.....	18
7. Kvalitetssikring	18
8. Kriterier for avslutning av prosjektet	18

1. Innledning

Dokumentet beskriver overordnet plan for prosjektgjennomføring, prosjektorganisering og administrative rutiner for arbeidet med kommunikasjonsstrategi i Oslo kommune.

Dokumentet oppdateres av prosjektleder.

1.1. Bakgrunn

Oslo kommune har ingen felles, overordnet kommunikasjonsstrategi. Kommunen har kun en informasjonspolitikk (2007) og en tilhørende veileder (2010). Informasjonspolitikk og veileder er lite kjent og brukt blant ansatte i kommunen. Oslo kommunes designhåndbok er 20 år gammel og svarer ikke på mange av problemstillingene som oppstår ved bruk av profilen. Designhåndboken er komplisert å bruke og gir for få retningslinjer.

Manglende overordnet kommunikasjonsstrategi, en utdatert informasjonspolitikk og en foreldet designhåndbok har ført til at kommunen fremstår svært fragmentert i sin kommunikasjon. Alle bydeler og virksomheter har individuell kommunikasjon og profilering. Det er store variasjoner i satsingen på kommunikasjon og dermed på kvalitet, kompetanse, budsjett og ressurser. Noen har 10-12 ansatte i egen kommunikasjonsseksjon, mens andre ikke har noen. Bydelene har vært de virksomhetene som har færrest ressurser på kommunikasjon, men flere av bydelene begynner nå å få egne ansatte med et ansvar for kommunikasjon.

Det er høy kompetanse og engasjement blant kommunens kommunikasjonsarbeidere. De fleste jobber imidlertid for å profilere virksomhet, fag- eller tjenesteområder, noe som gjør at Oslo kommune fremstår svært fragmentert. Funn¹ viser at det er 130 ulike visuelle profiler i kommunen, der det er et stort spenn i kvalitet og omfang. En slik fragmentering gjør det svært vanskelig å jobbe samordnet og gi felles informasjon til innbyggerne. Fragmenteringen gjør seg også gjeldende i begrepsbruk og navnsetting av kommunens tjenester. Dette skaper forvirring og kan svekke tilliten innbyggere har til kommunen.

Det er generelt lav kjennskap til hvilke tjenester Oslo kommune leverer og mange av innbyggerne knytter ikke kommunen til mange av de mest sentrale tjenestene. Undersøkelser² viser at kun 40 prosent oppfatter at de benytter seg av vann- og avløpsetatens tjenester. Samtidig oppgir 15 prosent av innbyggerne at de aldri har fått informasjon fra Oslo kommune og 17 prosent mener de ikke får dekket sitt informasjonsbehov. Kun 47 prosent mener de får nok informasjon.

Kommunikasjonsseksjonen ved Byrådslederens kontor er kommunens øverste faginstans for kommunikasjon, men har ingen formell myndighet overfor virksomhetene for å sørge for

¹ Styrkr 2016

² Nucleus 2016

etterlevelse av eksisterende eller fremtidig planverk for kommunikasjon. Dette gjør det utfordrende å samordne Oslo kommunes kommunikasjon i det daglige arbeidet.

Kommunens styrende dokument for kommunikasjon, Oslo kommunes informasjonspolitikk, slår fast at kommunikasjon er et lederansvar. Historisk sett har det ikke vært stilt krav til strategisk bruk av kommunikasjon for virksomhetens måloppnåelse ved rekruttering av toppledere i Oslo kommune. Dette fagfeltet har heller ikke vært en del av lederutviklingsprogrammet. Opprettelsen av *Seksjon for organisasjon og ledelse* ved Byrådslederens kontor har gitt økt fokus lederkompetanse og -rekruttering.

I en undersøkelse³ gjennomført blant kommunens kommunikasjonsarbeidere i 2015, oppgir over 80 % at de viktigste målene for kommunikasjonsarbeidet er å bygge omdømme. Blant lederne var tallet over 90 % på samme spørsmål. I noen virksomheters tildelingsbrev der det stilles krav til kommunikasjon, trekkes det også frem at kommunikasjonsarbeidet skal bidra til å bedre omdømmet til sektoren/virksomheten.

Flere av virksomhetene har gjort mye for å profesjonalisere egen kommunikasjon og flere har individuelle avtaler med eksterne kommunikasjonsbyråer. Fra tidligere undersøkelser vet man at det benyttes store summer på kjøp av eksterne konsulenter for å profilere virksomhetene. Fraværet av felles avtaler for fagfeltet skaper dyrere kommunikasjon med mindre resultat per krone og Oslo kommunes budskap utad vil oppleves som mer sprikende.

1.2. Formål og målgrupper

Formålet med prosjektet er å utarbeide en overordnet kommunikasjonsstrategi for Oslo kommune. Kommunikasjonsstrategien skal basere seg på et overordnet målbilde for kommunikasjon i Oslo kommune. Målbildet vil beskrives i et eget måldokument og vil være en tidlig leveranse i prosjektet.

Strategien skal være et forpliktende styringsverktøy for alle virksomheter i Oslo kommune. Oslo kommune skal fremstå helhetlig, åpen, profesjonell og moderne i all sin kommunikasjon, i alle kanaler, både visuelt, skriftlig og verbalt. Det skal fremgå tydelig at det er Oslo kommune som står bak tjenestene.

Hovedmålgruppen for strategien vil være alle virksomhetsledere og øvrige ledere, kommunikasjonsansvarlige, grenseliggende fag- og tjenestemiljøer, samt fagmiljøer og enheter som er involvert i digitaliseringssatsingen.

Strategien skal være på et overordnet nivå og vil danne rammer og utgangspunkt for mer operative strategier og handlingsplaner, som kanalstrategi, virksomhetenes egne kommunikasjonsstrategier og kommunens planer for digitalisering.

³ Netlife Reserach 2015

2. Prosjektets omfang

Prosjektet startet 01.05.17 og avsluttes når kriteriene for avslutning ([Kapittel 8](#)) er oppfylt, tentativt 15.12.17. Prosjektet skal levere en overordnet kommunikasjonsstrategi for Oslo kommune. Strategien vil bestå av leveransene som beskrevet under punkt [4.1 Leveranser](#) og skal utrede områdene beskrevet i [2.1.1 Mandatets oppgaveliste](#). Strategien vil behandles politisk etter at prosjektet er avsluttet.

2.1. Beskrivelse av prosjektets omfang

Oslo kommune skal etablere en overordnet kommunikasjonsstrategi som skal være førende og gjelde for hele kommunen. I arbeidet med kommunikasjonsstrategien vil det bli vurdert hvordan strategien vil legge føringer for den eksterne, interne og internasjonale kommunikasjonen. Som det fremgår av denne, vil prosjektgruppen gjennom arbeidet med strategien definere hva som regnes som Oslo kommune i denne sammenhengen og derved hvilke deler av kommunen som omfattes av strategien. Eksempler på deler av organisasjonen som kan vurderes er heleide aksjeselskap, virksomheter med spesielle posisjoner eller kommunale foretak.

Kommunikasjonsstrategien skal synliggjøre hvilke **verktøy, programmer og satsinger** som kommunen må prioritere for best mulig måloppnåelse og bruk av kommunikasjon. Strategien vil peke på de viktigste utfordringene som står i veien for strategiens målbilde og redegjøre for hvilke grep Oslo kommune bør ta for å kunne utnytte seg best mulig av kommunikasjon som virkemiddel for kommunens øvrige måloppnåelse.

Noen eksempler på *verktøy, programmer og satsinger* kan være:

Verktøy:

Utvikling av ny profilmanual for Oslo kommune med tilhørende enkle verktøy. Alle ansatte i kommunen skal ved hjelp av gode verktøy enkelt kunne benytte den nye profilen på en god måte og fremstille kommunen som en profesjonell og tydelig avsender uten å måtte kjøpe tjenester fra eksterne konsulenter for grunnleggende produksjoner.

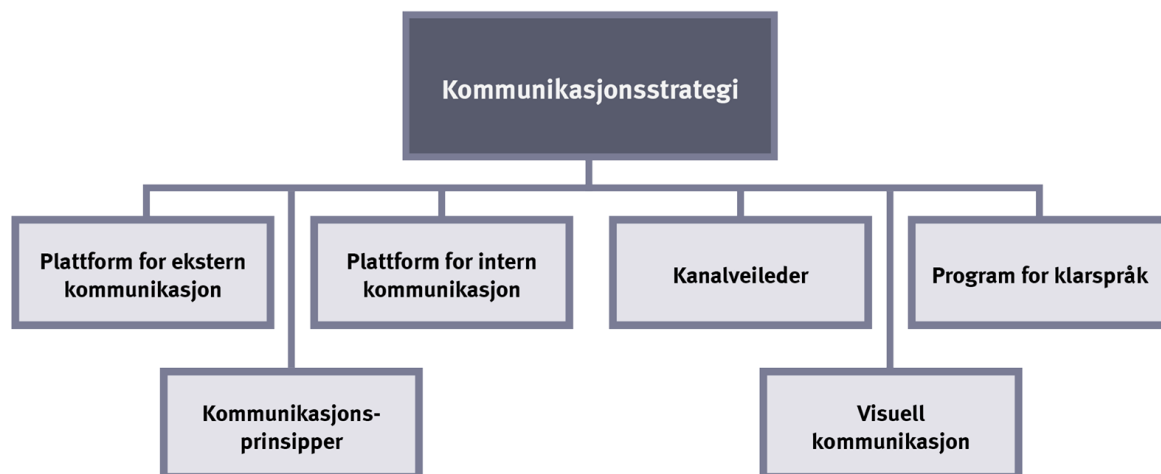
Programmer:

Et sentralt program for klarspråk. Flere av virksomhetene har innsett at klarspråk gjør virksomhetens interessenter mer selvbetjent og frigjør ressurser som er større enn innsatsen. Det er uheldig at virksomhetene gjør dette uavhengig av hverandre da det er dårlig utnyttelse av ressurser og ikke benytter seg av den erfaringen som allerede ligger i organisasjonen. Et sentralt program for klarspråk vil være mer ressurseffektivt og forhindre at virksomhetene benytter forskjellige begreper.

Satsinger:

Satsing på internkommunikasjon. God internkommunikasjon krever en infrastruktur som gjør det enkelt for de ansatte å dele kunnskap på tvers og i linjen. Ledere og mellomledere må få en bedre forståelse for at god intern kommunikasjon gir god ekstern kommunikasjon og at god internkommunikasjon krever ressurser og innsats fra ledelse og ansatte.

Eksempler på hva kommunikasjonsstrategien kan utrede:



2.1.1. Mandatets oppgaveliste

Prosjektet med å utvikle en kommunikasjonsstrategi for Oslo kommune, skal utrede:

Tidsplan

Prosjektet utarbeider en tidsplan for framdrift og leveranser.

Mål

Prosjektet skal angi og identifisere hovedmål og delmål for intern og ekstern kommunikasjon.

Målgrupper og interessenter

Prosjektet skal identifisere primærmålgrupper, sekundærmålgrupper og interessenter.

Strategiske grep

Prosjektet skal identifisere og anbefale hvilke strategiske grep og prioriteringer Oslo kommune bør foreta for å oppnå en effektiv og hensiktsmessig kommunikasjon med sine målgrupper - tilpasset fremtidige muligheter og utfordringer.

Organisering

Prosjektet skal vurdere dagens organisering og anbefale hensiktsmessig fremtidig organisering med definering av ansvar og roller for kommunikasjonsarbeidet i Oslo kommune.

Satsinger og operative verktøy

Prosjektet skal identifisere og anbefale satsinger og operative verktøy for kommunens kommunikasjonsarbeid.

Retning for visuell kommunikasjon

Prosjektet skal definere rammer og retning for ny digital plattform for visuell kommunikasjon i Oslo kommune.

Strategiens virkeområde

Prosjektet skal utrede hva som menes med «Oslo kommune» i denne

Sammenheng, og gi anbefalinger knyttet til hvilke deler av organisasjonen som bør omfattes av strategien.

Økonomiske og administrative konsekvenser

Prosjektet skal utrede økonomiske og administrative konsekvenser av forslagene og tiltakene som fremmes i strategien.

2.1.2. Delprosjekt Visuell kommunikasjon – konsept- og strategidokument

Det skal utvikles en ny, samlende visuell profil for Oslo kommune. Den nye profilen skal gjøre Oslo kommune til en tydelig avsender av tjenester og opplevelser kommunen leverer. Kommunen skal være helhetlig, åpen, profesjonell og moderne i all kommunikasjon, internt og eksternt.

Ny visuell profil skal stå som et overordnet styringsverktøy for alle virksomheter i Oslo kommune, den vil bli et digitalt, interaktivt og pedagogisk verktøy som skal inspirere, være intuitivt, dynamisk og fremtidsrettet. Den visuelle profilen vil inneholde retningslinjer og maler som alle skal bruke. Den skal også sikre at tilhørende verktøy er brukervennlig slik at alle ansatte skal kunne benytte disse, uavhengig av brukernes kompetansenivå og grafisk programvare. Maler og verktøy skal levere i henhold til krav til universell utforming og responsivt design, i tillegg skal løsningen gi frihet innenfor et satt rammeverk.

I prosjektperioden vil delprosjektet Visuell kommunikasjon levere et strategi- og grunnlagsdokument for etablering av ny profilmanual og overordnede visuelle konseptskisser.

2.2. Forutsetninger og rammebetingelser

2.2.1. Føringer for prosjektet

Prosjektets mandat, godkjent i byrådet, legger føringer for prosjektet.

Hovedprosjektet baserer seg hovedsakelig på bruk av interne ressurser, utover dette finnes det ikke kostnadsmessige føringer knyttet til utvikling av kommunikasjonsstrategi.

Kommunikasjonsstrategien skal ikke være en politisk kommunikasjonsstrategi eller ha politiske føringer som kan medføre at strategien vil forkastes ved et byrådsskifte.

Delprosjekt visuell kommunikasjon har kostnadsramme og tidsplan gjennom sin avtale med eksternt byrå.

Kommunikasjonsstrategien vil avstemmes løpende med politisk ledelse og vedtas etter prosjektets avslutning, ref [kapittel 8](#).

2.2.2. Prosjektets avgrensninger

Kommunikasjonsstrategien skal danne rammer og gi føringer for utvikling av kommunikasjonsstrategier for egen virksomhet. Virksomhetene må selv tilpasse eller utvikle

egne kommunikasjonsstrategier og -planer slik at de harmonerer med den overordnede kommunikasjonsstrategien, som beskrevet under [1.2](#).

For delprosjektet visuell kommunikasjon vil ikke implementering og forvaltning av ny profil være en del av leveransene i prosjektet.

Prosjektet med utvikling av kommunikasjonsstrategien vil ikke omfatte implementering og gjennomføring av de forslag som utredes i strategien.

2.2.3. Juridiske rammer

Kommuneloven legger føringer for kommunikasjonsarbeidet i en offentlig virksomhet. Dette kan stille krav til kommunikasjonsstrategiens innhold.

Kommunelovens § 4 – om informasjonsplikten:

Kommuner og fylkeskommuner skal drive aktiv informasjon om sin virksomhet. Forholdene skal legges best mulig til rette for offentlig innsyn i den kommunale og fylkeskommunale forvaltning.

Forslag til ny kommunelov har vært på høring og kommunelovutvalget [har lagt fram sin innstilling. Her sier de følgende](#):

"Den teknologiske utviklingen har også ført til at tilgangen til informasjon er en helt annen nå enn da kommuneloven av 1992 ble vedtatt. Dette har vært med på å øke innbyggernes forventninger til kommunenes informasjonsvirksomhet. I den samme perioden har det også skjedd store endringer i befolkningssammensetningen, en utvikling det er grunn til å anta at vil fortsette. En stadig større andel av befolkningen blir eldre samtidig som det blir flere personer med fremmedkulturell bakgrunn i Norge. Denne utviklingen stiller store krav til tilpasset informasjon fra kommunenes side samtidig som den åpner for nye muligheter å informere på."

Utvalget mener at det fortsatt bør være opp til kommunene å bestemme hvordan man oppfyller plikten. Utvalget foreslår likevel at det lovfestes en plikt for kommunene til å legge til rette for at alle kan få tilgang til den informasjonen kommunene gir om virksomheten sin.

Relevant lovverk (under *Styrende dokumenter*) vil være ytre rammer for utviklingen av kommunikasjonsstrategien.

2.3. Grensesnitt

Kommunikasjon er et fagfelt som berører mange områder og prosjektet har blant annet grensesnitt mot følgende prosjekter/initiativ

- Oslo:Origo: Oslo kommunes satsing på digitalisering - "alt som kan digitaliseres skal digitaliseres" (FIN)
- SmartOslo (NOE)
- Etablering av Innbyggjerservice (UKE)
- Implementering av ny e-arkivløsning, Acos (FIN\KUL\UKE)
- Kommunikasjon om informasjonssikkerhet (FIN)

- Webforvaltningen – Oslo kommunes nettsted og videreutviklingen av denne. (UKE)
- eInnsynsprosjektet (BLK/Difi)

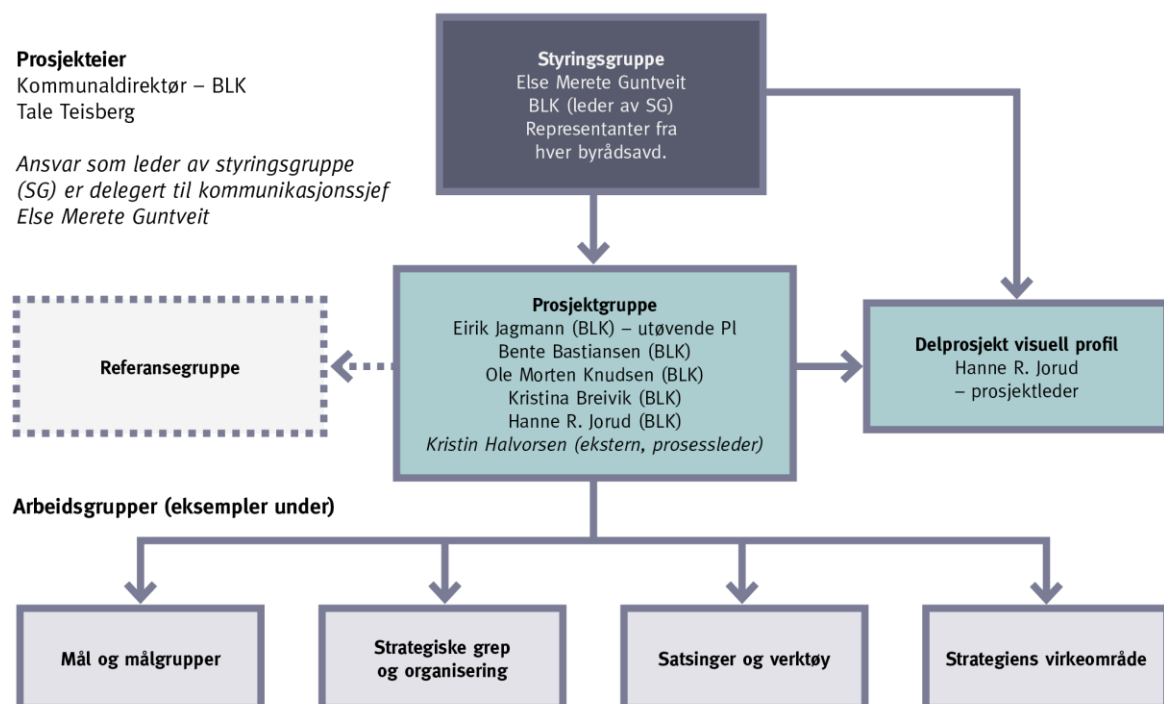
Kommunikasjonsstrategiens utredning knyttet til *internkommunikasjon* har grensesnitt til:

- Etablering av enhet hos UKE med ansvar for forvaltning og utvikling av *plattform for internkommunikasjon* i Oslo kommune. Enheten har ansvar for kommunens intranett.
- Erfaringer fra prosjekt «Piloting av Workplace» samt eventuelt påfølgende anskaffelse av verktøy for dialogbasert internkommunikasjon
- Prosjekt «Felles innhold på intranett» som er under etablering
- Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Byrådssak 1055/17

3. Prosjektorganisering

3.1. Organisering, roller og ansvar

Dette kapittelet definerer ansvaret til styringsgruppe, prosjektleder og prosjektdeltakeres roller og ansvar.



Representanter fra virksomheter vil bli involvert i arbeidsgrupper og eventuell referansegruppe.

3.1.1. Styringsgruppe:

Styringsgruppen har ansvaret for prosjektets overordnede måloppnåelse.

- BLK: Else Merete Guntveit (leder), Bente Bastiansen, Eirik Jagmann, Hanne Rønning Jorud
- FIN: Monica Lund
- MOS: Trude Rauken
- EHS: Odd Christian Klafstad
- NOE: Ninja Sandemose
- BYU: Kristine Langfjord
- OVK: Karin Steenstrup
- KIF: Beate Svenningsen

Hovedoppgaver

- Godkjenne plan for gjennomføring
- Bistå i å sikre tilgang til nødvendige ressurser
- Godkjenne/ta beslutninger om løsningsforslag
- Godkjenne sluttresultat
- Sørge for at effektmålene blir ivaretatt etter prosjektleveransen

Styringsgruppen holdes løpende orientert om fremdrift. Ved avklaring av særskilte temaer/problemstillinger vil det kunne være behov for ekstraordinære møter.

3.1.2. Prosjektleder:

Ansvarlig for styring av tid og ressurser i prosjektperioden for i størst mulig grad å nå prosjektmålene.

Eirik Jagmann, BLK

Hovedoppgaver:

- Sørge for at prosjektet er forstått og akseptert hos impliserte parter
- Etablere god kommunikasjon og samarbeidsforhold internt og eksternt
- Ha ansvar for detaljering av prosjektplan, fremdrift og oppfølging av milepæler
- Lede det daglige prosjektarbeidet
- Rapportere til prosjekteier/leveranseansvarlig og ta initiativ når muligheter eller problemer oppstår
- Sørge for at de nødvendige beslutninger tas
- Sørge for nødvendig dokumentasjon
- Styre prosjektet slik at verdiskapingen blir størst mulig for alle aktører
- Sørge for at de gjeldende administrative rutinene følges av prosjektet.

3.1.3. Prosessleder

Ansvarlig for igangsetting av prosjektet med forslag til overordnet plan for gjennomføring, samt løpende støtte til prosjektleder.

Kristin Halvorsen, eksternt innleid

Hovedoppgaver:

- Støtte til prosjektleder ved utarbeidelse av dokumenter og planer, agenda og innkalling til hhv prosjekt-, referanse- og styringsgruppemøter, referatføring og fasilitering av møter/workshoper.

3.1.4. Prosjektdeltakere

Prosjektdeltakere er alle som er med i prosjektgruppen. Prosjektdeltakerne skal representere sine respektive fagområder, utføre det arbeid som blir avtalt i prosjektet og bidra til at prosjektet når sine mål.

Ansvar:

- Sette seg inn i prosjektbeskrivelse, planer og annen informasjon som er gitt for prosjektet
- Levere de resultater de har fått ansvar for innenfor avsatte tids- og kostnadsrammer
- Rapportere fremdrift og eventuelle avvik i forhold til vedtatte planer
- Følge de administrative rutiner og retningslinjer som er fastsatt i prosjektet

Hovedoppgaver:

- Utføre planlagte oppgaver og levere resultater
- Analysere problemer og utarbeide forslag til løsninger
- Varsle avvik fra egne aktiviteter og leveranser til prosjekteier
- Koordinere og følge opp alle aktiviteter

3.2. Referansegruppe(r)

Referansegruppen skal:

- Gi innspill til dokumenter før de forelegges styringsgruppen

Ved avklaring av særskilte temaer/problemstillinger vil det kunne være behov for ekstraordinære møter eller høringer.

3.3. Arbeidsgrupper

Arbeidsgruppene skal:

- Utarbeide tekst/forslag og innspill knyttet til ulike områder i strategien

Det opprettes arbeidsgrupper for følgende områder:

-
1. Mål, målgrupper og interessenter
 2. Strategiske grep og organisering
 3. Strategiens virkeområde
 4. Satsinger og verktøy
 5. Egne arbeidsgrupper for prosjekt visuell kommunikasjon

4. Planer

4.1. Leveranser

Prosjektet skal levere følgende:

- En kommunikasjonsstrategi for 2018-2022 som skal være et forpliktende styringsverktøy for alle virksomheter i Oslo kommune
 - o Måldokument
 - o Situasjonsbeskrivelse
 - o Redegjøring for strategiske grep, satsinger, operative verktøy og tiltak
 - o Anbefaling av strategiske grep, satsinger, operative verktøy og tiltak
- Strategi- og grunnlagsdokument for etablering av ny profilmanual.
- Overordnede visuelle konseptskisser.

4.2. Milepæler

En detaljert fremdriftsplan over leveranser og milepæler i prosjektet vil utarbeides sammen med delprosjekt for Visuell kommunikasjon.

Fase	ID	Milepæl	Dato	Status
1. Prosjektetablering	M1	Når prosjektet er etablert	01.05.17	OK
	M2	Når styringsgruppen er konstituert	30.05.17	OK
	M3	Når leverandør for delprosjekt Visuell kommunikasjon er valgt og avtale signert	09.08.17	OK
	M4	Når arbeidsgrupper er etablert		

2. Innsikt	M5	Når innsiktsfasen med arbeidsgrupper for kommunikasjonsstrategien er gjennomført.		
	M6	Når innsiktsfasen fra delprosjekt Visuell kommunikasjon er gjennomført og funn er presentert		
3. Strategisk retning	M7	Når målgrupper, strategiske grep og prioriteringer er godkjent i styringsgruppen		
4. Anbefaling	M8	Når anbefaling for satsinger og operative verktøy for kommunens kommunikasjonsarbeid er besluttet i styringsgruppen.		
	M9	Når kommunikasjonsstrategi 2018-2022 er godkjent av styringsgruppen		

5. Usikkerhet/Risiko

Følgende tabell gir overordnet usikkerhet/risiko for prosjektgjennomføring. Prosjektleder vil oppdatere risikomatrisen og løpende rapportere til prosjekteier og -bestiller.

Risiko/hendelse 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	Middels høy sannsynlighet (30 - 60%)
2	Lav sannsynlighet (10 - 30%)
1	Usannsynlig (mindre enn 10%)
0	Risikoen/hendelsen er bortfalt eller eliminert

Konsekvenser kode K:

Bedømmelse av konsekvensene om hendelsen inntreffer:

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

#	Risikoelement	S	K	Kommentar	Tiltak	Ansvarlig
1	Budsjett	3	4	Lange budsjettprosesser gjør arbeidet lite fleksibelt og vanskelig å skaffe tilstrekkelig dokumentasjon og forankring.	Politisk og administrativ forankring løpende	EM/EJ
2	Styringsgruppens gjennomslag i egen avdeling	2	3	Kommunikasjonsrådgivne kan anklages for "inhabilitet"	Sammensetning av referansegruppe, arbeidsgruppe og konsensus i styringsgruppa og referansegruppe.	EJ
3	Styringsgruppens beslutningsevne	2	2	Faglig innsikt kan gi for stor detaljorientering	Forventningsstyring, rolleavklaring og møteledelse	EJ
4	Enkelte virksomheters ønske om egenprofilering.	4	3	Gjelder særlig de som har etablert sterke merkevarer i en bred offentlighet og de som opererer i et marked.	En del tiltak allerede iverksatt. Invitere til dialog og tverrfaglige diskusjonsgrupper (workshops, intervjuer osv). Jobbe med forankring sentralt.	HRJ
5	Informasjon om prosessen ut til virksomhetene blir ikke grundig nok.	3	3	Virksomhetene kan lett føle seg overkjørt eller at prosessen ikke angår dem om de ikke er inkludert og/eller får informasjon underveis.	Informasjon på Kommunikationsforum, arbeidsgrupper, referansegrupper. Pilotere nye visuelle prosjekter.	EJ/HRJ
6	En eventuell forandring av Oslo kommunes	4	2	Avhengig av politisk vedtak for eventuelle endringer.	Forankring merkehierarki og merkeplattform.	HRJ/EJ

	merkehierarki krever vedtak i bystyret.					
7	Ønske om modernisering av Oslo kommunes byvåpen	4	3	Tid- og ressurskrevende. Heraldiske prinsipper. Sterke følelser.	Inkludere Riksarkivet og Byantikvaren så tidlig som mulig.	HRJ
8	Foretakenes særstilling	3	3	Ref, Designhåndbok for Oslo kommune 4. utg. "Designhåndbokens bestemmelser gjelder for alle kommunens virksomheter og tjenestesteder med unntak av de kommunale aksjeselskapene og foretakene"	Forankring hos kommunaldirektører og politisk ledelse.	HRJ
9	Tid	4	4	Mye skal gjøres på kort tid (høsten 2017) og mange skal involveres i ulike grupper både i hovedprosjektet og i delprosjekt visuell kommunikasjon	Kartlegge alle aktiviteter og kalle inn til alle møter i god tid. Kartlegge ytre faktorer som kan påvirke fremdrift.	EJ
10	Tilgang på SG, RG og AG	4	3		Lage møteplan med SG og kalle inn til møtene før sommeren Etablere RG så tidlig som mulig og sette av tidspunkter/kalle inn Sette opp AG så tidlig som mulig å sette av tid/kalle inn	EJ

6. Budsjett

Prosjektet med utvikling av ny kommunikasjonsstrategi finansieres av BLK.

Utvikling av selve strategien vil ikke ha noen økonomiske eller administrative konsekvenser, men det må påregnes noe ressursbruk i enkelte virksomheter i prosjektfasen.

7. Kvalitetssikring

Følgende kvalitetssikringstiltak gjennomføres.

Tiltak	Kommentar	Ansvar
Avklare juridiske krav	Byrådets kontor	EJ/HRJ
Tematiske arbeidsgrupper	Brukerinvolvering	EJ
Undersøke handlingsrom for organisatoriske endringer	Byrådets kontor	EJ
Virksomheters ønske om egenprofilering	Tidlig involvering	EJ/HRJ
Forankring	Politisk	EMG
Endringer byvåpen	Inkludere Riksarkivet og Byantikvaren	HRJ
Brukervennlig malverk	Brukertesting, involvering	HRJ
Avklare politisk involvering	Byrådets kontor	EJ

8. Kriterier for avslutning av prosjektet

1. Kommunikasjonsstrategien er godkjent av styringsgruppen
2. Strategi- og grunnlagsdokument for etablering av ny digital designhåndbok og overordnede visuelle konseptskisser er godkjent av styringsgruppen.
 - a. Delprosjektet *Visuell kommunikasjon* vil gå over i neste fase med utvikling av profilmanual og verktøy for ansatte.