

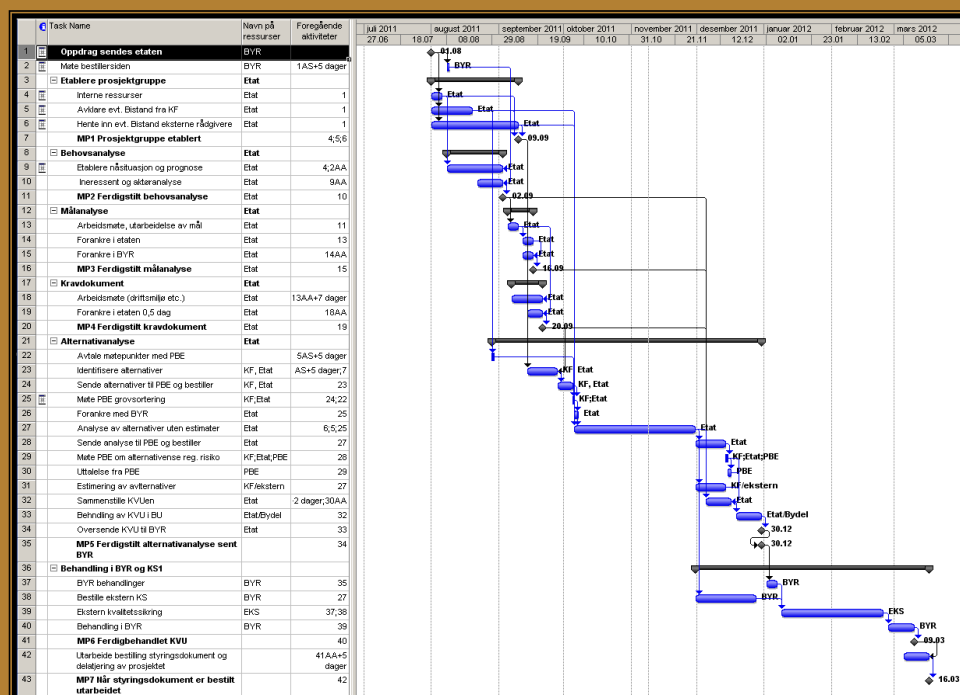


Oslo kommune

Byrådsavdeling for finans og næring

Veileder – vedlegg

Veileder for gode investeringsprosesser i Oslo kommune



Vedlegg: KVU Fremdriftsplan

Dato: 09.12.2011

Versjon: 0.9.0

Innhold

1	Fremdriftsplan utarbeidelse av KVV – Gantt	3
2	Aktivitetsbeskrivelser	5
3	Milepælsplan	13
4	Ansvarskart	14

Dokumentinformasjon

Dette dokumentet er vedlegg til veiledere for konseptvalgutredning.

Refererte dokumenter

Nr.	Dokumentnavn	Dok.id.	Versjon	av dato
R1	Veileder for konseptvalgutredninger			

Endringshistorikk

Dato	Endringsbeskrivelse	Sign	Versjon
09.12.11	Klar for godkjenning	A. Beichmann	0.9.0

1 Fremdriftsplan utarbeidelse av KVV – Gantt

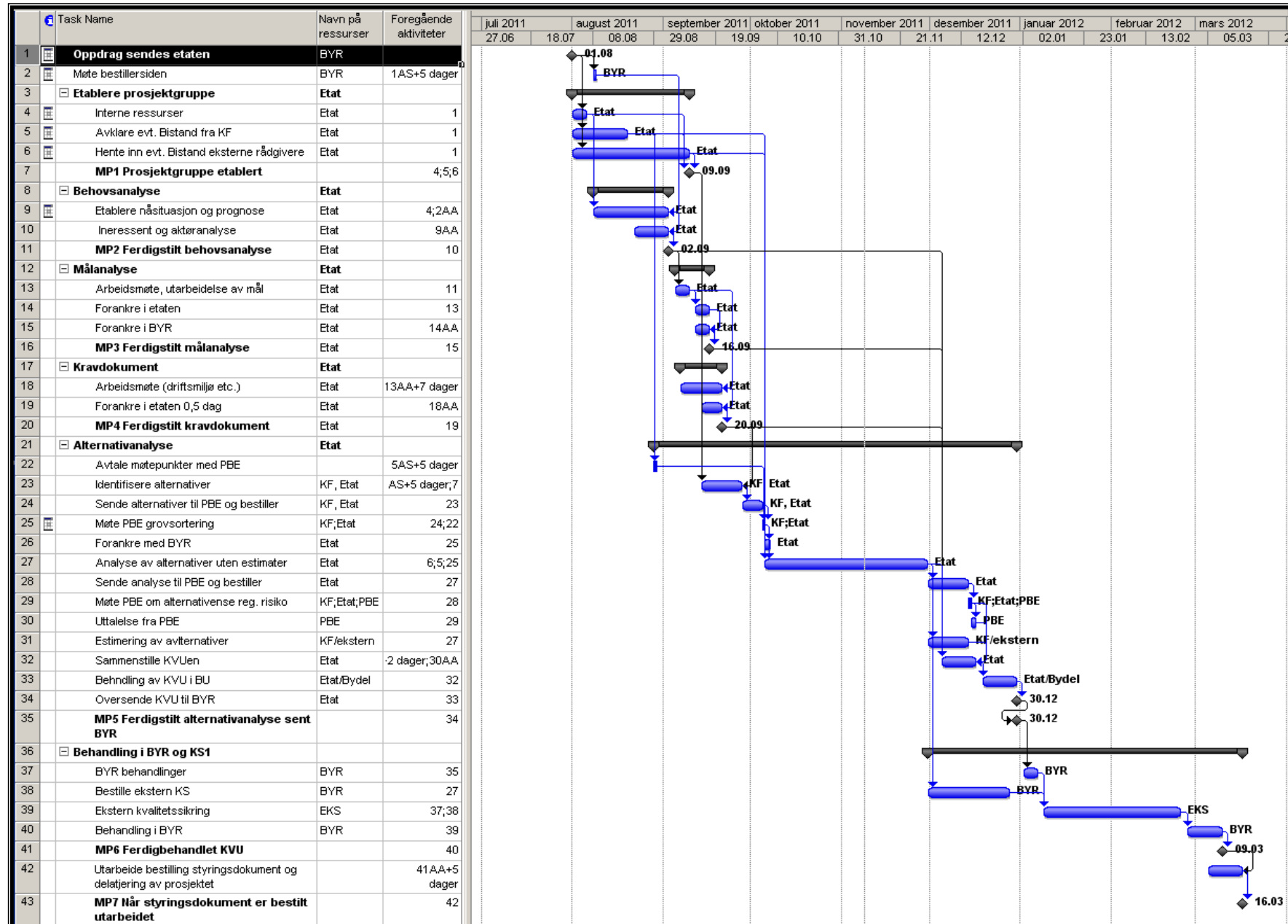
I dette vedlegget er det utarbeidet en generisk fremdriftsplan for utarbeidelse av en konseptvalgsutredning (KVV). Det er utarbeidet både en Gantt, aktivitets- og milepælsbeskrivelser og et ansvarskart.

Når planen tas i bruk i tilknytning til en konkret KVV må den tilpasses med ressurser, aktivitetsansvarlig og varighet for hver aktivitet.

På neste side vises fremdriftsplanen som en Gantt. Dette gir et oversiktlig bilde av prosjektet, og viser aktiviteter, varighet for aktivitetene og avhengighetene/sammenhengene mellom dem. En Gantt inneholder også milepæler og ressurser som utfører eller er ansvarlig for aktiviteten.

Ganttten kan lastes ned fra FIN sine hjemmesider som en MS Project plan (MPP).
http://byradsavdeling-for-finans.oslo.kommune.no/prosjektstyring/veiledere_og_maler/

– Veileder for utarbeidelse av en konseptvalgutredning i Oslo kommune –



2 Aktivitetsbeskrivelser

Planlegging av aktiviteter er sentralt for god styring. Arbeidet med å utarbeide en KVVU bør planlegges. I dette kapitlet presenteres en generisk beskrivelse av hva som bør inngå i en slik plan. Denne må tilpasses det enkelte arbeidet og de utfordringer utarbeidelsen av den konkrete KVVUen møter.

Utarbeidelse av aktivitetsbeskrivelser i prosjektene er et nyttig verktøy. De bidrar til god planlegging, organisering av oppgavene og struktur i planen. Videre blir prosjektgruppen godt kjent med oppgaven/fagområdet, og de kommer langt på veien i å finne ut hvordan de har tenkt å løse oppgaven. Det blir mange faglige diskusjoner når man jobber med aktivitetsbeskrivelser.

For fremdriftsplanens aktiviteter er det utarbeidet detaljerte aktivitetsbeskrivelser på nivået for hovedaktivitetene. Disse viser:

- Hva som er hensikten med aktiviteten
- Hva som skal utføres
- Hva som er resultatet
- Hvem som har ansvaret
- Varighet av hver enkelt aktivitet
- Tidsbruk og hvem som skal delta

Varigheten må tilpasses det konkrete prosjektet og hva som foreligger av dokumentasjon før oppstart. Det er ikke hensikten at anslag på forventet varighet skal standardiseres gjennom dette vedlegget. I Gantt-diagrammet i kapittel 1 er det angitt forslag til varighet slik at gantten blir leselig. Nedenfor vises det generelt til disse. Samtidig understrekes det at disse anslagene kun er ment som en indikasjon.

Hvem som skal delta og estimert tidsbruk må utarbeides for det konkrete prosjektet. Radene i tabellen er tatt med, slik at den kan brukes direkte når egen planer settes opp.

Nedenfor beskrives hovedaktiviteter. Disse følger i stor grad beskrivelse av aktiviteter i Veilederen, og for utdypning vises til denne.

– Veileder for utarbeidelse av en konseptvalgutredning i Oslo kommune –

Aktivitetsnavn	Oppdrag sendes til etaten/bydelen
Hensikten med aktiviteten	Det må foreligge et formelt oppdrag om å utarbeide en konseptvalgutredning. Gjennom denne gir overordnet bestiller oppdrag til operativ bestiller om å utarbeide en KVV, innen gitte rammer, føringer og frister. Selve oppdraget kan gjerne stamme fra innspill som på et tidligere tidspunkt er fremmet fra operativ bestiller, men gjennom oppdrag etableres rammene og ansvaret plasseres og synliggjøres som en formell bestilling. Oppdraget er mandatet for operativ bestiller, og er grunnlaget for å igangsette tiltak/mobilisere hos operativ bestiller. Oppdraget skal være tydelig på hva som skal utredes, hvilke rammer som gjelder og hvilke krav og forventninger overordnet bestiller har til konseptvalgutredningen.
Beskrivelse av aktiviteten	I kapittel 2.3 i veilederen gis det føringer for hva som skal inngå i et oppdrag. Tilsvarende er det utarbeidet en veiledende mal for oppdragsbestilling, som ligger på FINs intranettside. Det vises til disse for veiledning mhp innhold i et oppdrag. Følgende aktiviteter bør inngå i denne fasen: • Utforming av selve mandatet. Mandatet må skrives konsist, og forankres i byrådsavdelingen. • Møter mellom overordnet og operativ bestiller, for å avklare spørsmål, sikre felles forståelse og, om nødvendig, gjøre tilpasninger i oppdraget (som i så fall revideres). • Utarbeide en fremdriftsplan: ○ Aktiviteter som må gjennomføres ○ Hvem som deltar og hvor mye ○ Aktivitetenes varighet ○ Egen møteplan mellom overordnet og operativ bestiller gjennom utredningsperioden, som er tilpasset behov for avklaringer underveis og evt. andre forhold som krever kontakt og avklaringer
Resultater fra aktiviteten	Et klart og entydig oppdrag om utarbeidelse av en KVV. En omforent fremdriftsplan for arbeidet med KVV-en.
Oppstartskriterier	Ingen
Ansvarlig for aktiviteten	Overordnet bestiller for oppdraget Operativ bestiller for fremdriftsplanen
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk og ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Fremdriftsplan for å utarbeide konseptvalgutredningen –

Aktivitetsnavn	Etablere prosjektgruppe
Hensikten med aktiviteten	Det er behov for å avsette dedikerte personer til å gjøre oppgaven med å utarbeide og ferdigstille en konseptvalgutredning. De må ha tilgang til tilstrekkelig ressurser og kompetanse for å løse oppgaven.
Beskrivelse av aktiviteten	Prosjektgruppen nedsettes hos operativ bestiller, eller med ressurser tilknyttet denne. Prosjektleder får delegert ansvaret fra etatsleder om å levere en konseptvalgutredning ihht mandatet gitt gjennom oppdraget fra overordnet bestiller. Om nødvendig hentes det bistand utenfra, enten fra andre kommunale enheter eller eksterne rådgivere. Det må etableres systemer og rutiner som sørger for at etatsleder eller leder (alternativt en styringsgruppe med delegert fullmakt), følger opp arbeidet med konseptvalgutredningen. Fokus for oppfølgingen er fremdrift og tilstrekkelig kvalitet. Det bør være kompetanse i prosjektgruppen som • kjenner sektoren/ markedet • har estimeringskompetanse og • kjenner forvaltningsprosesser i Oslo kommune godt Referansegrupper kan vurderes etablert, for eksempel for store og/eller teknisk utfordrende investeringer der det er hensiktsmessig med løpende innspillsrunder og bredere involvering. Som oftest er dette mer aktuelt i forprosjektfasen. Konkret avklares: • Behov for bistand fra annen kommunal enhet. Dette kan for eksempel gjelde behov for bistand innen estimering, tekniske forhold, tomtesøk, vurderinger omkring eksisterende eiendomsportefølje etc. • Behov for bistand fra eksterne rådgivere, for eksempel tidlig prosjektering eller helhetlig ansvar for hele KVUen.
Resultater fra aktiviteten	• En etablert prosjektgruppe hos operativ bestiller, ledet av en prosjektleder • Ansvarsbeskrivelse og fullmakter. • Prosjektet må være tydelig plassert under etatsleder, eller den som etatsleder har delegert myndighet til, • Rutiner/plan for å følge opp leveransen, herunder kvalitet og fremdrift. Ved behov: • Bestilling om bistand fra annen kommunale enhet og/eller utlysning av oppdrag for eksterne rådgivere.
Oppstartskriterier	Oppdrag fra overordnet bestiller.
Ansvarlig for aktiviteten	Etatsleder hos operativ bestiller
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk og ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av en konseptvalgutredning i Oslo kommune –

Aktivitetsnavn	Behovsanalyse
Hensikten med aktiviteten	Behovsanalysen legger grunnlaget for en riktig beslutning, og må utarbeides tidlig. Den beskriver og underbygger hva som behøves, når og av hvilken type. Behovsanalysen skal være så konseptovergripende som mulig.
Beskrivelse av aktiviteten	Utarbeidelse av Behovsanalyse gjengis relativt detaljert i kapittel 3 av veilederen, og det vises generelt til denne. Behovsanalysen beskriver dagens situasjon samt interessenters og aktørers forventninger og behov. Behovsanalyse innebærer følgende aktiviteter: • Innsamling og bearbeiding av nødvendig data, for etablering av nåsituasjon og grunnlag for prognoser. • Interessent- og aktøranalyse. • Utarbeidelse av prognoser for utvikling på området (befolkning, trafikk, bruk osv) og stresstesting av prognosene • Forankring med driftsenheter, der relevant • Kvalitativ vurdering og avgrensing av hvilke type behov/tjenester det er behov for • Prioritering, der nødvendig Behovsanalysen bør i størst mulig grad være konkret på funksjonalitet og tallstørrelser.
Resultater fra aktiviteten	En dekkende beskrivelse av behov, når det oppstår og i hvilket omfang, jf. kapittel 3 fra veilederen. Interessent- og aktøranalyse.
Oppstartskriterier	Oppdraget fra overordnet bestiller Etablert prosjektgruppe
Ansvarlig for aktiviteten	Prosjektleder
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk og ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Fremdriftsplan for å utarbeide konseptvalgsutredningen –

Aktivitetsnavn	Målanalyse
Hensikten med aktiviteten	Målene fastsetter hvilken tilstand vi ønsker investeringen skal lede til. Målene for investeringen skal henge sammen med virksomhetens mål.
Beskrivelse av aktiviteten	Målanalysen og råd for utforming av denne er beskrevet i kapittel 4 i veilederen, og det vises generelt til dette kapittelet. Målanalyse gjøres best ved å samle prosjektgruppen og andre ressurspersoner til et arbeidsmøte. For investeringen etableres relevans (Steg 1) og kommunemål og effektmål (Steg 2). Bruk teknikker beskrevet i kapittel 4.2-4.3 i veilederen. Arbeidsmøte bør også diskutere prioriteringen av resultatmålene, selv om de utarbeides på et senere tidspunkt (Steg 3). Der det finnes standardiserte og forankrede målhierarkier benyttes disse. Det oppgis da hvor målhierarkiet er hentet fra. Det skal i så fall ikke kvalitetssikres på nytt, og må avgrenses når KS1 bestilles. Resultatet fra arbeidsmøte forankres på høyere plan i etaten, for å sikre konsistens i investeringene, og hos overordnet bestiller. Vi tilrår møter som gjennomgår dette med overordnet bestiller.
Resultater fra aktiviteten	Målhierarki og en beskrivelse som kobler denne målanalysen med de overordnede målene for virksomheten.
Oppstartskriterier	Overordnede rammer fra behovsanalysen.
Ansvarlig for aktiviteten	Prosjektleder
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk og ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av en konseptvalgutredning i Oslo kommune –

Aktivitetsnavn	Kravdokument
Hensikten med aktiviteten	I forkant av en investering er det nødvendig å identifisere de overordnede krav som stilles til den. I en KVVU-fase behøver ikke denne oversikten være detaljert, men helheten av krav må være komplett. I motsatt fall risikerer man å velge feil alternativ for videre utredning.
Beskrivelse av aktiviteten	Kravdokumentet er beskrevet i kapittel 5 i veilederen, og det vises til denne. Utarbeidelse av et kravdokument krever normalt betydelig fagkunnskap, og det må sikres at tilstrekkelig kompetanse er involvert. Det overordnede kravdokumentet må forankres i virksomheten. Kravdokumenter kan utarbeides – evt. diskuteres – gjennom et arbeidsmøte, der deltagerne på forhånd har utarbeidet forslag til krav. Det anbefales at det før møtet er foreslått kategorisering av kravene. Både funksjonell- og driftskompetanse er viktig å inkludere i denne øvelsen, evt. også juridisk kompetanse.
Resultater fra aktiviteten	En forankret oversikt/tabell over alle kravene som løsningen og evt. gjennomføringen må oppfylle.
Oppstartskriterier	Overordnede rammer fra behovsanalysen Målhierarki må være godkjent før kravdokumentet kan ferdigstilles.
Ansvarlig for aktiviteten	Prosjektleder
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk og ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Fremdriftsplan for å utarbeide konseptvalgutredningen –

Aktivitetsnavn	Alternativanalysen
Hensikten med aktiviteten	Alternativanalysen skal identifisere mulige alternativer som kan løse behovet, innfri kravene og oppfylle målene.
Beskrivelse av aktiviteten	Alternativanalysen består av flere steg, som er beskrevet og eksemplifisert i veilederens kapittel 6. Det er en rekke aktiviteter som skal gjennomføres i Alternativanalysen. 1. Eventuell reguleringsrisiko er viktig å få avklart så tidlig som mulig, jf. veilederens vedlegg 2 om involvering av PBE i KUV-fasen.. 2. Potensielle alternativer identifiseres. 3. Antall alternativer begrenses til et mer håndterbart antall. 4. Der relevant avklaringer med PBE, jf. Vedlegg 2 5. De gjenværende alternativene utredes videre ifht løsningen: utforming, funksjonalitet og kostnader. Det gjøres en vurdering av risiko og behov for usikkerhetsavsetninger. a) Alternativene analyseres. b) Der relevant, prosess mot PBE. c) Analysen sammenstilles i et oversiktlig og enkelt format. Beste alternativ anbefales. d) Hele KVUen oversendes overordnet bestiller, det anbefales et presentasjonsmøte der de viktigste resultatene presenteres.
Resultater fra aktiviteten	En ferdigstilt Alternativanalyse, med tilstrekkelig informasjon lagt ved slik at beregninger kan forstås og ettergås. Ferdigstilt KVU, klar for gjennomgang av overordnet bestiller og KS1
Oppstartskriterier	Godkjent behovsanalyse Godkjent målhierarki Godkjent kravdokument Kriterier for evaluering av alternativene må være ferdigstilt og forankret, før alternativanalysen kan avsluttes og beste alternativ anbefales.
Ansvarlig for aktiviteten	Prosjektleder
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk og ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av en konseptvalgutredning i Oslo kommune –

Aktivitetsnavn	Behandling i byrådsavdeling og KS1
Hensikten med aktiviteten	Aktiviteten følger opp tilrådingene fra konseptvalgutredningen, og gjør beslutning om videre prosess. Alternativer er: • videreføring av tilrådd alternativ • videreføring av andre alternativ • behov for nye utredninger • skrinlegging eller utsettelse av investeringen Aktiviteten skal sikre at adekvat kvalitetssikring gjennomføres før det besluttes å videreføre tilrådd alternativ.
Beskrivelse av aktiviteten	Byrådsavdelingen gjennomgår konseptvalgutredningen og ber evt. om justeringer før den sendes til KS1. Byrådsavdelingen bestiller KS1 og legger saken frem til beslutning om videre utredning i forprosjektfasen. Det vises til Veilederens vedlegg 5 om kvalitetssikringsprosessene. Følgende aktiviteter inngår: • Konseptvalgutredningen og tilrådingene i denne behandles i byrådsavdelingen. Forankringen før ekstern kvalitetssikring gjøres på det nivået som er hensiktsmessig, investeringsens størrelse, kompleksitet og aktualitet tatt i betraktning • Bestilling av ekstern kvalitetssikring gjøres gjennom avrop på rammeavtalen som FIN forvalter. ○ Bestillingen må være presis ifht hva som ønskes kvalitetssikret og hva som ikke skal kvalitetssikres (feks målhierarki som er godkjent tidligere, modeller som er kvalitetssikret tidligere, osv) ○ Vi tilrår at dette gjøres minimum fire uker før det ønskes at den eksterne kvalitetssikringen starter opp. ○ Bestillingen kan gjøres før den endelige versjonen av KVUen foreligger. • Ved intern kvalitetssikring avtaler overordnet bestiller med den gruppen som skal gjennomføre kvalitetssikring, tilsvarende avropet av ekstern kvalitetssikring. • Ekstern kvalitetssikring gjøres ihht avropet. • Med basis i KVUen og KS1 rapporten, gjør overordnet bestiller en vurdering av om prosjektet og foreslått alternativ skal videreføres i forprosjektfasen. I noen tilfeller kan det bli nødvendig med nye utredningsrunder, for eksempel for å skalere ned investeringen. • Overordnet bestiller sikrer en formell beslutning om videreføring. • Om investeringen skal føres videre i forprosjektfasen, utarbeides det et oppdrag om å gjennomføre forprosjektfasen, med utarbeidelse av et styringsdokument og detaljering av prosjektet.
Resultater fra aktiviteten	KS1 rapport levert overordnet bestiller. Tilråding til videre utredning i forprosjektfasen. Formell beslutning om videreføring og utredning før KS2.
Oppstartskriterier	Ferdigstilt KVU oversendt fra operativ bestiller.
Ansvarlig for aktiviteten	Overordnet bestiller.
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk og ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

3 Milepælsplan

Under vises milepælsplanen for utarbeidelse av konseptvalgsutredningen.

MP	Milepælsbeskrivelse	Oppr Dato	Ny dato / Nådd
MP1	Når oppdrag er sendt operativ bestiller		
MP2	Når prosjektgruppen er etablert		
MP3	Når behovsanalysen er godkjent		
MP4	Når målene er godkjent		
MP5	Når kravdokumentet er godkjent		
MP6	Når alternativanalysen er ferdigstilt og oversendt overordnet bestiller		
MP7	Når konseptvalgsutredningen er ferdig kvalitetssikret		
MP8	Når det er gitt oppdrag om utarbeidelse av styringsdokumentet og detaljering av prosjektet		

4 Ansvarskart

Det er utarbeidet et forslag til ansvarskart for hovedaktivitetene i fremdriftsplanen, med eksempel av et formålsbygg. Konkrete vurderinger av ansvar må gjøres i tilknytning til den konkrete utredningen.

	Aktivitetsbeskrivelse	U: Utfører A: Fremdriftsansvar B: Beslutter R: Må rådspørres I: Skal informeres	Overordnet bestiller	Operativ bestiller	Overordnet utfører	Operativ utfører	Ekstern kvalitets- sikrer
1	Oppdrag sendes etaten		B, A, U		I		
2	Møte bestillersiden		A, U	R			
3	Etablere prosjektgruppe			B, A, U		I	
4	Behovsanalyse			A, U			
5	Målanalyse		R	A, U			
6	Kravdokument			A, U			
7	Alternativanalyse		R	A, U		I, (U)	
8	Oversende KVVU til overordnet bestiller			A, U			
9	Behandling hos overordnet bestiller		B, A, U	I			
10	Bestille kvalitetssikring (KS1)		B, A, U	I	I		
11	Ekstern kvalitetssikring		I	I	I	I	A, U
12	Formell beslutning		B, A, U	I	I		
13	Oppdrag om forprosjekt		B, A, U	I	I	I	