



Oslo kommune

Byrådsavdeling for finans

Veileder – vedlegg

Veileder for gode investeringsprosesser i Oslo kommune



Vedlegg: Definisjonskatalog

Dato: 09.12.2011
Versjon: 0.9.0

Innhold

1	Definisjoner	3
----------	---------------------------	----------

Dokumentinformasjon

Dette dokumentet er vedlegg til veilederne for gode investeringsprosesser i Oslo kommune.

Refererte dokumenter

Nr.	Dokumentnavn	Dok.id.	Versjon	av dato
R1	Veileder for konseptvalgsutredninger			
R2	Veileder for forprosjektfasen			
R3	Veileder for IKT følgekostnader			

Endringshistorikk

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

1 Definisjoner

Begrep	Definisjon
Aktører	Aktører er personer eller enheter som medvirker til eller har direkte innflytelse over et investeringstiltak.
Alternativanalyse	Operativ bestillers dokument som analyserer og oppsummerer hovedkonseptene, inklusive null-alternativet. Hvert konsept vurderes i forhold til: • Oppfyllelse av behov • Oppfyllelse av mål • Oppfyllelse av absolutte krav • Investeringskostnad og (normalt) driftskostnad • Usikkerhet ved kalkylene • Vurderinger av nyttevirksomheter, der relevant kvantitative nytteberegninger med usikkerhet • Evt. andre vurderingskriterier Alternativanalysen skal prioritere konseptene og angi resultatmål (investeringskostnad, tid, kvalitet) for hver.
Avvik	Avvik benyttes i tilknytning til en definert leveranse / kravspesifikasjon, eller plan. Avvik skal følges opp og søkes rettet på (lukke et avvik).
Behovsanalyse	Operativ bestillers dokument som etablerer et konkret uttrykt behov for operativ bestiller. Det etablerte behovet skal ha en stor grad av samsvar med de politiske føringer og administrative retningslinjer operativ bestiller er underlagt. Dokumentet beskriver forutsetninger for, gjennomføringen av og resultatet av behovsanalysen. Avhengig av omfang legges behovsanalysen som eget kapittel, eller eget dokument med en oppsummering i eget kapittel i hoveddokumentet.
Bygningsdeltabell	Standard inndeling i bygning- og installasjonsdeler for systematisering, klassifisering og koding. Inndeling brukes til byggbeskrivelse
Bykasseinvesteringer	Investeringer i Oslo kommune, som blir utført av andre enn de kommunale foretakene.

Begrep	Definisjon
Endring (i omfang av en leveranse)	I tilknytning til en kontrakt er det definert hva som skal leveres. En endring er en forandring ifht denne, som kan medføre tillegg i kostnad og eller tid. En endring kommer som tillegg til det som er definert i kontrakten at skal leveres. I kontrakten skal det være definert rutiner for endringshåndtering. Endringen kan skyldes at behovet har endret seg, at kravene ikke har vært godt nok definert, eller løsningen ikke fungerer som tenkt. En endring skiller seg fra feil som skal rettes innenfor kontrakten.
Estimatusikkerhet	Estimatusikkerhet er knyttet til usikkerhet i mengder og enhetspriser slik konseptet er planlagt per i dag og under de forutsetninger som er satt. For hver budsjettpost i kostnadskalkylen etableres det et minimums-, sannsynlig- og maksimumsestimat. Minimumsestimatet settes slik at den faktiske kostnaden antas å bli lavere enn minimumsestimatet i 10 pst. av tilfellene, mens maksimumsestimatet settes slik at kostnaden antas å bli høyere kun i 10 pst. av tilfellene. Dette tilsvarer som om vi for hver budsjettpost får ti tilbud, der alle vurderes som realistiske, og der vi plukker ut det høyeste og laveste tilbudet.
Etterslep på IKT området	Etterslep innen IKT-infrastruktur er definert som nødvendige tiltak for å bringe infrastrukturen til en ønsket tilstand, basert på en tilstandsvurdering av infrastrukturen opp mot en definert, framtidig standard. Prosjektet IKT-Infrastruktur 2012 utformer denne standarden basert på arkitekturprinsipper og framtidig målbilde. Etterslep innen IKT-infrastruktur oppstår som et resultat av manglende håndtering av følgekostnader over tid ved innføring av nye systemer, ved større funksjonalitets- og kapasitetsmessige endringer i eksisterende systemer og i ordinær IKT-drift. Etterslep er et kostnadsmessig behov som ikke er gitt budsjettmessig oppfølging.
FDV	Forvaltning, Drift og Vedlikehold
Formålsbygg	Bygg som er oppført for å løse konkrete lovpålagte oppgaver. Alle bygg innenfor skole, barnehager eller sykehjem/omsorg blir i Oslo kommune betegnet som formålsbygg

Begrep	Definisjon
Forprosjektfase	Investeringsregimets forprosjektfase innebærer å bearbeide et valgt konsept fra konseptvalgsutredningen frem til KS2 og endelig beslutning om hvorvidt prosjektet skal igangsettes. Forprosjektfasen avsluttes med at styringsdokumentet er sent til KS2. Etter endt kvalitetssikring fremmer byrådsavdelingen prosjektet for bystyret til beslutning, gjennom den ordinære budsjettprosessen. Unntaksvis fremmes det egen bystyresak. I forprosjektfasen utarbeides det et styringsdokument, kontraktstrategi (viser sammenheng mellom organisasjonsplan, framdrift og entreprisevalg) for prosjektet, i tillegg til øvrig prosjekteringsgrunnlag.
Forutsetninger	Valgte størrelser, faktorer eller parametre som inngår i planlegging, estimering eller analyser (internt bestemte, opp til prosjektet selv å fastsette). Se <i>rammebetingelser</i>.
Forventet verdi (P50)	Forventet verdi angir hvor mye det er ventet at prosjektet skal koste når det er fullført. P50 leses av S-kurven, og innebærer at det er like sannsynlig at den endelige projektkostnaden blir høyere som at den blir lavere enn den angitte P50-verdien.
Følgkostnader (IKT området)	Følgkostnader er definert som kostnader som oppstår i IKT-infrastrukturen ved innføring av nye IT-systemer, ved større funksjonalitets- og kapasitetsmessige endringer i eksisterende systemer, samt i ordinær IKT-drift, og som må hensyntas i estimerer og kalkyler. Følgkostnader bør gis budsjettmessig dekning ifm. investeringsbudsjett eller over driftbudsjett for ikke å skape etterslep. Følgkostnader for IKT-infrastruktur kan både være driftsrelaterte kostnader knyttet til den enkelte endring, og det kan være mer indirekte kostnader der endringen medfører sekundære endringer i tilgrensede systemer og infrastruktur.
Grunnkalkyle	Grunnkalkylen utgjør summen av sannsynlig verdi (deterministiske verdier) for hver enkelt post i kalkylen (investeringskostnader og evt. driftskostnader og nytte). Dette tilsier at det ikke skal være noe påslag for usikkerhet i grunnkalkylen. Usikkerhet i enhetspriser, mengder og øvrige usikkerheter i prosjektet behandles som estimatusikkerhet, usikkerhetsfaktorer og hendelsesusikkerhet, se egen definisjon.
Gruppeprosess	Brukes ifbm ekstern kvalitetssikring. EKS samler hele prosjektgruppen som har utarbeidet underlaget som er sendt til kvalitetssikring. Ordet gruppeprosess brukes som oftest når det er estimerer og deres usikkerhet som gjennomgås. Men det kan også bli brukt når det er andre tema som er satt på dagsordenen.

Begrep	Definisjon
Hendelsesusikkerhet (binær usikkerhet)	Hendelsesusikkerhet er knyttet til hvorvidt en hendelse inntreffer eller ikke (binær usikkerhet). Dette gjelder for eksempel usikkerhet knyttet til om prosjektet blir godkjent, om en får kjøpt tomten eller om en får regulert tomten til det hovedformål operativ bestiller ønsker. Denne type faktorer er metodisk bedre å diskutere som scenarioer <u>utenfor</u> den kvantitative usikkerhetsanalysen. I den kvantitative usikkerhetsanalysen er det nødvendig å gjøre forutsetninger omkring denne type grunnleggende forhold ved konseptene. Det er imidlertid nødvendig å identifisere binær usikkerhet som en del av konseptvalgutredningen.
IKT-endring	IKT-endring er tilpasninger i eksisterende systemer og infrastruktur som allerede er i drift. Dette kan være endringer i funksjonalitet og anvendelsesområde som vil kunne føre til kostnadsmessige konsekvenser for IKT-infrastruktur, slik som flere lisenser, økt kapasitet og høyere tjenestenivå.
IKT-infrastruktur	Prosjektet Infrastruktur 2012s definisjon av IKT-infrastruktur legges til grunn for hvilke deler i IKT-infrastrukturen som skal vurderes i tilknytning til følgekostnadsidentifiseringen. Omfanget inkluderer: • Brukeradministrasjon og -støtte • Lokale PCer, skrivere og annet periferutstyr • Integrasjons- og samhandlingsløsninger. • Serverløsninger, plattformer, basis programvare og kontorstøtte • Sikkerhetssoner og systemtekniske løsninger • Datasenter – datahaller • Konsernnettet (OK-MAN) • Lokale nettverk Brukernes IKT-systemer er ikke vurdert som del av IKT-infrastruktur.
IKT-investering	Investeringer knyttet til informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Det gjelder både direkte og indirekte investeringer innenfor teknologi, kompetanse og organisasjon. IKT-investeringer vil ofte være del av større investeringer. Når størstedelen av investeringen knyttes til IKT vil ofte hele investeringen betegnes som en IKT-investering. Investering benyttes ved større nyanskaffelser
Interessenter	Interessenter er personer eller enheter som direkte eller indirekte kan bli påvirket av en investering.

Begrep	Definisjon
Konsept	En prinsippløsning som ivaretar et sett av definerte behov og overordnede prioriteringer.
Konseptvals-utredning (KVU)	En utredning som definerer behov, rammer, krav og mål for en investering. På dette grunnlaget vurderes ulike alternativer/konsepter for å løse oppgaven. Etter alternativvurderingen anbefales et av alternativene for gjennomføring.
Krav	Betingelser som skal oppfylles ved utforming av løsning og gjennomføring av tiltaket. Absolutte krav: Dette er ufravikelige krav eks. lovbestemte krav. Bør krav: Krav som i størst mulig grad bør oppfylles av valgt løsning, men som ikke er strengt nødvendig. Bør-krav må vurderes i forhold til virkning på resultatmål, og kan fravikes.
Kritisk vei/ Kritisk sti	Den aktiviteten som er styrende for å bli ferdig til forutsatt tidspunkt. Dersom en av aktivitetene som ligger på kritisk sti blir forsinket blir prosjektets sluttdato forsinket.
Kritiske suksessfaktorer	Forhold som vil være kritiske for å nå prosjektets mål, men som ligger helt eller delvis utenfor forhold prosjektleder/prosjektorganisasjonen selv kan påvirke direkte.
KS1	Kvalitetssikring 1 er en uhildet gjennomgang av en KVU av personer utenfra etaten/bydelen med relevant kompetanse, for å kvalitetssikre definerte behov, rammer, mål og krav. Deretter gjøres en kvalitetssikring av alternativanalysen og tilrådning til valgt alternativ, herunder en selvstendig usikkerhetsanalyse. KS1 kan gjennomføres av: • Eksterne konsulenter (det foreligger sentral rammeavtale for dette) • Interne som kjenner fagområdet og ikke har noen bindinger til oppgaven eller foreslåtte løsninger Etter KS1 besluttes det hvorvidt det skal gås videre med investeringen inn i forprosjektfasen. Alternativt stoppes investeringen.

Begrep	Definisjon
KS2	Kvalitetssikring 2 er en uhildet gjennomgang av personer utenfor foretaket/etaten/bydelen med relevant kompetanse, for å kvalitetssikre styringsdokument og prosjekteringsgrunnlag. Det legges særlig vekt på kontroll av grunnlag for styring og budsjett. KS2 kan gjennomføres av: • Eksterne konsulenter (det foreligger sentral rammeavtale for dette) • Interne som kjenner fagområdet og ikke har noen bindinger til oppgaven eller foreslåtte løsninger. Etter KS2 gjøres den endelige beslutningen om hvorvidt prosjektet skal gjennomføres. Husleie og prosjektets bevilgning fastsettes etter KS2.
LCC	Livssyklus kostnader, årskostnader, driftskostnader
Leveranse	En konkret del som kan ferdigstilles og godkjennes. En leveranse kan være for eksempel være rutiner (et dokument), tegninger, en godkjenning, en del av et bygg (grunnmur, elektriske installasjoner osv) osv. Et prosjekt består av mange leveranser. Alle leveranser er knyttet opp til milepæler (én eller flere pr milepæl).
Lokaliseringsstudie	Vurdering av tomter over et gitt område.
Milepæl (MP)	En kontrollstasjon underveis i arbeidet med å nå resultatmålet. En tilstand når noe er ferdig (levert). På andre fagområder kan milepæler tilsvare delmål. En milepæl kan bestå av en eller flere leveranser. En milepæl formuleres med "Når.....", for eksempel "Når overordnet design er godkjent".
Mulighetsstudie	Alternativvurdering.

Begrep	Definisjon
Måldokument	Operativ bestillers dokument som definerer målene man ønsker å nå med investeringen, inndelt i mål for kommunen og mål for brukerne. Målene skal samsvare med det behov som er etablert i behovsanalysen. Avhengig av størrelsen på dokumentet er dette et eget kapittel eller et eget fysisk dokument. Dersom det er et eget dokument vil KVUen innholde en oppsummering i kapittel 4. Mål er en beskrivelse av den tilstanden man over noe tid ønsker å oppnå med investeringen. Det skilles mellom: • Kommunemål: Uttrykker den virkning som investeringen, tatt i bruk i normal driftssituasjon, skal gi i et kommuneperspektiv. Kommunemålet reflekterer bestillers intensjon med investeringen og kan først vurderes om er oppnådd en tid etter at investeringen er gjort. • Brukermål/effektmål: Uttrykker den virkning operativ bestiller ønsker at investeringen, tatt i bruk i normal driftssituasjon, skal gi for brukerne. Brukerne er definert som personer, enheter eller organisasjoner som benytter seg av eller yter den relevante tjenesten. Måloppnåelse kan først gjøres en tid etter at investeringen er gjort og i full drift. • Resultatmål: Uttrykker mål for selve prosjektgjennomføringen for det anbefalte konseptet. Resultatmål er avgrenset til mål som prosjektleder vil bli målt på i plan-, prosjekterings- og gjennomføringsfasen av prosjektet. De angir konkrete indikatorer eller måltall og egenskaper som skal være oppnådd ved realiseringen av prosjektet. Resultatmålene måles ved prosjektets ferdigstillelse. Resultatmål inneholder alltid anslått kostnad, tid for ferdigstillelse og kvalitet på leveransen. Det kan imidlertid også være flere resultatmål, for eksempel knyttet til SHA og omdømme. Resultatmål skal alltid prioriteres innbyrdes. Innenfor virksomhetsstyring brukes andre målbegrep som for eksempel, hovedmål, delmål, resultatkrav mfl. Se egen veileder.
Nullalternativ	Nullalternativet innebærer å videreføre dagens løsning og dagens funksjonalitet. Dette inkluderer de vedlikeholdsinvesteringene og oppgraderingene som er nødvendig for at alternativet skal være reelt. Nullalternativet skal beskrive naturlig utvikling av eksisterende ”systemer” herunder mindre investeringer, samt drift og vedlikehold for å opprettholde funksjonene. Det kan være enkelte tilfeller der nullalternativet ikke er et relevant alternativ.

Begrep	Definisjon
Overordnet kravdokument	Operativ bestillers dokument som sammenfatter betingelsene som skal oppfylles ved gjennomføring av tiltaket. Dokumentet spesifiserer for eksempel funksjonelle, fysiske og operasjonelle krav som skal være oppfylt ved gjennomføring av konseptet. Kravdokumentet inkluderer absolutte føringer og rammebetingelser som er satt på politisk og/eller administrativt nivå i kommunen og som skal oppfylles ved løsningen. Avhengig av størrelsen på dokumentet er dette et eget kapittel eller et eget fysisk dokument. Dersom det er et eget dokument vil KUVen inneholde en oppsummering i kapittel 5. I forprosjektfasen vil kravdokumentet være utgangspunktet for detaljeringen av prosjektets leveranser og estimater. I selve styringsdokumentet inngår bare en overordnet beskrivelse av kravene til leveransene fra prosjektet.
Planleggingsramme for en investering	Der bystyret eller byrådet har vedtatt et prosjekt, til en gitt kostnad, før prosjektet er utredet og kvalitetssikret, er den vedtatte kostnadsrammen en planleggingsramme. Dersom det på et senere tidspunkt, men før gjennomført KS2, blir vedtatt en kostnadsramme, er denne en planleggingsramme på tilsvarende måte. Dersom det på et tidspunkt viser seg at planleggingsrammen ikke vil være dekkende må byråd/bystyret informeres.
Prioriteringer	Styrende føringer for hva som er viktigst. Prioriteringer påvirker valg av løsning når en situasjon oppstår. Det kan være at kvaliteten er viktigere enn prisen/kostnaden. I så fall velges beste kvalitative løsning. Tilsvarende kan kostnad ha første prioritet. Da velges den rimeligste/mest kostnadsoptimale løsningen. Det mest vanlige er at kostnad er førende. Men samtidig forventer man selvfølgelig god kvalitet. Framdrift eller ferdigstillelsesdato er ofte et absolutt krav, ser man at det er vanskelig å oppnå så hender det at man må sette det som den viktigste føring, men det generer ofte kostnader.
Rammebetingelser	Rammebetingelser er overordnede betingelser og begrensninger, gitt av andre enn operativ bestiller. Dette er relevante lover, regler, politiske vedtak med støtte i sittende byråd eller bystyre og administrative retningslinjer som vil være absolutte parametre som bestillere og utførere må forholde seg til. Se <i>forutsetninger</i>.

Begrep	Definisjon
Retningslinjer	Retningslinjer er vanligvis utarbeidet av administrasjonen og bestemmer hvordan ting skal utføres. Det kan være for eksempel retningslinjer for regnskapsførselen. Veiledere vedtatt i bystyret vil være retningslinjer og noe alle må følge.
Romprogram	Angir det arealet som brukerne oppgir som nettoareal over hva som skal bygges, investeres.
SHA	Plan for Sikkerhet, Helse og Arbeidsmiljø, tidligere omtalt som HMS. De to begrepene kan være lett å forveksle, men det er en sentral forskjell. Mens HMS både tar det ytre og indre miljøet i betraktning, er SHA-begrepet rettet mot arbeidstakerne på bygge- og arbeidsplasser. Se faktside hos arbeidstilsynet: http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=226894
Skisseprosjekt	• Anlegg: Skisseprosjektet skal beskrive premissene for anlegget, hva som skal leveres og hvordan det skal gjøres. Detaljeringsnivået må være tilstrekkelig til at grunnkalkyle kan utarbeides med grove mengdeberegninger og anslag for andre installasjoner. Skisseprosjektet hører til KVVU fasen. Skisseprosjektet vil normalt videreføres inn i et forprosjekt. • Bygg: Skisseprosjektet hører til forprosjektfasen. <i>Definisjon kommer som en del av arbeidet med veileder for forprosjektfasen.</i>
S-kurve	S-kurven brukes om to forhold: • S-kurven angir med hvilken sannsynlighet prosjektet kan gjennomføres innenfor den korresponderende totalkostnaden. For eksempel angir verdien for P85 at det er 85 pst. sannsynlighet at sluttkostnaden vil ligge under P85-verdien fra S-kurven • Vi bruker også begrepet S-kurve for et verktøy for å følge opp fremdrift eller budsjett. Kurven viser akkumulert utvikling i faktiske verdier, sammenholdt mot baseline. Kurven ser ut som en stor S og viser at det i begynnelsen og slutten er små endringer, mens de største endringene foregår i mellom oppstart og avslutning av prosjekter, eller innen et definert kostnadsspenn. • For fremdriftskurven vil arealet mellom tidligst mulige start for alle aktiviteter og senest mulig start for alle aktiviteter, utgjøre prosjektet handlingsrom knyttet til mulig gjennomføring.

Begrep	Definisjon
Strategier	En strategi beskriver veivalg for å nå et mål. Strategien legger føringer for hvilke tiltak vi vil iverksette for å nå målet. Strategien avgrenser mulig valg eller løsninger. I tilknytning til prosjektplanlegging vil strategiene påvirke hvordan vi legger fremdriftsplanen, for eksempel bruk av eksterne vs interne ressurser, valg av kontraktsformer (kontraktsstrategi), prioritering av resultatmål (strategi for å vektlegge det som er viktigst for å nå effektmålene) osv.
Styringsdokument	Et styringsdokument er det dokumentet som legges til grunn for gjennomføringen av et prosjekt. Det definerer prosjektets rammer, mål og krav, strategier, budsjett og gjennomføringsplan. Det angir hvordan og på hvilket grunnlag prosjektet skal styres gjennom projekterings- og planfase, gjennom utbyggingsfasen og frem til overlevering for drift. Det er et ”levende” dokument som suppleres for hver fase. Organisasjonsplan med roller og ansvar beskrives. Styringsdokumentet brukes av prosjektleder og styringsgruppen som deres viktigste grunnlag. Videre brukes det for å kommunisere oppover mot foretak, etater og byrådsavdelingene. Internt i prosjektet brukes det som bakgrunn for detaljeringen av planene det arbeides etter. Styringsdokumentet inneholder bakgrunn, rammer, mål, krav (beskrivelse av oppgaven), fremdriftplaner, budsjett, risikohåndtering, prosjektinterne rutiner mv.
Suksesskriterier	Innenfor prosjektfaget er det en del som opererer med begrepet suksesskriterier, definert som kriterier for hva som gir brukerne av prosjektets resultat suksess, etter at prosjektet er gjennomført. Begrepet henspeiler gjerne på kvalitative forhold, utover prosjektmålene, som kan være med på i etterkant å vurdere om prosjektet har vært vellykket. I Oslo kommunes investeringsregime anses prosjektmålene og oppfyllelse av behov som tilstrekkelig vurderingskriterier i KVU- og forprosjektfasen. Det er derfor ikke nødvendig å utvikle suksesskriterier for investeringen.

Begrep	Definisjon																																								
Tornadodiagram	Paretodiagram eller Tornadodiagram viser det enkelte konseptets usikkerhetsprofil (risiko og muligheter), og angir kostnadselementers og usikkerhetsfaktorens relative bidrag til den totale usikkerhet. Dette gir et grunnlag for å prioritere de viktigste usikkerhetene og å etablere en tiltaksplan for å redusere risiko og utnytte muligheter. Se <i>Krav og veiledning til utforming av styringsdokument</i>, kap 5. Under vises et eksempel på et tornadodiagram. project: HR-system <table><thead><tr><th>%</th><th>Factor</th><th>Risk</th><th>Mulighet</th></tr></thead><tbody><tr><td>20,7%</td><td>Tilpasninger/kompleksitet</td><td>10,1%</td><td>10,6%</td></tr><tr><td>19,6%</td><td>Mottak virksomheter</td><td>6,1%</td><td>13,5%</td></tr><tr><td>16%</td><td>kvalitet kravspesifikasjon</td><td>7,5%</td><td>8,5%</td></tr><tr><td>14,2%</td><td>Prosjektstyring og organisering</td><td>6,9%</td><td>7,3%</td></tr><tr><td>6,5%</td><td>Grensesnitt/ avhengigheter</td><td>1,7%</td><td>4,8%</td></tr><tr><td>4,1%</td><td>eksterne ressurser</td><td>2%</td><td>2%</td></tr><tr><td>2,8%</td><td>Organisatoriske forberedelser</td><td>1,7%</td><td>1,2%</td></tr><tr><td>2,5%</td><td>IKT Infrastruktur</td><td>0,7%</td><td>1,9%</td></tr><tr><td>1,6%</td><td>Lisens</td><td>0,8%</td><td>0,8%</td></tr></tbody></table>	%	Factor	Risk	Mulighet	20,7%	Tilpasninger/kompleksitet	10,1%	10,6%	19,6%	Mottak virksomheter	6,1%	13,5%	16%	kvalitet kravspesifikasjon	7,5%	8,5%	14,2%	Prosjektstyring og organisering	6,9%	7,3%	6,5%	Grensesnitt/ avhengigheter	1,7%	4,8%	4,1%	eksterne ressurser	2%	2%	2,8%	Organisatoriske forberedelser	1,7%	1,2%	2,5%	IKT Infrastruktur	0,7%	1,9%	1,6%	Lisens	0,8%	0,8%
%	Factor	Risk	Mulighet																																						
20,7%	Tilpasninger/kompleksitet	10,1%	10,6%																																						
19,6%	Mottak virksomheter	6,1%	13,5%																																						
16%	kvalitet kravspesifikasjon	7,5%	8,5%																																						
14,2%	Prosjektstyring og organisering	6,9%	7,3%																																						
6,5%	Grensesnitt/ avhengigheter	1,7%	4,8%																																						
4,1%	eksterne ressurser	2%	2%																																						
2,8%	Organisatoriske forberedelser	1,7%	1,2%																																						
2,5%	IKT Infrastruktur	0,7%	1,9%																																						
1,6%	Lisens	0,8%	0,8%																																						
Usikkerhetsfaktorer	Usikkerhetsfaktorer er alle interne og eksterne usikkerhetsforhold som kan påvirke prosjektkostnadene, som ikke allerede er fanget opp av grunnkalkylen og estimatusikkerheten. Metodisk bygger det på samme tilnærming som estimatusikkerhet.																																								