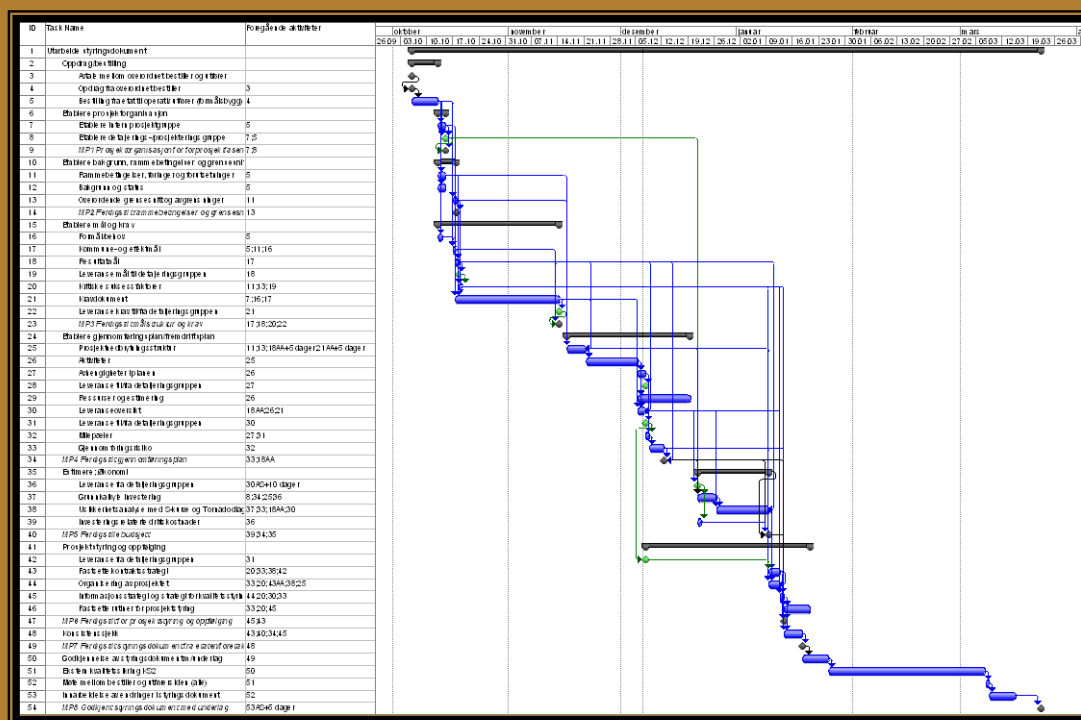




Veileder for gode investeringsprosesser i Oslo kommune



Vedlegg: Fremdriftsplan for utarbeidelse av styringsdokument

Dato: 06.12.2011
Versjon: 0.9.0

Innhold

1	Fremdriftsplan utarbeidelse av styringsdokument	3
2	Aktivitetsbeskrivelser	5
3	Milepælsplan	15
4	Prosessveiledning	16
5	Ansvarskart	18
5.1	Ansvarskart for formålsbygg.....	19
5.2	Ansvarskart for bykasseinvesteringer	20

Dokumentinformasjon

Dette dokumentet er vedlegg til veiledere for konseptvalgsutredning.

Refererte dokumenter

Nr.	Dokumentnavn	Dok.id.	Versjon	av dato

Endringshistorikk

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

1 Fremdriftsplan utarbeidelse av styringsdokument

Dette vedlegget gir et forslag til en gjennomføringsplan/fremdriftsplan for utarbeidelse av et styringsdokument. Det understrekes at dette ikke er en fremdriftsplan for selve forprosjektfasen, som vil inneholde aktiviteter knyttet til prosjekteringen/detaljeringen av prosjektet. Disse er ikke inkludert her, men ligger som leveransepunkter.

Ferdigstillelsen av et styringsdokument vil avhenge av aktiviteter fra selve forprosjektfasen. Det bør derfor ikke legges for stor vekt på tidsaspektet nedenfor; i stedet bør hovedfokus være rettet mot aktivitetene og sammenhengene dem imellom. Samtidig må det minnes om at utarbeidelse av et styringsdokument er en iterativ prosess; det skrives ikke kapittel for kapittel i kronologisk rekkefølge. I stedet vil valg som gjøres ett sted avhenge av og påvirke valg som gjøres et annet sted i styringsdokumentet. Sammen skal de utgjøre en rød tråd, tilpasset for best å løse det oppdrag som er gitt.

En del av sammenhengene mellom aktivitetene kan også være noe mindre stivbente enn hva som gis av Gantt-figuren nedenfor. Kostnadskalkylene vil naturlig utarbeides i sluttfasen, når omfang og hovedtrekk i gjennomføringsplanen er på plass, men det kan også være et visst overlapp.

Varighet på aktiviteter kan variere betydelig. For eksempel vil avrop på en rammeavtale for rådgivere ta betydelig kortere tid enn åpne anbudskonkurranser på rådgivertjenester knyttet til et prosjekt.

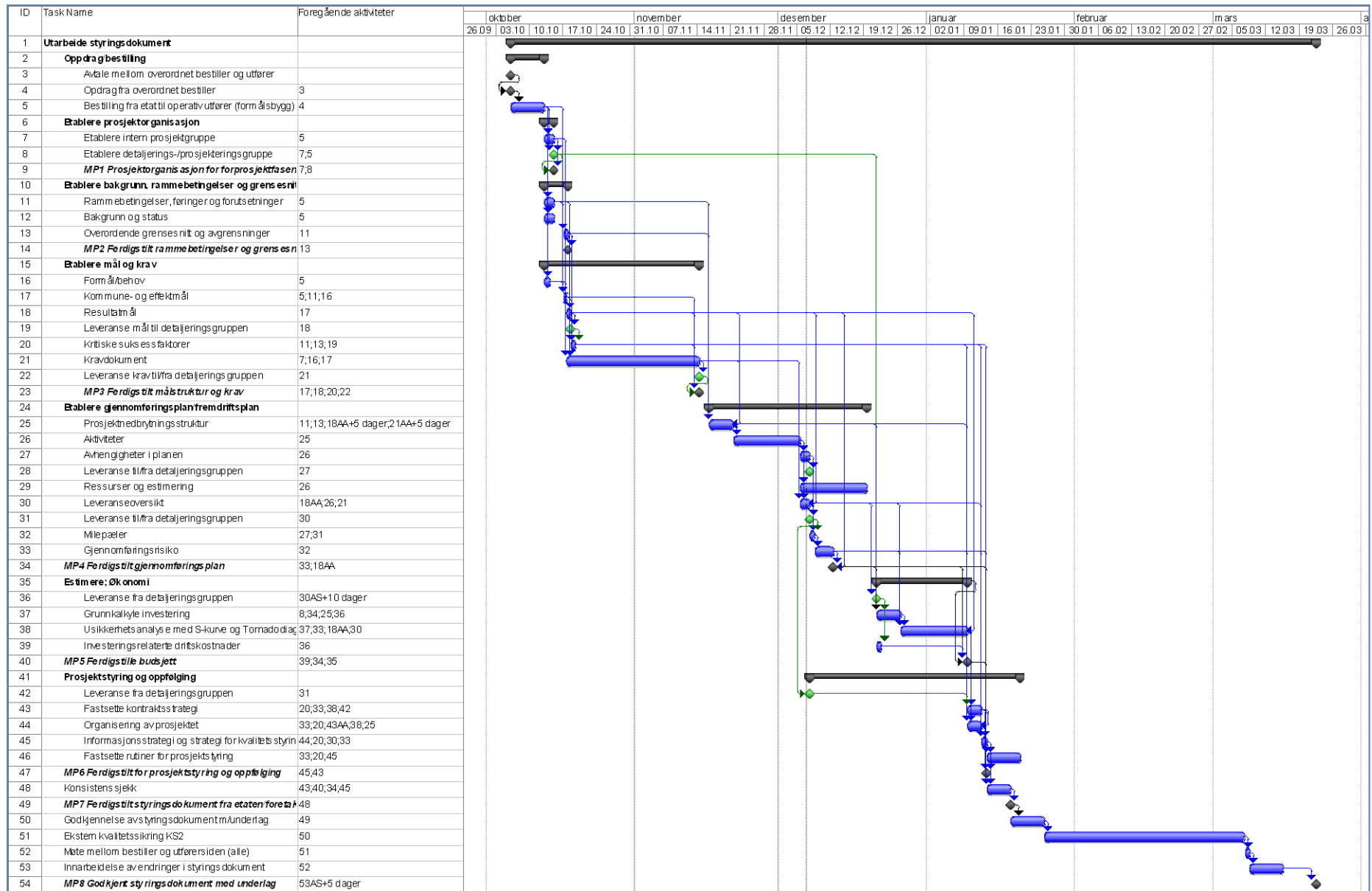
Nedenfor gis en Gantt ved aktiviteter og sammenhenger. Den kan lastes ned fra FIN sine hjemmesider som en MS Project plan (MPP). For hver av hovedaktivitetene er det deretter angitt aktivitetsbeskrivelser. I tillegg er det utarbeidet en oversikt over milepæler og et ansvarskart.

Aktivitetsbeskrivelsene er lagt på overordnet nivå. Det er en lang rekke aktiviteter som ikke omtales, herunder utarbeidelse av rapporter, møter, høringer, forankringer etc., både av plassehensyn og fordi de varierer med ulike typer prosjekter. Det viktige er at du som skal utarbeide en slik plan for styringsdokument planlegger hovedtrekkene i denne, tilpasset det prosjektet du leder. Når planen tas i bruk må den tilpasses med ressurser, med aktivitetsansvarlig og estimert varighet for hver aktivitet.

Maler og veiledere ligger på egen sider under byrådsavdeling for finans:

http://byrådsavdeling-for-finans.oslo.kommune.no/prosjektstyring/veiledere_og_maler/

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –



2 Aktivitetsbeskrivelser

Planlegging av aktiviteter er sentralt for god styring. Arbeidet med å utarbeide et styringsdokument bør planlegges. I dette kapitlet presenteres en generisk beskrivelse av hva som bør inngå i en slik plan.

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, hva som foreligger av dokumentasjon før oppstart og hvilke ressurser som skal delta. 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 Gantt'en 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.

For å øke lesbarheten er det søkt å samle hele aktivitetsbeskrivelsen på én side, så langt det har vært mulig.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Oppdrag/bestilling sendes til etaten/foretaket
Hensikten med aktiviteten	Gjennomføringen av forprosjektfasen skal avtales mellom overordnet bestiller og overordnet utfører. Det må foreligge et formelt <i>oppdrag</i> om detaljeringen av et prosjekt, der styringsdokumentet binder sammen leveransene fra forprosjektfasen. Gjennom <i>oppdraget</i> presiseres oppgaven for operativ bestiller. Operativ bestiller utdyper oppdraget og <i>bestiller</i> gjennomføringen fra operativ utfører. <i>Bestillingen</i> er mandatet for operativ utfører, og vil være grunnlaget for å igangsette arbeidet. <i>Bestillingen</i> skal være tydelig på hva som skal leveres, hvilke rammer som gjelder, og hvilke krav og forventinger overordnet- og operativ bestiller har til leveransen fra forprosjektfasen.
Beskrivelse av aktiviteten	<i>Oppdraget</i> og <i>bestillingen</i> skal være så klar at forprosjektfasen og styringsdokumentet imøtekommer behovet. Samtidig må de være fleksible nok til å gi operativ utfører rom til å finne gode løsninger innenfor rammene. Kapittel 2.2 i veilederen beskriver hva som skal inngå i et <i>oppdrag</i> og en <i>bestilling</i>. Det er utarbeidet egne maler for <i>oppdrag</i> og <i>bestillinger</i>, som ligger på FINs intranettside. <i>Oppdraget</i> kan enten inngå som en del av tildelingsbrevet eller føres som et eget separat <i>oppdrag</i>. Følgende aktiviteter bør inngå i denne fasen: • Utforming av selve <i>oppdraget</i>. Det må skrives konsist og entydig, og forankres i byrådsavdelingen. Ved formålsbygg må det avtales gjennomføring av forprosjektfasen mellom berørte byrådsavdelinger. • På bakgrunn av mottatt <i>oppdrag</i> ferdigstiller operativ bestiller <i>bestillingen</i>. • Møter mellom berørte parter i hvert steg, for å avklare spørsmål, sikre felles forståelse og, om nødvendig, gjøre tilpasninger i <i>oppdrag</i> og <i>bestilling</i> (som i så fall revideres). Det må være klart når overordnet bestiller, overordnet utfører og operativ bestiller må konsulteres utover de planlagte møtepunktene i fremdriftsplanen. • Utarbeide sentrale milepæler i arbeidet, spesielt knyttet til ferdigstillelsesdato og evt. forankringsrunder mot operativ- og overordnet bestiller underveis.
Resultater fra aktiviteten	Et klar og entydig <i>oppdrag</i> og <i>bestilling</i> om detaljering av et prosjekt i en forprosjektfase, inkludert utarbeidelse av et styringsdokument. Omforent fremdriftsplan og milepæler for arbeidet.
Oppstartskriterier	Normalt foreligger en konseptvalgutredning, en KS1 og politiske eller administrative beslutninger knyttet til konseptet.
Ansvarlig for aktiviteten	<i>Oppdrag</i>: Overordnet bestiller til operativ bestiller <i>Bestilling</i>: Operativ bestiller til operativ utfører
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Etablere prosjektorganisasjon for forprosjektfasen
Hensikten med aktiviteten	Det er behov for å avsette dedikerte personer til å utføre oppgaven med å utarbeide styringsdokument og gjennomføre forprosjektfasen. De må ha tilgang til tilstrekkelig ressurser og kompetanse for å løse oppgaven.
Beskrivelse av aktiviteten	Bestillingen er den formelle oppstarten av prosjektet, men det vil være en fordel at operativ utfører er varslet om oppgaven tidligere, slik at mobilisering av ressurser går raskere. Flere hovedaktiviteter inngår: • Det må etableres en intern prosjektorganisasjon, med en prosjektleder. Normalt inngår flere personer i selve prosjektet. Brukes innleide bør det legges planer for at kompetansen også bygges hos operativ utfører • Prosjektet må etableres i styringslinjen under virksomhetsleder hos operativ utfører. • Dersom det må hentes inn eksterne rådgivere for å prosjektere/detaljere ut løsningen i forprosjektfasen, vil bruk av rammeavtaler gjøre denne prosessen raskere. Valgte entreprisetform i bygg- og anleggsprosjekter, og hvilken andel av arbeidet som settes ut for andre prosjekter, vil påvirke hvilken kompetanse prosjektorganisasjonen har behov for. Det presiseres imidlertid at prosjektorganisasjonen har behov for kompetanse internt for oppfølging av leverandør, også i de tilfeller der ansvar for leveranse og fremdrift er satt ut til leverandør. Etatsleder, eller den etatsleder har delegert myndighet til, nedsetter en prosjektgruppe med en ansvarlig prosjektleder (PL). Ansvars- og myndighetskart utarbeides, minimum for prosjektleder. Prosjektgruppen nedsettes hos operativ utfører, eller med ressurser tilknyttet denne. Prosjektleder får delegert ansvaret fra virksomhetsleder i henhold til oppdraget. Det må etableres systemer og rutiner som sørger for at etatsleder eller leder / styringsgruppe med delegert fullmakter, følger opp arbeidet. Fokus for oppfølgingen er milepælsplan og resultatmål. (Se omtalen under aktivitet <i>Fastsette rutiner for prosjektstyring.</i>)
Resultater fra aktiviteten	• En etablert prosjektgruppe hos operativ utfører, ledet av en prosjektleder, der ansvaret for å gjennomføre forprosjektfasen er klart plassert. • Minimum prosjektleder er gitt ansvarsbeskrivelse og fullmakter. • Prosjektet må være tydelig plassert under virksomhetsleder, eller den som virksomhetsleder har delegert myndighet til. • Rutiner/plan for å følge opp leveransen, herunder milepæler og resultatmål, er etablert. Ved behov: • Bestilling om bistand fra annen kommunale enhet og/eller utlysning av oppdrag for eksterne rådgivere.
Oppstartskriterier	Bestilling fra operativ utfører.
Ansvarlig for aktiviteten	Virksomhetsleder hos operativ utfører.
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Etablere bakgrunn, rammebetingelser og grensesnitt
Hensikten med hovedaktiviteten	Via klart å definere bakgrunn, rammebetingelser og grensesnitt gis det gjennom styringsdokumentet en klar ramme for prosjektet. Denne hovedaktiviteten er inndelt i flere aktiviteter som beskrives kort nedenfor. For utdypning vises til kapittel 2 i veilederen.
Beskrivelse av hovedaktiviteten	I kapittel 2 i veilederen gis en beskrivelse av hva som inngår i disse punktene og definisjoner av begrepene som brukes. Vi tilrår følgende utgangspunkt for å etablere rammebetingelser, føringer og forutsetninger: • Ta utgangspunkt i bestillingen overfor for å etablere rammebetingelser. • Identifiser i tillegg, som nødvendig, relevante lover, regelverk, bystyrevedtak, uttalelser fra byråd og budsjetter etc., og eventuelle overordnede strategier og virksomhetsinterne strategier som vil være relevante for prosjektet. • Etabler hvem som står bak disse og hva slags type det er. Det gir grunnlag for å klassifisere dem i rammebetingelser, føringer og forutsetninger. Klassifiseringen gir bedre mulighet for å vurdere prosjektet. • Om nødvendig, hold forankringsmøter med oppdragsgiver Det vises til veilederen for en nærmere beskrivelse av hvordan grensesnitt og avgrensninger etableres.
Resultater fra hovedaktiviteten	Grunnleggende forhold ved prosjektet fastlagt og avklart gjennom denne hovedaktiviteten. Et klart og oversiktlig kapittel 2 av styringsdokumentet.
Oppstartskriterier	Bestilling fra operativ utfører.
Ansvarlig for hovedaktiviteten	Prosjektleder
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Hovedaktivitetsnavn	Etablere mål og krav
Hensikten med hovedaktiviteten	Denne hovedaktiviteten viderefører bestilling og gir oversikt over formål/behov, mål, kritiske suksessfaktorer og krav til prosjektet. Dette er nødvendig for å kunne prosjektere/detaljere ut en løsning i forprosjektfasen.
Beskrivelse av hovedaktiviteten	Kapitel 3 i Veilederen gis en beskrivelse av hva som inngår i disse punktene og definisjoner av begrepene som brukes. Hovedaktiviteten viderefører analysene som ble gjort som en del av konseptvalgutredningen. Formål/behov og kommune- og effektmål hentes fra konseptvalgutredningen. Eventuelle endringer/avvik påpekes og begrunnes. I den grad kritiske suksessfaktorer foreligger fra konseptvalgutredningen, vurderes og videreføres disse, evt. med presiseringer. Forsøk å knytte de kritiske suksessfaktorene til oppnåelsen av resultatmålene. Noen av resultatmålene følger av arbeid som presenteres senere i styringsdokumentet. Dette gjelder blant annet tidsmålene og de økonomiske rammene. Hele målhierarkiet med kommune-, effekt- og resultatmål presenteres samlet under denne hovedaktiviteten for å øke styringsdokumentets lesbarhet i gjennomføringsfasen. Det vises til veilederen for definisjoner og utdypning. Kravdokumentet er utgangspunkt for utvikling av løsning og anbudsgrunnlag. Fra KVVU-fasen er normalt kravene relativt overordnede, mens det i forprosjektfasen forventes detaljerte krav. Gruppen som jobber med å detaljere/prosjekttere prosjektet utdyper kravene og i noen bransjer selve løsningen. Det må være et tett samarbeid mellom denne gruppen og de som jobber med styringsdokumentet. Bruk henvisning til standardiserte kravdokumenter der mulig. Mangler slike skal prosjektets kravspesifikasjon utarbeides nå. Det samlede kravdokumentet skal være godt nok til å estimere prosjektet. I noen bransjer er det naturlig å detaljere ytterligere etter beslutning om oppstart, før anbud hentes inn. Dersom kravdokumentet blir omfattende gis en oppsummering i selve styringsdokumentet.
Resultater fra hovedaktiviteten	Et klart og konsist kapittel som etablerer og forankrer formålet med prosjektet, målhierarkiet, kritiske suksessfaktorer og krav.
Oppstartskriterier	Bakgrunn, rammebetingelser og grensesnitt.
Ansvarlig for hovedaktiviteten	Prosjektleder
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Etablere gjennomføringsplan/fremdriftsplan
Hensikten med hovedaktiviteten	En gjennomføringsplan er grunnleggende for prosjektstyring. Det etableres en oversikt over prosjektet og aktivitetene i planen, hvilke leveranser som skal leveres gjennom prosjektet, avhengigheter til leveranser til og fra andre og sentrale milepæler. Gjennom styringsdokumentet forankres denne oppover i systemet, mot virksomheten for øvrig og internt i prosjektorganisasjonen.
Beskrivelse av hovedaktiviteten	I veilederens kapittel 4 gjennomgås hvilke krav som stilles til presentasjonen av gjennomføringsplanen i styringsdokumentet, og hvilke fremgangsmåter som kan brukes for å etablere en slik. Hovedaktiviteten består av følgende ledd. • Først etableres en oversikt over hvilke aktiviteter som inngår i prosjektet gjennom en prosjektnedbrytningsstruktur. Detaljeringsnivået i prosjektnedbrytningsstrukturen må være tilstrekkelig til å gi oversikt og helhet, uten å bli for detaljert • Deretter beskrives aktivitetene i prosjektnedbrytningsstrukturen og avhengigheter mellom disse. • Aktivitetene estimeres mhp. antatt gjennomføringstid, og evt. ressurssettes • Det gis en oversikt over hvilke leveranser som: ○ prosjektet skal levere som en del av løsningen ○ prosjektet er avhengig av fra andre for å kunne levere ○ andre prosjekter ol. er avhengige av fra dette prosjektet • Deretter genereres en milepælsplan • Gjennomføringsplanen visualiseres i et gantt-diagram • Avslutningsvis analyseres risikoen knyttet til gjennomføringsplanen. Av dette avledes tiltak som innarbeides som aktiviteter i gjennomføringsplanen. Risikoen er i tillegg innspill til den kvantitative usikkerhetsanalysen for å generere forventet kostnad P50 og kostnadsramme P85 Det er viktig at flere bidrar i arbeidet med å lage gjennomføringsplan, ikke minst de som faktisk forpliktes av planen.
Resultater fra hovedaktiviteten	En oversiktlig og forankret prosjektnedbrytningsstruktur og gjennomføringsplan, med tiltak identifisert og hensyntatt for å minimere risiko i gjennomføringen.
Oppstartskriterier	Identifiserte grensesnitt Prosjektets målstruktur
Ansvarlig for hovedaktiviteten	Prosjektleder
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Økonomi
Hensikten med hovedaktiviteten	Alle prosjekter må ha et budsjett. I denne hovedaktiviteten etableres budsjett for prosjektet og evt. andre parametre som svarer på bestillingen.
Beskrivelse av hovedaktiviteten	Kapitel 5 i Veilederen gis en beskrivelse av hva som inngår i disse punktene og definisjoner av begrepene som brukes. Det er tre hovedleveranser fra denne hovedaktiviteten, der aktivitetene for hver er beskrevet mer inngående i veilederen: • Etablering av en grunnkalkyle. Dette estimeres normalt av de som jobber med å detaljere prosjektet, men må vurderes kritisk av prosjektleder. Hovedtyngden av kalkylene være spesifiserte mengder, enhetspriser og timepriser. • Usikkerhetsanalyse med tilrådning til forventet kostnad P50 og kostnadsramme P85. Dette bør fremkomme gjennom en prosess med prosjektorganisasjonen, rådgivere, overordnet utfører og representanter fra bestillersiden. I veilederen gis forslag til mulige usikkerheter som påvirker kostnader, men prosjektleder og deltagere må selv kritisk vurderes disse og helheten. Det er viktig å vurdere resultatene mot hva prosjekter i virksomheten normalt koster, og det er viktig at resultatene er så sammenliknbare som mulig på tvers av relativt like prosjekter. Vi anbefaler videre sidemannskontroll eller liknende for å sammenlikne kalkylen mot andre erfaringskostnader i virksomheten. • Eventuell husleie beregnes. • Investeringsrelaterte driftskostnader skal estimeres, for eksempel løpende lisenskostnader, FDVU etc. Disse skal presenteres som årlige utgifter, se veilederen.
Resultater fra hovedaktiviteten	Styringsdokumentet skal gi en oversiktlig fremstilling av budsjett (forventet kostnad P50), usikkerhet knyttet til kostnadene med tilhørende tiltak og investeringsrelaterte driftskostnader.
Oppstartskriterier	Prosjektnedbrytningsstrukturen, gjennomføringsplanen/fremdriftsplanen og prosjekteringsgrunnlag/detaljering av løsningen.
Ansvarlig for hovedaktiviteten	Prosjektleder.
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Prosjektstyring og oppfølging
Hensikten med hovedaktiviteten	Styringsdokumentet skal definere hvordan prosjektet skal styres, og hvem som har ansvar og og hvilken myndighet de har, for de ulike aktivitetene.
Beskrivelse av hovedaktiviteten	Kapitel 6 i Veilederen gis en beskrivelse av hva som inngår i disse punktene og definisjoner av begrepene som brukes. Det er en rekke aktiviteter som inngår i denne hovedaktiviteten, som alle utdypes i veilederen: • Prosjektets kontraktsstrategi skal etableres. Kontraktsstrategi er et ledelsesansvar, og den foreslåtte strategien for prosjektet må forankres oppover i virksomheten. Kontraktsstrategi må vurderes i forhold til risikoen i gjennomføringsplanen og usikkerhetsanalysen, herunder markedssituasjonen. • Styringsdokumentet skal angi hvordan prosjektet organiseres. Alle roller i prosjektet skal dekkes, inkludert overordnet utfører og bestillersiden. Styringslinjene i prosjektet skal klart fremgå av organisasjonskartet. I tillegg skal det utarbeides en ansvars- og myndighetsmatriser i organisasjonen • Det skal angis rutiner for styring og oppfølging av prosjektet, herunder for resultatmål, endrings- og avviksstyring, rutiner for utløsning av reserver, rutiner for ivaretagelse av sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) m.m. Det tilrås at virksomheten i så stor grad som mulig standardiserer typiske prosjektstyringsrutiner, for å lette arbeidet med å utarbeide et styringsdokument • Styringsdokumentet skal på overordnet nivå angi en informasjonsstrategi og rutiner for kvalitetsstyring i prosjektet.
Resultater fra hovedaktiviteten	Styringsdokumentet skal gi en oversiktlig og strukturert oversikt over rutiner og strategier for styring og oppfølging av prosjektet.
Oppstartskriterier	Prosjektnedbrytningsstruktur, gjennomføringsplan og budsjett
Ansvarlig for hovedaktiviteten	Prosjektleder.
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Godkjennelse av styringsdokument m/underlag
Hensikten med aktiviteten	Godkjenning av styringsdokumentet forankrer gjennomføringsplan og resultatmål hos overordnet utfører og bestillersiden. En godkjenning innebærer en bekreftelse på at prosjektet, slik det er planlagt, vil levere det som er bestilt og dermed dekke bestillers formål med prosjektet.
Beskrivelse av aktiviteten	Operativ bestiller skal vurdere resultatet av forprosjektfasen opp mot konseptvalgsutredningen, og gi sin innstilling til overordnet bestiller. Dette krever et samarbeid mellom operativ utfører og operativ bestiller for formålsbygg. Styringsdokumentet med underlag må godkjennes av overordnet bestiller, etter å ha blitt innstilt av: • etatsleder (for bykasseinvesteringer) • foretaksleder (for formålsbygg) • overordnet utfører (for formålsbygg).
Resultater fra aktiviteten	Godkjent styringsdokument, klart for KS2.
Oppstartskriterier	Ferdigstilt styringsdokument fra etaten/virksomheten.
Ansvarlig for aktiviteten	Overordnet bestiller.
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

– Veileder for utarbeidelse av styringsdokument –

Aktivitetsnavn	Ekstern kvalitetssikring KS2, inkl oppfølging
Hensikten med aktiviteten	Før prosjektet legges opp til politisk behandling, skal budsjett, fremdriftsplan og plan for styring av prosjektet underlegges kvalitetssikring. For store prosjekter innebærer dette ekstern kvalitetssikring.
Beskrivelse av aktiviteten	Overordnet utfører gjennomgår konseptvalgutredningen og ber evt. om justeringer før den sendes til KS2. Overordnet bestiller KS2 og legger deretter saken frem til politisk beslutning og evt. bevilgning og/eller fastsettelse av husleie. Husk at disse beslutningene følger de ordinære budsjettprosessene. Følgende aktiviteter inngår: • 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. • Ved intern kvalitetssikring avtaler overordnet bestiller med den gruppen som skal gjennomføre kvalitetssikring, tilsvarende avropet av ekstern kvalitetssikring. • Ekstern kvalitetssikring gjøres ihht avropet og de beskrevne prosessene for ekstern kvalitetssikring. Oppfølging av KS2 rapporten: • Etter at endelig KS2 rapport foreligger gjennomføres et møte mellom alle parter på bestiller og utførersiden. I møtet blir man enige om hvilke endringer som skal gjøres i styringsdokumentet, og hvem som utfører disse. Møtet referatføres. • Oppdatert styringsdokument sendes frem til overordnet bestiller i tråd med prinsippdokumentet, og prosjektet legges frem til politisk beslutning.
Resultater fra aktiviteten	Endelig kvalitetssikringsrapport KS2, med tilrådning til budsjett.
Oppstartskriterier	Ferdigstilt styringsdokument med underlagt oversendt fra operativ utfører, og godkjent for kvalitetssikring av overordnet bestiller.
Ansvarlig for aktiviteten	Overordnet bestiller ved formålsbygg. Overordnet utfører ved bykassainvesteringer.
Varighet	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.
Tidsforbruk/ ressurser	Må vurderes i det enkelte tilfelle. Se forslag i tidsplan.

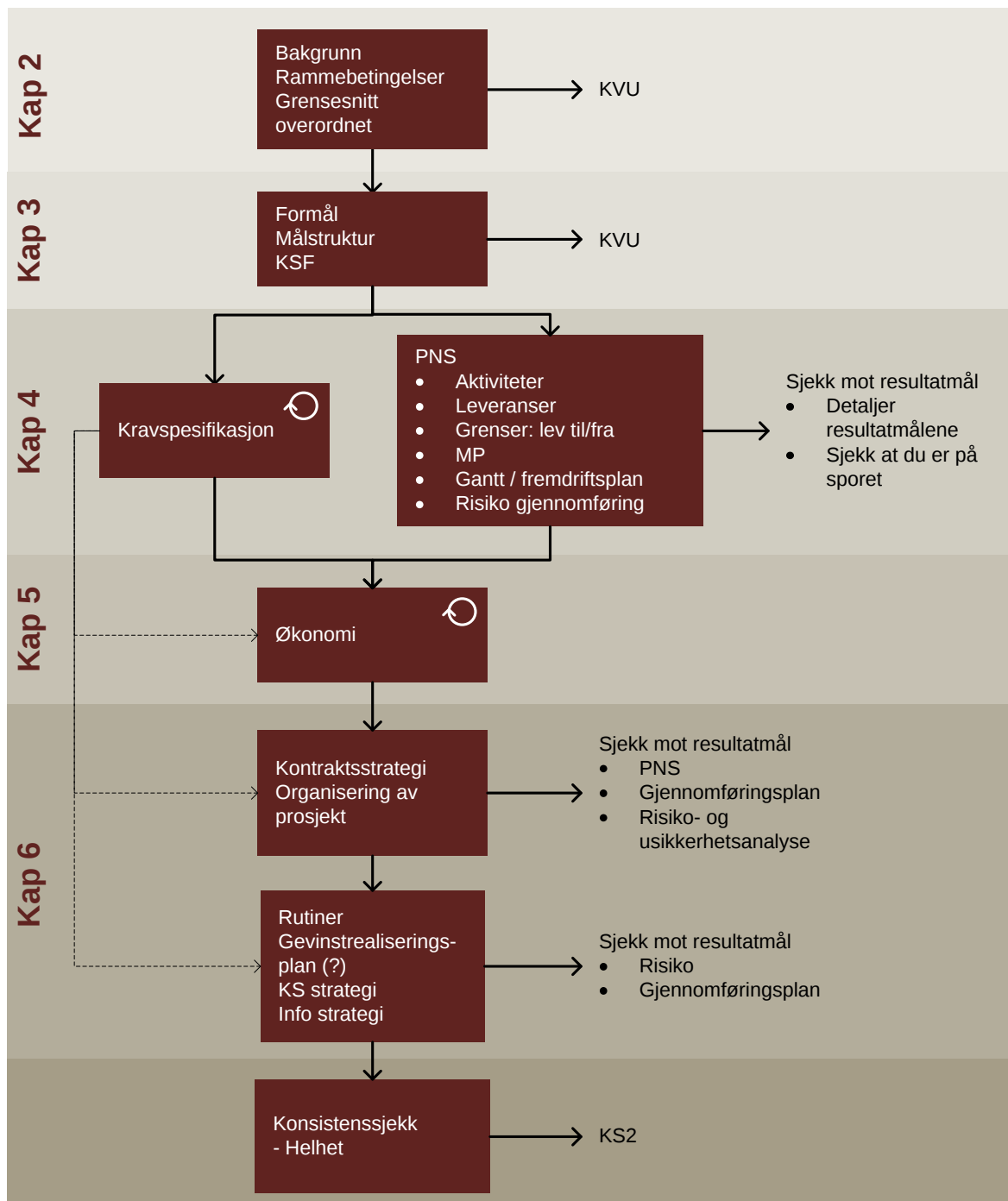
3 Milepælsplan

Under vises milepælsplanen for utarbeidelse av styringsdokumentet.

MP	Kritisk MP	Milepælsbeskrivelse	Oppr Dato	Ny dato / Nådd
-		Når avtale er inngått og oppdrag sendt operativ bestiller		
-		Når bestilling er sendt operativ utfører		
MP1		Når prosjektorganisasjonen er etablert		
MP2		Når bakgrunn, rammebetingelser og grensesnitt er etablert		
MP3		Når mål og krav er etablert		
MP4		Når gjennomføringsplan/fremdriftsplan er etablert		
MP5		Når budsjett er ferdigstilt		
MP6		Når rutiner for prosjektstyring og oppfølging er etablert		
MP7		Når styringsdokumentet med grunnlag er innstilt fra operativ utfører		
MP8		Når styringsdokumentet med grunnlag er endelig godkjent, etter KS2		

4 Prosessveiledning

Proessen med å utarbeide et styringsdokument er iterativ. Det innebærer at du ikke kan starte med kapittel 1 og skrive kapitlene i kronologisk rekkefølge. De kapitlene som er skrevet påvirker de kapitlene du går i gang med. Når du er ferdig med å skrive et kapittel, må du sjekke hvordan de beslutningene som er tatt påvirker de kapitlene som allerede er skrevet. Figuren under viser hvordan arbeidet ofte arter seg:



Som det fremgår hentes det meste i **kapitel 2 og 3** fra KVVUen. I KVVUen er temaene omfattende behandlet. I styringsdokumentet gjengis innholdet oppsummert, slik at det gir leseren et godt overblikk.

I **kapitel 4** utarbeides en detaljert kravspesifikasjon og prosjektet estimeres. Dette utføres vanligvis av ressurser med spisskompetanse på fagområdet. Det kan brukes innleid personell, men det er viktig at eget personell har et eierforhold og er med å påvirke det som utarbeides. Kravspesifikasjonen skal være forankret i KVVUens behovsanalyse og de mål som er satt for prosjektet.

I parallell med dette arbeidet jobbes det med å planlegge prosjektet, gjennom nedbrytingen av prosjektets PNS, aktivitetsbeskrivelser, milepæler, grensesnitt og avhengigheter, risikovurdering osv. Arbeidet med å kravspesifisere/detaljere prosjektet påvirker planleggingen, og vice versa. Videre må det sjekkes at prosjektets avhengighet av leveranser til/fra andre er gjenspeilet i beskrivelsen av grensesnittene i kapittel 2.

I **kapitel 5** jobbes det videre med kostnadsestimeringen av prosjektet. Det skal utarbeides grunnkalkyle og estimeres usikkerhet, slik at P50 og P85 kan fastsettes. Grunnkalkylen er avledet av detaljeringen av prosjektet. Usikkerheten som påvises må sjekkes mot risikoanalysen og gjennomføringsplanen.

I **kapitel 6** ligger bla kontraktsstrategi og organisering av prosjektet. Valg av kontraktsstrategi påvirker graden av detaljering av prosjektet, og detaljeringen påvirker hensiktsmessige kontraktstrategier. Kontraktsstrategien påvirker videre typen detaljering, om du skal stille funksjonskrav til løsningen eller om du skal utforme den.

Dette må avstemmes mot de rammene og føringene som ligger i bestillingen og virksomhetens øvrige strategier for egen kompetanse, bemanning og håndtering av risiko. Kontraktstrategien påvirker også gjennomføringsplanen.

Organiseringen påvirkes av gjennomføringsplanen, kontraktstrategien og risikovurderingene i prosjektet og vice versa.

Det samme gjelder for prosjektets interne rutiner og informasjons- og kvalitetssikringsstrategi. Alt henger sammen med alt.

Konsistenssjekk

Når hele prosjektet er detaljert og styringsdokumentet er nesten ferdig, må du gå igjennom og se at alt henger sammen slik det skal.

Nå skal styringsdokumentet leses kronologisk. Det skal være en klar sammenheng fra det ene kapitlet til det andre. Bakgrunnen skal bygge opp under målene, som igjen er førende for gjennomføringsplanen og estimeringene av prosjektets økonomi. Organiseringen støtter opp under gjennomføringsplanen. Det er dette som er styringsdokumentets røde tråd. Kontrollen av dette er konsistenssjekken.

5 Ansvarskart

Nedenfor følger ansvarskart for utarbeidelsen av styringsdokument og de administrative prosesser forbundet med forprosjektfasen. Ansvarskartet nedenfor er en utdypning av roller og ansvar for de hovedaktiviteter som er beskrevet i Kapittel 2 Aktivitetsbeskrivelser. I tillegg er ansvarskartet under en operasjonalisering av prinsippdokumentet *Prinsippdokument for investeringsprosessen i Oslo kommune*, og for utdypning vises til denne. Konkrete vurderinger av ansvar må gjøres i tilknytning til den konkrete utredningen.

Ansvarskartet varierer med hvorvidt investeringen er en bykasseinvestering eller et formålsbygg, og nedenfor er det skilt mellom dem.

Ansvarskartet nedenfor fordeler ansvars på følgende roller:

- U: ansvarlig for å utføre aktiviteten
- A: ansvarlig for at fremdriften iht. planen opprettholdes for den enkelte aktiviteten
- B: ansvarlig for eventuelle beslutninger/vedtak som er knyttet til den enkelte aktiviteten
- R: Personen/virksomheten skal rådspørres om resultatet fra den relevante aktiviteten. R innebærer en plikt til å svare
- I: Personen/virksomheten skal informeres om resultatet fra den relevante aktiviteten.

5.1 Ansvarskart for formålsbygg

Ansvarskartet nedenfor gjelder for formålsbygg, der det både er en bestiller- og en utførerside:

	Aktivitetsbeskrivelse	U: Utfører A: Fremdriftsansvar B: Beslutter R: Må rådspørres I: Skal informeres	Overordnet bestiller	Operativ bestiller	Overordnet utfører	Operativ utfører
1	Avtale mellom operativ bestiller og - utfører		U, A, B		U, B	
2	Oppdrag sendes operativ bestiller		U, A, B		R	
3	Bestilling sendes operativ utfører		I	U, A		
4	Etablere prosjektorganisasjon			I		U, A
5	Etablere bestillerorganisasjon			U, A		
6	Etablere bakgrunn, rammebetingelser og grensesnitt			R		U, A
7	Etablere kommune- og effektmål, sendes operativ utfører		R	U, A		
8	Etablere resultatmål			R		U, A
9	Utarbeide funksjonelle krav			U, A, B		U
10	Utarbeide tekniske krav					U, A
11	Etablere gjennomføringsplan/fremdriftsplan			R	I	U, A
12	Etablere styringsramme og kostnadsramme			R		U, A
13	Etablere rutiner for prosjektstyring og oppfølging					U, A
14	Godkjenning av styringsdokument med underlag, klart til KS2		B	U, A	B	I
15	Bestille og følge opp ekstern kvalitetssikring KS2		U, A, B	R	R	R
16	Evt. oppdatere og justere styringsdokument etter KS2		B	R	B	U, A
17	Fremme investeringen til politisk beslutning, etter gjennomført KS2		U, A, B			

5.2 Ansvarskart for bykasseinvesteringer

Ansvarskartet nedenfor gjelder for bykasseinvesteringer:

	Aktivitetsbeskrivelse	U: Utfører A: Fremdriftsansvar B: Beslutter R: Må rådspørres I: Skal informeres	Overordnet bestiller/utfører	Operativ bestiller/utfører
1	Oppdrag sendes operativ bestiller		U, A, B	
2	Etablere prosjektorganisasjon			U, A
3	Etablere bakgrunn, rammebetingelser og grensesnitt		F	U, A
4	Etablere kommune- og effektmål		U, A	
5	Etablere resultatmål			U, A
6	Utarbeide funksjonelle krav		R	U, A
7	Utarbeide tekniske krav			U, A
8	Etablere gjennomføringsplan/fremdriftsplan			U, A
9	Etablere styringsramme og kostnadsramme		R	U, A
10	Etablere rutiner for prosjektstyring og oppfølging			U, A
11	Godkjenning av styringsdokument med underlag, klart til KS2		U, A, B	I
12	Bestille og følge opp ekstern kvalitetssikring KS2		U, A	I
13	Evt. oppdatere og justere styringsdokument etter KS2		B	U, A
14	Fremme investeringen til politisk beslutning, etter gjennomført KS2		U, A, B	I