



Asker
kommune

Porteføljestyring i kommunene

Litt om praksisen i Asker, Bergen og Trondheim



BERGEN KOMMUNE



Asker
kommune



TRONDHEIM
KOMMUNE

KS KommIT

Bergen - Mangfoldig tjenesteproduksjon

f.eks:



Barnehage



Skole



Eldreomsorg



Idrett



Vei/tekniske
tjenester



Helse



Kultur



Grønn etat



Næring/
konkurranse



Vann/Avløp



Bolig



Kirke

270 000 innbyggere

15 000 årsverk/20.000 ansatte.

30 000 elever i grunnskole

14 500 barn i barnehage

50.000 brukerkontoer.

650 fagsystem

Driftsbudsjett Kommunen: 18 mrd

Sentralt driftsbudsjett IKT: 100 mil





Trondheim
kommune

Litt om Trondheim

- > 180.000 innbyggere
- > Ca 15 mrd årlig omsetning (derav 3-3,5 mrd investering)
- > 13.000 faste ansatte
- > 260 IT systemer
- > 80-90 mnok pr år i IT-investeringer (60%infrastruktur)
- > Ca 100 personer har en rolle innenfor IT



Asker
kommune

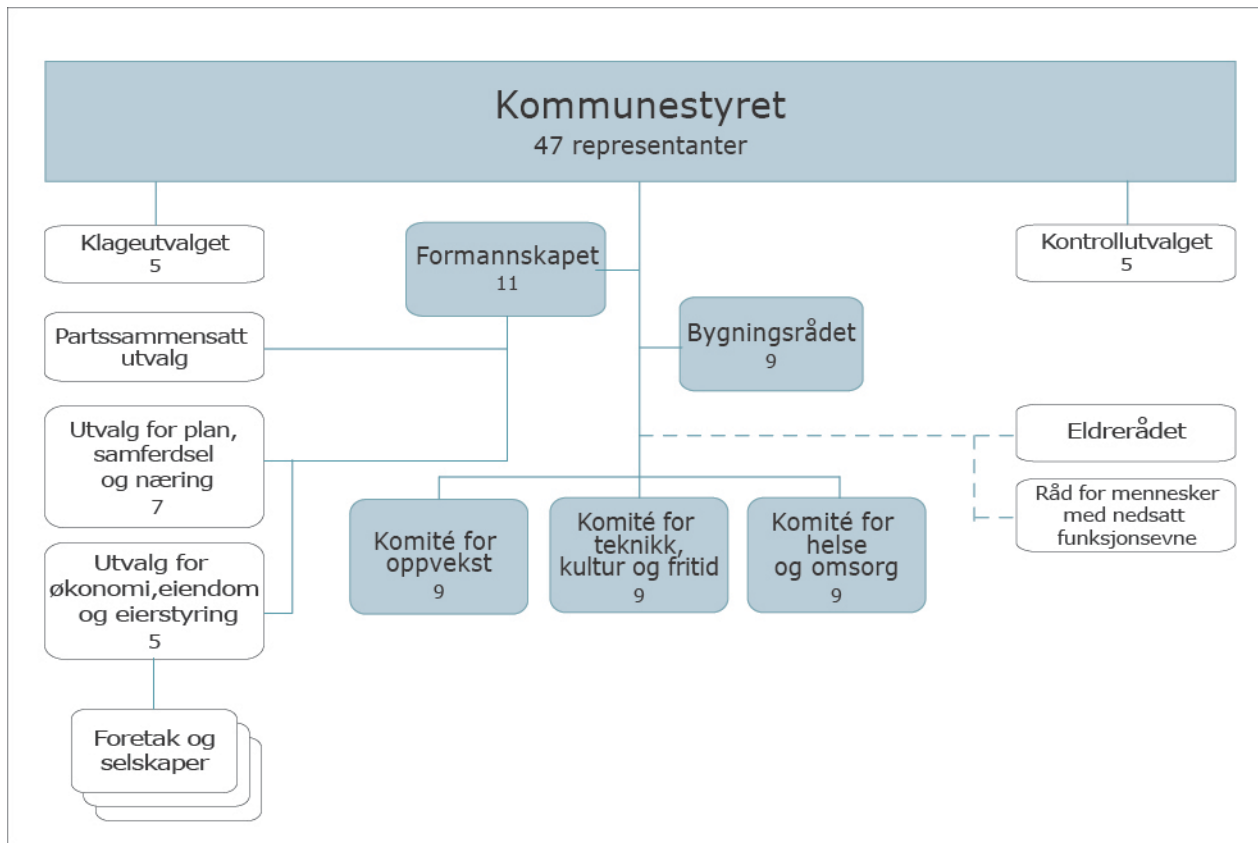
Litt om Asker

- > 58 338 innbyggere 1.jan.2014 (& counting... årlig vekst ca 1.5%)
- > Ca. 3500 ansatte
- > Driftsbudsjett på ca 4000 MNOK
- > Investering mellom 500 - 800 MNOK p.a.
 - IKT-investeringer 10 MNOK p.a
 - 40% til infrastruktur
- > IKT-avdeling: ca 30 stk.
- > Ca 200 IT-systemer





Politisk styring i Asker





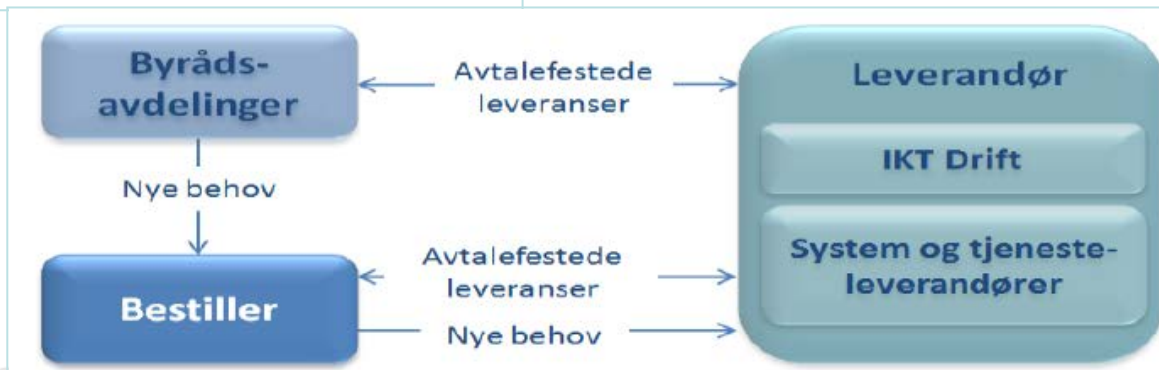
Kommuneadministrasjonen i Asker



Overordnet styring av IKT i Bergen kommune



Bestiller/
Leverandørmodell





Asker
kommune

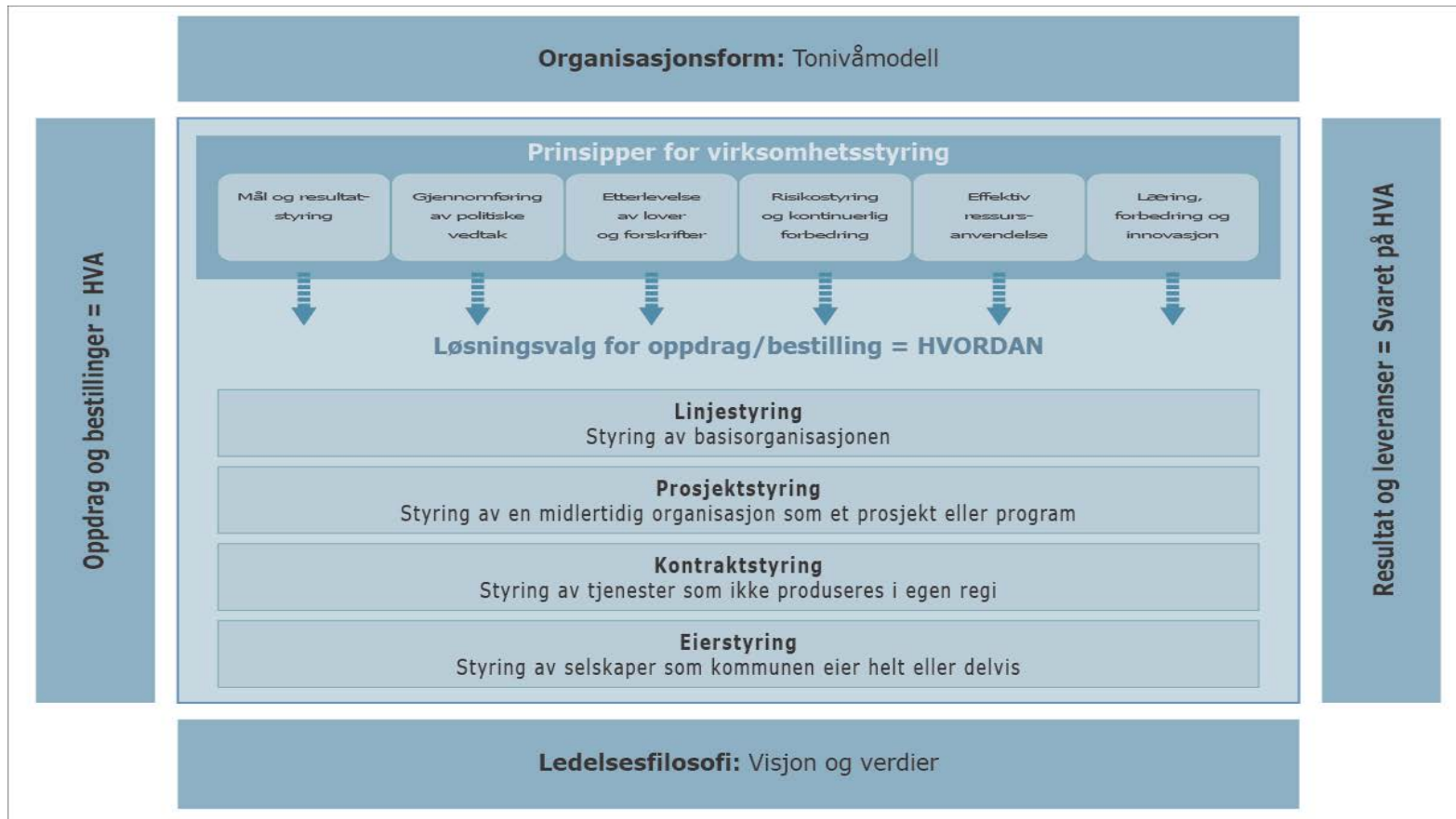
Utgangspunktet for porteføljestyring

Hvorfor og hvordan startet det?





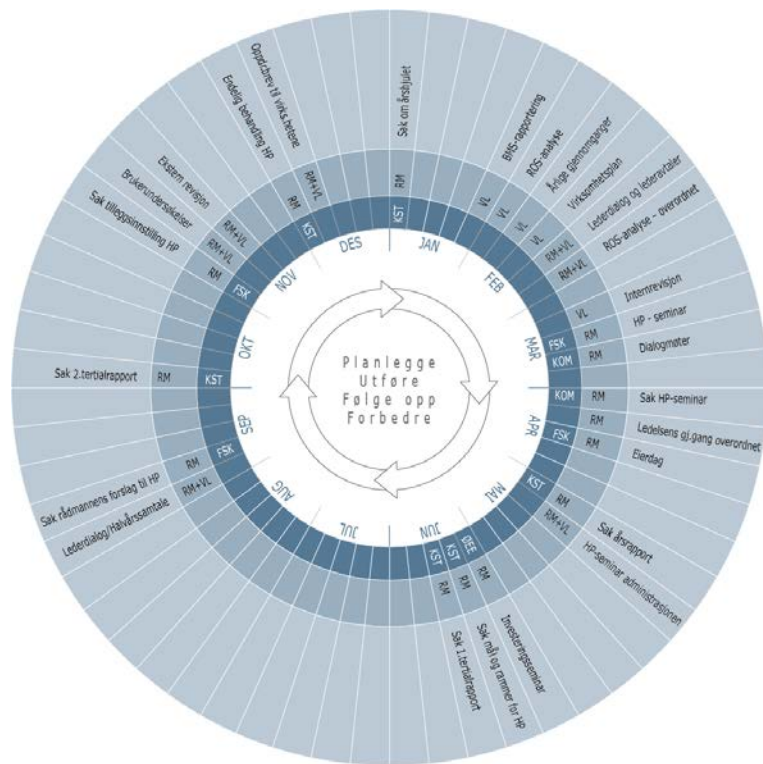
Sentral del av virksomhetsstyringen i Asker





Asker
kommune

Asker - Følger handlingsprogrammets årshjul



Ansvarlig politisk organ:
KST = Kommunestyret
FSK = Formannskapet
KOM = Kommiteene
ØEE = Utvalg for økonomi, eiendom og eierstyring

Administrativt ansvarlig:
RM = Rådmannen
VL = Virksomhetsleder

Aktivitet



Asker
kommune

Asker – opptatt av helhet fra ide til praksis



Metode- og verktøystøtte for:

Innovasjon:	Gjennomføring / Iverksetting:	Strategi / Analyse:
-N3, «Floke-metodikk», KomInn.no	Prosjektveiviseren, Portefølje/Programstyring, KS1, KS2, etc..	Erfaringsbank, BICC, Virksomhetsarkitektur,

Virksomhetsstyring i Bergen

IKT-strategi 2014-2017

Porteføljestyling

Programstyring

Prosjektstyring

Prosjekt-
portefølje

4.Satsingsområder + 37 tiltak

1. Smarte og effektive kommunale tjenester-
Digitalt 1.valg.

Program:
digital 1.valg,
styringsgruppe

Velferdsteknologi

Prosjekt SvarUT
prosjektledelse

Prosjekt:
Mobicall-alarm

- IKT-strategi:Rullering hvert 4.år
- IKT Strategigruppe.Kommunaldir
- Politisk behandling.
- Monitorering BMS/Corporator

- Styringsgrupper
- IKT-HP ,eBC
- Under etablering: MoP (Management of Portofolios)

- Kontinuerlig endring.
- Prosjekthåndboken/gevinstkokebok
- MS Project/Sharepoint m.m
- Prosjektveiviseren, PMI/PRINCE 2/SCRUM/Kanban/
m.fl





Asker
kommune

Hvordan gjør vi det i Praksis?

Definere portefølje – Leverer portefølje...



Asker
kommune

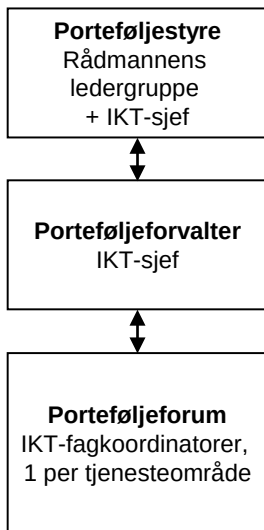
Asker – god erfaring med IKT-portefølje

- > IKT-strategi fra 2010-2014
- > Investeringsramme på 10 MNOK p.a.
- > Følger Handlingsprogrammet
 - Behovsinnsamling/søknadsprosess oktober til juni
 - Prioritering juli-august
 - Vedtak gjennom HP i desember



Roller og organisering i Asker

IKT-porteføljen



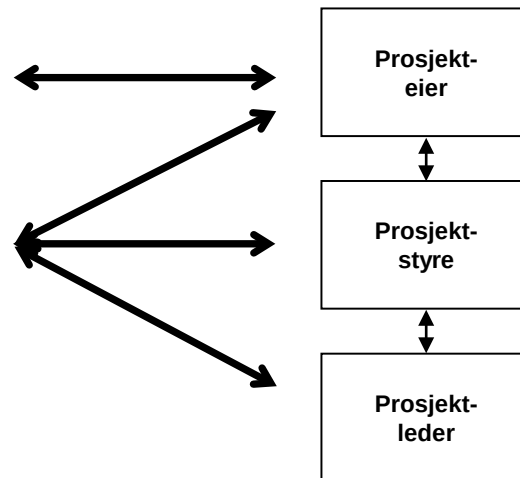
Fram til 2014

Strategisk prosjektportefølje



Fra 2015 og utover

Strategiske prosjekter





Asker - Definere portefølje

- > **IKT-fagkoordinatorer** samler prosjektforslag og bistår i utforming og kvalitetssikring
 - Prosjektforslag + ROS-analyse
- > Tjenesteområdet inkl. direktør prioriterer innkomne forslag internt
- > Innkomne forslag skåres ut av **porteføljeforum / porteføljeforvalter**
 - Forankring
 - Økonomiplan
 - ROS-analysen
 - Gevinstrealisering
- > **Porteføljestyret** gjør endelig prioritering.
 - Direktører har med egen prioritering inn i møtet.
 - IKT-sjef/porteføljeforvalter har med «teknisk utskåring».



Asker - Prosjektforslaget inneholder

- > Bakgrunn og behovsbeskrivelse
- > Prosjektets mål, avgrensninger og avhengigheter
- > Interessenter/målgrupper
- > Grov prosjektbegrunnelse
- > Nytte/kostvurderinger (4-årsperspektiv)
- > Prosjektets produkter
- > Grov tidsplan og milepæler
- > Organisering, roller og ansvar
- > Budsjett
- > + egen ROS-analyse

Powerpoint

Excel



Trondheim
kommune

Trondheim - definere portefølje

- Anmodning om innmelding av behov sendes ut - konkrete “arbeidsdager” tilbys til de som ønsker bistand til å strukturere sitt behov
- **Enheter v/leder** melder inn behov (nivå 1 og nivå 2) frist 1. mars
- Behovene vurderes av **målstyringsgruppa** iht til oppgitte kriterier (består av porteføljeforvalter (kost/nytte og org.belastning), virksomhetsarkitekt (arkitektur), infrastrukturansvarlig (infrastrukturkonsekvenser)
- Innstilling fremmes til **behovsstyringsgruppe** (nivå 2)
- Endelig innstilling til **porteføljestyre (rådmannens ledergruppe)** (nivå 1)



Trondheim
kommune

Trondheim – gode på kost/nytte-vurderinger

1. Gevinster og kostnadsdrivere beskrives i forstudien i henhold til fastlagt skjema som den del av forstudien.
2. Programkontoret kvalitetssikrer, kompletterer og samordner.

Beskrivelse		Kostnader / kostnadsdrivere					Forslag prioritert (1-10 med 10 høyest)	
ID	Status	Navn	Total konsekvens	Ikke-priorbare kostnader	Sensitiv opplysning?	Personer i behandling?	Prioritet	Prioritet
1.1.1	Kvalifisert	Digitalisering av barnehageseknaden						
1.1.2	Kvalifisert							
1.1.3	Mulighet							
1.1.4	Mulighet							
1.1.5	Mulighet							
1.1.6	Mulighet							
1.1.7	Mulighet							
1.1.8	Mulighet							
1.1.9	Mulighet							
1.1.10	Mulighet							
1.1.11	Mulighet							
1.1.12	Mulighet							
1.1.13	Mulighet							
1.1.14	Mulighet							
1.1.15	Mulighet							
1.1.16	Mulighet							
1.1.17	Mulighet							

Gevinster				
	Gevinst	Betydning	Kommentar	Konsekvens
Gevinster: Samhandling	Økt forutsigbarhet	3	Enklere sakbehandling for de som behandler søknadene	3
	Uklarede spørsmål (24/7/2021)	1	Kommentar	1
	Flere idetrukk for innbyggere og ansatte i kommunen	2	Kommentar	2
	Kontorene i sentrum	3	Kommentar	3
	Gvinster: Samhandling			
Gevinster: Kvalitet	Økt forutsigbarhet	3	Enklere sakbehandling for de som behandler søknadene	3
	Uklarede spørsmål (24/7/2021)	1	Kommentar	1
	Flere idetrukk for innbyggere og ansatte i kommunen	2	Kommentar	2
	Kontorene i sentrum	3	Kommentar	3
	Gvinster: Kvalitet			
	Økt forutsigbarhet	3	Enklere sakbehandling for de som behandler søknadene	3
	Uklarede spørsmål (24/7/2021)	1	Kommentar	1
	Flere idetrukk for innbyggere og ansatte i kommunen	2	Kommentar	2
	Kontorene i sentrum	3	Kommentar	3
	Gvinster: Kvalitet			
Total kvalitet (vurdere i samsammenheng av programkontor)				

3. Mulighetene prioriteres basert på kost-/nytte-vurderingene, og de med høyest prioritet kvalifiseres til forprosjekt.
4. Nåverdiberegningen utføres i forprosjektet.

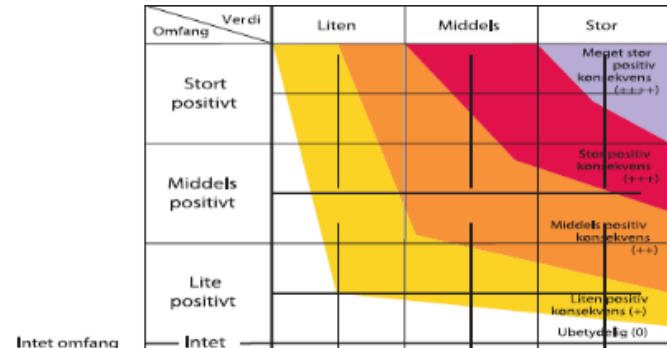
Nyttevurderingene er grunnlaget for framtidig gevinstrealiseringen og forankres hos prosesseier senest i løpet av forprosjektet!



Trondheim
kommune

Trondheim - Metode for vurdering av kost/nytte

- > Virkningene inndeles i verdsatte og ikke-verdsatte virkninger.
- > Konsekvensen av de ikke-verdsatte virkningene vurderes ut i fra omfang (f.eks. antall søknader) og verdi/betydning.
- > De verdsatte virkningene beregnes med nåverdimetoden.
- > Mulighetene for gjenbruk kartlegges.
- > Beslutningsgrunnlag for prioritering av prosjekter:
 - Nåverdiberegning
 - Liste over ikke-verdsatte virkninger
 - Mulighet for gjenbruk



Bergen -innmelding gjennom Prosjektdatabase = eBC

Registreringsmodul

 **Elektronisk Business Case (eBC)**
Registrering av prosjekter til IKT-handlingsplan

Forside Nytt prosjekt Hent rapporter

Se til prosjekt:

Testprosjekt Lagret kl 21
Kommentar/ending | 3

Organisering Formål Gevinster Investering Utsett Finansiering Innmeldinger

Innmeldinger IKT-HP

Innmelding av business-case f

IKT-Konsern IKT-Strategi

- IKT-Konsern innmelding (16.0)
- IKT-Strategigruppe innstilling
- Vedtatt business-case (16.0)

Organisering Formål Gevinster

Løpenummer: 2001

Prosjektnavn: Testprosjekt

Estimert startdato: 01.05.2013

Estimert sluttdato: 31.12.2013

Agressonr: 00000

BKSAKnr: 00000

Prosjektkategori: Fellestjenester

Prosjekteier: Kjetil Århus

Prosjektleder: Prosjektleder A

Kontaktperson økonomi: Kontaktperson A

Byrådsavdeling: Byrådsavd. for finans, eiendoms og økonomi

Resultatenhet: Seksjon IKT Konsern

Direkte budsjettmessige gevinster

	Startår	Sluttår	Beløp
Reduserte driftskostnader	2013	2013	299 999
Redusert bemanning	2013	2013	2 220
Redusert bruk av innleide/vikarer	2013	2013	220
Reduserte utgifter	2013	2013	110

Indirekte budsjettmessige gevinster

	Startår	Sluttår	Beløp
Effektivisering	2013	2013	0
Miljøbesparelser	2013	2013	0

Sum gevinster

	2013	2014
Sum direkte budsjettmessige gevinster	302 549	0
Sum indirekte budsjettmessige gevinster	0	0
Sum gevinster	302 549	0

Andre nytteeffekter

Nytteeffekt	Forutsetning
Mer robust/sikker infrastruktur	

Er dokumentasjon tilgjengelig? ☒

Saksbehandling og rapportering i eBC

Prosessmodul


BERGEN KOMMUNE

Elektronisk Business Case (eBC)
Registrering av prosjekter til IKT-handlingsplan

Gå til prosjekt:

[Forside](#) [Nytt prosjekt](#) [Hent rapporter](#)

Testprosjekt 2015

Ingen endringer i dag
[Kommentér endring](#) | [Selogg](#)

[Bekreft vedtak om oppstart](#) [Sett som stoppet/utsatt](#) [i](#)

[IKT-Konsern](#) [IKT-Strategigruppe](#) [Budsjettbehandling pågår](#) [Oppstart vedtatt](#)

[Organisering](#) [Formål](#) [Gevinster](#) [Investering](#) [Drift](#) [Finansiering](#) [Innmeldinger](#) [Pdf](#) [Xls](#)

[i](#)

Løpenummer: 2077
Prosjektnavn:


BERGEN KOMMUNE

Elektronisk Business Case (eBC)
Registrering av prosjekter til IKT-handlingsplan

Gå til prosjekt:

[Forside](#) [Innmeldinger](#) [Brukere](#) [Prosjektkategorier](#) [Nytte-effekter](#) [Strategier](#) [Budsjettelement](#) [Kalkulatorisk rente](#)

[Innmeldinger](#) [Reverter prosess-steg](#)

Tilstand: [Behandles av IKT Konsern](#)

[Instill til IKT-Strategigruppe](#) [Avvent oppstartsbekreftelse](#) [Sett som stoppet/utsatt](#)

☐	Løpenr	Prosjekt	Innmelding	Status IKT-HP	Siste dokument
☐	2098	Valgmedarbeidersystem	Businesscase for 2014	Behandles av IKT Konsern	Nåværende tilstand (09.05.2014)
☐	2081	HsPro Nye Helseundersøkelser, REVIDERING	Businesscase for 2014	Behandles av IKT Konsern	Nåværende tilstand (30.04.2014)





1. IKT-handlingsplanprosessen. Årlig

2. Prosjektgjennomføring 3. Overlevering → Gevinstoppf.





Trondheim
kommune

Trondheim - Porteføljeadministrasjon

- **Behovsstyringsgruppe** møtes 4 ganger årlig for å håndtere risiko, fremdrift, budsjett m.m
- **Arkitekturfunksjon** forbereder innlegg til møtene, porteføljeforvalter organiserer møtene
- Diskusjon om **omprioritering** innenfor samme år gjøres tentativt hver august
- Overordnet årsplan legges i november årlig - denne danner grunnlag for status/avviksrapportering året etter



Asker
kommune

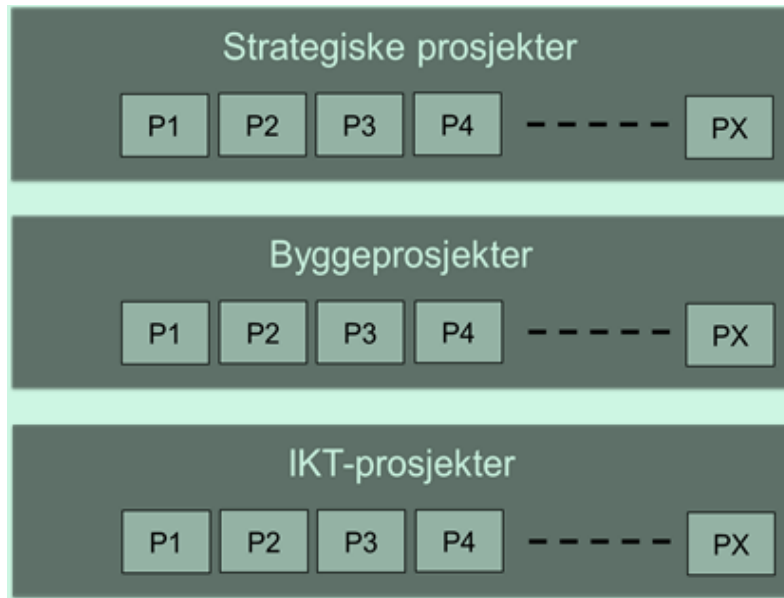
Status

Hvor er vi på vei?



Asker - Fra 2015 – porteføljestyring utvides

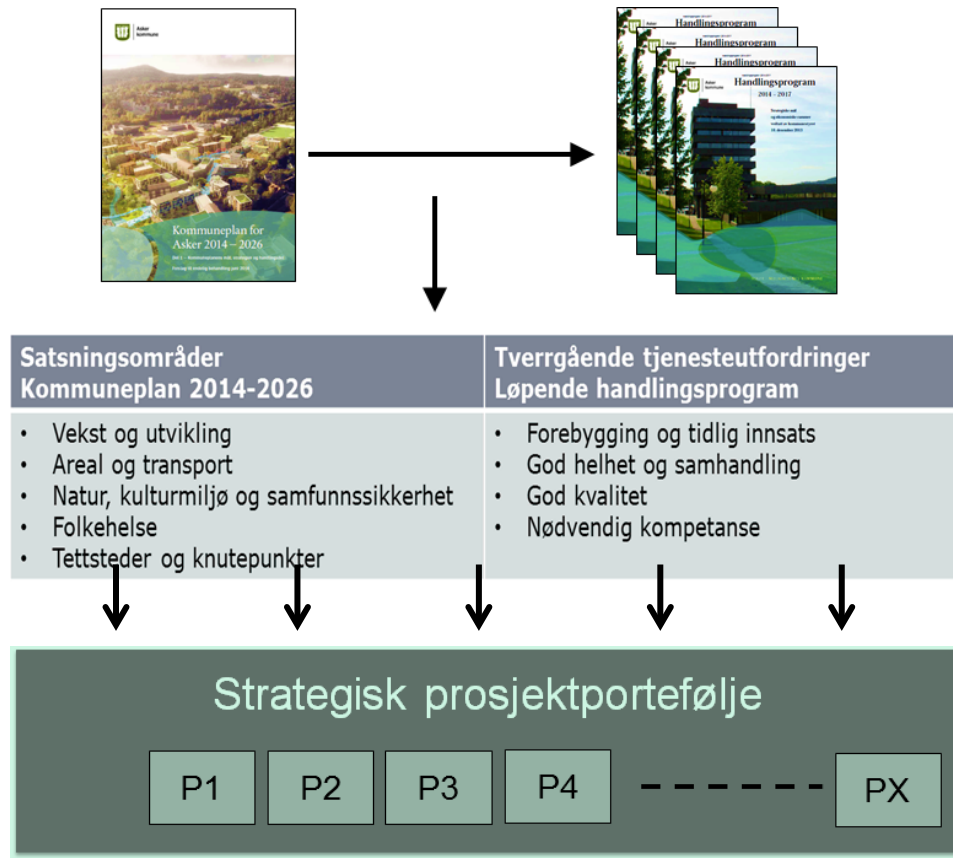
- > Vedtak 2014
- > Tre prosjektporteføljer
- > Starter med strategiske prosjekter
- > Fortsetter med byggprosjekter





Asker
kommune

Asker - Strategisk prosjektportefølje baseres på Kommuneplan og Handlingsprogram





Asker – Kriterier for strategiske prosjekter

- **Politisk vedtatt:**
Forankret i et politisk vedtatt satsningsområde i KP / HP
- **Er tjenesteovergripende:**
Bidrar til å løse en eller flere tverrgående tjenesteutfordringer
- **Har særskilt finansiering:**
Prosjektbudsjett politisk vedtatt eller vedtatt i RLG/PS
- **Er av en viss varighet:**
Hvor langt er «en viss»..? HP-periode? , 3-5 år? , 12 år ?



Asker
kommune

Asker - Nytt verktøy for prosjektstyring

KS KommIT

Office 365

OutlookKalenderPersonerNyhetsfeedOneDriveNettsteder...

Administrator

DEL

FØLG

BLA GJENNOM

SIDE

S

Glittertind

Søk i dette området

Hjem

Prosjektlogg

Interessentregister

Kommunikasjonsplan

Usikkerhet

Oppgaver

Møtereferat

Møtekalender

Dokumenter

Sjekkliste

Notatblokk

Forside alle faser

Områdeinnhold

Prosjektelementer uten fase

Mine prosjektelementer

REDIGER KOBLINGER

Prosjektets faser

Endre fase

K

P

G

A

R

KONSEPT

PLANLEGGE

GENNOMFØRE

AVSLUTTE

REALISERE

Opgaver (gjeldende fase)

13. august

16. august

19. august

22. august

25. august

28. august

Etablere en endelig prosjektorganisasjon med roller og ansvar, og tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre prosjektet

11. august - 1. september

Opprette en kommunikasjonsplan

25. august - 30. august

Gjennomføre en interessentanalyse

28. august

ny oppgave eller rediger denne listen

	Oppgavenavn	Startdato	Forfaldsdato	Tilordnet til
☒	Gjennomføre en interessentanalyse	...	I morgen	I morgen
☐	Opprette en kommunikasjonsplan	...	måndag	lørdag
☐	Etablere en endelig prosjektorganisasjon med roller og ansvar, og tilstrekkelige ressurser til å gjennomføre prosjektet	...	11. august	5 dager fra nå
☐	Gjennomføre usikkerhetsanalyse og vurdere om usikkerheten er akseptabel	...		
☐	Identifisere kritiske suksessfaktorer og leveranser i prosjektet	...		
☐	Utarbeide en gevinstrealiseringsplan som inkluderer en vurdering av linjeorganisasjonens kapasitet til å realisere gevinstene	...		
☐	Utarbeide en helhetlig og konsistent gjennomføringsplan som bryter prosjektet ned i håndterbare faser	...		

Om prosjektet

Prosjektnummer

2600

Tjenesteområde

Barn og familie

Prosjekttipe

IKT

Fase

Planlegge

Prosjektleder

Geir Graff

Prosjektleder

Lars Sverre Gjølme

Startdato

22.08.2014

Sluttdato

31.08.2016

Status risiko

Medium

Status tid

På plan

Status budsjett

På budsjett

Effektmål

Utvikle et bedre samhandlingsystem for Barne- og Familieenheten i Asker kommune, samt en nasjonal felleskomponent for håndtering av samtykke.

REDIGER EGENSKAPENE OVER

Nyhetsfeed

Start en diskusjon

Det er ganske stille her. Inviter flere personer til området, eller start en diskusjon.

Usikkerhet (gjeldende fase)

nytt element eller rediger denne listen

	Tittel	Sannsynlighet (S)	Konsekvens (K)	Nærhet	Risikofaktor
--	--------	-------------------	----------------	--------	--------------

Det er ingen elementer som kan vises i denne visningen av listen "Usikkerhet".



Asker
kommune

Asker - pluss porteføljeoppfølging

KS KommIT

Office 365 Outlook Kalender Personer Nyhetsfeed OneDrive Nettsteder ... Administrator

BLA GJENNOM SIDE

Glittertind REDIGER KOBLINGER

Søk i dette området

Hjem

Porteføljeoversikt

Erfaringslogg
Standarddokumenter
Områdeinnhold

REDIGER KOBLINGER

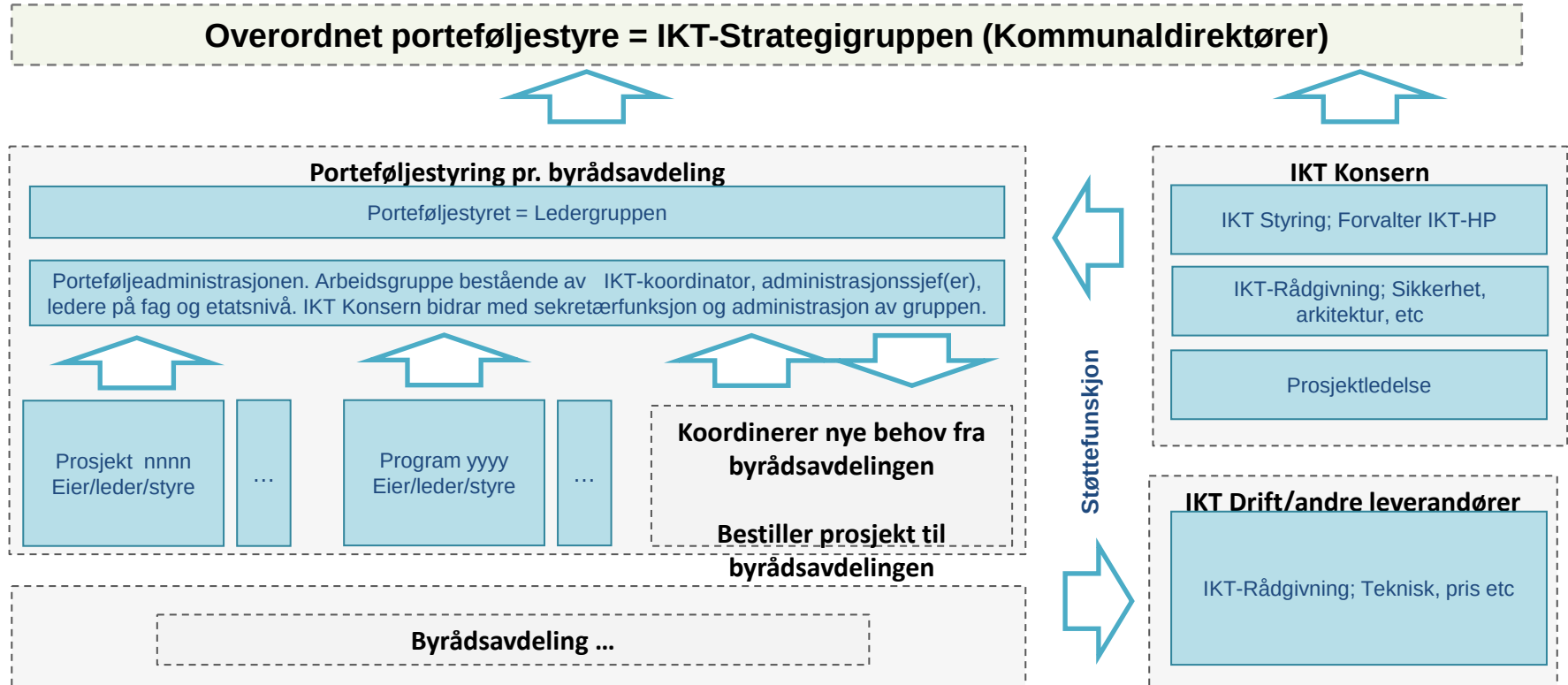
Prosjekter som krever tilsyn

Titel	Effekt mål	Prosjektleder	Prosjektleder	Status tid	Status risiko	Status budsjett	Fase	Sist endret
KomINN.no - innovasjonsportalen	Lage en god og inviterende innovasjonsportal for å understøtte systematisk innovasjon i en kommune...	Lars Sverre Gjølme	Geir Graff	På plan	Høy	På budsjett	Planlegge	21. Aug 2014
Ny brannstasjon	Ny brannstasjon	Tarjei Ormestøl	Ole Kristian March-Storstein	Etter plan	Høy	Vet ikke	Gjennomføre	20. Aug 2014
testprosjekt 1	beskrivelse av effekt mål.	Kirsti Kierulf	Geir Graff	På plan	Høy	På budsjett	Realisere	21. Aug 2014

Porteføljeoversikt

Titel	Effekt mål	Prosjektleder	Prosjektleder	Status tid	Status risiko	Status budsjett	Fase	Sist endret
Barnehage 5.0	Bedre barnehage	Geir Graff	Tarjei Ormestøl	Foran plan	Lav	På budsjett	Planlegge	26. Aug 2014
BFE-prosjektet - Brukerfokusert, Forenklet, Effektiv	Utvikle et bedre samhandlingssystem for Barne- og Familieenheten i Asker kommune, samt en nasjonal felleskomponent for håndtering av samtykke.	Lars Sverre Gjølme	Geir Graff	På plan	Medium	På budsjett	Planlegge	21. Aug 2014
KomINN.no - innovasjonsportalen	Lage en god og inviterende innovasjonsportal for å understøtte systematisk innovasjon i en kommune...	Lars Sverre Gjølme	Geir Graff	På plan	Høy	På budsjett	Planlegge	21. Aug 2014
Ny brannstasjon	Ny brannstasjon	Tarjei Ormestøl	Ole Kristian March-Storstein	Etter plan	Høy	Vet ikke	Gjennomføre	20. Aug 2014
PRINCE2 Prosjektportal	PRINCE2 Prosjektportal i skyen og on-prem	Geir Graff	Geir Graff	På plan	Lav	På budsjett	Avslutte	20. Aug 2014
testprosjekt 1	beskrivelse av effekt mål.	Kirsti Kierulf	Geir Graff	På plan	Høy	På budsjett	Realisere	21. Aug 2014
Testprosjekt JBV	Bedre et eller annet...	Aleksander Øines	Geir Graff	På plan	Medium	På budsjett	Planlegge	25. Aug 2014

Bergen – endret modell





Asker - Utfordringer

- > Tilstrekkelige internressurser til å holde trøkket oppe i alle prosjektene
 - Noen prosjekter forsinkes pga dette – har blitt bedre til å hente eksterne midler ved behov, spesielt i prosjekter av lengre varighet

- > Metodikken må i større grad gjennomsyre hele organisasjonen.
 - Fungerer godt i IKT-porteføljen og noen av de strategiske prosjektene
 - Prosjektkontor fast etablert først i 2014

- > Finansieringsbehov – alltid søknader om ca. dobbelt så mye midler som er tilgjengelig i IKT-porteføljen
 - Oppdaterer IKT-strategien med nye scenarier i 2014 – gyldig fra 2015. Håp om økt finansiering

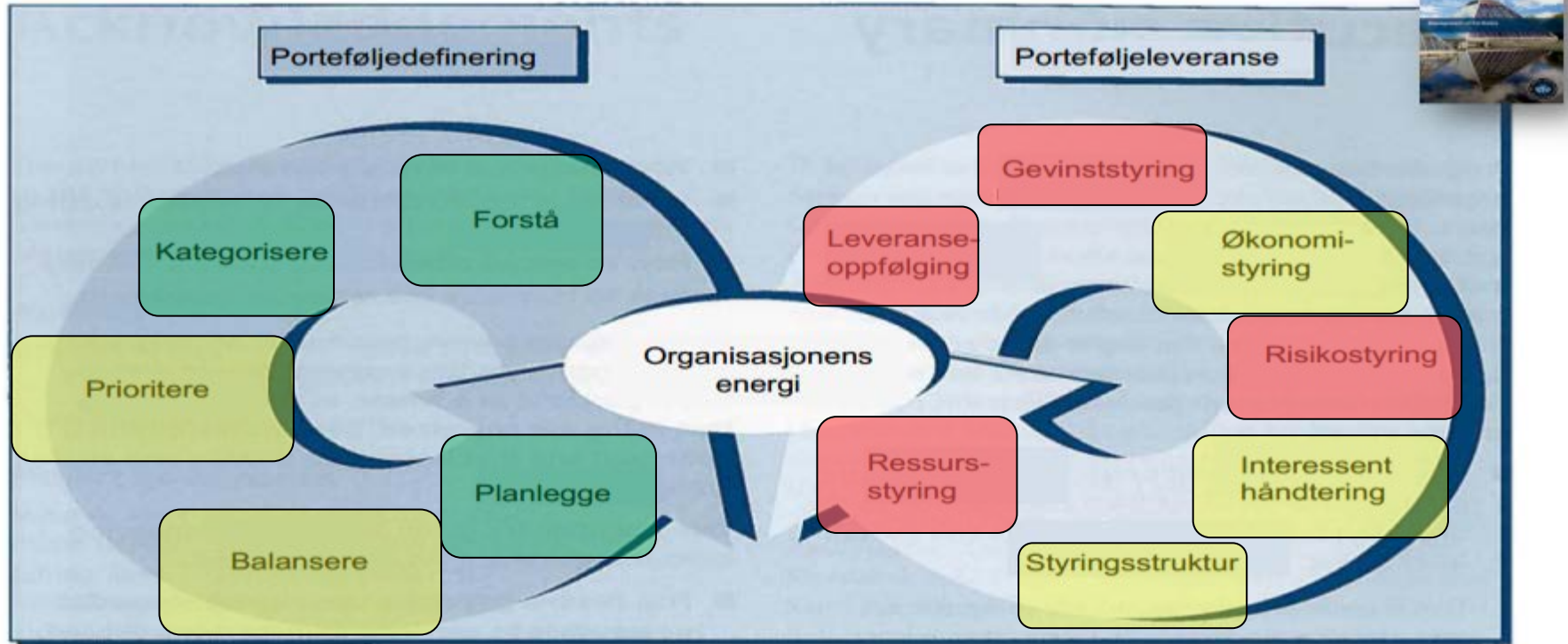


Trondheim
kommune

Trondheim - utfordringer

- Årlige bevilgninger fra Fylkesmann og evt fra statlige direktorater/ departement kommer i tillegg til det andre. Ressursmessig vanskelig å håndtere når årsplan er lagt.
- 90% går gjennom “tralten”, men noen glipper. Særlig byutviklingsområdet.
- Mange prosjekter starter fordi noen har «hatt besøk av en leverandør...» tålmodighet til prosessen.
- Krav til prosjektgjennomføring har kommet de 2 siste årene. Tar tid å etablere kultur for prosjektfaser, beslutningspunkter og forpliktelse rundt gevinst

Bergen kommune – status MoP rammeverk





Asker
kommune

Kontaktpersoner

- > Bergen commune – Harald Kjensli
 - Harald.Kjensli@Bergen.kommune.no

- > Trondheim kommune – Ola Eirik Klingen
 - Ola-eirik.klingen@Trondheim.kommune.no

- > Asker kommune – Geir Graff
 - Geir.graff@asker.kommune.no