

Prosjektstyring i DFØ

Arbeidet med å etablere et rammeverk

- Oppdrag:
 - statens ekspertorgan innenfor statlig styring, og utfører forvaltningsoppgaver for alle statlige virksomheter.
 - Visjon: Effektiv ressursbruk i staten
 - Hovedmål:
 - Hensiktsmessige fellesløsninger i staten, hovedsaklig
 - lønnstjenester gjennom SAP
 - regnskapstjenester gjennom Agresso
 - God styring i statlige virksomheter
- Organisering:
 - Pr 2016: underkant av 400 ansatte på 4 lokasjoner (under omstilling)
 - Lønnsavdeling, regnskapsavdeling, forvaltnings- og analyseavdeling, administrasjons- og it-avdeling, kommunikasjonsavdeling og direktørens stab

Prosjektstyring i Direktoratet for økonomistyring (DFØ)

- Anses som en form for virksomhetsstyring
- Anse prosjekt som en arbeidsform
- Har en sterk ledelsesforankring, ved at Premissdokumentet vedtas på ledermøtenivå
- Fokus på:
 - formell godkjenning
 - klar oppdragsbeskrivelse
 - klare rammebetingelser

Veien til et prosjektrammeverk

- 2011: Etablering av skisse til rammeverk, v1.0
 - fjerning av flere lokale rammeverk
- 2011: Prosjektrammeverk v2.0
 - basert på PMI
 - definering av hva regnes som et prosjekt
- 2013: Tilpasning til prosjektveiviseren
 - Etablering av prince2-prinsipper
- 2015: Gradvis innføring av porteføljestyring

Prosjektrammeverket i DFØ

- Premissdokumentet
- Origo som prosjekthåndbok, inkl
 - Prosess- og aktivitetsbeskrivelser
 - Ledelsesprodukter og andre dokumentmaler (WebSak)
 - Rollebeskrivelser
- Forankring i PMI (styringsområder) og Prince2 (bla faseovergang og prinsipper)

Premissdokumentets områder

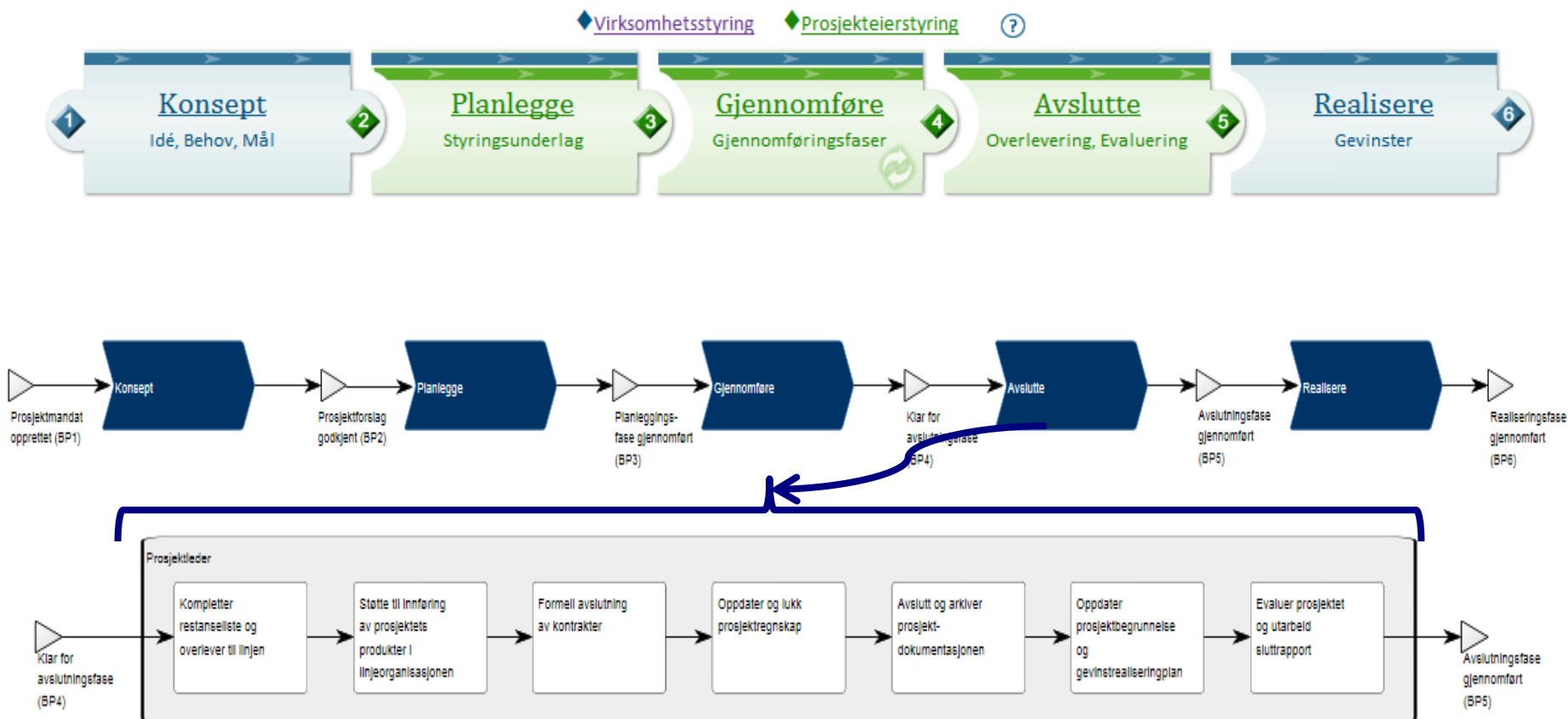
- Prosjekt som arbeidsform (klar definisjon)
- Prosjektprinsipper
- Prosjektmodellen
- Prosjektkategorier og tilhørende krav
- Prosjektroller
- Styringsområder
- Begreper

Inkorporering av (Prince2-) prinsipper

- Kontinuerlig virksomhetsmessig forankring
- Lære fra erfaringer
- Definerte roller og ansvar
- Styre i faser
- Avviksledelse
- Fokus på produkter
- Tilpasning til prosjektomgivelsene

Prinsippene skal positivt gjennomsyre vår prosjektkultur!

Prosjektmodell DIFI-ny



- Beslutningsdokument for BP1, BP2, BP3, BP4 og BP5
- Prosjektmandat
- Gevinstrealiseringsplan
- Prosjektforslag
- Styringsdokumentasjon
 - Kvalitetsplan
- Faseplaner
- Erfaringslogg
- Overleveringsprotokoll
- Prosjektbegrunnelse
- Statusrapport
- Kommunikasjonsplan
- Sluttrapport m/intern evaluering

Roller i prosjekter

- Virksomhetsledelse = Dir/Avd.dir
- Prosjekteier = Utpekt av virksomhetsledelse
- Prosjektleder = Faste, trenede ressurser fra linje
 - Innleide prosjektledere: stilles vesentlig strengere formelle krav
- Prosjektmedarbeider
 - Løsningsarkitekt = fagansvarlig
 - Teamleder = prosjektledertrenet
 - Testleder = kursede ressurser

- Omfangsstyring
 - Tidsstyring
 - Kostnadsstyring
 - Kvalitetsstyring
 - Organisasjon og ledelse
 - Risikostyring
 - Kommunikasjonsstyring
 - Kontraktsstyring
 - Integrert styring
 - Prosjektetiske forhold
- Prince2 (inkorporert i dagens områder):
- Omfangsstyring
 - Tidsstyring
 - Kostnadsstyring
 - Kvalitetsstyring
 - Risikostyring
 - Gevinststyring
- 

Erfaringer til bruk for å utvikle en god prosjektkultur

- Forpliktende støtte i ledergruppen
- Tydelige prosjektprosesser
- Tydeliggjøring av prosjektomfang
- Kommunikasjon i bredde og dybde
- Gradvis bruk av styringsverktøy
- Felles IT-støttesystem har hatt lav pri.



Direktoratet for
økonomistyring

Spørsmål prosjektmodell?

Porteføljestyring i DFØ – ”run the business, change the business”

Arbeidet med å etablere en porteføljestyring

En organisasjons portefølje (av endringsinitiativ) er den totale investeringen i endringer nødvendig for å oppnå dets strategiske mål.

Mrk:

Inkluderer ikke linjens ytelses-/driftssystemer (performance management systems) og de tiltak som igangsettes for å forbedre denne?

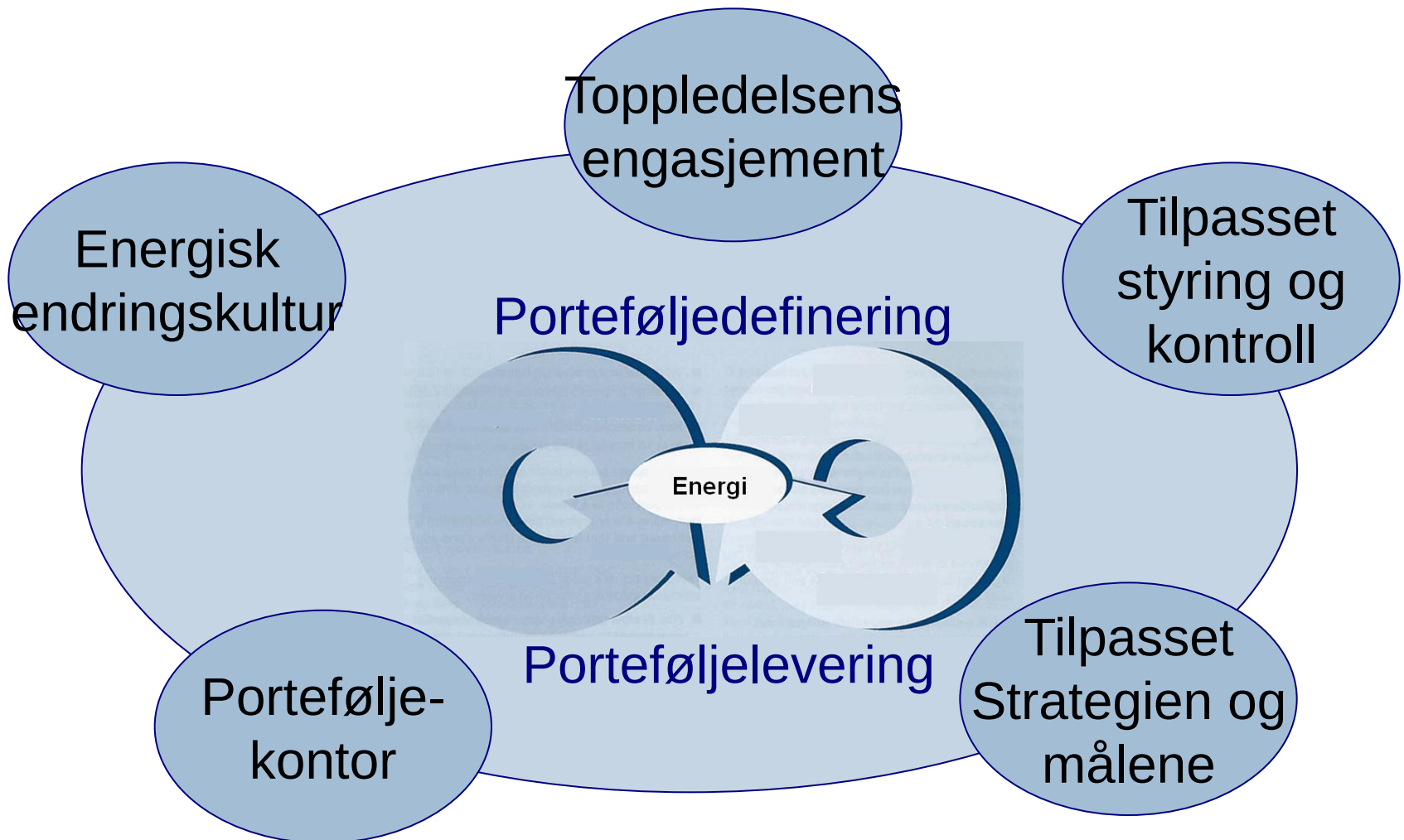
- Hvorfor porteføljestyring i DFØ:
 - Sikre ønsket utvikling av tjenesteporteføljen
 - Sikre god helhetlig forståelse for status på utviklingen
 - Bedre beslutningstøtte for ledelsen og bedre mulighet til å håndtere avvik og å prioritere til de til enhver tid viktigste utviklingstiltakene
 - Sikre riktig involvering på tvers av organisasjonen

- DFØ har hatt to primære spor:
 - Utviklingstiltak (noen organisert som prosjekt)
 - Virksomhetsplanen og -avtalene
 - Økonomioppfølging av utviklingstiltak
- Sporene er etablert i DFØs årshjul
- 2015: Gradvis innføring av porteføljestyring
 - Skal bidra til bedre beslutningsinformasjon for direktør og ledergruppe

Aksjoner for en stegvis innføring av porteføljestyring (jfr MoP®)

- Å **koble MoP til eksisterende DFØ-aktiviteter** som antas å ha relevans til porteføljestyring
- å ferdigstille en **total liste** over organisasjonens endringsinitiativ, med info om bl.a. kostnad, gevinster, tidsplan, risiko, og status.
- å ferdiggjøre en portefølje **leveranseplan** og å monitorere fremdrift mot planen jevnlig.
- **Undersøk ferdige initiativ** og sammenlikn endelig resultat og ressursbruk med planlagt resultat og ressursbruk. Sikre at sluttrapporter blir utarbeidet.
- gjennomgå porteføljen og **identifiser avhengigheter**
- etabler **tydelige styringssett** for porteføljestyring
- definer et standard sett for **kriterier for endringsinitiativ**
- **vurder stegvis finansiering** (utfra beslutningspunkter)

Fem fleksible prinsipper



Porteføljestyringssykluser

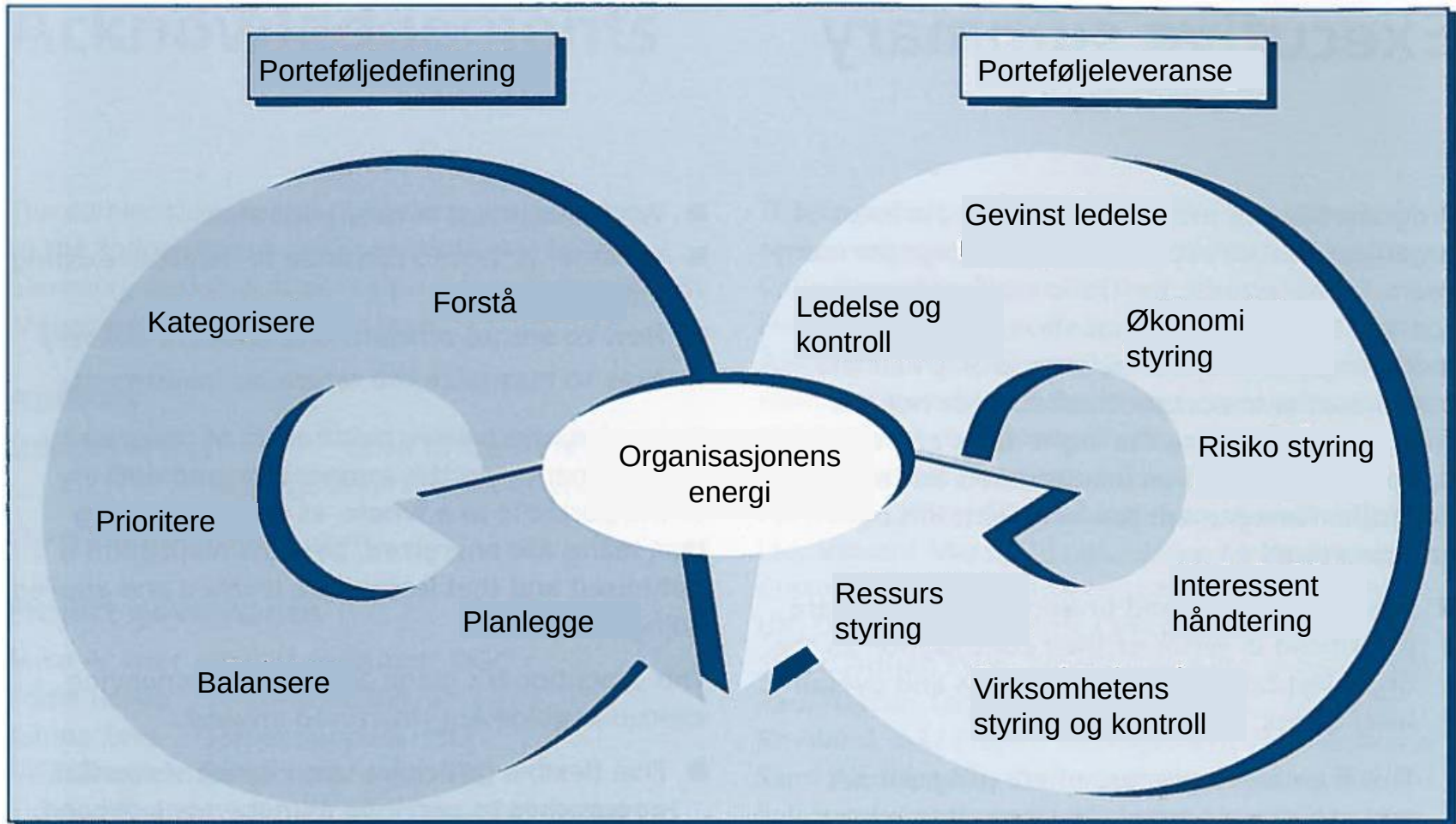


Figure 0.1, Management of Portfolios, Best Management Practice

Hva gjør DFØ innen:

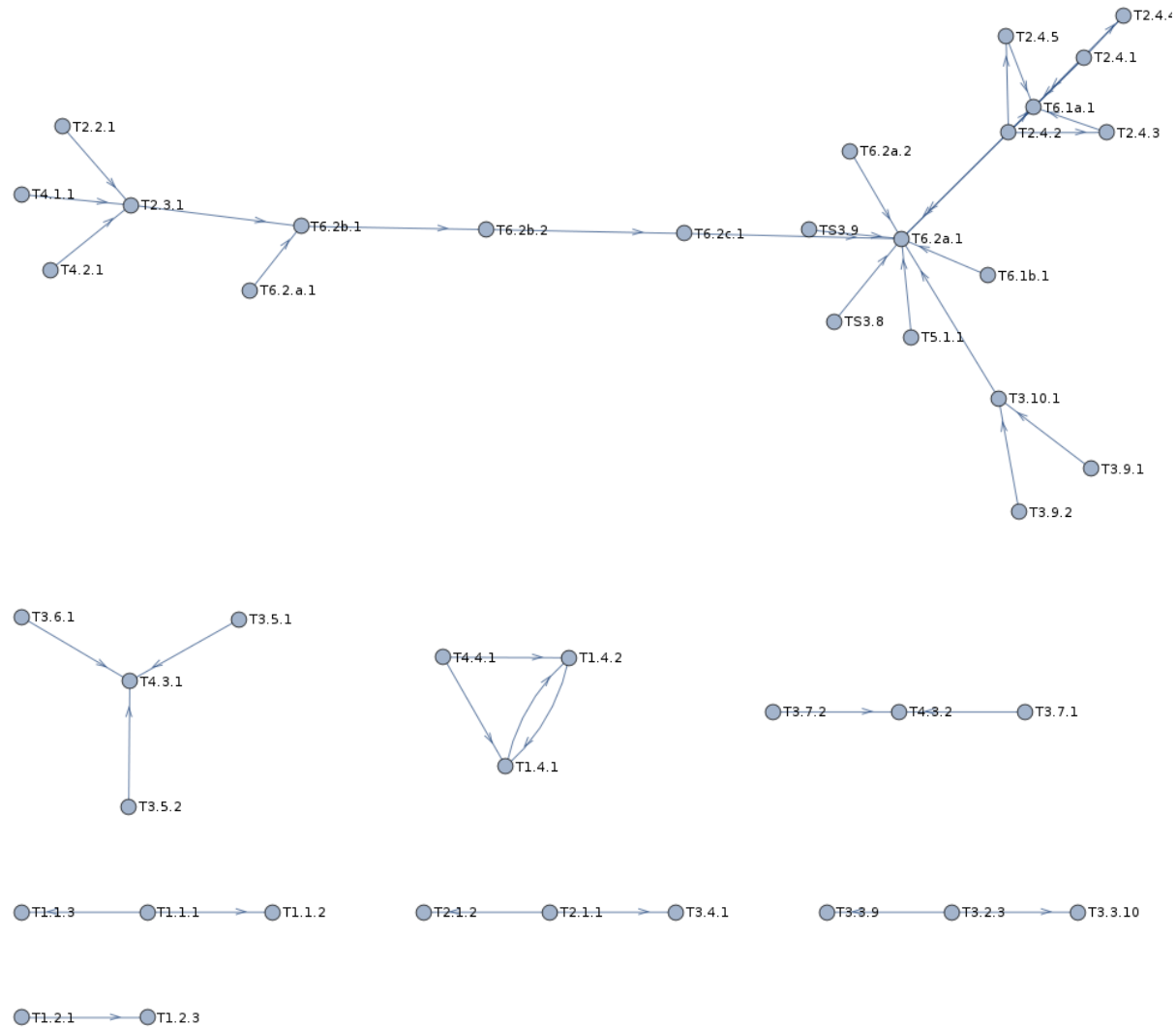
- Forstå
- Kategorisere
- Prioritere
- Balansere
- Planlegge

- Forstå – de ulike forslag til endringsaktiviteter
 - Prosjektmandat/prosjektforslag/Beslutningsnotater
 - Konseptutredninger/samfunnsøkonomiske analyser
 - Ressursbehov
 - Risikoprofiler
 - Rammebetingelser
 - Prosjektgrunnlag og gevinstoversikt

Porteføljeliste 2015-2018

	A	B	C	E	F	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
	S. Ref.	Satsningsområde	Ansvarlig avdeling	T. Ref.	Tiltak	Oppst.	Portefølje	Fremdrift	Områder	Avhengighe	Eksterne ressurser	Kommentarer	Oppstart fra	Frst fra VA	Fremdrift tid	Kost	Kvalitet	Ressurs	Risiko	Gevinster	2015	2016	2017	2018
71	S3.11	Utrede og vurdere (fremtidig) plattformvalg (DS)	DS	T3.11.4	Utrede alternativer for plattformvalg		Tjenesteutvikling	Utrekning	Infrastruktur og etterlevelse					Ikke i VA										
72	S3.11	Utrede og vurdere (fremtidig) plattformvalg (DS)	DS	T3.11.5	Gjennomføre samfunnsøkonomisk analyse for aktuelle		Tjenesteutvikling	Utrekning	Infrastruktur og etterlevelse					Ikke i VA										
73	S1.4	Synliggjøre og øke verdien av å bruke SRS-regnskap (FOA (BA))		T4.4.1	Få opp et kunnskapsgrunnlag om merverdien av periodisert regnskap etter SRS i forhold til regnskap før etter kontantprinsippet.	2016	Regnskap/SRS	Oppfølging	Drift			Referanse til pkt. om budsjett. Strekker seg over i 2017.												
74	S4.1	Tilby "kortformer" av DFØs råd om god styring (FOA (KOM))	FOA	T4.1.1	Produksjon av korte, letteste notater som raskt setter leseren inn i hva som er DFØs mening om ulike elementer som inngår i god styring	2015	Kompetanseoverføring	Utvikling	Effektivisering			2015 på smfok		2016										
75	S4.2	Ta i bruk nye og effektive formidlingsstienester (f.eks. ulike former for e-læring) (KOM)	KOM	T4.2.1	Implementering av e-læring, inkludert rutiner og prosessbeskrivelse.	2015	Kompetanseoverføring	Utvikling	Innovasjon			2015		2016										
76	S4.3	Formidle nyttig styringsinformasjon, basert på våre tjenester og systemer, gjennom å tilby standardrapporter og rådata, samt følge opp at kundene tar i bruk/utnytter potensialet i våre løsninger og rapporter	DS	T4.3.1	Nye rapporter	2015	Styring	Utvikling	Drift	T3.5.1, T3.5.2, T3.6.1		2015		31.10.2015										
77	S4.3	Formidle nyttig styringsinformasjon, basert på våre tjenester og systemer, gjennom å tilby standardrapporter og rådata, samt følge opp at kundene tar i bruk/utnytter potensialet i våre løsninger og rapporter	DS	T4.3.2	Følge opp rapportbruk	2015	Styring	Oppfølging	Effektivisering	T3.7.1, T3.7.2		Kan skyves til 2016?		Ikke i VA										
78	S4.4	Synliggjøre og øke verdien av å bruke SRS-regnskap (FOA (BA))	RA	T4.4.1	Implementere SRS til flere kunder	2015	Regnskap/SRS	Oppfølging	Drift	T4.4.2		Flyttet fra FOA til RA												
79	S4.5	Utrede tiltak som kan sikre og/eller øke kompetansen innen DFØs fagområder, f.eks. via sertifiseringsordninger (FOA)	FOA	T4.5.1	Utrede tiltak som kan sikre og/eller øke kompetansen innen DFØs fagområder, f.eks. via sertifiseringsordninger (FOA)	2015	Kompetanseoverføring	Utrekning	Innovasjon			2015		Ukjent										
80	S5.1	Vurdere og ev. redefinere seksjoner og tjenestemodeller (KOM, IA og RA)	KOM	T5.1.1	Kartlegging av innspill fra IA, RA og AIA, for så å systematisere innspillene og avdekk alternative måter å gruppere kundene på.	2015	Kundediialog	Utrekning	Drift			2015		2016										
81	S5.2	Minimere kundespesifikke avvik (LA og RA)	LA	T5.2.1	Minimere kundespesifikke avvik	2015	Kundediialog	Oppfølging	Effektivisering															
82	S5.2	Minimere kundespesifikke avvik (LA og RA)	LA	T5.2.1	Minimere kundespesifikke avvik	2015	Kundediialog	Oppfølging	Effektivisering															

Avhengigheter



- **Program**

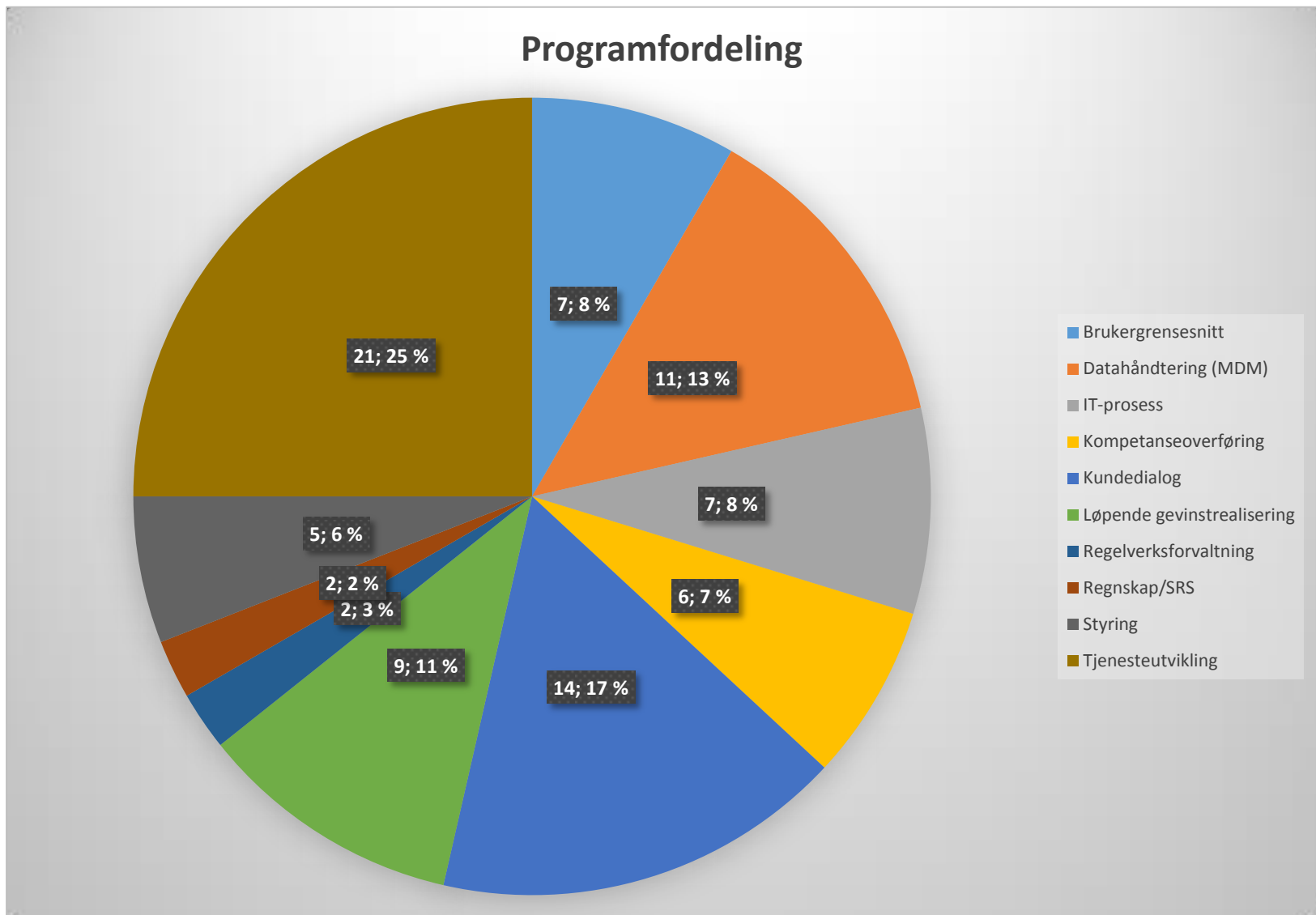
- Datahåndtering (MDM)
- IT-prosess
- Kundedialog
- Tjenesteutvikling
- Brukergrensesnitt
- Regnskap/SRS
- Kompetanseoverføring
- Styring
- Regelverksforvaltning
- Løpende
gevinstrealisering

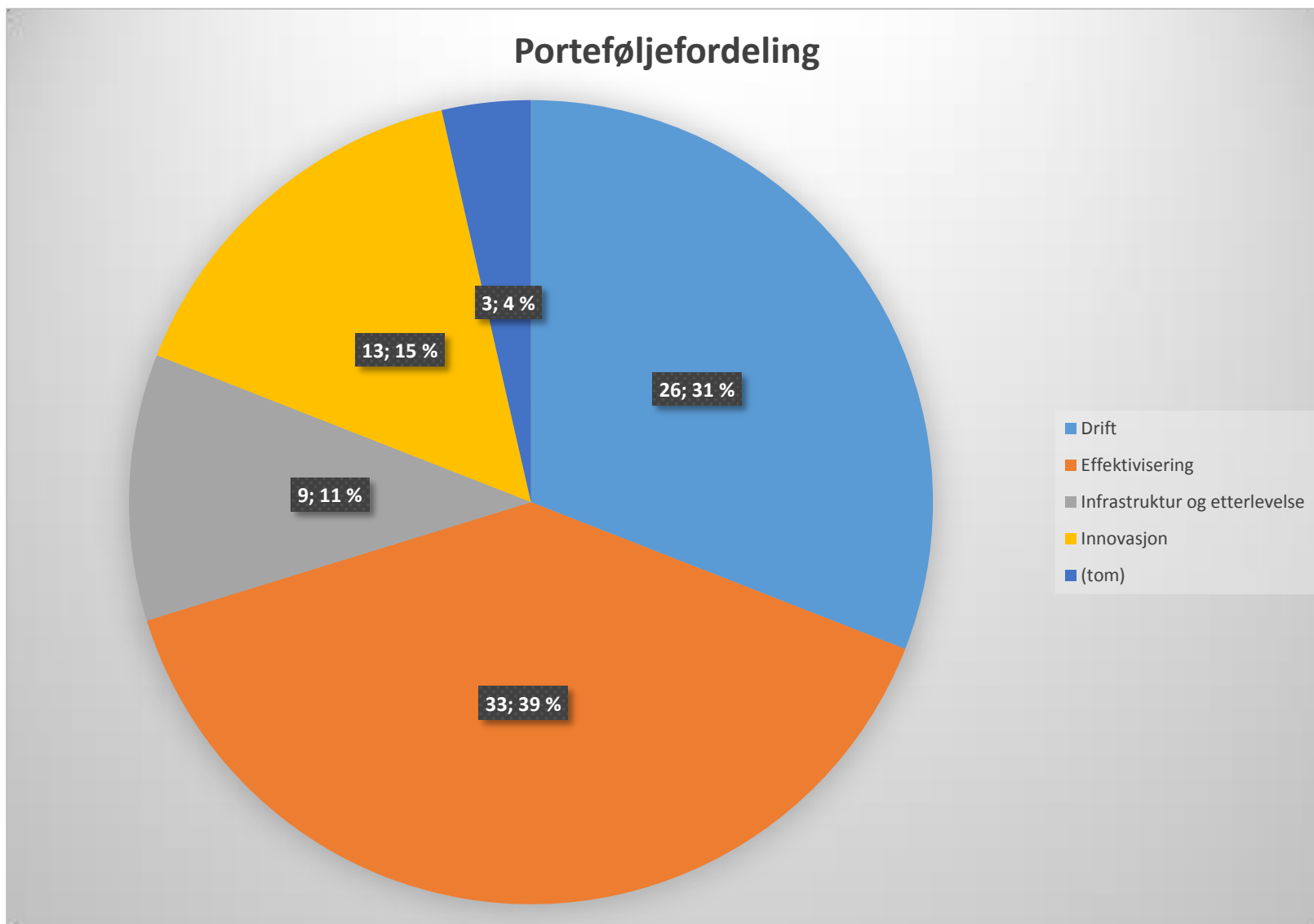
- **Porteføljeområde**

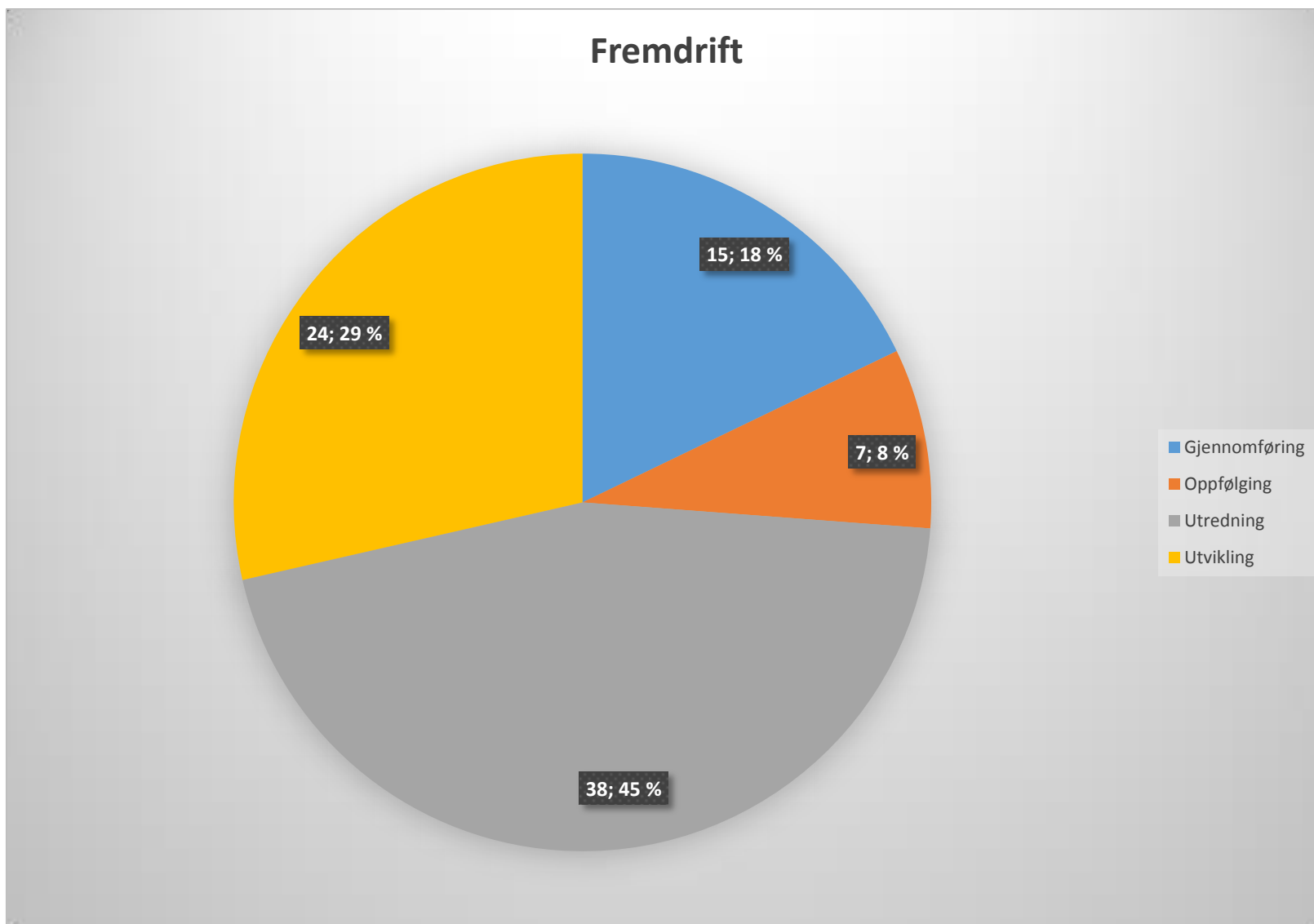
- Effektivisering
- Drift og forvaltning
- Infrastruktur og etterlevelse
- Innovasjon

- **Fase/fremdrift**

- Utredning (Pre-konsept, Konsept)
- Utvikling (planlegge, gjennomføre)
- Gjennomføring (avslutte, realisere)
- Oppfølging (realisere)







- Prioritere
 - Utfra prioriteringskriterier og rammebetingelser
- Balansere
 - Er alle strategi og mål ivaretatt
- Planlegge
 - Når gjøres hva med hvilke ressurser

	A	B	C	D	E	G	H
		Tidspun	Periode	Oppgave	Merknad/utdjuping	Fagl. ansvar	Portefølje Definerings
1							
5			M 15	Korrekt budsjett i Planlegger (versjon 2015B)	Grunnlag for "vridning" til SRS-bud.	SØS	Planlegg
7			U 20	Disponeringsskriv til seksjonane	Rammer og budsjettfullmakter	SØS	Planlegg
11	Januar		U 20	Detaljplanlegging - VA: årsverk og oppstart	Bestilling frå plan- og budsjettprosess	SØS	Planlegg
13			U 31	Detaljplanlegging - aktivitetslister seksjonar	Bestilling frå plan- og budsjettprosess	SØS	Planlegg
14			U 31	Detaljbudsjett	Fordeling på ansvar, konti, fin.kjelde og ev.prosjekt og aktivitet	SØS	Planlegg
21	Mars		P 3.	Langtidsbudsjett 2016-2019	Bestilling frå LM-sak PB 11.12.14	SØS	Planlegg
34	April		U 30	Førebels budsjett 2016	Innspeil til brev til FIN	SØS	Planlegg
62	Oktober		U 29	Plan- og budsjettleveransar inkl.presentasjon i LM		SØS	Prioriter
64			P	Førebels-førebels tildelingsbrev (NB: tidsp.kan variere)	Avd.må kontrollere	DS	Balanser
67	November		M	Statsbudsjett 2017	Innspeil til brev til FIN	SØS	Balanser

Porteføljestyringssykluser

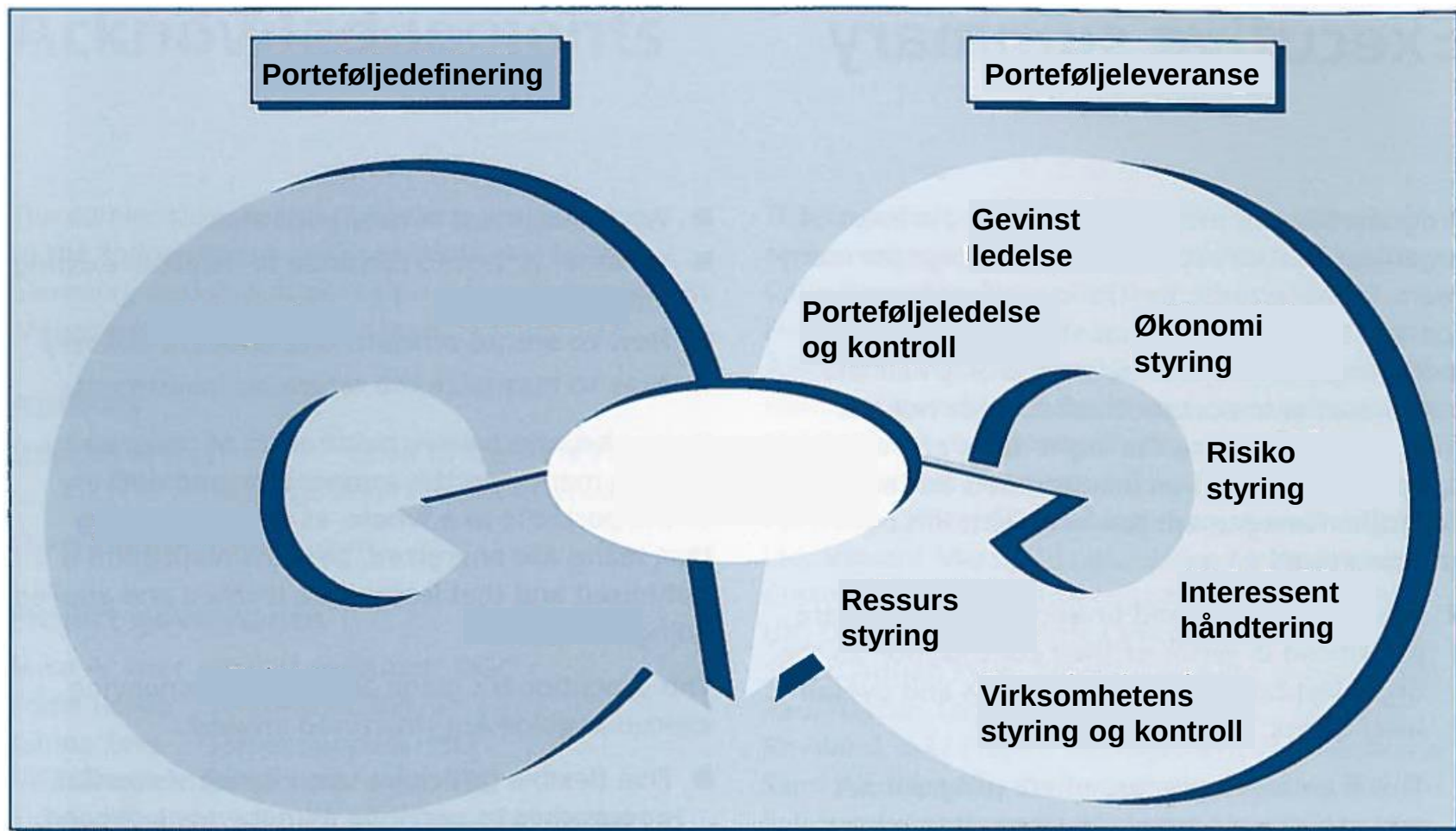
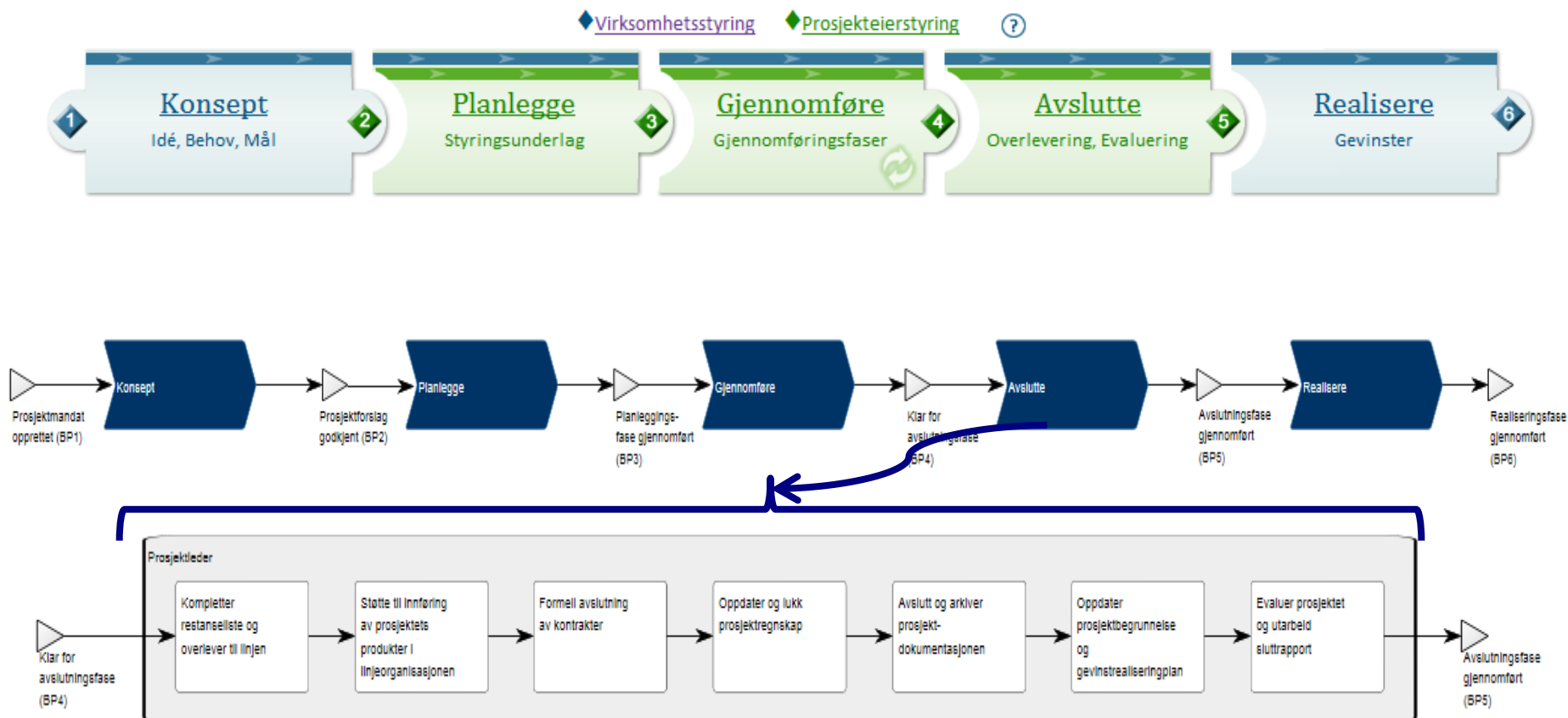


Figure 0.1, Management of Portfolios, Best Management Practice

Fire elementer:

- Porteføljerammeverk (virksomhetsstyring)
- Prosjektrammeverk med definerte prosesser (PV)
- Periodisk fremdriftsrapportering, alle endringsinitiativ
 - Fremdriftsinformasjon (tid og kost)
 - Status kvalitet, risiko, ressurser og gevinster
 - Kun fargekoder som indikerer status, ytterligere info ligger i hver statusrapport
 - Kan filtrere status pr kategori for ytterligere analysering
- Regelmessige revideringer på porteføljenivå

DFØs Prosjektmodell vs PV



Statusrapport <Prosjektnavn>

Dato: <..>

Overordnet

Fremdrift	
Økonomi	
Kvalitet	
Ressurs	
Risiko	

Rapporteringsperiode

Prosjektstart (BP2)	<Dato>
Forrige statusrapp	<Dato>
Denne statusrapp	<Dato>
Prosjektlutt (BP5)	<Dato>

Fremdrift tid (t)

	Året	Tot
Planlagt tid (p)		
Faktisk		
Opptjent (o)		
SPI (o/p)		
Total tid		

Økonomi (kr)

	Året	Tot
Budsjett		
Prognose		
Avvik		

Oppsummering status med eventuelle større avvik

■ <..>

Saker til orientering/beslutning

■ <..>

Status milepeler og leveranser

Milepel/ leveranse	Status	Planlagt dato	Forventet dato	Kommentarer
<..>	Pågående			<..> 
<..>	Ikke startet			<..> 
<..>	Ferdig			<..> 
<..>				<..>



OK



Overvåk



Overvåk og tiltak



Stopp og revurder

Porteføljeliste 2015-2018

	A	B	C	E	F	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
	S. Ref.	Satsningsområde	Ansvarlig avdeling	T. Rev.	Tiltak	Oppst.	Portefølje	Fremdrift	Områder	Avhengighe	Eksterne ressurser	Kommentarer	Oppstart fra	Frist fra VA	Fremdrift tid	Kost	Kvalitet	Ressurs	Risiko	Gevinster	2015	2016	2017	2018
71	S3.11	Utrede og vurdere (fremtidig) plattformvalg (DS)	DS	T3.11.4	Utrede alternativer for plattformvalg		Tjenesteutvikling	Utrekning	Infrastruktur og etterlevelse					Ikke i VA										
72	S3.11	Utrede og vurdere (fremtidig) plattformvalg (DS)	DS	T3.11.5	Gjennomføre samfunnsøkonomisk analyse for aktuelle		Tjenesteutvikling	Utrekning	Infrastruktur og etterlevelse					Ikke i VA										
73	S1.4	Synliggjøre og øke verdien av å bruke SRS-regnskap (FOA (RAI))		T4.4.1	Få opp et kunnskapsgrunnlag om merverdien av periodisert regnskap etter SRS i forhold til regnskap ført etter kontantprinsippet. Produksjon av korte, lettlste notater som raskt setter leseren inn i hva som er DFØs mening om ulike elementer som inngår i god styring	2016	Regnskap/SRS	Oppfølging	Drift			Referanse til pkt. om budsjett. Strekker seg over i 2017.												
74	S4.1	Tilby "kortformer" av DFØs råd om god styring (FOA (KOM))	FOA	T4.1.1	Implementering av e-læring, inkludert rutiner og prosessbeskrivelse.	2015	Kompetanseoverføring	Utvikling	Effektivisering			2015 på smfok		2016										
75	S4.2	Ta i bruk nye og effektive formidlingstjenester (f.eks. ulike former for e-læring) (KOM)	KOM	T4.2.1		2015	Kompetanseoverføring	Utvikling	Innovasjon			2015		2016										
76	S4.3	Formidle nyttig styringsinformasjon, basert på våre tjenester og systemer, gjennom å tilby standardrapporter og rådata, samt følge opp at kundene tar i bruk/utnytter potensialet i våre løsninger og rapporter	DS	T4.3.1	Nye rapporter	2015	Styring	Utvikling	Drift	T3.5.1, T3.5.2, T3.6.1		2015		1.10.2015										
77	S4.3	Formidle nyttig styringsinformasjon, basert på våre tjenester og systemer, gjennom å tilby standardrapporter og rådata, samt følge opp at kundene tar i bruk/utnytter potensialet i våre løsninger og rapporter	DS	T4.3.2	Følg opp rapportbruk	2015	Styring	Oppfølging	Effektivisering	T3.7.1, T3.7.2		Kan skyves til 2016?		Ikke i VA										
78	S4.4	Synliggjøre og øke verdien av å bruke SRS-regnskap (FOA (RAI))	RA	T4.4.1	Implementere SRS til flere kunder	2015	Regnskap/SRS	Oppfølging	Drift	T4.4.2		Flyttet fra FOA til RA												
79	S4.5	Utrede tiltak som kan sikre og/eller øke kompetansen innen DFØs fagområder f.eks. via sertifiseringsordninger (FOA)	FOA	T4.5.1	Utrede tiltak som kan sikre og/eller øke kompetansen innen DFØs fagområder f.eks. via sertifiseringsordninger (FOA)	2015	Kompetanseoverføring	Utrekning	Innovasjon			2015		Ukjent										
80	S5.1	Kartlegging av innspill fra LA, RA og AIA, for så å systematisere innspillene og avdekke alternative måter å gruppere kundene på.	KOM	T5.1.1	Minimere kundespesifikke avvik	2015	Kundediialog	Utrekning	Drift			2015		2016										
81	S5.2	Vurdere og ev. redefinere segmenter og tjenestemodeller (KOM, LA og RA)	LA	T5.2.1	Minimere kundespesifikke avvik	2015	Kundediialog	Oppfølging	Effektivisering															
82	S5.2	Minimere kundespesifikke avvik (LA og RA)	LA	T5.2.2	Minimere kundespesifikke avvik	2015	Kundediialog	Oppfølging	Effektivisering															

Identifisere og håndtere de gevinster som skal realiseres fra porteføljen, og sikre at bidraget til de strategiske mål blir maksimale.

- Utarbeider gevinstrealiseringsplaner på prosjektnivå (i linjen). Skal etter hvert inkluderes i porteføljeleveranseplanen
- Vurdering av gevinststatus og –prognose ved hvert beslutningspunkt
- Beskrivelse av hvordan gevinster vil bli håndtert etter at initiativet er avsluttet, og hvem som har ansvaret. Ingen gevinstansvarlig på porteføljenivå enda.
- Inkluderes i portefølje-dashboard.

Sikre at prosesser og beslutninger er i samsvar med virksomhetens øvrige finansielle sykluser (budsjettprosesser):

- Valg av investeringskriteria
- Klare regler for hvordan budsjettinformasjon.
- Etablerer finansieringsplan på porteføljnivå, inkluderes da i portefølje leveranse plan. Inkludere eventuell innvirkning på driftsbudsjettet.
- Monitorerer forbruk gjennom året. Prognoser oppdateres.

Håndtere porteføljens eksponering av risiko både ift det enkelte initiativ og ift helheten.

- Risikovurderinger på virksomhetsnivå gjøres i linje (LG).
- Regelmessig risikovurderinger/-oppdateringer på prosjekt-/tiltaksnivå (statusrapporten)
- Vurderinger av risiko ift forventet gevinst/avkastning
- Eskaleringsprosesser i linje.
- Vurderinger rundt risiko ifm avhengigheter, identifisere, følge og håndtere avhengigheter og dets (mulige) innvirkninger

Interessenthåndtering

- Gjennomføres hovedsakelig i linjen. Her er kommunikasjonsavdelingen tungt involvert.
- Foreløpig ingen interessenthåndtering eller kommunikasjonsplanlegging på porteføljenivå.

- Satsningsområdene er etablert utfra virksomhetens mål, og hvert enkelt tiltak er knyttet til ett eller flere satsningsområder.
- Resultater av tiltakene skal oppnås i linje, der også driften ivaretas.
- Eskaleringslinjene følger linjen.
- Porteføljeansvaret er ikke knyttet til leveranseansvaret.

- Ressursstyringen gjennomføres i linje. Ingen metode for ressursstyring på tvers av avdelinger.
- Ressurser fordeles på drift og utvikling, hvor drift har en absolutt prioritet.

Forslag til aksjoner for en stegvis innføring av porteføljestyring i DFØ

- Utgangspunkt i **regneark for satsningsområder** som organisasjonens endringsinitiativ, rapporterer med fargekoder på fremdrift, kostnad, kvalitet, ressurs, risiko, gevinster.
- Tar utgangspunkt i MoP®
 - sjekker hva vi allerede gjør ift dette
 - hva ønsker vi å gjøre
- å **etablere en portefølje leveranseplan** (fra fargekode til kvantitativ oversikt) og å **monitorere** fremdrift mot planen
- **Undersøk ferdige initiativ** og sammenlikn endelig resultat og ressursbruk med planlagt resultat og ressursbruk. Sikre at sluttrapporter blir utarbeidet.
- etabler **tydelige styringssett** for porteføljestyring (beskrivelser i origo)



Direktoratet for
økonomistyring