

# Utforming av prosjektdirektiv for deltakere i KS-prosjektet "Kommunale tjenester på nett"

Samtlige prosjekter som deltar i "Kommunale tjenester på nett" skal utforme et prosjektdirektiv. Dette skal gjøres både for de prosjektene som starter opp umiddelbart, og for de som planlegger prosjektstart langt senere.

Prosjektdirektivet skal i grove trekk fastlegge prosjektets mål, rammebetingelser, organisasjon og tidsplan, slik at det kan fungere som en kontrakt mellom prosjektet, styringsgruppe og prosjekteier.

## Mal for prosjektdirektivet:

0 Forside	Se veiledningen
1 Prosjektbeskrivelse	1.1 Bakgrunn for prosjektet 1.2 Målsetting og hensikter 1.3 Oppgavebeskrivelse/avgrensning 1.4 Leveranser og hovedmilepæler 1.5 Aktivitets- og milepælsplan 1.6 Kritiske suksessfaktorer
2 Organisering	2.1 Prosjektgruppen 2.2 Styringsgruppen 2.3 Referanse- og faggrupper 2.4 Ansvarsforhold
3 Rapportering	3.1 Statusrapporter 3.2 Avviks- og endringsrapporter 3.3 Fremdriftsrapporter 3.4 Sluttrapport
4 Økonomi og ressurser	4.1 Prosjektbudsjett 4.2 Personalressurser
5 Andre prosjektdokumenter	Se veiledningen

For detaljer om de enkelte punktene henvises det til veiledningen på de neste sidene.

Direktivet skal inneholde en kort erklæring om forståelse og støtte for totalprosjektets mål og delmål. Viktigste er likevel den enkelte kommunes mål og planlagte leveranser som deltaker. Konkrete, etterprøvbare mål som relaterer seg direkte til de overordnede målene i "Kommunale tjenester på nett" er nødvendig. Prosjektet "Kommunale tjenester på nett" har også skissert en rekke felles aktiviteter og leveranser, hovedsaklig organisert gjennom deltakelse i diverse sentrale faggrupper. Disse krever samarbeid og deltakelse. Kommunens intensjoner og muligheter for å bidra skal reflekteres i direktivet.

Prosjektdirektivet er videre et dokument som har som mål å definere og avgrense prosjektets oppgaver og område. Samtidig skal det omtale, og så langt råd er, sette standarder og definere prosedyrer for de fleste forhold som kan tenkes å oppstå i løpet av et slikt prosjekt. Prosjektdirektivet skal fungere som en rettesnor i prosjektarbeidet, og danner grunnlag for kvalitetssikring av prosjektet.

Til tross for at tabellen på forrige side kan synes omfattende, så oppfordres det sterkt til at prosjektdirektivet gjøres enkelt og kortfattet, men samtidig slik at det fullt dekker de operative behovene i prosjektet. Videre må prosjektdirektivet også ta hensyn til sentralprosjektets behov for å vite hva det enkelte prosjekt ønsker å oppnå, når dette skal skje, hvilke egne ressurser som legges inn i prosjektet og hvilke forventninger man har til sentrale bidrag.

Normalt er det prosjektleders ansvar å utforme utkast til prosjektdirektiv, før dette oversendes til behandling hos prosjekteier. Så snart det er enighet om prosjektdirektivets innhold og utforming, signeres direktivet av prosjekteier og prosjektleder.

# Veiledning til mal for prosjektdirektiv

## 0 Forside

Forsiden må inneholde prosjektets navn, eier/prosjektansvarlig og prosjektleders navn, samt prosjektets start- og sluttdatoer.

Forsiden skal også ha revisjonsliste, distribusjonsliste og et signaturfelt hvor prosjekteier og prosjektleder påfører sin signatur.

## 1 Prosjektbeskrivelse

### 1.1 Bakgrunn for prosjektet

Her skal det gis en kortfattet gjengivelse av bakgrunnen for at prosjektet settes i gang (hvem, hva, når, hvorfor etc.)

### 1.2 Målsetting og hensikter

Her skal det klart fremgå

- 1.2.1 hva prosjekteier ønsker å oppnå ved gjennomføringen av prosjektet
- 1.2.2 at prosjekteier har forstått og støtter hensikten med det sentrale prosjektet (KS/Høykom-prosjektet "Kommunale tjenester på nett")
- 1.2.3 hvilke hensikter prosjekteier har med prosjektet, og
- 1.2.4 hvilke forventninger som foreligger hos prosjekteier

Beskrivelse av målsetting for prosjektet kan med fordel deles i:

- Effektmål (overordnet målsetting) med angivelse av hva som skal oppnås, hvilke forbedringer eller andre virkninger som forventes som resultat av prosjektet
- Resultatmål, de konkrete målene som skal realiseres i prosjektperioden, dvs de leveransene som skal finne sted i prosjektet

For enkelte prosjekter kan det være aktuelt å gi en målbeskrivelse på to nivåer – hovedmål og delmål.

Så langt det er mulig bør målene også kvantifiseres, gjøres målbare, for enklest mulig oppfølging gjennom prosjektet. Med sikte på å få frem en klar og mest mulig årsak/virkning sammenheng, vil kvantifisering av målene medføre

- at prosjektdeltakerne får konkrete mål å jobbe mot, og at
- det blir mulig å måle resultatene av prosjektet

Videre skal dette punktet i prosjektdirektivet gi informasjon om

- 1.2.5 planlagt kost/nytte analyse, med konkretisering av både de kvantitative og kvalitative gevinstene – relatert til angitte effektmål
- 1.2.6 hvordan gevinstrealisering skal gjennomføres
- 1.2.7 risikoanalyse, hvilke risikomomenter foreligger og hvilke mulige tiltak kan iverksettes for å redusere/eliminere risiko for at effektmål og resultatmål ikke blir oppnådd

### 1.3 Oppgavebeskrivelse/avgrensning

Dette er en sentral del av direktivet. Det bør legges en del arbeid i å foreta en så klar presisering av oppgaven som mulig, men ikke på et kravspesifikasjonsnivå. En eventuell kravspesifikasjon vedlegges prosjektdirektivet.

Minst like viktig som å beskrive hva oppgaven omfatter, er det å foreta en avgrensning av hva oppgaven ikke skal omfatte. Det oppstår ofte diskusjon om hvorvidt en aktivitet eller funksjon skal defineres innenfor eller utenfor prosjektets rammer. Følgende punkter bør klarlegges for på best mulig måte å kunne presisere og avgrense oppgaven:

- virksomhetsområder og organisasjonsenheter som berøres
- avgrensning mot andre systemer
- informasjonssystemer og databaser som må anskaffes, skiftes eller endres

#### 1.4 Leveranser og hovedmilepæler

Beskrivelse av de viktigste milepælene og de leveransene som skal gjennomføres i prosjektet slik at prosjektets mål blir oppnådd.

#### 1.5 Aktivitets- og milepælsplan

Prosjektets start- og sluttidspunkt skal fremkomme. Det skal samtidig gjøres rede for om disse datoene er en kritisk faktor for prosjektet eller om de er "veiledende". Alle øvrige kjente hovedmilepæler skal inkluderes med definisjon av milepælen og planlagt tidspunkt for oppnåelse. Dette øverste nivået i planarbeidet kan gjerne defineres som "hva-nivået" (målplanlegging) og definerer hva prosjektet skal levere til linjeorganisasjonen. De lavere nivåene i planhierarkiet viser hvordan (aktivitetsplanlegging) vi skal oppnå dette. Hva-planleggingen må alltid gå foran hvordan-planleggingen i tid.

Denne nivåinndelte planleggingen er viktig for å oppnå forpliktelse og ansvarsfølelse fra den enkelte prosjektmedarbeider på dennes arbeidsfelt og ansvarsområde. Nivåinndelte planer er også en stor fordel både for oppfølging og ved revisjon av planen, små endringer fører ikke til full revisjon av hele planen.

De mer detaljerte aktivitetsplanene utformes separat og inngår normalt som vedlegg til direktivet. Dette vil være en operativ rullerende plan med størst detaljeringsgrad og presisjonskrav på de nærmeste aktivitetene.

*Planlegging får best resultat når det skjer gjennom et lystbetont og motiverende gruppearbeid. Planlegging på prosjektleders bord uten aktiv medvirkning fører til at de forskjellige partene som blir berørt av planen ikke identifiserer seg med den.*

#### 1.6 Kritiske suksessfaktorer

Hvilke faktorer har størst innvirkning på prosjektets suksess? Dette kan til eksempel være relatert til forankring og støtte hos ledelsen, klarhet omkring hva som skal oppnås, forhold ved bemanning og tilgjengelig kompetanse eller forhold ved selve organiseringen av prosjektet.

## 2 Organisering

I denne delen av prosjektdirektivet skal selve organisasjonen og gjennomføring av prosjektarbeidet beskrives. Prosjektorganisasjonen må beskrives og/eller et organisasjonskart opptegnes. Rollene til de forskjellige instanser skal omtales.

Ansvarsforhold mellom de forskjellige aktører/deltakere presiseres. Her bør det utformes et eget prinsippansvarskart.

Det er særlig viktig å ha klarlagt beslutningsstruktur og -myndighet.

Er prosjektgjennomføringen avhengig av deltakelse fra flere som til daglig er organisatorisk eller fysisk avskilt, bør samarbeidsbetingelsene beskrives. Dette kan være særlig påkrevet der det forutsettes et nært samarbeid mellom prosjekteiers eget personale og eksterne prosjektressurser.

Det kan være hensiktsmessig å foreta en personnøytral gjennomgang av de kvalifikasjonsmessige forutsetninger for prosjektgjennomføringen.

Prosjektets bemanning beskrives så presist som mulig på personnivå og med angivelse av hvor mye ressurser den enkelte deltaker er avsatt med til det aktuelle prosjektet. Dersom prosjektet er avhengig av en eller flere nøkkelpersoner må disse omtales særskilt.

## 3 Rapportering

Her beskrives planlagt rapportering i prosjektet.

Det sentrale prosjektet ønsker å motta de rapportene som prosjektleder oversender til prosjekteieren.

## **4 Økonomi og ressurser**

Her skal det settes opp et prosjektbudsjett for hele prosjektfasen som angir alle prosjektkostnader og hvordan prosjektet skal finansieres. Dersom det foreligger budsjettmessige frihetsgrader, skal betingelsene for disse beskrives.

For egen innsats, eget personales timebruk, må det fremgå hvilke time- eller dag-satser som legges til grunn.

Dersom det forventes et behov for å revidere budsjettet på visse tidspunkt eller under visse betingelser, må dette også komme frem her.

## **5 Andre prosjektdokumenter**

Denne delen av prosjektdirektivet inneholder prosjektdokumenter som det enkelte prosjekt finner hensiktsmessig å ta med. Følgelig er det opp til prosjektet å utforme slik dokumentasjon som kan være til nytte i gjennomføringen av prosjektet. En del forslag til prosjektdokumenter som ofte benyttes i prosjektsammenheng er gjengitt nedenfor med en kort beskrivelse.

### **5.1 Kvalitetssikring**

Metode og plan for gjennomføring av kvalitetssikringstiltak skal være beskrevet. Med kvalitetssikring menes de prosedyrer og teknikker som sikrer at prosjektet faktisk produserer det som var forutsetningen.

### **5.2 Endringshåndtering**

En definisjon av hva som betraktes som endring i det aktuelle prosjektet bør defineres så presist som mulig i forhold til foreliggende spesifikasjoner eller til prosjektdirektivets oppgavebeskrivelse og avgrensning.

### **5.3 Kriterier og prosedyrer for leveranse og aksept**

Dersom det skal anvendes særlige prosedyrer for leveranse, test og aksept av prosjektets resultater skal dette beskrives.

Er dokumentasjon og opplæring en del av leveransen/aksept skal beskrivelse og omfang klargjøres her.

### **5.4 Informasjonsplan**

Beskrivelse av informasjonsaktiviteter og informasjonskanaler som prosjektet ønsker å benytte, internt i prosjektet, i forhold til egen virksomhet for øvrig og i forhold til eksterne interessegrupper. Riktig informasjon til riktig tid kan være nøkkelen til suksess.

### **5.5 Opplæringsplan**

Endringsprosjekter krever fokus på kunnskap og kompetansespredning, både læring og avlæring. Innføring av nye systemer og ny teknologi får sjelden full effekt uten omfattende fokus på motivasjon og medvirkning, opplæring og trening i nye arbeidsmetoder og nye verktøy.

### **5.6 Metodebruk/verktøy/dokumentasjon**

Dersom en spesifikk metode skal anvendes i selve gjennomføringen av prosjektet skal dette angis, eventuelt med de aktuelle modifikasjoner som er hensiktsmessige.

Det bør også angis hvorledes prosjektet skal dokumentere sine resultater, både sluttresultat og delresultater.

### **5.7 Kontrakter og avtaler**

Alle kontrakter og avtaler som regulerer eller berører prosjektet skal beskrives og eventuelt vedlegges prosjektdirektivet. Kontraktens og avtalens innbyrdes prioritering skal fremgå.