

# Gjør statens prosjektmodell gigaprojektene både dyrere og dårligere

Prosjekt Norge 9. februar 2022

# Simen Bakken

- Siv ing NTH 1992
- Oppdragsleder KS1/KS2 i Metier 2002 - 2010
  - IKT
  - Forsvar
- Avdelingsdirektør Kultur- og idrettsbygg Oslo kommune 2015-2018
  - Prosjekteier og prosjektleder
  - Oslo kommunes kvalitetssikringsordning KS1 og KS2
- Prosjektleder Norsk havteknologisenter 2019 –
  - OFP 2019
  - Forprosjekt 2021
  - Gjennomføring 2022

- Kort om Statens prosjektmodell
- Drøfting av konsekvenser
- Mulige forbedringer

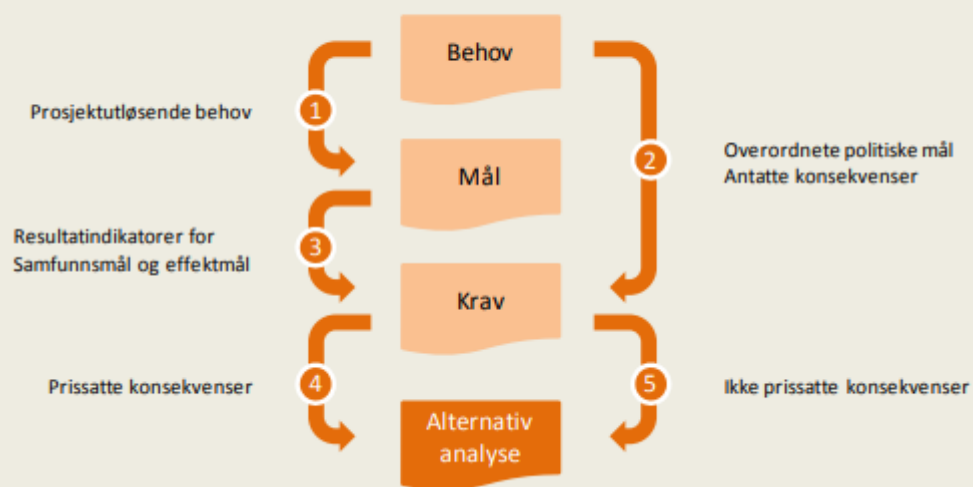
# Modellen



- Prinsippet er enkelt og godt
  - Staten skal gjøre en investering som skal dekke et behov

# KS1 og KS2

Figur 1: Behovsanalysen, strategidokumentet og kravdokumentet danner utgangspunktet for alternativanalysen.



## 2. Krav til sentralt styringsdokument

Et styringsdokument skal gi en oversikt over alle sentrale forhold i et prosjekt, på en måte som virker retningsgivende og avklarende for alle interne aktører, oppdragsgiver og relevante eksterne interessenter. De viktigste punktene i styringsdokumentet er en konsis beskrivelse av:

### Overordnede rammer

- Hensikt, krav og hovedkonsept
- Prosjekt mål
- Kritiske suksessfaktorer
- Rammebetingelser
- Grensesnitt

### Prosjektstrategi

- Strategi for styring av usikkerhet
- Gjennomføringsstrategi
- Kontraksstrategi
- Organisering og ansvarsdeling

### Prosjektstyringsbasis

- Arbeidsomfang, herunder endringsstyring
- Prosjektmedbrytningsstruktur PNS
- Kostnadsoverslag, budsjett og investeringsplan
- Tidsplan
- Kvalitetssikring

Et godt styringsdokument må ha en balansert fremstilling av punktene, og tydeliggjøre årsakssammenhengen mellom prosjektets hensikt, mål, kritiske suksessfaktorer, strategier og styringsgrunnlag.

Under følger en punktvis sjekkliste med forklaring på de mest sentrale kravene som stilles til prosjektenes sentrale styringsdokument. Det understrekes at det vil være et samspill i utarbeidelsen av de ulike elementene i styringsdokumentet slik at et punkt som står listet nedenfor et annet godt kan ha innvirkning på punktet over.

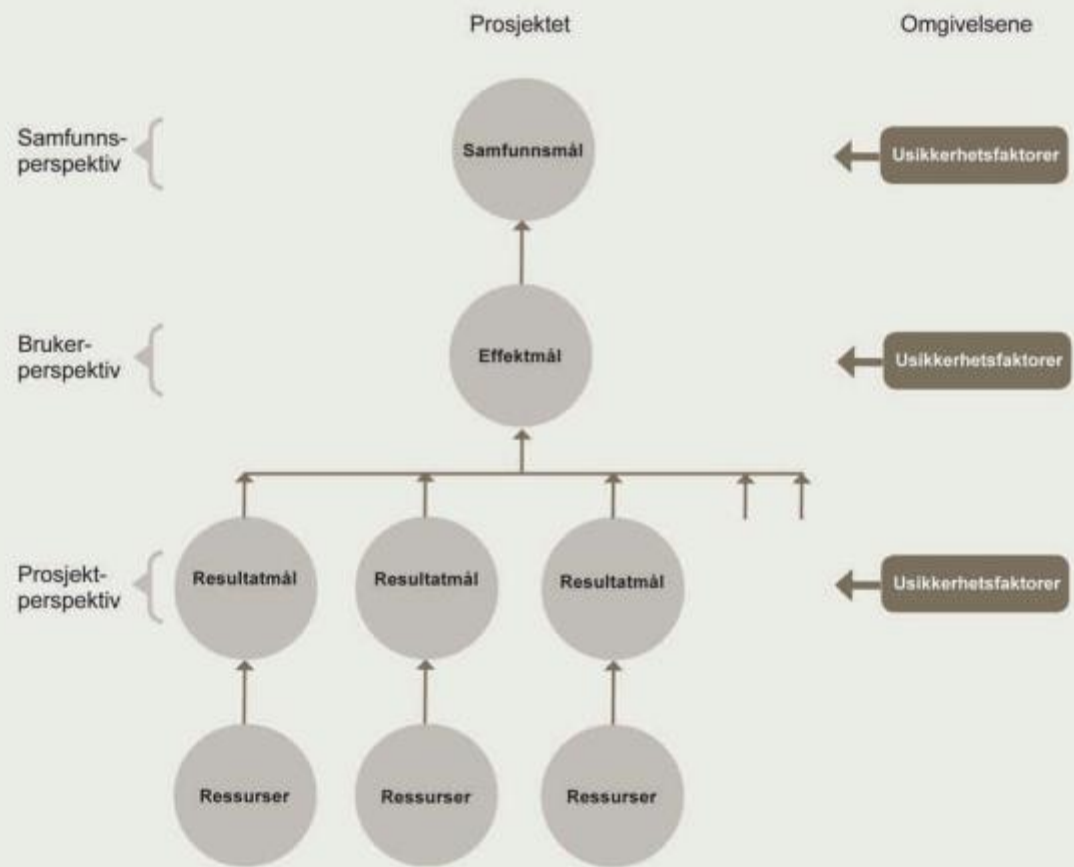
# Spesielt om KS2

Prosjekter som meldes opp for KS2 skal være ført frem til fullført forprosjekt. Ved oppstart av kvalitetssikringen skal det foreligge:

- Sentralt styringsdokument for prosjektet.
- Dokumentasjon av prosjektets endringslogg
- Et komplett basisestimat for kostnadene (samt evt. inntekter)
- Ferdig utredning av minst to prinsipielt ulike kontraktsstrategier.
- Et oppdatert anslag for samfunnsøkonomisk lønnsomhet og gevinstrealiseringsplan

# Målhierarki

## Prosjektstrukturen sett i perspektiv



Drøfting



# Om grunnlaget for KS1 og KS2

- Modenhet
- Manglende fokus på omfang
- Tiden mellom behov og leveranse ferdigprosjekt
- Tidsusikkerhet
- Løsning låses for tidlig
  - Behov kan endre seg
  - Løsning kan endre seg
  - Kostnad kan endre seg

# Om organisering

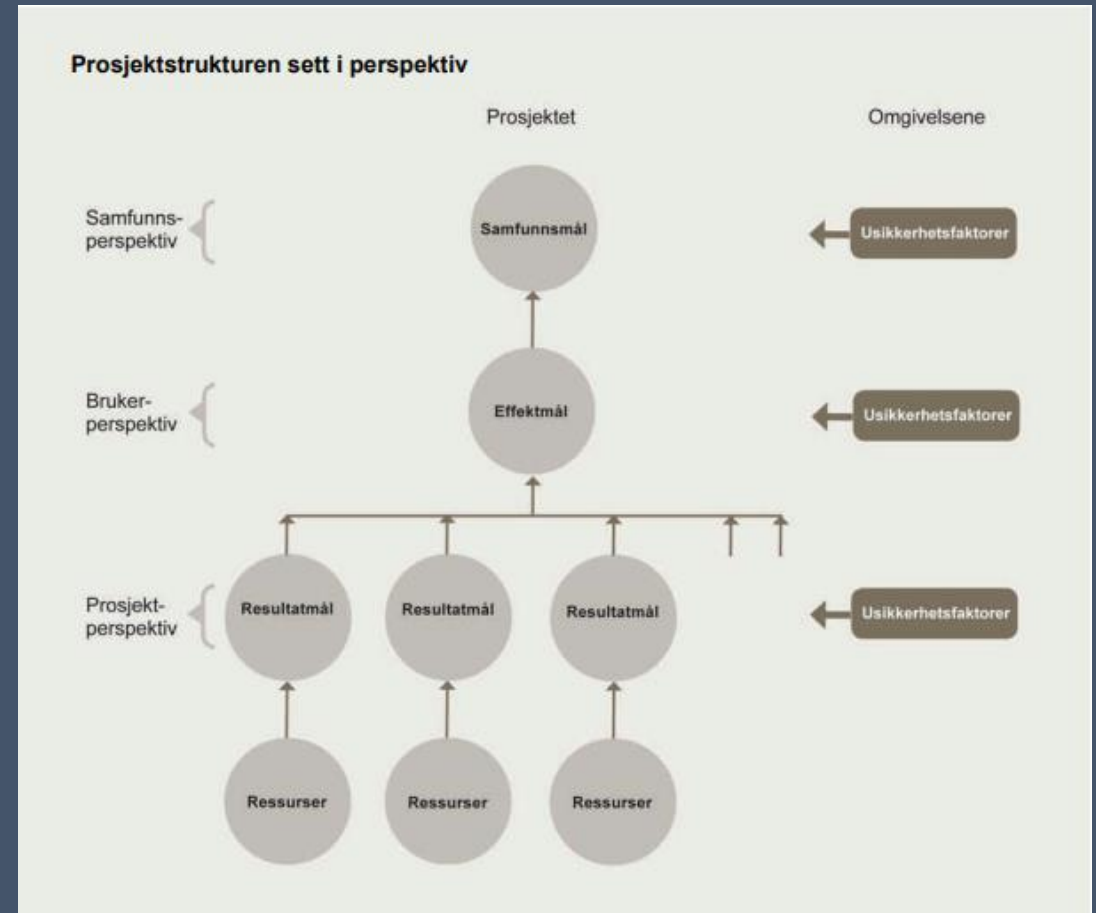
- Oppdragsgivende departement
- Bruker
- Eierdepartement
- Konsulenter
- Rådgivere
- Incitamenter
- Kunde/leverandør?
- Prosesskompetanse hos alle involverte aktører?

# Om ekstern kvalitetssikring

- Manglende konsistens
- Hvilepute?
- Det settes en forventning om kost ved KS1

# Om forholdet mellom effektmål og resultatmål

- Ansvar for resultatmål utførende etat
- Ansvar for effektmål bruker
- Resultatmålet skal gjøre bruker istand til å realisere effekten
- Tilbake til det gode prinsippet
  - Hva om behovet eller løsningen endrer seg?



# Om fokus på investeringskost

- Fokuset på investeringskost gjør at koblingen mot effekt blir borte
- Osthøvel kutt fungerer ikke – da blir det dyrt og dårlig!
- Må kutte funksjoner – dette må det planlegges for. Og konsekvens for effekt per funksjon som eventuelt skal kuttes må beskrives
- Driftskostnader skal man mene noe om, men blikket er stivt rettet mot investeringskapittelet
- Kompensasjon for prisstigning og valutasvingninger
- P50 er ikke et budsjett – det skal gå over halvparten av gangene
- Dette gjør prosjektene dårligere!

# Om læring

- Concept programmet
- Ingen systematisk gjenbruk av ressurser
- Ingen systematisk gjenbruk av systemer
- Ingen løpende porteføljevurdering av Statens investeringsprosjekt

Mulige forbedringer

# Mulige forbedringer

- Stoppunkter må planlegges for og prosjekteres inn
  - Dekomponering
- Operativ læring
- Løpende porteføljevurdering
- Operativt Kompetansesenter
  - Concept skal være uavhengig