



# Porteføljestyring OSU

Innspill fra arbeidsgruppe – august 2020

Kristin Fagerhaug, Kjersti Lysne Sanden, Ove Myrvåg, Stein Erik Skilhagen, Karen Bøhle Aarhus, Geir Alexander Talseth, Annichen Sandborg, og Stein Kristian Wiik

**Sammen skaper vi fremtiden**

MANGFOLD - RAUSHET - BÆREKRAFT

# Porteføljestyring: Hvordan kan OSU best sikre rett prioritering av utviklingsinitiativer/-prosjekter på tvers av kommunens tjenester ?

## Arbeidsgruppens mandat er å diskutere:

- Er porteføljestyring med rett prioritering av utviklingsinitiativ/-prosjekter på tvers av kommunens tjenester en utfordring med stort forbedringspotensialet?
- Forslag til tiltak
- Hvilke føringer/prinsipper bør drive omstilling innenfor OSU-området når det gjelder porteføljestyring?

# Utfordringer knyttet til porteføljestyring i dag

- Manglende samhandling og helhetstenkning
- Manglende kapasitet og smidighet
- Ulike porteføljer og utviklingsaktiviteter styres ut fra ulike mål og strategier, dette gir manglende felles målstyring og utfordringer med helhetlig prioritering
- Ulik tilnærming til prosjekter avhengig av portefølje – prioriteringer og gjennomføringsform påvirkes av hvorvidt dette er i DigIT, HR, Økonomi eller SU
- Mangler gevinst/effekt vurdering som underlag for prioritering
- Manglende kompetanse på prosjekt, utvikling, organisasjon, strategisk tilnærming
- Prosjektutvikler og bruker er ikke i tilstrekkelig dialog
- Man tenker kun på egen sektor når man beslutter

## Konsekvenser:

- Beslutninger gjøres med operativt fokus
- Vanskeliggjør strategiske diskusjoner på porteføljenivå
- Vanskelig å få fart på utviklingen
- Skaper unødige konfliktlinjer

# Eksempel 1 – Hvem eier målbildet «Ett Bærum – Digitalt førstevalg» ?

- Mange interessenter (inkl. tjenestesteder) som eier sin del av målbildet og ulike løsningselementer;
  - Kommunikasjon, DigIT, Strategi og utvikling, Tjenestestedene, HR (ansattperspektivet)
- Fragmentert tilnærming
  - Hjemmeside, Min Side, Min side for Bibliotek tjenester, Chatbot, arkivinnsyn, plan- og byggesaksdialog, Meld en feil, osv osv osv
  - Vanskelig å jobbe både smidig og helhetlig så lenge ingen eier *produktet* «Ett Bærum – Digitalt førstevalg».
- Ulik digital modenhet og preferanser
  - «vi foretrekker at publikum signerer en skriftlig avtale, da får vi hilst på hver enkelt»
  - «vi mener det er nødvendig å ringe fremfor å bare sende melding digitalt

## Eksempel 2 – Haug skole

Haug skole opplevde utfordringer på mange områder, og hadde behov for;

- Organisasjonsutvikling, lederutvikling, digitaliseringselementer, byggutvikling etc
- Kom som tre ulike bestillinger til OSU; SU, Eiendom og DigIT
- Det er ønskelig å samle kreftene fra OSU mot en slik utfordring
- Med mer samlet vurdering av porteføljen i OSU vil vi i større grad kunne se på slike prosjekter i sammenheng

Spørsmålsstillinger:

- Er det da behov for et OSU porteføljekontor som kan ta mer av koordineringsarbeidet?
- Trenger tjenestene hjelp til å avdekke de faktiske behovene og gevinstene?

## Eksempel 3 - Oksenøya

### Oksenøya

- Prosjekt med samlokalisering av barnehage, skole m/flerbrukshall, sykehjem på samme tomt
- Man klarte i utviklingen av konseptet ikke å arealeffektivisere eller videreutvikle tjenester for samlet å løse fellesfunksjoner som kantine, vrimleområder/forsamlingsal, møterom, garderober, etc.
- Tjenestene har i liten grad klart å samle seg etter at prosjektet ble vedtatt for å tilrettelegge for sambruk internt og ekstern bruk fra innbyggerne på Fornebu
- Byggeprosjektet har finansiert en egen ressurs for å etablere samhandling og utvikle løsninger for sambruk på tvers av tjenestene.
- Et samlet OSU vil i større grad kunne støtte tjenestene i å koordinere et slikt prosjekt

### Spørsmålsstillinger:

- OSU må være den som koordinerer arbeidet med å se felles behov og gevinster av samordning?

# Hvilke føringer/prinsipper bør drive omstilling innenfor OSU-området når det gjelder porteføljestyring?

## Føringer/prinsipper

- Prioriteringer må understøtte kommunens strategiske mål
- Kommuneplanen må være førende
- Få og tydelige mål, forankret målbilde og smidig tilnærming
- Styre på gevinst, kapasitet, innovasjon
- Skille drift og utvikling
- Skille mellom hvilke beslutninger som kan påvirkes gjennom porteføljestyring og ikke (politisk vedtatte beslutninger vedr. enkeltprosjekter kan som regel ikke utsettes eller stoppes)
- Prosjekter må være godkjent av kommunalsjef / direktør når de kommer til porteføljestyret
- Transparent porteføljestyring per kommunalsjef-/direktørområde, og dialog mellom porteføljeforvaltere
- OSU tar tydelig ansvar for å koordinere på tvers

# Gevinster av vellykket porteføljestyring

- Når de strategiske målene vi setter oss
- Får økt gjennomføringskraft, hurtigere utvikling – sprer ikke ressursene tynt utover alt som «haster»
- Vesentlig bedre ressursutnyttelse
- Bedre innsikt i hvilke kompetanse en trenger for å nå de strategiske målene
- Mer helhetlig tilnærming i behovskartleggingsfasen bl.a. på grunn av åpenhet og transparens rundt prioritering og ressursutnyttelse
- Enklere og bedre oppfølging og rapportering på porteføljen



# Forslag til tiltak

1. Sette ned et tverrfaglig team med mandat å definere rammer og målbilde for et porteføljestyre for utviklingsprosjekter hvor OSU bistår i planlegging og/eller gjennomføringen
2. Etableres et felles porteføljestyre for strategisk viktige utviklingsprosjekter som krever tverrfaglig sammensetning og tverrsektoriell fokus ; er virksomhetsovergripende
3. Definere nødvendige rammebetingelser for porteføljen (e.g. mandat, finansering)
4. Etablere et felles porteføljekontor for utviklingsprosjekter som understøtter porteføljestyre hvor OSU bistår i planlegging og/eller gjennomføringen
5. Opplæring og coaching i prosjekteierskap, og tydeliggjøre styringsgruppens mandat for hvert prosjekt
6. Vurdere å samordne prosjektkontorfunksjon (QA) med porteføljekontor
7. På sikt vurdere å etablere programmer eller produkteierskap på viktige områder

\*Byggeprosjektporteføljen holdes utenfor i denne sammenheng

## Spørsmål som må sees på videre

- Hvem er overordnet porteføljestyre - KDG?
- Hvilke porteføljestyrer skal kommunen ha?
  - Eiendomsråd, Teknisk råd, Kommunalsjefenes ledergrupper?
  - Forvaltningsprosjekter i DigIT og Eiendom?
- Må vi skille tydeligere på ressurser til drift og forvaltning og ressurser til utviklingsprosjekter for å kunne styre mer strategisk?

# Detaljering av tiltakene

## Tiltak 1: Sette ned et tverrfaglig team med mandat å definere rammer og målilde for et porteføljestyre for utviklingsprosjekter hvor OSU bistår i gjennomføringen

- Skissere fordeler og ulemper ved at rådet er rådgivende eller besluttende.
- Lokal representasjon fra medarbeidere
- sikre på å bygge opp riktig kompetanse og den rette organiseringen for å imøtekomme fremtiden og for å unngå en avhengighet av unødvendig kostbar ekstern konsulentbistand

## Tiltak 2 : Etablere porteføljestyre for Utviklingsprosjekter

- Etablere felles porteføljestyre for strategisk viktige utviklingsprosjekter som krever tverrfaglig sammensetning og tverrsektoriell fokus/virksomhetsovergrep som skal:
  - Driver porteføljestyring av utviklingsprosjekter (digitalisering, transformasjon, organisasjonsutvikling, endringsledelse – men må avgrenses)
  - Styre etter klart definerte mål og omforent målbilde – hva må prioriteres ift kommunen som helhet?
  - Porteføljestyret får fullmakt til å gi mandater
    - Prosjekter
    - Programmer?
    - Produktområder?
  - FINANSIERING må avklares
  - Deltakere i porteføljestyret må avklares:

## Tiltak 3: Definere nødvendige rammebetingelser

### Definere

- helhetlig tilnærming til ressursstyring og finansiering
- hva som ligger i drifts-, forvaltnings- og utviklingsprosjekter
- roller, ansvar og mandat for porteføljestyre, -kontor og andre roller

## Tiltak 4: Etablere et felles porteføljekontor for utviklingsprosjekter hvor OSU bistår i gjennomføringen

Porteføljekontoret skal;

- Gjennom en tverrfaglig tilnærming hjelpe tjenestene med å avdekke faktiske behov og gevinster sektorvis og på tvers
- Bistå med å samordne felles behov
- Sikre bruk av riktig metode/tilnærming
- ▶ Ha ansvar for å koordinere mellom ulike porteføljer
- ▶ Rådgi vedrørende metodikk/verktøy

## Tiltak 5: Opplæring og coaching i prosjekteierskap, lage mandat for styringsgruppen for hvert prosjekt

Organisasjonen er umoden i forhold til prosjekteierskap og rolle/ansvar i en styringsgruppe. Det anbefales følgende;

- Opplæring i prosjekteierskap (vi har projektskolen som har kurs i prosjekteierskap, men dette er kanskje ikke godt nok? Bør det tilgjengeliggjøres opplæringsmateriale, veiledere eller lignende i prosjektportalen eller annet relevant sted som prosjekteiere og styringsgrupper har tilgang til?)
- Etablere coaching for prosjekteiere (hvor skal en slik oppgave ligge?)
- Oppgaven å lage mandat for styringsgruppen for hvert prosjekt må implementeres i rutiner (hvem skal ha ansvar for å lage et mandat for styringsgruppen i et enkelt prosjekt, tillegges det prosjekteier eller prosjektleder?)
- Skal porteføljekontoret ha en rolle i opplæring og coaching i prosjekteierskap osv.?



## Tiltak 6: Vurdere å samordne prosjektkontorfunksjon (QA) med porteføljekontor

Det bør vurderes å samordne prosjektkontorfunksjon (QA) med porteføljekontor når porteføljekontoret er vel etablert.

## Tiltak 7: Etablere programmer eller produkteierskap på viktige områder

- Eksempel på programmer / produktområder kan være:
  - Digitalt førstevalg for innbyggere
  - Smarte bygg
  - Orden i eget hus – grunndata, prosesseierskap, dokumentasjon
  - Smarte ledere

Muliggjøre smidig arbeid mot tydelige målbilder