



Kvalitetssikring (KS2) av PERFORM- prosjektet i SPK: Status januar 2009

**Rapport til Fornyings- og
administrasjonsdepartementet og
Finansdepartementet**

Klassifisering: Unntatt offentlighet

Versjon: v1.0 Rapport

Dato: 6. februar 2009

Ansvarlig: Paul Torgersen

Øvrige forfattere: Helena Turcato og Svein
Olaussen

CONSULTING

Avgradert

Dette dokumentet er avgradert av Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet og er ikke lenger unntatt offentlighet.

Referanse: Brev fra Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet til Concept-programmet
26.09.2011 Ref: 10/4625

Sammendrag

Oppdraget

Metier AS avga 4. august 2008 KS2-rapport om PERFORM-prosjektet i Statens pensjonskasse. Det har allerede funnet sted noen vesentlige endringer i forutsetningene til prosjektet. De oppdragsgivende departementene ønsker derfor å få gjennomført en oppdatert kvalitetssikring – statusvurdering. Kvalitetssikringen skal blant annet reflektere følgende endringer i prosjektets rammebetingelser og ny informasjon:

- Tidspunktet for implementering av pensjonsreformen er foreslått utsatt.
- Det foreligger en ekstern kvalitetssikring KS 2 av NAVs Pensjonsprogram, fase 3.
- Prosjektleder og flere andre i prosjektorganisasjonen har sagt opp.

Vurderinger

Prosjektet har hatt høyt aktivitetsnivå siden sommeren og er fortsatt i en omfattende oppbyggingsfase. Følgende kan nevnes:

- NAVs leveranse i Pensjonsprogrammet, Kjempen, ble produksjonssatt inklusive tilhørende grensesnitt med SPK den 15. desember.
- Prosjektet har vært og er i en omfattende oppbemanningsprosess.
- En har nå avtaler om etablering av fire nye team som etableres fra og med 9. februar, samt to til fra 14. april. Prosjektet vil da være bemannet for full produksjon.
- Prosjektskole: Det er etablert en egen projektskole for å håndtere oppbemanningen. Innføring og opplæring beskrives som velfungerende og effektiv.
- Flytting: Prosjektet har nå etter nyttår, flyttet fra SPKs lokaler til egne lokaler på Majorstua.

Status kostnader og kostnadsledelse

Metier har i samråd med prosjektledelsen vurdert det slik at det ikke foreligger ny informasjon som tilsier at kostnadsnivået eller usikkerhetsspennet fra Metiers analyse skal endres. Dette er også i henhold til forventningene.

Regimet for kostnadsledelse er foreløpig mangelfullt. Per i dag er det ikke etablert et system som viser reell status i prosjektet. Prosjektet er i ferd med å utarbeide en kontrollplan for kostnadsstyring ("baseline"), men den foreligger ikke på tidspunktet for Metiers statusvurdering.

Det er i dag ikke etablert et rapporteringsregimet som er tilpasset mottakernes behov. Foreliggende månedsplan er svært detaljert og med et innhold som er tilpasset bruk internt i prosjektet. Det savnes en god og lettfattelig ledelsesrapport som beskriver status, prognoser og risiko i forhold til ledelsens og departementets målsettinger.

Status fremdrift og tidsledelse

Fremdrift er høyest prioritert av resultatmålene. Tidspunktet for implementering av pensjonsreformen er siden juni 2008 besluttet utsatt med ett år fra 1.1.2010 til 1.1.2011. Denne beslutningen avklarer en usikkerhet i rammebetingelsene, men har for øvrig begrenset betydning for prosjektets gjennomføringsplaner. Dette skyldes at prosjektet allerede hadde kommunisert at 1.1.2010 var urealistisk (dvs. seks måneders gjennomføringsperiode etter forventet avklaring av regelverket til sommeren 2009), og at utsettelsen derfor i prinsippet allerede var innkalkulert i planene.

Foreliggende plan gir en atten måneders gjennomføringsperiode etter forventet avklaring av regelverket. Prosjektet vurderer tidrammene som krevende, men realistiske. Den store usikkerheten er knyttet til hvilket regelverk som kommer, når ting blir avklart og i hvilken grad regelverket er harmonisert. Det vil bli store utfordringer hvis beslutninger trekker ut i tid og/eller en får flere interimsregelverk, for eksempel at alderspensjon og tjenestepensjon ikke innføres samtidig.

Ved fremdriftsutfordringer vil deler av omfanget utsettes. Dette medfører mer manuelt arbeid for forretnings siden i SPK og økte kostnader i prosjektet og i SPK.

Det er laget en plan for tidsledelse og en arbeidsmetodikk. Prosjektet oppgir at dette fungerer godt. Hovedutfordringen er manglende avklaring av omfang og rammebetingelser. Som en følge av dette har prosjektet valgt å detaljplanlegge for ett år av gangen. Det betyr imidlertid at prosjektet foreløpig kun styrer og rapporterer i forhold til kjente, konkrete leveranser og ikke i forhold til fremdriften i prosjektet som helhet. Det er vanskelig å gjøre dette på en annen måte inntil omfanget foreligger.

Organisasjon

Det har skjedd en omfattende endring i prosjektorganisasjonen siden juni 2008. Endringene skyldes til dels at nøkkelpersoner har sluttet av særegne årsaker. Endringene synes også å være forårsaket av at personer som har blitt tilsatt i nøkkelposisjoner, ikke har fungert som ønsket. Metier opplever ikke at det er en generell misnøye eller høyt konfliktnivå, som er årsaken til at disse personene har sluttet. Metier antar at enkelte av rollene kan ha vært vanskelig å fylle fordi gjennomføringsmodell, roller og ansvar ikke har vært godt nok avklart.

Usikkerheten knyttet til organisering og nøkkelressurser må beskrives som stor og utfordrende. Det gjenstår å se om organisasjonen faller på plass og blir velfungerende i ønsket grad. Det er derfor viktig at det fortsatt settes høyt trykk på å få nøkkelressursene på plass, samt å optimalisere gjennomføringsmodellen.

Status Styringsdokument

Metier har foretatt en gjennomgang av oppdatert styringsdokument pr. 1.12.2008. Områdene målprioritering, kontraktstrategi og kuttliste har nå tilfredsstillende kvalitet. Metiers anbefalinger fra rapport av 4. august 2008 la vekt på forbedring av følgende sentrale momenter, hvor status nå er:

- Levetidsaspektet: godt dokumentert.
- Kontraktstrategi: godt dokumentert.
- Usikkerhetsanalyse: vesentlige mangler.
- Tidsledelse: godt dokumenter
- Plan for kostnadsledelse: vesentlige mangler.
- Styring av reserver: vesentlige mangler
- Plan for dokumentstyring: vesentlige mangler.

Innhold

1	INNLEDNING	5
1.1	OPPDRAGET	5
1.2	GJENNOMFØRING	5
2	VURDERINGER	6
2.1	STATUS KOSTNADER OG KOSTNADSLEDELSE	6
2.2	STATUS FREMDRIFT OG FREMDRIFTSLEDELSE	9
2.3	STATUS ORGANISERING OG NØKKELRESSURSER	10
2.4	STATUS I FORHOLD TIL METIERS ANBEFALINGER FRA 4. AUGUST 2008	12
2.5	STATUS STYRINGSKONTRAKT	12
VEDLEGG 1	GRUNNLAGSDOKUMENTER OG INFORMANTER	14
VEDLEGG 2	STATUS IFT. METIERS ANBEFALINGER TIL PERFORM-PROSJEKTET	15
VEDLEGG 3	STATUS IFT. METIERS GENERELLE ANBEFALINGER TIL SPK	23
VEDLEGG 4	STATUS PÅ STYRINGSKONTRAKTET IFT. METIERS ANBEFALINGER.....	24

1 Innledning

1.1 Oppdraget

Metier AS avga 4. august 2008 KS2-rapport om PERFORM-prosjektet i Statens pensjonskasse. Det har allerede funnet sted noen vesentlige endringer i forutsetningene til prosjektet. De oppdragsgivende departementene ønsker derfor å få gjennomført en oppdatert kvalitetssikring – statusvurdering. Kvalitetssikringen skal blant annet reflektere følgende endringer i prosjektets rammebetingelser og ny informasjon:

- Tidspunktet for implementering av pensjonsreformen er foreslått utsatt.
- Det foreligger en ekstern kvalitetssikring KS 2 av NAVs Pensjonsprogram, fase 3.
- Prosjektleder og flere andre i prosjektorganisasjonen har sagt opp.

1.2 Gjennomføring

Oppdraget har vært gjennomført i perioden 12.11.2008 til 6.2.2009. Vurderingene er basert på mottatt dokumentasjon, samt intervjuer og møter med nøkkelpersoner i prosjektet. Rapportutkast har vært til høring hos Statens pensjonskasse. Noen møtedatoer:

- 12.11.08: Oppstartsmøte med oppdragsgiverne og SPK
- 20.11.08: Planleggingsmøte med SPK
- 02.12.08: Metier mottar oppdatert styringsdokument m/vedlegg
- 03.12.08: Intervjuer med nøkkelpersoner
- 12.12.08: Møte med representanter i FAD
- 12.12.08: Oppfølgingsmøte med nøkkelpersoner vedrørende kostnadsbildet
- 21.01.09: Oppfølgingsmøte med nøkkelpersoner vedrørende kostnadsbildet og organisering/ styring
- 26.01.09: Presentasjon for oppdragsgiverne og SPK

Vedlegg 1 viser en detaljert oversikt over mottatt grunnlagsdokumentasjon og informantene.

2 Vurderinger

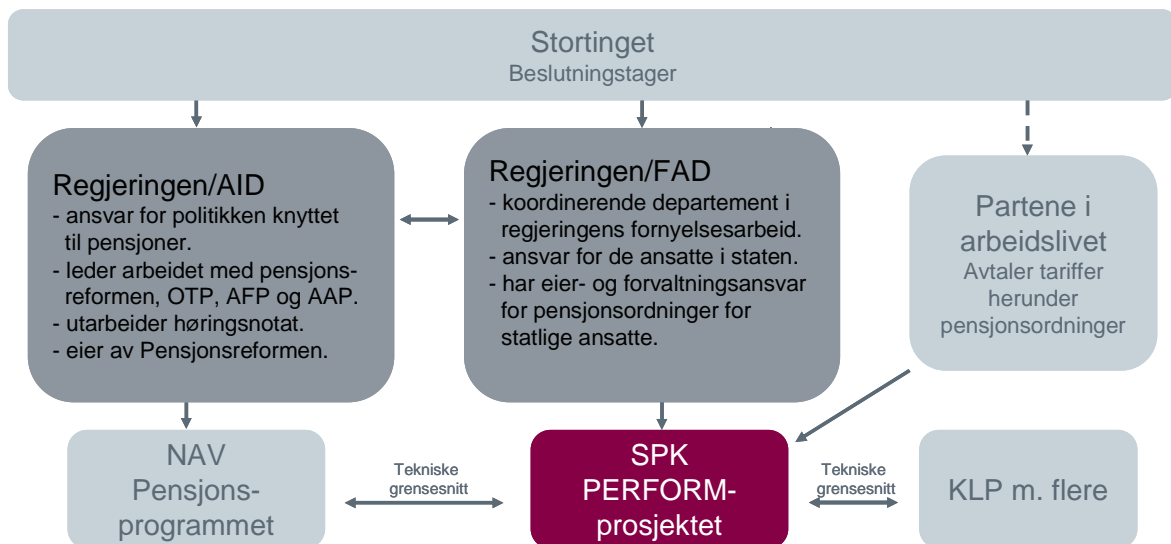
Prosjektet har hatt høyt aktivitetsnivå siden sommeren og er fortsatt i en omfattende oppbyggingsfase. Følgende kan nevnes:

- Produksjonssetting av Kjempen: NAVs leveranse i Pensjonsprogrammet, Kjempen, ble produksjonssatt inklusive tilhørende grensesnitt med SPK den 15. desember. Dette sies å være den største norske produksjonssetting i et IKT-prosjekt gjennom tidene. De første utbetalingene ble utført 20. januar. Implementeringen har gått som forventet og systemene oppgis å fungere i henhold til planen. Arbeidet har vært krevende; noen av de usikkerhetsforholdene som var påpekt i Metiers rapport har vist seg å slå negativt ut; eksempelvis NAVs leveranser forsinket slik at oppstart av felles SPK/NAV-test ble forskjøvet fra juni til september.
- Intern oppbemanning: Prosjektet har vært og er i en omfattende oppbemanningsprosess. Det fjerde produksjonsteamet (tverrfaglige team på ca 10 personer med deltagere fra hele verdikjeden; forretning, arkitekt, utvikling, test og leveranse) ble etablert i juni. Det femte og sjette teamet kom henholdsvis i september og november. I tillegg har prosjektledelsen og forretningssiden tilsatt mange nye ressurser gjennom minikonkurranser; eksempelvis 13 konsulenter siden årsskifte.
- Ekstern oppbemanning: En har nå avtaler om etablering av fire nye team som etableres fra og med 9. februar, samt to til fra 14. april. Dette er de første rene leverandørteamene. Disse etableres etter en anskaffelsesprosess hvor to av de fire hovedleverandørene ble valgt til å levere scrum-team (Accenture og Steria). Når de to siste teamene etableres i jan-feb. 09, fases et av de interne teamene ut av prosjektet og vil i stadig større grad overta feilretting og andre forvaltningsoppgaver primært relatert til leveransene. En står da igjen med 11 produksjonsteam totalt.
- Prosjektskole: Det er etablert en egen prosjektskole for å håndtere oppbemanningen. Innføring og opplæring beskrives som velfungerende og effektiv.
- Flytting: Prosjektet har nå etter nyttår, flyttet fra SPKs lokaler til egne lokaler på Majorstua.

2.1 Status kostnader og kostnadsledelse

Kostnadsnivå

Det drives et omfattende arbeid med å få på plass et pensjonsregelverk. Dette arbeidet ledes av AID. Det er flere premissgivere knyttet til PERFORM-prosjektets omfang og rammebetingelser. Metier henviser til figuren nedenfor fra Metiers rapport pr. 4. august, som viser de viktigste aktørene.



Figur 1 Metiers uformelle oversikt over premissgiverne til PERFORM-prosjektet og deres roller

Selv om dette arbeidet pågår med full tyngde, er det ikke kommet konkrete avklaringer som konkretiserer prosjektets omfang og rammebetingelser. Rapport fra en arbeidsgruppe i AID (FAD er observatør), som skal leveres i slutten av februar, forventes å gi en skisse til løsning og dermed noen nærmere avklaringer. Men endelig avklaringer forventes fortsatt ikke før til sommeren etter lønnsoppgjøret.

Metier har i samråd med prosjektledelsen vurdert det slik at det ikke foreligger ny informasjon som tilsier at kostnadsnivået eller usikkerhetsspennet fra Metiers analyse skal endres. Dette er også i henhold til forventningene.

Kostnadsledelse

Regimet for kostnadsledelse er foreløpig mangelfullt. Per i dag er det ikke etablert et system som viser reell status i prosjektet. Det er laget en plan for kostnadsledelse (vedlegg F til Sentralt styringsdokument) som omfatter:

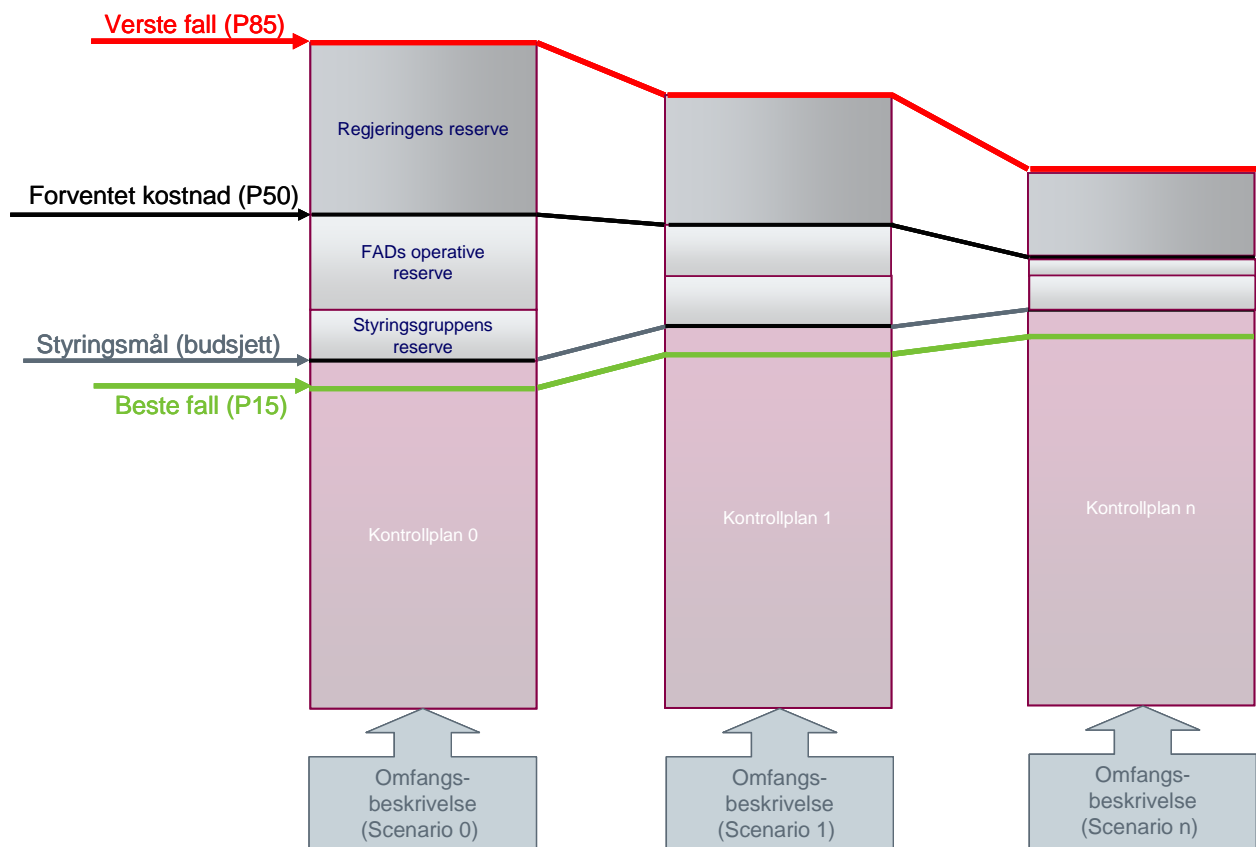
- En oversikt over økonomiske rammer
- Overordnet om organisering, ansvarsforhold og godkjenningsrutiner
- Overordnet om budsjettprinsipper, nedbrytningsstruktur, skisse til kontoplan, belastningsprinsipper og regnskapsprinsipper
- Overordnet om systemstøtte
- Overordnet skisse til system for styring av reserver

Dette er en god start, men planen er foreløpig ikke implementert på en slik måte at det gir styringsinformasjon knyttet til prosjektet som helhet. Implementering pågår imidlertid i disse dager, og ifølge prosjektledelsen vil det være en tilnærmet full økonomistyring i forhold til en baseline fra uke 7, mens økonomistyring fra Agresso skal være i drift fra uke 10.

Isolert sett er kostnadsutviklingen i prosjektet forutsigbar, fordi kostnadene i hovedtrekk er gitt av ressurspådraget (antall personer). Utfordringen i prosjektet er å etablere et regime som viser virkelig inntjent verdi i forhold til målsettingen om å ha leveransene klar til ferdigstillingsdato 1.1.2011. Mangel på en konkret omfangsbeskrivelse byr her på særskilte utfordringer.

Metier har følgende anbefalinger (jf. også skissen i figuren nedenfor):

- Metier er ikke forelagt et tallgrunnlag som viser en helhetlig og hensiktsmessig nedbrytningsstruktur for styring av kostnader. Det bør etableres en hensiktsmessig styringsstruktur med sporbarhet (x-matrise) til kostnadsestimatet, som muliggjør kostnadsoppfølging. Prosjektet er i gang med dette arbeidet.
- Prosjektet er i ferd med å utarbeide en kontrollplan for kostnadsstyring ("baseline"), men den foreligger ikke på tidspunktet for Metiers statusvurdering. Mangel på en konkret omfangsbeskrivelse medfører at regimet bør være scenariobasert. Med dette menes at en kontrollplan (versjon 0) etableres med bakgrunn i et definert omfangsscenario (scenario 0), og at scenarioet og kontrollplanen revideres når ny informasjon tilsier det.
- Videre må det etableres en rutine for prognosering. Prognosen bør baseres på en usikkerhetsanalyse som revideres ved jevne mellomrom.
- Det må etableres et regime for styring av reserver som er knyttet til dette. Reserver bør fordeles mellom SPK/prosjektet og departementet. Reserver utløses når ny informasjon tilsier at omfanget og kontrollplanen bør revideres. Det er viktig at en ikke baserer reservene på "fossefallsmetoden", dvs. at en bruker opp de mest likvide reservene først, men at reserver på høyere nivå utløses ved dokumentert behov.



Figur 2 Skisse til regime for kostnadsoppfølging og styring av reserver

Noe utdypning av anbefalinger og figuren:

- Gjeldende forventet kostnad og kostnadsramme fra Metiers rapport fra august 2008 er fastsatt uten et avklart omfang og blant annet med bakgrunn i en del pessimistiske (men ikke urealistiske) scenarier knyttet til rammebetingelser for prosjektet. Det er unaturlig at finansierende (regjering/departement) frigjør midler til denne typen pessimistiske scenarier før en vet at de kommer til å inntreffe. Metier anbefaler derfor at kontrollplan 0 (og dermed styringsmålet) fastsettes med bakgrunn i omfangsbeskrivelse (scenario 0) at regelverket og rammebetingelsene blir fastlagt som planlagt. Dette betyr derimot ikke at forventningsverdien og utfallsrommet (verste fall/beste fall) endres.
- Styringsmål og størrelsen på reserver må baseres på Prosjektets omfangsbeskrivelse (scenario 0), tilhørende kontrollplan 0 og foreliggende usikkerhetsanalyse.
- Prosjektet må rapportere i forhold til gjeldende styringsmål (kontrollplan). Men i tillegg gi en vurdering av om det foreligger ny informasjon som tilsier at kontrollplanen bør revideres.
- Prosjektet må som en del av kontrollplanen fordele kostnadene pr. budsjettår og rapportere i forhold til dette.
- Hvis planene må endres (eksempelvis hvis beslutninger utsettes, regleverkene ikke er harmonisert osv.) må man, som forsøkt illustrert i figuren, redefinere omfangsscenarioet, gjennomføre en ny usikkerhetsanalyse og revidere kontrollplanen. Deretter må det frigjøres midler fra finansierendes reserver slik at prosjektet har likviditet til gjennomføring. Usikkerhetsanalysen danner grunnlag for revidert forventet kostnad og utfallsrom (verste fall/beste fall).
- Kriterier, rutiner og fullmakter for utløsning av midler fra de ulike reservene, bør defineres med bakgrunn i et forslag fra prosjektet etter at de har ferdigstilt omfangsbeskrivelse (scenario 0) med tilhørende kontrollplan 0.

Rapportering

Det er i dag ikke etablert et rapporteringsregimet som er tilpasset mottakernes behov. Foreliggende månedsplan er svært detaljert og med et innhold som er tilpasset bruk internt i prosjektet. Det savnes en god og lettfattelig ledelsesrapport som beskriver status, prognoser og risiko i forhold til ledelsens og departementets målsettinger. Det anbefales at rapporten viser inntjent verdi, hva det måles mot og utvikling over tid/trender. Bruk grafikk!

For å fange opp ting tidligst mulig, bør rapporteringen (begge nivå) også omfatte operative KPI'er, som eksempelvis "produksjon" pr. tre-ukersperiode, bemanning, kostnadspådrag pr. måned og lignende.

2.2 Status fremdrift og fremdriftsledelse

Status fremdrift

Fremdrift er høyest prioritert av resultatmålene. Tidspunktet for implementering av pensjonsreformen er siden juni 2008 besluttet utsatt med ett år fra 1.1.2010 til 1.1.2011. Denne beslutningen avklarer en usikkerhet i rammebetingelsene, men har for øvrig begrenset betydning for prosjektets gjennomføringsplaner. Dette skyldes at prosjektet allerede hadde kommunisert at 1.1.2010 var urealistisk (dvs. seks måneders gjennomføringsperiode etter forventet avklaring av regelverket til sommeren 2009), og at utsettelsen derfor i prinsippet allerede var innkalkulert i planene.

Foreliggende plan gir en atten måneders gjennomføringsperiode etter forventet avklaring av regelverket. Prosjektet vurderer tidrammene som krevende, men realistiske. Den store usikkerheten er knyttet til hvilket regelverk som kommer, når ting blir avklart og i hvilken grad

regelverket er harmonisert. Det vil bli store utfordringer hvis beslutninger trekker ut i tid og/eller en får flere interimsregelverk, for eksempel at alderspensjon og tjenestepensjon ikke innføres samtidig.

Ved fremdriftsutfordringer vil deler av omfanget utsettes. Dette medfører mer manuelt arbeid for forretnings siden i SPK og økte kostnader i prosjektet og i SPK.

Tidsledelse

Tidsforskyvningen på et år er nå også formelt innarbeidet i planverket. Det er laget en plan for tidsledelse (vedlegg E til Sentralt styringsdokument). Planene omfatter:

- Migreringsplan: Den overordnede planen for den samlede prosjektgjennomføringen. I planen inngår prosjektets hovedmilepæler og –leveranser, samt avhengigheter mellom ulike hovedaktiviteter. Migreringsplanen revideres jevnlig hovedsakelig basert på større løsningsmessige endringer/avklaringer for eksempel regelverksavklaringer.
- Prosjektplan: Prosjektet benytter Adrega som prosjektplanleggings- og styringsverktøy. Prosjektplanen inneholder alle aktiviteter, milepæler og kritiske avhengigheter. Aktiviteter på nederste nivå i aktivitetsstrukturen tildeles timebudsjetter tilsvarende aktivitetens estimat. Budsjettene benyttes i den videre fremdrifts- og kostnadsmessige oppfølgingen.
- Fremdriftsplan – Konstruksjons- og Godkjenningsfase: Denne planen inneholder aktiviteter og milepæler for aktiviteter i konstruksjons- og godkjenningsfasen.
- Produkt-backlogg. Dette er en prioritert liste over all funksjonalitet som er ønsket og alt annet arbeid som produkteier og andre ønsker inn i produktet.
- Iterasjons-backlogg: I hver iterasjon blir en del av produkt-backloggen valgt ut til å implementeres i iterasjonen. Denne blir da brutt ned i oppgaver som legges i iterasjonsbackloggen.

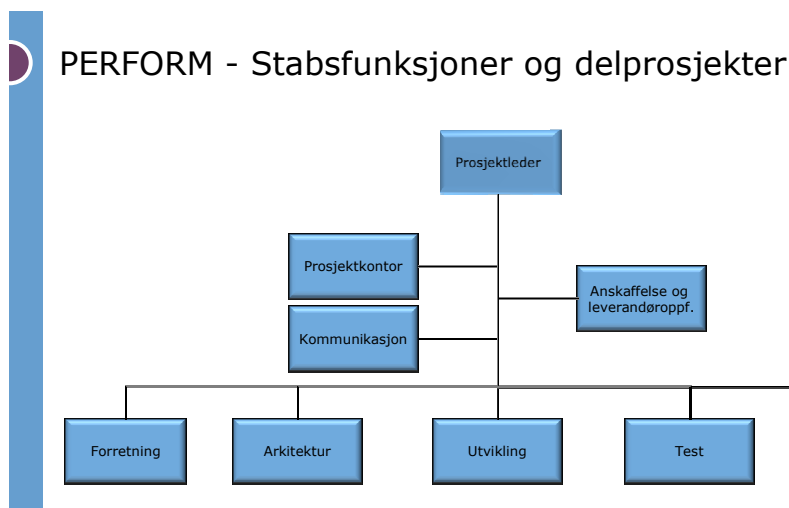
Prosjektet oppgir at dette rammeverket fungerer godt og at de nå har god erfaring med arbeidsmetodikken, som har resultert i økt effektivitet og leveranse kvalitet.

Hovedutfordringen er manglende avklaring av omfang og rammebetingelser. Som en følge av dette har prosjektet valgt å detaljplanlegge for ett år av gangen. Det betyr imidlertid at prosjektet foreløpig kun styrer og rapporterer i forhold til kjente, konkrete leveranser og ikke i forhold til fremdriften i prosjektet som helhet. Det er vanskelig å gjøre dette på en annen måte inntil omfanget foreligger.

2.3 Status organisering og nøkkelressurser

Faktagrunnlag

Det har skjedd vesentlige endringer i prosjektorganisasjonen siden juni 2008, da Metiers analyse ble fullført. Figuren nedenfor viser organiseringen av PERFORM-prosjektet med stabsfunksjoner og delprosjekter.



Figur 3 Organisering av PERFORM-prosjektet

Følgende fakta kan nevnes:

- FADs oppfølging: FAD styrker sin oppfølging ved å engasjere en ekstern kvalitetssikrer på løpende basis med om lag ¼ årsverk. Vedkommende ventes tilsatt mars 2009.
- Prosjektleder: Metier var ikke kjent med at PL (Bjørgaas) skulle slutte ved ferdigstilling av KS-rapporten i sommer. PL sluttet 1. oktober. Midlertidig PL (Alterhaug/ekstern) ble tilsatt med en begrenset overlappingsperiode. PE (Suttorius) har gått inn og tatt et betydelig ansvar for PERFORMs leveranse knyttet til NAV's leveranse "Kjempen". Ny PL (Johansen) tilsatt fra 5. januar, og tar formelt over 26. januar. Ny PL har tung og relevant CV. Ny PL sitter (som før) i SPKs ledergruppen, men har nå ikke annet linjeansvar i organisasjonen. Midlertidig PL har avtale med PERFORM ut februar 2009. Han skal blant annet få på plass en prosjekthåndbok.
- Stab Prosjektkontor: Prosjektkontoret er nå bemannet med fire-fem personer. Det er gjort mye arbeid med å etablere en helhetlig gjennomføringsmodell med tilhørende ansvarsdeling og verktøybruk. Det er også gjort noe vedrørende økonomi og tidsplanlegging, men her er man ikke i mål. Innføring og opplæring for nye team/ deltakere er styrket ved at det er opprettet en projektskole, som styres av en fulltidsressurs fra programkontoret. I tillegg er det etablert egne opplæringsprogrammer innenfor hvert delprosjekt for gjennomgang av spesialisttema. Innføring av nye ressurser anses likevel som et kritisk moment, da økningen fra januar til april blir enorm, både når det gjelder nye scrum-team og nye medarbeidere innen området Forretning og Arkitektur. Det er opprettet en fulltidsfunksjon som finans controller i prosjektet, som er organisert innunder projektkontoret. Dette anses som positivt ift å styrke kostnadsoppfølgingen når det etableres en metode/ modell for dette.
- Stab Anskaffelse- og leverandøroppfølging: Dette elementet er nå bemannet med egne ressurser og ansvarlig (Værp), og beskrives som velfungerende. Kontraktstrategien fra juni 2008 er nå konkretisert. Det er gjennomført anskaffelse av fire nye eksterne "scrum-team" fra to av leverandørene (igangsettes 9. februar), samt flere minikonkurranser for å besette ulike posisjoner.
- Stab Kommunikasjon: Kommunikasjonsansvarlig er byttet (Ny Reiten).
- Delprosjekt Forretning: Har vært gjennom en omfattende oppbemanning, som har fulgt planene. Har vært noen utskiftninger, men innenfor det en kan forvente.

- Delprosjekt Arkitektur: Delprosjektleder er byttet to ganger (første pga. svangerskapspermisjon). Delprosjektleder Utvikling (Gjertsen) har midlertidig tatt over for å fullføre konkret leveranse. Ny delprosjektleder (Næssan) startet opp 15.januar som støttespiller til Gjertsen. Næssan skal overta som delprosjektleder Arkitektur senest fra 18.februar. Svært sentral sjefarkitekt (Hansen) slutter. Ny sjefsarkitekt er ansatt og vil tiltre senest 1.april. Han har omfattende tidligere erfaring fra SPK. I mellomperioden vil seksjonssjef for Arkitektur i SPK Per Wold fungere som sjefsarkitekt.
- Delprosjekt Utvikling: Ass delprosjektleder Utvikling (Lieungh) rykker midlertidig opp.
- Delprosjekt Test: Delprosjektleder er byttet to ganger siden juni 2008. Ny delprosjektleder (Falkenås) beskrives å ha riktig kompetanse.
- Delprosjekt Leveranse: Delprosjektleder er byttet. Ny delprosjektleder har fungert siden september og oppgis å fungere godt.

Metiers vurdering

Det har skjedd en omfattende endring i prosjektorganisasjonen siden juni 2008. Endringene skyldes til dels at nøkkelpersoner har sluttet av særegne årsaker. Endringene synes også å være forårsaket av at personer som har blitt tilsatt i nøkkelposisjoner, ikke har fungert som ønsket. Metier opplever ikke at det er en generell misnøye eller høyt konfliktnivå, som er årsaken til at disse personene har sluttet. Metier antar at enkelte av rollene kan ha vært vanskelig å fylle fordi gjennomføringsmodell, roller og ansvar ikke har vært godt nok avklart. Metodikken med tverrfaglige scrum-team, som arbeider i treukers leveransesykluser, beskrives som velfungerende.

Usikkerheten knyttet til organisering og nøkkelressurser må beskrives som stor og utfordrende. Det gjenstår å se om organisasjonen faller på plass og blir velfungerende i ønsket grad. Det er derfor viktig at det fortsatt settes høyt trykk på å få nøkkelressursene på plass, samt å optimalisere gjennomføringsmodellen.

Helt konkret anbefales det å vurdere en forlengelse av engasjementet til midlertidig PL. Dette både for å kunne få på plass viktig elementer som fortsatt mangler, og som en ledelsesreserve til organisasjonen faller på plass.

2.4 Status i forhold til Metiers anbefalinger fra 4. august 2008

Vedlegg 2 viser status i forhold til Metiers anbefalinger fra 4. august direkte knyttet til PERFORM-prosjektet, mens Vedlegg 3 viser status i forhold til Metiers anbefalinger til SPK vedrørende prosjektstyring generelt.

2.5 Status Styringsdokument

Metier har foretatt en gjennomgang av oppdatert styringsdokument pr. 1.12.2008. Detaljerte vurderinger er angitt i Vedlegg 4.

Områdene målprioritering, kontraktstrategi og kuttliste har nå tilfredsstillende kvalitet. Metiers anbefalinger fra rapport av 4. august 2008 la vekt på forbedring av følgende sentrale momenter, hvor status nå er:

- Levetidsaspektet: godt dokumentert.
- Kontraksstrategi: godt dokumentert.
- Usikkerhetsanalyse: vesentlige mangler.
- Tidsledelse: godt dokumenter

- Plan for kostnadsledelse: vesentlige mangler.
- Styring av reserver: vesentlige mangler
- Plan for dokumentstyring: vesentlige mangler.

Ellers synes det ikke som om organisasjonskart med utdypning av roller og ansvar er innarbeidet i dokumentet. Oppbemanningsplanen er for overordnet som styringsunderlag, men prosjektet jobber nå med fasevis oppbemanningsplan.

Vedlegg 1 Grunnlagsdokumenter og informanter

Metier har mottatt og gjennomgått følgende dokumenter:

1. Styringsdokument m/sentrale vedlegg herunder kostnadsestimat, fremdriftsplan, bemanningsplan, org.kart, sourcing-strategi
2. Notat som beskriver status ift. anbefalinger i KS2-rapporten
3. De fire siste månedsrapportene

Tabellen nedenfor viser en oversikt over personer som har vært intervjuet.

Navn	Organisasjon	Rolle
Ragnar Hansen	SPK	Delprosjektleder Arkitektur
Steffen Sutorius	SPK	Prosjekteier for PERFORM/fungerende prosjektleder for NAV-leveransen
Ole Martin Gudesen	SPK	Delprosjektleder Forretning
Odd Alterhaug	Promis	Fungerende prosjektleder
Tor Hauge	Accenture	Ansvarlig prosjektkontor
Mette Gjertsen	SPK	Delprosjektleder Teknisk
Jon Berge Holden	FAD/Statsforv. Avd	Oppfølgingsansvar for PERFORM
Kristian Vengbo	FAD/Statsforv. Avd	Oppfølgingsansvar for PERFORM
Ole Christian Moen	FAD	Pensjonsfaglig
Christian Mathisen	SPK	Finans controller i prosjektet
Stig Johansen	SPK	Prosjektleder PERFORM

Vedlegg 2 Status ift. Metiers anbefalinger til PERFORM-prosjektet

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008			Status januar 2009
ID	Levetidsaspektet		
1	Levetidsaspektet er viktig i et prosjekt som PERFORM, da det gir store føringer for SPK med hensyn til teknologiplattform, IKT-forvaltning og sourcing i lang tid fremover. Levetidsaspektet er ikke behandlet i styringsdokumentet eller i mandatet. Det er heller ikke eksplisitt behandlet i SPKs strategiplan. Det anbefales at levetidsaspektet, herunder sentrale valg som er foretatt, bør omtales i styringsdokumentet.	Styringsgruppen	Levetidsaspektet er nå tilfredsstillende ivaretatt, med valg knyttet til åpen kildekode og åpne standarder samt inndeling i naturlige delsystemer som vesentlige elementer.
ID	Styring av reserver		
1	Regime for styring av reserver bør dokumenteres og innarbeides i styringsdokumentet. Dette må også ses i sammenheng med plan for kostnadsledelse.	Styringsgruppen	Styring av reserver er ikke beskrevet på et tilfredsstillende nivå. Det er nå omtalt på et overordnet nivå i vedlegget for Kostnadsledelse (vedlegg F). Her beskrives ansvarsfordelingen for styringen. %-vis fordeling av usikkerhetsavsetningen, samt beskrivelse av prinsipper for utløsning av reserver er ikke konkretisert, men det henvises til at det vil bli det på et ikke angitt tidspunkt.
ID	Kontraksstrategi		
1	Foreliggende kontraktstrategi er godt beskrevet og dokumentert. Kontraktstrategien gir nødvendig kapasitetsmessig og kompetansemessig fleksibilitet, samtidig som en ivaretar tilstrekkelig konkurranse mellom leverandørene. Prosjektet har skissert et utmerket regime for sourcing, herunder ulike avtaleformater, ulike prismodeller, og konkrete tildelingskriterier. Det gjenstår nå å ta dette i bruk og se effektene.	Prosjektleder	Innholdet i kontraksstrategien synes nå å være konkretisert, og etterleves på en velfungerende måte. Det er etablert nye team med deltakere fra leverandørene, og fire nye team kommer på plass i feb. 09. Kontraksoppfølgingen er også betydelig styrket ved at det er kommet inn en fulltids delprosjektleder for området anskaffelse og leverandøroppfølging, med tung erfaring innen området.

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008			Status januar 2009
ID	Anskaffelse		
1	Det organisatoriske elementet "Anskaffelse" er nylig tegnet inn i organisasjonskartet. Dette uavhengige elementet er nødvendig som følge av den definerte kontraktstrategien, fordi samme leverandør vil kunne sitte både i prosjektledelsen og å gi tilbud på utlyste oppgaver. Prosjektet må definere og etablere dette elementet på en slik måte at en ivaretar habilitet og ryddighet i anskaffelsene.	Prosjektleder	<p>Prosjektet har utarbeidet en veldefinert kontraktsstrategi (vedlegg A), men Metier kan ikke se at denne eller det oppdaterte styringsdokumentet omhandler prinsipper for habilitet gitt at samme leverandør både kan sitte i prosjektledelsen og gi tilbud på utlyste oppgaver.</p> <p>Anskaffelse av ressurser til etablering av utviklingsteam, fungerer nå svært tilfredsstillende og i tråd med kontraktsstrategien.</p>
ID	Leverandørens kapasitet		
1	Det er viktig at prosjektet har løpende oversikt over leverandørens fremtidige kapasitet for å sikre ressurstilgangen til prosjektet. Hvis leverandørene på rammeavtalen ikke skulle ha den tilstrekkelige kapasiteten, må prosjektet vite dette tidsnok til å kunne foreta en ordinær utlysning uten at prosjektet forsinkes. Det er også viktig at det utvikles gode systemer for evaluering og oppfølging av de personer som tilbys fra leverandørene.	Prosjektleder	<p>Ressurstilgangen fra leverandørene er noe bedret pga. mindre press i markedet, og derav bedret grunnlag for å etablere langsiktige kontrakter.</p> <p>Erfaringen viser likevel at det er kritisk å få ressurser med pensjonsfaglig bakgrunn da det er knapphet på disse hos leverandørene. SPK bør vurdere mekanismer for å sikre disse ressursene i tilstrekkelig grad.</p> <p>Prosjektet har ellers på en god måte forbedret kontrollen med leverandørens fremtidige kapasitet ved å øke antall rammeavtaler innen systemutvikling, konsulentkjøp og infrastrukturkjøp. I kontraktene reguleres også oppfølging og sikring av nøkkelressurser.</p>
ID	Nøkkelressurser		
1	Metier har fått et godt inntrykk av prosjektkompetansen i SPK generelt og prosjektet spesielt. Prosjektpersonellet har omfattende erfaring fra store utviklingsprosjekter i og utenfor SPK. PERFORM har derfor en god miks av personer som har lang og relevant erfaring på forretningssiden i SPK, store utviklingsprosjekter i SPK og store utviklingsprosjekter i andre virksomheter (offentlig og privat).		<p>Nøkkelpersoner med solid erfaring er frafalt prosjektet og det har også skjedd en rekke endringer i organiseringen ila des. 08 – jan. 09. Fra okt. 2008 til primo januar 2009 fungerte en ekstern konsulent som prosjektleder på en tilfredsstillende måte. Ny prosjektleder - som er nyansatt i SPK - startet 05.01.09, i overlappe med ekstern prosjektleder for å sikre overgangen. Han inngår i SPKs ledergruppe, men har nå ikke annet linjeansvar i organisasjonen. Ny prosjektleder har relevant erfaring bl.a. fra prosjekter i off shore bransjen, og tidligere erfaring som konsulent/ prosjektleder fra IBM, med lang erfaring innen ledelse av IT-prosjekter.</p>

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008		Status januar 2009
		<p>Ny leder for delprosjekt Arkitektur var tilsatt i des. 08, men har i jan. 09 trukket seg. En midlertidig ressurs fra prosjektet fungerer inntil videre i rollen. Det er avklart at det vil komme en innleid ressurs inn i rollen fra 18.02.09, med avtale ut sept. 09. Metier anbefaler at rollen som delprosjektleder for Arkitektur styrkes ift å håndtere kostnads- og tidsledelse, slik at oppfølging kan skje relatert til om man ligger foran/etter plan.</p> <p>Delprosjektleder for Anskaffelse og leverandøroppfølging er fra januar inne i fulltidsstilling. Hun fremstår som svært kompetent og er også en sentral støtteperson for prosjektleder.</p> <p>Sjefsarkitekten har sagt opp og slutter 11.02.09. Ny sjefsarkitekt er ansatt og vil tiltre senest 1.april. Han har omfattende tidligere erfaring fra SPK. I mellomperioden vil seksjonssjef for Arkitektur i SPK Per Wold fungere som sjefsarkitekt. Ellers pågår en kraftig oppbemanning innenfor Arkitektur slik at dette området ser ut til å bli godt dekket. Ila jan. 09 er 11 innleide ressurser innen arkitektur kommet på plass.</p> <p>Det kommer en ny intern delprosjektleder for Test i januar 2009. Tidligere innleid delprosjektleder blir testleder hos en av leverandørene – dette anses som positivt da hun har god kjennskap til prosjektet fra før.</p> <p>Dessuten er kommunikasjonsansvarlig er byttet ut siden august 2008.</p>
ID	Prosjektstyring	
1	Metier mener at prosjektet nå har begynt å etablere en organisasjon som er tilpasset de utfordringene som prosjektet står ovenfor. Det savnes imidlertid en synliggjøring av prosjektstyringsfunksjonen og –kompetansen i prosjektet, men det forutsettes at denne funksjonen vil styrkes gjennom det nyetablerte programkontoret. På samme måte bør ansvaret for oppbemanningen og innføring/opplæring av	Prosjektleder
		<p>Hovedutfordringen for styringen er manglende avklaring av omfang og rammebetingelser. Som en følge av dette har prosjektet valgt å detaljplanlegge for ett år av gangen. Det betyr imidlertid at prosjektet foreløpig kun styrer og rapporterer i forhold til kjente, konkrete leveranser og ikke i forhold til fremdriften i prosjektet som helhet. Det er vanskelig å gjøre dette på en annen måte inntil omfanget foreligger.</p> <p>Ellers synes programkontoret nå å være godt etablert, med 4-5</p>

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008		Status januar 2009
	nye team avklares og synliggjøres.	<p>ressurser på heltid.</p> <p>Det er imidlertid ikke etablert et rapporteringsregime tilpasset mottakernes behov. Foreliggende månedsplan er svært detaljert og med et innhold som er tilpasset bruk internt i prosjektet. Det savnes en god og lettfattelig ledelsesrapport som beskriver status, prognoser og risiko i forhold til ledelsens og departementets målsettinger. For å fange opp ting tidligst mulig, bør rapporteringen (begge nivå) også omfatte operative KPI'er,</p> <p>Innføring og opplæring for nye team/ deltakere er styrket ved at det er opprettet en prosjektskole, som styres av en fulltidsressurs fra programkontoret. Innføring av nye ressurser anses likevel som et kritisk moment, da økningen fra januar til april blir enorm, både når det gjelder nye scrum-team og nye medarbeidere innen området Forretning.</p> <p>Det er opprettet en fulltidsfunksjon som finans controller i prosjektet, som er organisert innunder prosjektkontoret. Dette anses som positivt ift å styrke kostnadsoppfølgingen når det etableres en metode/modell for dette.</p> <p>Noen av delprosjektene har byttet navn. Det er uklart om dette også gjenspeiler endring i delprosjektets mål og aktiviteter, men det antas at innholdet er uendret. Tidligere "Kommunikasjon/ Mottak" heter nå "Leveranse", og tidligere "Teknisk" benevnes nå som "Utvikling".</p>
2	<p>Metier kan ikke se at det foreligger en tilstrekkelig god plan for tidsledelse som er tilpasset prosjektets særskilte behov. Dette er viktig i PERFORM-prosjektet, hvor fremdrift prioriteres høyt og rammebetingelsene ikke er avklart og vil kunne endres flere ganger.</p> <p>Det anbefales at det utarbeides en plan for tidsledelse som beskriver rutiner for hvordan tidsplaner etableres og forvaltes, samt rutiner for oppfølging og rapportering av fremdrift (herunder</p>	<p>Prosjekt- leder</p> <p>Tidsledelse er noe forbedret i form av planer og rutiner for oppfølging, men det er fremdeles vesentlig usikkerhet knyttet til uavklarte rammebetingelser. Tidsforskyvningen på et år er nå også formelt innarbeidet i planverket.</p> <p>Prosjektkontoret har gjort et betydelig arbeid med å etablere en prosjektstyringsplattform, med oppfølging støttet av verktøyene Adrega og JIRA.</p> <p>En viktig forbedring er at prosjektet har hatt god erfaring med scrum metodikken, som har resultert i økt effektivitet og leveranse kvalitet.</p>

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008			Status januar 2009
	beskrivelse av verktøybruk).		
3	Rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorene bør etableres og dokumenteres. Dette inkluderer planer for revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelsen og oppfølging av tiltak gjennom prosjektet.	Prosjekt- leder	Rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorene er ikke etablert eller dokumentert, men SPK henviser til at det skal gjøres som en del av prosjektet.
4	Metier kan ikke se at det foreligger en tilstrekkelig god plan for kostnadsledelse som er tilpasset prosjektets særskilte behov. Dette er viktig i PERFORM-prosjektet, hvor prosjektomfanget ikke er avklart og hvor den generelle usikkerheten er stor. Det anbefales at det utarbeides en plan for kostnadsledelse som beskriver rutiner for hvordan budsjetter etableres og forvaltes, rutiner for etablering av prognoser, samt rutiner for oppfølging og rapportering av kostnader (herunder beskrivelse av verktøybruk).	Prosjekt- leder	Metier kan fremdeles ikke se at det eksisterer en plan for kostnadsledelse, eller et regime for estimering av prognoser. Det bør etableres et regime som viser virkelig inntjent verdi i forhold til målsettingen om å ha leveransene klare til ferdigstillelsesdato, samt en styringsstruktur som muliggjør kostnadsoppfølging. Det synes ikke å være implementert en kontrollplan for kostnadsstyring ("baseline"). En kontrollplan bør etableres med bakgrunn i et definert omfangsscenario, som revideres når ny informasjon tilsier det. Det må etableres en rutine for prognosering. Prognosen bør baseres på en usikkerhetsanalyse som revideres med jevne mellomrom. Prosjektkontoret har kommet et stykke på vei med rutiner for budsjettforvaltning og rapportering av kostnader. Det pågår arbeid med avklaring av budsjett og kostnadsestimat som skal være klart ila feb. 09. Metier har ikke vurdert innholdet i dette da det ikke var klart på tidspunktet for vår vurdering.
5	Det nyetablerte programkontoret bør gjennomgå arbeidsmetodikken og støtteverktøyene for å vurdere om systemene er tilstrekkelige for oppgaven (jf. også oppgitte kriterier).	Prosjekt- leder	Prosjektet har gjort et tilfredsstillende arbeid i å styrke arbeidsmetodikken og bruken av støtteverktøy. Det er gjennomført og gjennomføres også videre planleggingsprosesser med etablering av planer. Det er bl.a etablert utvidet agressoløsning med timeførings- og prosjektmodul, en forenklet løsning for total økonomioppfølging, og det er opprettet grensesnitt mellom Adrega og Agresso. På utviklingsiden er produktbacklogger etablert i JIRA og i fast bruk av alle scrum-team.
6	Det anbefales at det etableres et tydelig regime	Styrings-	Regime for styring av reserver og usikkerhetsavsetning er delvis beskrevet i vedlegg F. Prinsipper for utløsning av reserver er ikke

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008			Status januar 2009
	for styring av reserver og usikkerhetsavsetning.	gruppen	beskrevet, men det henvises til at det vil nedsettes av styringsgruppen og tas inn i styringsdokumentet på et ikke angitt tidspunkt. Det må etableres et regime for styring av reserver, som bør fordeles mellom SPK/prosjektet og departementet. Reserver utløses når ny informasjon tilsier at omfanget og kontrollplanen bør revideres. Det er viktig at en ikke baserer reservene på "fossefallsmetoden", dvs. at en bruker opp de mest likvide reservene først, men at reserver på høyere nivå utløses ved dokumentert behov.
7	<p>Prosjektet har gjort en god jobb med å identifisere suksessfaktorer. Presentasjonen med beskrivelser og tiltak er ryddig og gir en god oversikt. Metier vil med bakgrunn i kvalitetssikringen anbefale å supplere listen over kritiske suksessfaktorer med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppbemanningen • Rekruttere og beholde nøkkelpersoner • Tilpasset arbeidsmetodikk • FADs involvering i den overordnede styringen • Organisasjons- og kapasitetsmessig fleksibilitet (for å kunne håndtere endringer i omfang og rammebetingelser) 	Prosjektleder	Listen med suksessfaktorer er oppdatert ihht anbefalingene, og fremstår som gjennomarbeidet og godt beskrevet.
ID	FADs styring		
1	Det anbefales at representanter fra FAD inngår i styringsgruppen til prosjektet. FAD må om nødvendig styrke sin kapasitet og kompetanse for å kunne utøve denne rollen. FAD bør ha den avgjørende myndighet knyttet til frigjøring av midler fra usikkerhetsavsetningen.	FAD	Det avklart at FAD inngår med en representant i styringsgruppen, som vil ha rollen som ekstern kvalitetssikrer.
ID	Status for styringsdokumentet		

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008		Status januar 2009
1	<p>Sentralt styringsdokumentet PERFORM pr. 10. april 2008 svarer godt på de fleste områder, men har vesentlige mangler på en del sentrale områder. Tilleggsinformasjonen som er fremlagt for og diskutert med Metier under kvalitetssikringen svarer på en del av de påpekte manglene. Det anbefales at denne informasjonen innarbeides i revidert versjon av styringsdokumentet. Dette gjelder følgende tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Målprioriteringen (utdyping av) • Organisasjonskart med utdyping av roller og ansvar • Oppbemanningsplan • Kontraktstrategi • Kostnadsanslag • Kuttliste 	<p>Styringsgruppen</p> <p>Ihht. oppdatert styringsdokument per 01.12.08 har områdene målprioritering, kontraktstrategi og kuttliste nå tilfredsstillende kvalitet.</p> <p>Metiers anbefalinger fra rapport av 4. august 2008 la vekt på forbedring av følgende sentrale momenter, hvor status nå er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levetidsaspektet: godt dokumentert. • Kontraktstrategi: godt dokumentert. • Usikkerhetsanalyse: vesentlige mangler. • Tidsledelse: noe forbedret men fremdeles mangelfullt. • Plan for kostnadsledelse: vesentlige mangler. • Styring av reserver: er noe forbedret men fremdeles mangelfullt. • Plan for dokumentstyring: vesentlige mangler. <p>Ellers synes det ikke som om organisasjonskart med utdypning av roller og ansvar er utarbeidet.</p> <p>Oppbemanningsplanen er for overordnet som styringsunderlag, men prosjektet jobber nå med fasevis oppbemanningsplan.</p>
2	<p>Det anbefales i tillegg at prosjektet gjennomgår og vurderer de øvrige forbedringsområdene og – tiltakene som er nevnt i vedlegg 4 i Metiers rapport av 4 august.</p>	<p>Prosjektleder</p> <p>Følgende punkter er vurdering ihht SPKs svar på punktene fra Metiers KS2 rapport:</p> <p>Prosjektmandatet i prosjektplanen er nå harmonisert med resultatmålene, og fremstår i overensstemmelse med styringsdokumentet.</p> <p>Beskrivelse av kommunikasjon og samarbeid med FAD er oppdatert tilfredsstillende.</p> <p>Plan for dokumentstyring inngår fremdeles ikke i styringsdokumentet, men SPK henviser til at det vil defineres som en prosess i prosjektet.</p> <p>Prosjektomfanget er noe oppdatert, men fremstår som en form for milepælsplan fremfor en prosjektnedbrytningsstruktur. Som tidligere vurdert mener Metier dette er tilstrekkelig gitt prosjektets situasjon</p>

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008			Status januar 2009
			med manglende avklaringer. Kostnadsestimat er omtalt under tidligere punkt. Tidsplan er omtalt under tidligere punkt.
3	Det anbefales videre at det gjennomføres en ny ekstern kvalitetssikring (med hovedvekt på oppdatering av kostnadsoverslaget) på et senere tidspunkt når omfanget og rammebetingelser har blitt klargjort bedre.	FAD/FIN	Det er viktig at dette gjennomføres når omfanget er avklart og analysert.
4	For å øke forutsigbarheten for både prosjektet, SPK, men også beslutningstaker, bør det gjennomføres en overordnet, men mest mulig systematisk scenarioanalyse – "hva hvis" – for de viktigste scenarioene en står ovenfor. Analysen bør blant annet peke på konsekvenser for prosjektets omfang, fremdrift og gjennomføring herunder bemanning, hva som kan aksepteres fra SPKs side, konsekvenser for forretnings-/driftssiden i SPK og kommunikasjonsmessige tiltak.	Styringsgruppen	SPK planlegger en slik analyse medio 2009. Det pågår imidlertid arbeid som går i denne retning ift konsekvensutredning knyttet til Tjenestepensjon, som skal leveres i notatform til FAD ila jan./ feb. 09.

Vedlegg 3 Status ift. Metiers generelle anbefalinger til SPK

Metiers konklusjoner og anbefalinger pr. 4. august 2008		Status januar 2009	
ID	Standardisering av oppfølgingsmodell for kostnadsledelse		
1	Prosjektets kostnadsestimat, fremlagt i styringsdokumentet, viser ikke den totale investeringskostnaden for tiltaket. SPK bør utarbeide en standardisert måte å bygge opp kostnadsestimater for å synliggjøre totalkostnaden for investeringene.	SPK	Metier kan ikke se at kostnadsestimatet i det oppdaterte styringsdokumentet er utarbeidet på en standardisert modell som anbefalt..
2	Den reelle kostnadsusikkerheten i prosjektet er underkommunisert i styringsdokumentet ved at en har definert ut store deler av usikkerheten gjennom noen forutsetninger. Prosjektet (og SPK for øvrig) bør utvikle og innføre en metode for usikkerhetsanalyse som kan gi et godt bilde av kostnadsnivå/prognose, usikkerhetsspenn og de viktigste usikkerhetsdriverne. For store prosjekter bør disse analysene gjennomføres før sentrale beslutninger, samt oppdateres underveis i prosjektgjennomføringen.	Prosjekt- leder /SPK	Kostnadsusikkerheten i prosjektet er ikke tilfredsstillende dokumentert, og må ses i sammenheng med mangelfull kostnadsledelse.
ID	Standardisert estimeringsmetode		
3	SPK har ikke entydige og definerte estimatklasser med dokumenterte og klare krav til nøyaktighet for ulike beslutningsformål. SPK bør videreutvikle sin estimeringsmetode for å kunne etablere gode estimater gjennom hele prosjektets livssyklus. Herunder må metodikken håndtere estimater av kostnadselementer på ulikt detaljeringsnivå (jf. estimatklasser i FINs veileder) og begrepsapparatet bør defineres tydeligere.	SPK	Det foreligger fremdeles ikke definerte estimatklasser, hvilket anses som en vesentlig mangel ved kostnadsstyringen.
ID	Formalisering/ mal for kostnadsestimater		
4	Kostnadsestimatene for store prosjekter i SPK bør formaliseres i form av et eget dokument som godkjennes av ledelsen i SPK. Viktige forutsetninger og avgrensninger må dokumenteres tydelig. Dette vil erfaringsvis øke kvaliteten på estimatene og gjøre intern og ekstern kvalitetssikring lettere.	SPK	Metier opplever det som mangelfullt at SPK fremdeles ikke har en formalisert måte å dokumentere kostnadsestimatene for store prosjekter på.

Vedlegg 4 Status på styringsdokumentet ift. Metiers anbefalinger

Tabellen nedenfor gjengir Metiers detaljerte vurderinger av styringsdokumentasjonen. Markering i parentes henviser til den opprinnelige markeringen fra rapport av 4. august, mens nytt kryss på samme linje er en oppdatering per jan. 09. Øvrige kryss er ihht vurdert status fra 4. august, hvilket betyr at vurderingen står fast siden den gang. Ev. kommentarer fra jan. 09 er lagt til nederst i kommentarkolonnen under de respektive tema. Det gjøres oppmerksom på at vurderingene henviser til Sentralt styringsdokumentet PERFORM pr. 1. desember 2008 med henvisninger. Under kolonne Eier/ansvarlig, er følgende forkortelser benyttet: FAD (Fornyings- og administrasjonsdepartementet), SPK (Statens Pensjonskasse) og PL (Prosjektleder).

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Generelt						
Rutiner for godkjenning og revisjoner av styringsdokumentet	Sentralt styringsdokument, kapittel 1.	X			SPK	Rutiner for distribusjon og endring av styringsdokumentet er redegjort for i tilstrekkelig grad.
Hensikt, krav og hovedkonsept						
Forankring i overordnede dokumenter	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.1 og 2.4.	X			FAD	Styringsdokumentet dokumenterer forankring til relevante Stortingsmeldinger, sluttrapport til NOU knyttet til pensjonsreformen og tildelingsbrev fra FAD på en tilfredsstillende måte.
Prosjektmandatet (fullmakter til prosjektet)	Prosjektmandat SPKs Pensjonsprosjekt PERFORM versjon 06. Prosjektplan for PERFORM versjon 0.1.		X		SPK	Resultatmålene for 2008 slik de fremkommer i Prosjektmandatet for PERFORM er ikke identisk eller helt harmonisert med resultatmålene slik de fremkommer i styringsdokumentet kapittel 4.4. Eksempelvis har mål på arbeidsavklaringspenger ulik ordlyd i de to dokumentene. Mål på ny alderspensjon i folketrygden fremkommer i styringsdokumentet, men er ikke målsatt i prosjektmandatet. I prosjektplan for PERFORM fremkommer hovedleveranser per år. Disse har også en annen ordlyd og rekkefølge på mål enn i de to andre nevnte dokumenter. Tiltak: Legg inn mål på arbeidsavklaringspenger i prosjektmandatet, og sørg for harmonisering av mål og hovedleveranser på tvers av de tre nevnte dokumentene.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Status					
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler			
Levetidsaspekter	SPK strategiplan 2008-2010. Mandat for PERFORM ver 06. Sentralt styringsdokument.	X		(X)	PL	Levetidsaspektet er viktig i et prosjekt som PERFORM, da det gir store føringer for SPK med hensyn til teknologiplattform, IKT-forvaltning og sourcing i lang tid fremover. Levetidsaspektet er ikke behandlet i styringsdokumentet eller i mandatet. Det er heller ikke eksplisitt behandlet i SPKs strategiplan. Tiltak: Levetidsaspektet, herunder sentrale valg som er foretatt, bør omtales i styringsdokumentet. Status jan. 09: Levetidsaspektet er tilfredsstillende beskrevet.	
Prosjekt mål og rammebetingelser							
Samfunns mål	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.2.1	X			SPK	Prosjektets samfunns mål med innledende tekst er tilfredsstillende dokumentert.	
Effekt mål	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.2.2	X			SPK	Prosjektets effekt mål med innledende tekst er tilfredsstillende dokumentert.	
Resultat mål	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.2.3 og 4.4.		X		PL	Prosjektets resultat mål er i hovedtrekk tilfredsstillende dokumentert og fremstilt. Målprioriteringen burde nyanseres noe. Metier forstår målprioriteringen som følger: <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitet på leveranser fra prosjektet (ufravikelig krav) • Fremdrift • Funksjonelt omfang (dvs. automatiseringsgraden i saksbehandlingen vil reduseres hvis en møter fremdriftsutfordringer) • Kostnader Tiltak: Utdyp og nyanser målprioriteringen i styringsdokumentet.	
Kritiske suksessfaktorer	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.3.	X			PL	Suksessfaktorene med tilhørende tiltak er tilfredsstillende beskrevet.	

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Rammebetingelser	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.4.		X		PL	Figuren over PERFORMs rammebetingelser gir en god oversikt over eksterne og interne rammebetingelser. Følgende fremkommer ikke eksplisitt: Stortinget vil i form av nye lover og forskrifter gi rammebetingelser til fagdepartementene FAD og AID vedrørende innhold i og ikrafttredelse av det nye pensjonsprogrammet. FAD på sin side gir rammebetingelser videre til SPK. Stortinget som høyeste beslutende myndighet vil ha stor påvirkning på tidsplanen for PERFORM og prosjektets evne til å lykkes med å innfri effekt- og resultatmål. Dette savnes i fremstillingen under rammebetingelser. Tiltak: Legg inn Stortinget som høyeste beslutende myndighet når det gjelder innhold og ikrafttredelse av nytt regelverk, under eksterne rammebetingelser.
Grensesnitt						
Definisjon av organisatoriske grensesnitt	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.5.	X			PL	De organisatoriske grensesnittene er gjort rede for på en tilfredsstillende måte.
Definisjon av tekniske grensesnitt	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.5.	X			PL	De tekniske grensesnittene er gjort rede for på en tilfredsstillende måte.
Definisjon av kommersielle grensesnitt	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.5.	X			PL	De kommersielle grensesnittene er gjort rede for på en tilfredsstillende måte.
Grensesnittshåndtering	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 2.5.	X			PL	Håndtering av grensesnittene er beskrevet på en tilfredsstillende måte for hver interessent.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Status					
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler			
Prosjektstrategier							
Gjennomføringsstrategi generelt i forhold til: - arbeidsomfang - gjennomføringsplan - arbeidsmetodikk - organisering og styring - forhold til omgivelsene	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 3.2 og 4.4		X		PL	Teknisk gjennomføringsstrategi samt hovedprinsipper for gjennomføring med implementeringsrekkefølge er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentet. Arbeidsmetode: Smidig utviklingsmetodikk er nevnt, men mangelfullt beskrevet. En konkret opptrappingsplan for å håndtere ressurstilgang og vekst i antall timer fra 28.300 i 2008 til 80.000 timer i 2009, med en økning i kapasitet fra tre til ti utviklingsteam, er ikke beskrevet i styringsdokumentet. Opptrappingsplanen er imidlertid utarbeidet og godkjent under kvalitetssikringen og beskrevet for Metier i intervjuer. Tiltak: Arbeidsmetodikken for prosjektet herunder ansvarsdeling bør beskrives i styringsdokumentet. Opptrappings- og bemanningsplan må omtales og henvises til fra styringsdokumentet.	
Kontraktstrategi	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 3.3. Kontraktstrategi for PERFORM.	X		(X)	PL	Kontraktstrategien er mangelfullt beskrevet i styringsdokumentet. Prosjektet har lagt frem et tilleggsdokument som beskriver kontraktstrategien etter forespørsel fra Metier. Se egen omtale i kapittel 4: "Kontraktstrategi". Status jan. 09: Kontraktstrategi er godt beskrevet.	
Organisering og ansvarsdeling							
Organisering 1. Eierorganisering herunder ansvarsdeling 2. Prosjektorganisering 3. Bemanningsplan	Sentralt styringsdokument PERFORM kapittel 3.4.		X			Se egen omtale i kapittel 5: "Organisering og styring". Foreløpig: For nærmere beskrivelse av roller og ansvar henvises det til SPKs prosjektmetodikk. Her finnes generelle rollebeskrivelser for henholdsvis prosjektleder, prosjekteier, prosjektdeltaker, programrådgiver og løsningsarkitekt. Rollebeskrivelse for styringsgruppe finnes i eget dokument. Rollebeskrivelse for prosjekteiergruppen savnes. Tiltak: Siden tilgang til informasjon på tidlig tidspunkt er en KSF, og mulig høy kompleksitet i nytt regelverk gir høy risiko og konsekvens for PERFORM, bør roller og ansvar spesielt knyttet til kommunikasjon med FAD beskrives mer eksplisitt i styringsdokumentet.	

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Rapportering (møtestruktur og rapporteringsrutiner)	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 3.4. Administrative rutiner i PERFORM prosjektet.	X			PL	Rapporteringsrutiner er godt beskrevet i nevnte dokumenter.
Prosjektledelsesplaner (jf. PMIs kunnskapsområder)						
Plan for usikkerhetsledelse, inkludert: De viktigste usikkerheter, inkludert betingelser og antakelser, planlagte reaksjoner og alternativer (hvor formålstjenlig) for hver.	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 3.1.	X			PL	Strategi for styring av usikkerhet er generelt sett tilfredsstillende dokumentert. Usikkerheter og risiki med tilhørende tiltak er også godt dokumentert.
Usikkerhetsanalyse – analyse av kostnadsusikkerheten	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 3.1.			X	PL	Analyse av kostnadsusikkerheten gir ikke et tilstrekkelig bilde av kostnadsusikkerheten i prosjektet. Metoden for usikkerhetsanalyse, som fremstilt her, er uegnet for å kunne identifisere, beskrive og kvantifisere usikkerhet i et prosjekt av denne størrelse og kompleksitet. Status jan. 09: kostnadsusikkerheten er fremdeles ikke tilfredsstillende beskrevet.
Plan for omfangsledelse (herunder endringsledelse)	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 4.1.	X			PL	Plan for omfangs- og endringsledelse er tilfredsstillende dokumentert.
Plan for tidsledelse	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 4.4.		X	(X)	PL	Metier kan ikke se at det foreligger en tilstrekkelig god plan for tidsledelse som er tilpasset prosjektets særskilte behov. Dette er viktig i PERFORM-prosjektet, hvor fremdrift prioriteres høyt og rammebetingelsene ikke er avklart og vil kunne endres flere ganger. Det anbefales at det utarbeides en plan for tidsledelse som beskriver rutiner for hvordan tidsplaner etableres og forvaltes, samt rutiner for oppfølging og rapportering av fremdrift (herunder beskrivelse av verktøybruk). Status jan. 09: Tidsledelse er nå et område som er forbedret på et formelt administrativt nivå, men rammebetingelsene er fremdeles uavklarte.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Status					
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler			
Plan for kostnadsledelse	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 4.3. Administrative rutiner i PERFORM prosjektet.			X	PL	<p>Metier kan ikke se at det foreligger en tilstrekkelig god plan for kostnadsledelse som er tilpasset prosjektets særskilte behov. Dette er viktig i PERFORM-prosjektet, hvor prosjektomfanget ikke er avklart og hvor den generelle usikkerheten er stor.</p> <p>Det anbefales at det utarbeides en plan for kostnadsledelse som beskriver rutiner for hvordan budsjetter etableres og forvaltes, rutiner for etablering av prognoser, samt rutiner for oppfølging og rapportering av kostnader (herunder beskrivelse av verktøybruk).</p> <p>Status jan. 09: Det foreligger fremdeles ikke en plan for kostnadsledelse eller prognosemodell. Det bør etableres et regime som muliggjør kostnadsoppfølging, samt en kontrollplan for kostnadsstyring ("baseline").</p> <p>Det må etableres en rutine for prognosering. Prognosen bør baseres på en usikkerhetsanalyse som revideres med jevne mellomrom.</p> <p>Prosjektkontoret har kommet et stykke på vei med rutiner for budsjettforvaltning og rapportering av kostnader. Det er fremdeles uklart hvor tilfredsstillende dette er sett i lys av det uavklarte prosjektomfanget og usikkerheten knyttet til kostnadsestimatet.</p>	
Styring av reserver			X	(X)	PL	<p>Metier kan ikke se at det foreligger tilfredsstillende plan for disponering og styring av reserver. Se egen omtale i kapittel 5 "Organisering og styring".</p> <p>Status jan. 09: Regime for styring av reserver og usikkerhetsavsetning er delvis beskrevet i vedlegg F. Prinsipper for utløsning av reserver er ikke beskrevet.</p>	
Plan for kvalitetsledelse (kvalitetssikring)	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 4.5. Teststrategi for PERFORM.	X			PL	Planen for kvalitetsledelse er tilfredsstillende dokumentert i Teststrategi for PERFORM.	
Plan for dokumentstyring				X	PL	<p>Metier kan ikke se at det foreligger en plan for dokumentstyring, herunder hvem som er ansvarlig for dette.</p> <p>Status jan. 09: Plan for dokumentstyring inngår fremdeles ikke i styringsdokumentet, men SPK henviser til at det vil defineres som en prosess i prosjektet.</p>	
Plan for kommunikasjonsledelse	Mobiliserings- og kommunikasjonsstrategi PERFORM.	X			PL	Plan for kommunikasjon er tilfredsstillende dokumentert.	

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Plan for akseptansetesting.	Teststrategi for PERFORM.	X			PL	Plan for testing er godt beskrevet i dokumentet Teststrategi for PERFORM.
Prosjektstyringsbasis						
Omfangsbeskrivelse	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 4.1. og 4.2.	X			PL	Prosjektomfanget er uavklart på grunn av manglende avklaringer av pensjonsregelverket, og utgjør prosjektets største usikkerhet. Endelige avklaringer forventes å komme innen sommeren 2009. Prosjektomfanget er overordnet beskrevet i styringsdokumentet. Dette er tilstrekkelig gitt prosjektets situasjon.
Prosjektnedbrytningsstruktur (PNS) ned til det nivå som styringen vil foregå på, som et basisdokument for prosjektomfang.	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel og 4.2.		X		PL	PNS representerer prosjektets overordnede styringsstruktur. Det er viktig at PNS muliggjør integrert styring av tid, kostnad, omfang og kvalitet, samtidig som den ivaretar nødvendig fleksibilitet i forhold til entrepriserinddeling. Formål og strategi for PNS bør komme klarere frem i styringsdokumentet. Foreliggende PNS er for overordnet til å være et grunnlag for styring. Tiltak: Beskriv formål og strategi for bruk av PNS. Detaljer prosjektnedbrytningsstrukturen slik at den blir egnet for styring.
Kostnadsestimat	Sentralt styringsdokument PERFORM, kapittel 4.3.			X	PL	Kostnadsestimatet i styringsdokumentet er mangelfullt og dekker kun deler av prosjektets kostnadsbilde. Status jan. 09: kostnadsestimatet er fremdeles ikke fremstilt på en helhetlig måte.
Finansieringsplan	Sentralt styringsdokument PERFORM kapittel 4.3.	X			PL	Finansieringsplan og satsningsforslag til eierdepartement er godt dokumentert.
Kuttliste og rutiner for håndtering av kutt.		X		(X)	PL	En godkjent kuttliste, samt strategi og rutine for håndtering av kutt er ikke presentert i styringsdokumentasjonen. En kuttliste bør tas i bruk i PERFORM-prosjektet hvis rammebetingelsene på fremdrift blir krevende (jf. beskrivelse av prioritering av resultatmål). En kuttliste er ikke angitt i styringsdokumentet, men er blitt forelagt Metier underveis i kvalitetssikringen. Se egen omtale i kapittel "Reduksjoner og forenklinger (kuttliste)" i Metiers rapport av 4. august 08. Status jan. 09: Kuttliste og rutiner for håndtering av kutt er nå godt dekket.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Tidsplan	Sentralt styringsdokument PERFORM kapittel 4.4.		X		PL	Tidsplanen er overordnet som følge av manglende avklaring av prosjektmfang. Metier savner en klarere angivelse av sentrale milepæler (interne og eksterne) og avhengigheter. Prosjektet har utarbeidet og presentert en mer bearbeidet tidsplan underveis i kvalitetssikringen. Tiltak: Oppdatert tidsplan bør legges inn i styringsdokumentet.