



---

# DET NORSKE VERITAS

---

## Rapport

### Sluttevaluering av prosjektet Nye ssb.no 2013

STATISTISK SENTRALBYRÅ

Rapportnr./DNV Referansenr.: / 189WULC-1  
Rev. 1.0, 2013-08-16



Sluttevaluering av prosjektet Nye ssb.no 2013	DET NORSKE VERITAS AS P.O.Box 300, 1322 Høvik, Norway Tlf: 67 57 99 00: <a href="http://www.dnv.com">http://www.dnv.com</a> Org. nr.:
Oppdragsgiver: STATISTISK SENTRALBYRÅ POSTBOKS 8131 0033 OSLO Norway	
Oppdragsgivers referanse: Siv Nordrum	

Dato for første utgivelse:	2013-08-16	Prosjektnr.:	PP077767
Rapportnr.:	189WULC-1	Organisasjons enhet:	Operational Excellence (OPE/MOC) Project Risk Management (PRM/MOC)
Revisjon nr.:	1.0	Emnegruppe:	
Utarbeidet av:	<i>Navn og tittel</i> Signe-Marie Hernes Bjerke Principal Consultant  Anne Marte Sand Haarberg Principal Consultant	<i>Signatur</i> 	
Verifisert av:	<i>Navn og tittel</i> Erling Svendby Director, Project Risk Management	<i>Signatur</i> 	
Godkjent av:	<i>Navn og tittel</i> Erling Svendby Director, Project Risk Management	<i>Signatur</i> 	

<input type="checkbox"/>	Ingen distribusjon uten tillatelse fra oppdragsgiver eller ansvarlig organisasjonsenhet, men fri distribusjon innen DNV etter 3 år	<b>Indekseringstermer</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Ingen distribusjon uten tillatelse fra oppdragsgiver eller ansvarlig organisasjonsenhet	Nøkkelord	
<input type="checkbox"/>	Strengt konfidensiell	Service-område	
<input type="checkbox"/>	Fri distribusjon	Markeds-segment	

Revisjon nr. / Dato:	Årsak for utgivelse:	Utarbeidet av:	Godkjent av:	Verifisert av:
08/2013-08-05	Bestilt av kunde	SIGMA og ANMARS		ESV
1.0/2013-08-09	Ferdigstilling	SIGMA og ANMARS	ESV	ESV

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>METODISK TILNÆRMING .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>SVAR HOVEDSPØRSMÅL FRA SSB .....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>HVA ER GJORT SIDEN SIST OG HVILKEN EFFEKT HAR DET HATT?.....</b>	<b>4</b>
4.1	Beslutningsprosess og -grunnlag.....	4
4.1.1	Direktørmøtets (DMs) beslutningsgrunnlag for ny start av Nye ssb.no.....	4
4.1.2	Styringsgruppe, direktørmøte og beslutningsprosesser .....	5
4.1.3	IT-strategiske beslutninger og kommunikasjon av disse.....	6
4.2	Roller og aktører.....	6
4.3	Organisering .....	7
4.4	Planlegging og estimering .....	9
4.5	Risikostyring .....	10
4.6	Rapportering.....	11
4.7	Ressursstyring .....	11
4.8	Arbeidsprosesser .....	13
4.9	Mål, krav og akseptkriterier .....	14
4.10	Endringsstyring .....	15
4.11	Metode og verktøy .....	15
4.12	Dokumentstyring og sporbarhet .....	16
4.13	Verifikasjon og validering.....	17
4.14	Overgang fra prosjekt til drift.....	18
4.15	Kommunikasjon og samarbeid.....	19
<b>5</b>	<b>HVA HAR VÆRT DE VIKTIGSTE LÆRINGSPUNKTENE?.....</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>VAR DET RIKTIG Å RE-PLANLEGGE?.....</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>23</b>

## 1 INNLEDNING

Våren 2012 gjennomførte Det Norske Veritas en evaluering av prosjektet «Nye ssb.no» (Rapport nr. 14739HM-1, Rev 1.1, av 2012-03-05), som synliggjorde alvorlige mangler og stor usikkerhet.

Det siste året har SSB igangsatt en rekke tiltak og klart å snu et problemprosjekt med stadige forsinkelser og mangel av ferdigstilte leveranser til et prosjekt med suksessfulle leveranser. Det er i stor grad de samme prosjektmedarbeidere som har vært involvert, men det er gjort mange grep i prosjektledelse og styring.

DNVs rapport fra 2012 er blitt brukt aktivt i re-planleggingen. SSB ønsket i juni 2013 å gjennomføre en ny evaluering av prosjektet, denne gangen for å få en evaluering av iverksatte tiltak og effekten de har hatt. Resultatene av gjennomgangen er dokumentert i denne rapporten.

DNV skal se prosjektet opp mot forbedringsområdene fra forrige DNV rapport, de mål prosjektet har satt seg og generell bruk av god praksis. DNV skal se på hvordan SSB fikk «låst opp døren», og hvordan prosjektdeltagerne opplevde de grep som ble gjort med hensyn til re-planlegging og ny prosjektstyring.

SSB ønsker at DNV skal svare på følgende spørsmål:

- Hva er gjort siden forrige evaluering og hvilken effekt har det hatt?
- Hva har vært de viktigste læringspunktene?
- Var det riktig å re-planlegge?

DNV skal ikke gjøre en vurdering av om SSB jobber i henhold til PRINCE2, da metodikken ikke er fullstendig implementert i organisasjonen på det nåværende tidspunkt.

DNV sitt oppdrag har et begrenset omfang og vil ikke dekke alle områdene fra forrige rapport eller ivareta alle synspunkt i organisasjonen fullt ut. Omfanget er begrenset til:

- 10 intervjuer med nøkkelpersoner i prosjektet

Dokumentgjennomgangen har vært begrenset og delvis stikkprøvebasert

## 2 METODISK TILNÆRMING

DNV beskriver i dette kapittelet metodisk tilnærming for gjennomføring av oppdraget.

Proessen DNV har benytter for denne evalueringen er som følger:

1. Etablering av evalueringsprosjektet. Enighet om mål, rammer, tilnærming, involvering og leveranse. Forstå kritiske suksessfaktorer for prosjektet.
2. Fakta-innsamling og identifisering av funn, gjennom stikkprøvebasert dokumentgjennomgang og intervjuer. Intervjuprosessen inneholder følgende aktiviteter:
  - a. DNV utarbeider et program med fokusområder og hvem som skal intervjues når i prosessen (se vedlegg 2).
  - b. SSB bekrefter/aksepterer programmet og booker intervjuer.
  - c. Intervjuene gjennomføres i henhold til program.
3. Funn fra dokumentgjennomgang og intervjuer analyseres (se vedlegg 1).
  - a. Regneark med foreløpige detaljerte funn/forbedringsområder oversendes til SSBs kontaktperson for gjennomgang og for tilbakemelding til DNV på eventuelle misforståelser.
4. Rapport (i ppt-format) og oppdatert oversikt over funn oversendes SSB. DNV presenterer rapport.

I tillegg til dette har SSB bedt om at DNV også leverer en rapport i word-format, denne rapporten.

Denne gjennomgangen er sterkt begrenset i forhold til forrige evaluering av Nye ssb.no, og vil ikke gå i dybden på alle områder fra sist gjennomgang. Eksempelvis er ingen utviklere blitt intervjuet, så tidligere funn rundt kodestadarder mv. er ikke fullstendig oppdatert.

Teknisk vurdering av kvaliteten på produktet fra Nye ssb.no er ikke en del av evalueringen.

### 3 SVAR HOVEDSPØRSMÅL FRA SSB

Her svarer vi kort og oppsummerende på hovedspørsmålene fra SSB.

#### **Hva er gjort siden forrige evaluering og hvilken effekt har det hatt?**

Gjennom en rekke tiltak både innen prosjektstyring og ledelse er det foretatt en snuoperasjon. Nye ssb.no har blitt re-planlagt og lansert innenfor de nye rammene for tid, kost og kvalitet.

10 av de viktigste grepene for å få dette til er:

1. Ny prosjekteier tok tak i utfordringen, stilte de rette spørsmålene og fikk utført eksterne evalueringer.
2. SSB leide inn profesjonell prosjektleder med IT-kompetanse og erfaring fra IT-prosjekter. Anerkjente rammeverk for prosjektstyring ble tatt i bruk.
3. Prosjektet fikk nødvendige rammer samt sterk topplederforankring.
4. Prosjektet fikk rom for reell re-planlegging og ble basert på et prinsipp om «Godt nok».
5. Roller, ansvar og rapporteringslinjer ble klart definert og implementert.
6. Det ble etablert en ny kompakt styringsgruppe med klare roller og tett samarbeid med Direktørmøtet (DM)
7. Brukertester ble utført og tatt til følge. Ekstern kompetanse ble leid in for universell utforming og interaksjonsdesign.
8. Direktørmøtet (DM) foretok veivalg basert på godt beslutningsgrunnlag fra prosjektet, (mulighetsstudie, kostnadskalkyler, usikkerhetsestimering og prosjektplan (PID), mm).
9. Fokus på tydelige leveranser beskrevet i produktark, klare akseptanskriterier og mål, samt stram endringsstyring ga leveranser som ble godkjent og signert ut. Målrettet innsats blant prosjektdeltagerne.
10. Det ble etablert et tettere samarbeid og det ble kommunisert klarere forventninger til leveranseansvar hos IT.

#### **Hva har vært de viktigste læringspunktene?**

De involverte har lært mye, både før og etter re-planleggingen og både av feil og god praksis. De som har vært tilknyttet prosjektet har en klar forståelse av verdien av profesjonell prosjektstyring, bruk av anerkjente rammeverk, tilstrekkelige beslutningsunderlag, tydelig definerte leveranser, akseptanskriterier og godkjenningsrutiner, implementering av roller, ansvar, og klare rapporterings- og eskaleringsveier samt risikostyring. Samtidig kreves det strategisk og langsiktig arbeid i SSB for å overføre læringen til andre deler av organisasjonen og formalisere den eksempelvis gjennom strukturer, rammeverk og kompetanseutvikling. Se kap.5.

#### **Var det riktig å re-planlegge?**

Ja. Uten re-planlegging ville en eventuell lansering ført til lavere brukertilfredshet og omdømmetap for SSB, samt et produkt som forretningsiden ikke var fornøyd med.

## 4 HVA ER GJORT SIDEN SIST OG HVILKEN EFFEKT HAR DET HATT?

I DNV sin forrige revisjon våren 2012 ble det påpekt alvorlige mangler innen ulike områder, og tilhørende anbefalinger til tiltak. SSB har tatt tak i dette i sitt forbedringsarbeid.

I denne gjennomgangen har DNV sett på hvert av de definerte områdene fra forrige rapport og hva som har skjedd siden sist. Dette kapittelet gir en oppsummering innen hver av hovedkategorier med funn fra sist rapport samt innspill til hva som kan gjøres bedre.

### 4.1 Beslutningsprosess og -grunnlag

Det er viktig at beslutningsprosesser er definerte og at beslutninger gjøres på en omforent måte, at organisasjonen vet hvem som er ansvarlige for hvilke typer beslutninger, at beslutninger er forankret og i tråd med strategi og virksomhetsplaner, og at det innhentes nok informasjon og beslutningsgrunnlag før viktige beslutninger tas.

#### 4.1.1 Direktørmøtets (DMs) beslutningsgrunnlag for ny start av Nye ssb.no

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Ledelsen har gitt rom for en reell re-planlegging av prosjektet. De har også bedt om månedlig rapportering og umiddelbar rapportering ved avvik.	Det har gitt mulighet til å produsere godt nok beslutningsgrunnlag for videreføring og oppfølging av prosjektet.
Det siste året har sakene fra prosjektet til Direktørmøtet (DM) vært godt forberedt med alternativer samt forslag til beslutning. DM har ved enkelte anledninger bedt prosjektet om utfyllende utredninger før endelig beslutning tas. Eksempler på beslutningsgrunnlag i DM før oppstart etter re-planlegging er "Valg av alternative modeller for ferdigstilling" basert på god praksis for utarbeidelse av konsekvensutredninger, - "PID - Prosjektinitieringsdokumentasjon", basert på god praksis fra PRINCE 2 prosjektstyringsmetodikk og "Usikkerhetsanalyse av Nye ssb.no" utformet i henhold til FINs retningslinjer for kvalitetssikring, KS2	Beslutninger om plan, omfang og oppstart av Nye ssb.no etter re-planlegging er fattet på godt nok grunnlag og gjennom en god prosess.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Intervjuer viser noe uenighet rundt beslutningen om den siste utvidelsen av prosjektet, som delvis gikk på bekostning av kvalitetsforbedring på lansert løsning. Beslutningsunderlag for den siste fasen var ikke i samme form som tidligere og ikke like grundig mht. planer og produktark. PID er ikke oppdatert etter 5.9.2012.. DNV ser imidlertid at beslutningen var forankret i et sterkt forretningsbehov, og at både behovsanalyse og løsningsbeskrivelser ble lagt til grunn.

Prosjektet har forsøkt, men ikke lyktes med å konkretisere tall og gevinstplaner. Gevinstavtaler for å forplikte organisasjonen til å realisere gevinster er ikke utarbeidet, men sluttrapporten inneholder aksjoner og ansvarlige for realisering av effektene i PID. Det er ikke klart for DNV om dette er tilstrekkelig.

### 4.1.2 Styringsgruppe, direktørmøte og beslutningsprosesser

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
<p>Mandat og beslutningsprosesser er etter reorganiseringen beskrevet i PID kapittel 5 og 6 gjennom organisasjonskart og rollebeskrivelser med klart definert ansvar og toleransegrenser for ulike roller og nivå.</p> <p>Det foreligger referater fra styringsgruppemøter og direktørmøter der beslutninger kan spores.</p> <p>Endringer er blitt behandlet etter størrelse og ansvar for hver av rollene og organene i prosjektet. Et eksempel er at små endringer kunne besluttes av teamleder (opp til 2 dagsverk), større måtte behandles i endringsråd og store løftes til styringsgruppe og DM.</p>	<p>Mandat og ansvar har vært tydelig for de ulike beslutningsnivåene.</p> <p>Referater viser også at DM har etterspurt utdypende beslutningsunderlag i motsetning til tidligere.</p> <p>Saksbehandlingen i SG har det siste året vært på rett nivå i forhold til styring av prosjektet. Det er i liten grad diskutert tekniske detaljer på styringsgruppe nivå, men mer overordnede problemstillinger.</p>
<p>Det er større krav beslutningsgrunnlag ved prosjektoppstart og rapportering for nye prosjekter enn tidligere</p>	<p>Økt bevissthet og bedre underlag for beslutninger</p>

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Knapphet på nøkkelressurser innen IT har blitt varslet jevnlig opp til DM-nivå fra første høydepunksrapport. Risikoer knyttet til teknisk gjennomføringsevne og tekniske utfordringer innen ytelse har også blitt flagget. Knapphet på nøkkelressurser har vært et problem over lengre tid uten at kjernekompetanse har blitt styrket.



### 4.1.3 IT-strategiske beslutninger og kommunikasjon av disse

Det er en strategiprosess i gang i SSB, men det er for tidlig til at DNV har sett konkrete resultater av denne enda.

#### Hva kunne vært håndtert bedre?

Funnet fra 2012 innen dette emnet står fortsatt ved lag. Det er fortsatt ikke etablert en IT-strategi som gir retningslinjer for innkjøp, standardisering og veivalg innen IT.

IT-avdelingen mener at ny IT-strategi må forankres i en ny overordnet og retningsgivende strategi for SSB, og avventer derfor arbeidet med ny IT-strategi.

Det er positivt at IT-organisasjonen ønsker tett knytning mellom IT-strategi og forretningsstrategi. DNV mener imidlertid at en IT-organisasjon bør være mer proaktiv når det gjelder å definere en IT-strategi retningsgivende for deres arbeid mht. arkitektur, plattform, standardiseringer, løsningsvalg mm.

## 4.2 Roller og aktører

Veldefinerte og kommuniserte rollebekrivelser, sammen med kvalifiserte aktører til å inneha rollene, er viktig for å sikre effektiv utførelse av oppgaver, tydeliggjøring av oppgaver samt god kommunikasjon. Det er vanlig at samme person/aktør kan ha flere roller, men det vil kunne være begrensinger på hvilke roller man kan inneha samtidig uten å risikere interessekonflikt.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Det ble leid inn en ekstern profesjonell prosjektleder som benyttet et best practice rammeverk for prosjektstyring, og i tillegg hadde IT-kompetanse og erfaring fra store IT-prosjekter.	Prosjektleder fikk stor tiltro. Det var avgjørende å få inn en som var nøytral i forhold til tidligere konflikter. Faglig tyngde innen prosjektledelse ga tillit og kompetanse innen IT gjorde at IT kunne diskutere faglige utfordringer med ham.
Rollebeskrivelsene som er gjengitt i PID kapittel 6 beskriver ansvaret for de ulike rollene i prosjektet.	Det var klart for prosjektdeltagerne hvem som har hatt hvilke roller, hva deres ansvar var, samt ansvarsdelingen mellom de ulike beslutningsnivåene (DM, SG, prosjektleder, teamleder)
Etter re-planleggingen har samarbeidet mellom utviklere i IT-avdelingen og forretningsressurser/produkteier i kommunikasjonsavdelingen vært preget av innsikt og forståelse for hverandres behov, kompetanse og med en god rolleforståelse i	En løsning som bedre møter forretnings behov

**utviklingsarbeidet.**

Etter re-planlegging er det definert og tilstrekkelig kommunisert krav til kompetanse samt kriterier for valg av aktører som skal fylle viktige prosjektroller i nivåene fra prosjektleder ned til og med teamleder.

- Krav til prosjektleders kompetanse, erfaring og personlige egenskaper er definert i utlysningen etter prosjektleder og prosjektleders ansvar er beskrevet i PID kap 6.6.
- Rollebeskrivelser for prosjektdeltagere og SG-medlemmer er gjengitt i PID kapittel 6 og basert på PRINCE2 metodikk. De beskriver ansvar for rollene i prosjektet samt kompetansekrav til assisterende prosjektleder, IT applikasjonsarkitekt og de ulike teamlederrollene.

Dette har gitt tydelighet ift. hvem som bør inneha de ulike rollene. Dette har ikke blitt nevnt eksplisitt under intervjuer, der rolle- og ansvarsbeskrivelsene i større grad er trukket frem.

**Hva kunne vært håndtert bedre?**

Grensesnittet til IT-organisasjonen har ikke vært klart definert og omforent på tross av at ledelsen i IT har vært med i styringsgruppen fra starten. Etter re-planlegging har prosjektleder stilt klarere krav til hva IT sine leveranser til prosjektet skal være. DNV oppfatter at det fortsatt er en uenighet om roller og ansvar mellom prosjekt og IT-organisasjon, selv om det har vært en modning og de har løst utfordringene i samarbeid underveis i dette prosjektet.

Prosjektet har både før og etter re-planlegging hatt en løsningsarkitekt (design av sw), men denne har ikke hatt ansvar for design av IT-infrastruktur. IT-organisasjonen har ikke hatt en formelt definert rolle som infrastrukturarkitekt (design av hw) med tid og ansvar for helhetlig design av infrastruktur og plattform.

**4.3 Organisering**

På lik linje med klare rollebeskrivelser og kompetente aktører, er en prosjektorganisasjonsstruktur som viser koblinger/kommunikasjonslinjer mellom roller og grupper viktig for effektivt å kunne kommunisere og forstå prosjektets organisering. Helhetlig og komplett prosjektorganisasjonsstruktur er viktig, uavhengig av om man benytter "smidige"/Scrum-baserte metoder, eller andre metoder i prosjektgjennomføringen.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
<p>Prosjektorganisasjonsstruktur og -kommunikasjonslinjer har vært klart definert etter re-organiseringen.</p> <p>Rollebeskrivelsene, inklusive rollene i styringsgruppen, er ihht. god praksis fra PRINCE2 og disse samt organisasjonskart er beskrevet i PID kap. 5 og 6. Det er også gitt opplæring i rollene.</p>	<p>Rolleforståelsen var god for dem som hadde beskrevet roller og hadde fått opplæring. Klar kommunikasjon mellom nivåene.</p> <p>Intervjuene bekreftet at prosjektdeltagere oppfattet at de har fått reelt ansvar for egne oppgaver og områder og at de ble ansvarliggjort også gjennom signering på leveransene på produktarkene. Utsagn som støtter dette er bl.a. " For første gang var det klart for meg hva min rolle var, hvem bestemmer jeg over, hvor mye kan jeg bestemme før jeg overlater mine bekymringer til en som tar det videre til rette sted."</p>
<p>Innholdet i rollen «Kvalitetslos» definert i "Prosjekthåndbok - slik gjør vi det i SSB" er etter re-planleggingen ivaretatt gjennom kvalitetsstrategien i prosjektet, beskrevet i PID kapittel 7.</p> <p>Både stikkprøver og intervjuer tyder på at strategien er fulgt opp i prosjektet blant annet gjennom krav til kvalitetsferdigheter og intern kvalitetskontroll av leveranser.</p> <p>I tillegg har prosjektet hatt en ekstern kvalitetssikrer, Promis, fra våren 2012.</p>	<p>Kvalitetsstrategien og gjennomføringen av den har ført til trygghet for kvalitet i leveransene og forbedrede godkjenningsrutiner.</p>
<p>Det ble opprettet en referansegruppe som ble trukket inn i september 2012.</p> <p>Teamet med ansvar for innholdsarbeid benyttet en egen intern referansegruppe i kommunikasjonsavdelingen</p>	<p>Avsjekk og forankring</p>

**Hva kunne vært håndtert bedre?** Grensesnitt til IT-organisasjonen og deres roller har ikke vært omforent akseptert fra starten av re-organiseringen (se funn 9). Leverandøransvaret til IT-organisasjonen kunne vært bedre beskrevet i PID, gitt historikken til prosjektet.

## 4.4 Planlegging og estimering

Helhetlig og tilstrekkelig detaljert planlegging og estimering er viktig for å kunne styre og kontrollere prosjektet. Det er også viktig som basis for beslutninger, f.eks. ved endringer.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
<p><b>Plan og kalkyle for Nye ssb.no:</b> Styringsgruppe og Direktørmøte har fått seg forelagt tilstrekkelige planer og business case for kostnader. Prosjektressurser har bidratt under kostnadsestimeringen. Eksterne og interne kostnader har videre blitt rapportert som en del av alle høydepunksrapportene.</p>	<p>Styringsgruppe og Direktørmøte har hatt et klart bilde av kostnadene. Prosjektressursene har hatt tillit til at estimatene var dekkende.</p>
<p><b>Prosjekt- og milepælsplan:</b> Overordnet planskisse etter re-planlegging er dokumentert og godkjent i PID. Den er underbygget av "Produktbeskrivelser" med mer detaljert informasjon om hver leveranse. Effektmål og resultatmål er konkretisert og knyttet til akseptansekriterier som igjen fremkommer på produktark. Planene er basert på PRINCE 2 og PS 2000</p>	<p>Konkretiseringen av leveranser og hva som er "godt nok" har vært avgjørende for å kunne signere ut leveranser. Da vises også status på leveranser i forhold til plan. Prosjektet leverte og fikk signert ut over 100 produkter. Ferdigstilling og godkjenning av leveranser ga en positiv effekt for prosjektdeltagerne.</p>
<p><b>Estimering av totalkostnad:</b> Kapittel 4 i PID inneholder et business case med estimater for interne og eksterne timer, kostnadsestimat for gjenstående arbeid og forvaltningskostnader. Usikkerhetanalysen av investeringskostnader fra Promis er ihht. FINs retningslinjer. (PID er ikke oppdatert med tanke på den siste utvidelsen av prosjektet men kostnadene ble dekket innenfor prosjektleders ramme for de tidligere fasene.)</p>	<p>God oversikt over nødvendig investeringsbehov i prosjektet (men ikke total livstidskost for systemet).</p>
<p><b>Estimering av gjenstående arbeid:</b> PID inneholder et business case med blant annet oversikt over påløpte kostnader og timer så langt samt kostnadsestimat for gjenstående. Alle høydepunksrapporter inneholder eksterne og interne kostnader, inkl. budsjett, påløpte kostnader og prognose for gjenstående arbeid.</p>	<p>Styringsgruppe og Direktørmøte har etter reorganisering mottatt tilstrekkelig grunnlag for å følge opp kostnader. Budsjettmessig konsekvens og risiko er også del av underlaget til DM-møtet 6. februar 2013 "Forslag til plan for videreutvikling og forvaltning av Nye ssb.no 1. halvår 2013".</p>

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Det er ikke klart om SSB har etablert en systematikk for estimering av total kost for IT-prosjekter, men intervjuer viser at DM nå stiller større krav til PIDer og beslutningsunderlag fra nye prosjekter.

Konkrete tallfestede estimater for gevinstene i form av besparelser foreligger ikke og det er ikke etablert gevinstplaner og -avtaler med forretningsområder utover det som står i sluttrapporten fra prosjektet mht. realisering av effekter referert i PID. Prosjektet forsøkte våren 2013 å finne flere gevinster, men lyktes ikke. Det var enighet om ikke å tallfeste gevinster for APIer, som primært kommer samfunnet/publikum til gode.

Det er ikke gjort en total cost of ownership (TCO)-analyse som inkluderer gevinster, innsparinger og drifts- og forvaltningskostnader i tillegg til investeringene. PID presiserer at estimatene for drift og forvaltning er usikre.

## 4.5 Risikostyring

Systematisk risikostyring er viktig for å kunne ha en forbyggende og proaktiv tilnærming til prosjektgjennomføring. Det å ha en strukturert og god prosess rundt risikostyring er viktig for enhver organisasjon og ethvert prosjekt. Med en strukturert prosess menes at alle trinnene i en risikostyringsprosess er dokumentert og utføres på en strukturert måte. De typiske prosessstrinn er risikoidentifikasjon, risikoanalyse, identifisering av tiltak, beslutning og implementering av tiltak samt oppfølging.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Prosjektdeltagere har jevnlig vært oppfordret til å diskutere og løfte risikoer.	Formell kanal for å løfte bekymringer og en prosess for å behandle dem
Prosjektet har etter re-planleggingen vist både i styrende dokumentasjon, høydepunkt-rapporter og beslutningsunderlag at risikobildet har blitt løpende oppdatert og fulgt opp innen prosjektet. Prosjektmedlemmer har blitt spurt om status og eventuelle hindringer	Dette har gitt større kontroll i prosjektet, og proaktivitet i forhold til å ta tak i hindringer før de får for store konsekvenser.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

DNV vet ikke om Risikostyring som arbeidsmetode og prosess er benyttet i andre prosjekter og i resten av organisasjonen.

## 4.6 Rapportering

Prosjektrapportering er et av de viktigste verktøy man har for å etablere styring og kontroll i et prosjekt. For at rapporteringen skal fungere som et styringsverktøy, må de også settes inn i et system der rapporter fra delprosjekter aggregeres opp til en samlet prosjektrapport med faste styringsindikatorer, som igjen behandles på styringsgruppemøter. Fra agendaer og referater bør det fremgå klart hva som er til behandling og hvilke beslutninger som er blitt tatt.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Etter re-planlegging har det vært fast ukentlig prosjektrapportering fra team til prosjektleder og rapportering videre til SG. Det er etablert rapporteringsmal og -rutiner for høydepunktsrapporter (månedlig til styringsgruppe og direktørmøtet samt til prosjektet). Formell rapportering ble redusert fra februar-mars da prosjektet var godt samkjørt og også frekvensen på styringsgruppemøter ble redusert.	Prosjektdeltagere har hatt klare kanaler for rapportering og løfting av bekymringer. Styrende organer (og prosjektdeltakere) har blitt løpende informert om status i prosjektet.
Referater fra SG-møter er i siste fase godt dokumentert, og har basis i en fast agenda, der godkjenning av siste referat er eget punkt.	Dokumenterte vedtak og sporbarhet av beslutninger. Godkjenning av referater sikrer at konklusjoner og beslutninger fra møter er omforent og dokumentert.

## 4.7 Ressursstyring

Ressursstyring er viktig for å sikre tilstrekkelig bemanning og riktig kompetanse i prosjektet og er ofte en stor utfordring i organisasjoner der det kjøres mange prosjekter samtidig.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
DM vedtok 20.8.2012 at SSB skal benytte anerkjente rammeverk som grunnlag for prosjektstyring og porteføljestyring.	Utkast til ny prosjekthåndbok for SSB, basert på PRINCE2 er utarbeidet.
Opplæring i prosjektstyring, basert på nytt rammeverk, er påbegynt for utvalgte prosjektledere og prosjektmedarbeidere.	Økt kompetanse på nytt rammeverk

Noen ressurser har trukket seg fra prosjektet. Andre har kommet tilbake etter permisjon, blitt inkludert i prosjektet og kommet raskt i produksjon.	Økt fokus på besluttede løsninger blant gjenværende i prosjektet
SSB har etablert et porteføljekontor.	Det er uvisst om porteføljekontoret hittil har hatt så stor effekt. Det er liten tillit til at porteføljekontoret har tilstrekkelig kompetanse.
Nye SSB.no har hatt fokus fra toppledelsen og høy prioritet	Prosjektet har fått tilgang til gode ressurser internt og eksternt
Hard prioritering av ressurser fra IT har vært nødvendig for å komme i mål med prosjektet.	IT-ressurser har måttet sette mange andre oppgaver på vent i utviklingsperioden. Disse må tas tak i etter lansering.
IT-ressursspørsmål har under prosjektet blitt løst gjennom ukentlige møter mellom IT-organisasjonen og prosjektet.	Fortløpende prioritering av IT-ressurser. Tilsvarende møter gjennomføres nå for andre prosjekter.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Det mangler fortsatt overordnede føringer for hvilken kjernekompetanse SSB selv skal inneha/bygge opp kontra hva SSB skal kjøpe eksternt, men DNV er kjent med at det er et tiltak på gang knyttet til IT-organisasjonen.

Porteføljestyring som verktøy bør være tett forankret i SSB sin strategi og IT-strategi, som ikke har vært oppdatert de siste år.

For viktige kompetanseområder innen IT er det fortsatt ressursmangel. (Innen IT-infrastruktur er det kritisk få "allroundere" og det henvises ofte til en uunnværlig person. Dette blir svært sårbart.) Nye ssb.no vil i tillegg kreve økte ressurser til drift og forvaltning grunnet økt kompleksitet i plattformen og teknisk gjeld. Dette tyder på at det fortsatt er et sterkt behov for kompetanseutvikling/-vridning samt porteføljestyring.

Egen porteføljestyring innen IT kan bidra til å håndtere både interne IT-prosjekter (mht. forbedring av infrastruktur og plattform, oppgradering av gamle systemer, etc.) og prosjekter relatert til forretningsbehov som kommer fra porteføljekontoret.



## 4.8 Arbeidsprosesser

Definerte arbeidsprosesser er viktig i forhold til å oppnå omforente måter å arbeide på i en organisasjon. Vi skiller ofte mellom kjerneprosesser, støtteprosesser og ledelsesprosesser. Kjerneprosesser er prosesser som beskriver SSBs viktigste prosesser med grensesnitt til kunder. Ledelsesprosesser er viktige i forhold til beslutninger og styring (f.eks. risikostyring, målstyring). Støtteprosesser (f.eks. dokumentstyring) er arbeidsprosesser som støtter kjerneprosesser og ledelsesprosesser.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Nye ssb.no-prosjektet har fulgt mye god praksis mht. metoder for systemutvikling det siste året. Dette gjelder spesielt i grensesnittet mellom systemutvikling og prosjektstyring.	Prosjektmedarbeider har fått økt kompetanse samt opplevd effekten og viktigheten av god prosjektstyring.
En generell tjenesteavtale mellom IT og forretningsenhetene er benyttet for «Nye ssb.no». Denne ble utarbeidet i 2009.	Denne avtalen har høye krav som ikke er tilpasset «Nye ssb.no», og er vanskelig å oppfylle for IT. De har avtalt med tjenesteeier at kravene må justeres. Manglende avtale på hva IT skal levere an gi uklare forventninger.
Arbeidsprosesser, rutiner og retningslinjer for webpublisering var en stor leveranse i MP4	DNV har ikke gått spesielt inn på dette under gjennomgangen.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

DNV har ikke sett at et prosessorientert styringssystem har blitt etablert i SSB er kjent med at det kjøres et Lean-prosjekt som arbeider med forretningsprosesser

Intervjuer har identifisert at etablering av prosesser for styring av IT-tjenester ikke er prioritert. (Se også funn 18 om endringsstyring).

Dagens generelle tjenesteavtale mellom IT og forretningsenhetene er lite hensiktsmessig og ikke oppdatert. (DNV er kjent med at tjenesteavtalen skal revideres, men har ikke sett eksempel på ny versjon).

- IT begrenser sitt ansvar til støttetjenester som applikasjonsdrift, applikasjonsforvaltning, kundeservice osv. mens det er opp til forretningsiden å bestille utviklingsoppdrag. IT-organisasjonen avgir i så fall ressurser.
- Virksomheten forventer derimot at IT tar fullt ansvar for alt som har med IT infrastruktur å gjøre allerede fra starten av et utviklingsprosjekt. (Dette har tilsynelatende vært virksomhetens udokumenterte forventning helt fra starten av Nye ssb.no-prosjektet, men det er først etter re-planleggingen at denne forventningen er blitt tydelig kommunisert.)



Hver forretningsenhet har en liste med applikasjoner de eier (vedlegg til tjenesteavtalen). Det hender at eier ikke vet hva alt på denne lista er. Det har blitt gjort lite for å standardisere eller samordne applikasjoner på tvers av enheter eller fase ut gamle applikasjoner. Dermed blir det stadig flere applikasjoner å forvalte.

DNV har ikke sett eksempler på noen definert livssyklusmodell for system- og programvareutvikling, eller tiltak iverksatt for å få dokumentere prosesser og metoder for Smidig utvikling. DNV har i denne gjennomgangen ikke intervjuet utviklere og kan derfor ikke konkludere endelig på dette punktet.

## 4.9 Mål, krav og akseptkriterier

Omforente mål, krav og akseptkriterier er en viktig forutsetning for effektivt å kunne planlegge og gjennomføre et prosjekt samt for å oppnå et akseptabelt system for mottaker.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Under re-planleggingen er effektmål og resultatmål er gjennomgått og spisset. De er videreført i et samlet sett akseptansekriterier, som er klassifisert som "1-Må ha", "2-Skulle hatt" og tekniske.	Dette gir et godt utgangspunkt for omfangsstyring og grunnlag for leveransefokus.
Det er definert og godkjent akseptansekriterier ut fra et prinsipp om "Godt nok".	Klare akseptansekriterier har bidratt til tydelighet i forhold til hva som skal leveres og til at leveranser fra prosjektet har blitt signert ut som ferdigstilt og godkjent. (Både det som var laget før og etter re-planleggingen).
Funksjonelle krav og akseptansekriterier er knyttet sammen og videreført i produktark og tester.	Dette gir tydelighet og sporing av måloppnåelse (av i hvor stor grad prosjektets mål nås gjennom prosjektets leveranser), og har bidratt til styring av endringer og omfang.
Delprosjekt for ny behovsanalyse ble startet, men senere besluttet stoppet, så kartleggingen av interne og eksterne brukeres behov er ikke tatt videre etter re-planleggingen.	Det er uvisst hvor mange endringsønsker til eksisterende krav og omfang en fullført behovsanalyse ville gitt.
Intervjuer viste stor enighet om at Alternativ 2 ("Basialternativ med utbedring av nødvendige	Bedre brukergrensesnitt er nevnt som en av hovedårsakene til at re-planlegging var riktig.

tiltak for å bedre brukeropplevelse eksternt")  
ga vesentlig større mulighet for å oppnå det  
eksterne effektmålet om fornøyde brukere.

## 4.10 Endringsstyring

Endringsstyring er en viktig administrativ prosess som skal sikre at virksomheten har et bevisst forhold til kost/nytteverdi og konsekvenser før beslutninger om endringer iverksettes.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Prosjektet har innført en tydelig prosess for endringskontroll med ukentlige endringsråd, der endringer er registrert og vurdert.	Endringskontrollen har vært en av suksessfaktorene for prosjektet og har blant annet hindret stadige endringer i omfang.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Den delen av funnet fra 2012 som omfatter endringsstyring innen IT-infrastruktur står fortsatt ved lag. Det finnes en endringsprosess innen IT-infrastruktur men den er fokusert på mindre endringer i forbindelse med vedlikehold.

IT-organisasjonen har 10 arkitekturprinsipper, men ikke en helhetlig IT-arkitektur (HW/SW) som definerer om endringer er innenfor godkjent løsning. Prosjektet har ikke kjent til noe endringskontroll-regime fra IT for endringer i IT-infrastruktur. Det er fortsatt ikke en omforent forståelse av hvem som skulle hatt ansvar for prosjektets IT-infrastrukturplattform og endringskontroll på denne i en utviklingsfase.

I forbindelse med etablering av kompleks ny infrastruktur/plattform er det viktig med konfigurasjonsstyring og endringskontroll. Mangelen på dette har blitt nevnt i forbindelse med problemer med testing av ytelse, der det har vært uvisshet om de ulike tekniske miljøene (utvikling, test og produksjon) er like.

## 4.11 Metode og verktøy

Riktige metoder og verktøy som er konfigurert riktig er viktig for effektivt å kunne utføre de arbeidsprosesser og oppgaver som gjelder for prosjektet. Dette avsnitt handler om forbedringsmuligheter for de som utfører systemutvikling i prosjektet. Både funn og tilhørende tiltak vil derfor inneholde en del IT-terminologi for at det skal gi mening for denne gruppen.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Ytelse ble optimalisert blant annet ved rydding i kode fordi to-dimensjonal navigering ikke skalerte ytelsesmessig.	Bedre ytelse
Bruk av JIRA-verktøyet ble det siste året forenklet.	Lettere å kunne følge opp bl.a. utviklingsoppgaver, tekniske forbedringer, tester, feil og endringer. Ryddigere oppsett av tester i JIRA.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Å etablere kodestandard for Grails-utvikling og oppgradere til versjon 2 av Grails står på listen over anbefalte oppfølgingstiltak i «Sluttrapport Nye ssb.no».

Loggen i JIRA er oppfattet som uoversiktlig på tross av forenkling. Per 18. juni ligger det 74 feil og 242 forbedringer/endringer i backlog. Forretningen er bedt om å prioritere hva som er viktigst.

## 4.12 Dokumentstyring og sporbarhet

Dokumentstyring er viktig for å sikre at riktige dokumenter og riktig informasjon er tilgjengelig på riktig sted.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
Dokumentstrukturen etter re-organiseringen har vært ryddig og tilstrekkelig. Styrende dokumentasjon som "PID" og "Vurdering av alternative modeller for ferdigstillelse" har administrativt kapittel som beskriver dokumenthistorikk med endringer og godkjenninger. Underliggende dokumenter har i liten grad dette utfyllt, men også disse og høydepunktsrapporter har en forside med dato, forfatter, eier, dokumentreferanse og versjonsnummer.	Klar dokumentstruktur og dokumenthistorikk gir blant annet sporbarhet i beslutninger og godkjenninger og bidrar til styring.
Sporbarhet er forbedret gjennom klart definerte mål, akseptanskriterier og leveranser, samt endringsstyring i forhold til dette.	Gjør det mulig å få oversikt over hva som er ferdigstilt og hva som faktisk står igjen. Gjør det også mulig å gå tilbake for å sjekke hvilke endringer som er foreslått, og hvilke vurderinger og beslutninger som er tatt.

## 4.13 Verifikasjon og validering

Planlegging og gjennomføring av verifikasjons- og valideringsaktiviteter er viktig for å finne ut om, og for å demonstrere at, systemer oppfyller krav og forventninger. Eksempler på verifikasjons- og valideringsaktiviteter er testing, dokument- og kodeinspeksjoner/gjennomgang, simulering og analyser. Det er viktig at det så tidlig som mulig er planlagt hvilken metode som skal benyttes hvor og når, dvs. verifikasjons- og valideringsplanlegging der testplanlegging er et av flere elementer.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
<b>Kriterier for å ferdigstille:</b> Etter re-planlegging har det vært et tydelig definert regime for ferdigstilling av leveranser.	Testing er gjort ift. akseptansekrav definert i produktark. Det gir sporbarhet mellom mål, akseptanskriterier og leveranser.
<b>Brukertest:</b> I forbindelse med re-planleggingen trakk prosjektet inn ekstern ekspertise for brukertesting (Halogen og Funka.nu) som testet universell utforming og brukervennlighet.	Dette førte til at prosjektet gikk bort fra to-dimensjonal navigering og hentet inn ekstern ekspertise på interaksjonsdesign for ny utforming av sidene.
<b>Systemtest/teknisk test:</b> Grunnet ytelsesproblemene har det blitt gjort mange endringer i løsning både på software og hardware, og nye tester har blitt utført for å sjekke forbedring. Tilnærmingen før re-planlegging var lite strukturert og uten klare kriterier å teste mot. Etter re-planleggingen var den målrettet mot ikke-funksjonelle krav. Det var imidlertid et problem at QA-miljøet ikke var klart (Varnish). Sikkerhetsgjennomgang ble gjort av Watchcom og endringer testet og godkjent i Fase 5.	Ytelse og stabilitet har vært fokusområder og problemene har blitt løst. Mer målrettet testing verifiserte bl.a. ytelse ift. hva som var "godt nok".
<b>Akseptansetest:</b> Det er satt opp en akseptansetestplan med resultater dokumentert i testrapporter. Akseptanskriterier for akseptansetest (antall A-, B-, C-feil) var klart definert.	Det har vært god kontroll på testing, og bedre klarhet i hva som skal testes, hvordan det skal testes og hva som er akseptanskriterier.

<p><b>Generelt:</b> Det har vært utpekt testledere for funksjonelle og tekniske tester, og testperiode reflekteres i planverket.</p>	<p>Styring og oversikt over grad av ferdigstilling i prosjektet</p>
<p><b>Kriterier for å ferdigstille:</b> Etter re-planlegging har det vært et tydelig definert regime for ferdigstilling av leveranser.</p>	<p>Testing er gjort ift akseptansekrav definert i produktark. Det gir sporbarhet mellom mål, akseptanskriterier og leveranser.</p>
<p><b>Dokumentinspeksjon og –gjennomganger:</b> Etter re-planleggingen finnes det oversikter over hvilke gjennomganger og tester som skal gjøres på de fleste leveransene og hvem som skal utføre dette, samt om resultatene er godkjent og akseptert. Tilsendt dokumentasjon viser at produktarkene i stor grad er fylt ut. Intervjuer viser også at ressurser er ansvarliggjort blant annet ved at de måtte signere ut at noe var ferdig, kontrollert, godkjent mv.</p>	<p>Kvalitetsstrategien og gjennomføringen av den har ført til økt trygghet til kvalitet i leveransene samt forbedrede godkjenningsrutiner.</p>

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Ikke alle produktark er utfylt, men dette kan skyldes leveranser produsert før re-planleggingen.

## 4.14 Overgang fra prosjekt til drift

Overgang fra prosjekt til drift er en kritisk fase i mange utviklingsprosjekter. Det er viktig at kriterier for overgang fra prosjekt til drift er definert og omforent.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
<p>Overgang til drift ble gjort på en kontrollert måte. Spesielt trekkes det frem at det var viktig å gjøre internlansering en måned før eksternlansering.</p>	<p>Selv om det førte til dobbeltarbeid for kommunikasjons-avdelingen, erfarte SSB at det var riktig å lansere internt først. I denne perioden ble det oppdaget og rettet mange feil. Før eksternlansering i mars 2013 var også all systemdokumentasjon ferdigstilt.</p>
<p>Overlevering til drift er dokumentert i "Nye ssb.no - overgang til applikasjonsforvaltning".</p>	<p>Her er kompetanseoverføring, gjenstående endringer og aktiviteter samt konsekvenser for tjenesteavtale dokumentert.</p>



Flere prosjekttressurser går over fra roller i prosjektet til roller i linjen.

Videreføring av kompetanse fra prosjekt til driftsoppgaver og forvaltning.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

IT-organisasjonen er ikke like fornøyd med overgang til drift for leveransen i juni 2013 mht. kvaliteten på leveransen som for tidligere leveranser. Flere innen IT-organisasjonen mener det burde vært fokusert mer på feilretting og utestående oppgaver, framfor å legge til ny funksjonalitet de siste tre måneder. For forretningssiden var det imidlertid viktig å få alt på én plattform for å bedre brukervennlighet og unngå omdømmetap og driftsproblemer på gamle sider.

Nye ssb.no er regulert under en generell tjenesteavtale som er for streng til at IT-organisasjonen kan oppfylle den. Den er ikke spesialtilpasset den nye tjenesten mht. ytelseskrav, responstider osv. Prioritering av arbeid gjøres i samråd med Kommunikasjonsavdelingen. Tjenesteavtalene må være realistiske med hensyn til hva IT-enheten kan levere, og i tillegg hva øvrige SSB-enheter skal levere. Se også tiltak for arbeidsprosesser med hensyn til endringsstyring og produksjonssetting.

DNV er informert om at tjenesteavtalen er under omarbeiding, men har ikke hatt tilgang til utkast til ny avtale.

## 4.15 Kommunikasjon og samarbeid

Kommunikasjon og samarbeid er essensielt i ethvert prosjekt. Effektiv kommunikasjon skaper "broen" mellom de ulike interessentene i prosjektet, og kobler sammen ulike kulturer, organisatoriske miljøer, nivåer av ekspertise, syn og interesser inn i prosjektets gjennomføring og resultat. Det er gjort mange tiltak innen dette område siden sist prosjektgjennomgang.

Hva er gjort?	Hvilken effekt har det hatt?
En av de største suksessfaktorene har vært sterk forankring i toppledelsen og god kommunikasjon mellom toppledelse og prosjekt.	Har vært avgjørende for prioritet, fokus, fremdrift og ressurstilgang.
Prosjektdeltagere hadde klare kanaler for kommunikasjon av risiko og bekymringer.	Bekymringer og hindringer ble tatt videre
Prosjekteier praktiserte i starten av re-planleggingen "åpen dør" for alle som hadde noe på hjertet i forhold til prosjektet	

Prosjektet ble samlokalisert i åpen kontorløsning.	Fremhevet som et godt bidrag til bedre kommunikasjon.
Prosjektleder har gitt teamlederne ansvar og myndighet innen områder de selv har vært med på å definere, og har hatt ukentlige statusmøter med fokus på fremdrift og eventuelle hindringer.	Teamledere har blitt informert og blitt tatt på alvor.
Styringsgruppen har hatt fast agenda og kommunikasjon på et mer strategisk og mindre detaljorientert nivå.	Dette har ført til fokus og fremdrift samt åpne faglige drøftinger av veivalg på riktig nivå og på bakgrunn av underlag som fagressurser har vært involvert i å utarbeide.
Kommunikasjon mellom Prosjekt, SG og DM har blitt mer formell med godt forberedte saker.	Har gitt bedre grunnlag for beslutninger og veivalg
Tirsdagsmøter mellom prosjekt og IT	Har bidratt til bedre kommunikasjon og samarbeid.

### Hva kunne vært håndtert bedre?

Intervjuer viser at IT-organisasjonen tviler på om deres bekymringsmeldinger blir hørt og ivaretatt av toppledelsen (se funn 5).

Intervjuer viser også at IT-organisasjonen oppfatter at de har fått mange av de vanskeligste problemene fra prosjektet i fanget, eksempelvis ytelse, og blitt "pådyttet" nye løsninger uten tilfang av kompetanse og ressurser. Intervjuer viser at disse synspunktene i liten grad deles og forstås utenfor IT-organisasjonen. Samtidig er forretningsenhetene fra tidligere vant til å bestemme over egne utviklingsprosjekter, og har fått avsatt ressurser fra IT.

Det er et organisasjonsproblem at det er ulik virkelighetsoppfatning i SSB i forhold til IT sitt ansvar og hva de skal levere.

## 5 HVA HAR VÆRT DE VIKTIGSTE LÆRINGSPUNKTENE?

De ulike rollene har lært mye, både før og etter re-planleggingen og både av feil og god praksis.

- Alle involverte har erfart hvor stor betydning god prosjektstyring og bruk av et anerkjent rammeverk kan ha for et prosjekt, og alle nevner profesjonell prosjektledelse som kritisk suksessfaktor.
- Ledelsen i SSB krever nå bedre beslutningsunderlag fra prosjekter enn tidligere.
- Et annet viktig læringspunkt er at et tett og gjensidig samarbeid mellom IT-organisasjonen og prosjekt er essensielt for IT-prosjekter, og at IT-organisasjonen bør ha en tydeligere leverandørrolle.
- De ulike rollene i prosjekt og styringsgruppe har fått opplæring og erfaring med god prosjektstyring av IT-prosjekter basert på PRINCE2, PS2000 og Scrum. Denne erfaringen vil de ta med inn i senere prosjekter.
- I tillegg har prosjektdeltagerne sett viktigheten av å få definert sin rolle med klart ansvar og klare rapporteringsveier. Samlokalisering, tydelig definerte leveranser og godkjenningsrutiner har også vært viktig.
- Styringsgruppen har lært eierstyring basert på PRINCE2-roller. De har forstått viktigheten av å begrense forretningsssidens krav til det som er realistisk/godt nok, og innsett behovet for å hente inn ekstern spesialkompetanse der det trengs.
- Overgang til drift var også en fase med mye læring, herunder nytten ved en faset lansering. Forretningsressurser i prosjektet brakte med seg system- og IT-forståelse inn i nøkkelroller innen forvaltning.

### Læring i organisasjonen og videre arbeid:

For at læringen skal overføres til organisasjonen kreves det imidlertid mer enn at enkeltpersoner i prosjektet tilegner seg ny læring. Dette vil kreve langsiktig fokus, formalisering av struktur og rammeverk, strategisk kompetanseutvikling på flere nivå i organisasjonen og en sterk forankring i ledelsen, som må gå foran og være rollemodeller. Dette gjelder også endring av kultur, som var påpekt i sist rapport.

Det er også viktig at rammeverk, prosesser og metodikk tilpasses til prosjektenes størrelse og kompleksitet slik at de ikke blir oppfattet som for byråkratisk.





---

## 6 VAR DET RIKTIG Å RE-PLANLEGGE?

DNV mener det var riktig å re-planlegge.

Noen har ment at det det var unødvendig med re-planlegging og ønsket å lansere så snart ytelse kom opp på et akseptabelt nivå.

Det er mulig at ytelsesproblemene kunne blitt løst og Nye ssb.no kunne ha blitt lansert uten re-planlegging, men det ville vært på bekostning av brukertilfredshet og omdømme. (Brukertilfredshet var ett av tre effektmål etter re-planleggingen og fikk høyeste prioriterte av de tre). Dessuten ville SSB fått en løsning som forretningsiden ikke lenger ønsket.

Prosjektet etter re-planleggingen må anses som vellykket.



---

## 7 VEDLEGG

- /1/ Funnliste
- /2/ Intervjuplan

# Det Norske Veritas:

Det Norske Veritas (DNV) er en ledende, uavhengig leverandør av tjenester for risikostyring, med global virksomhet gjennom et nettverk av 300 kontorer i 100 ulike land. DNVs formål er å arbeide for sikring av liv, verdier og miljø.

DNV bistår sine kunder med risikostyring gjennom tre typer tjenester: klassifisering, sertifisering og konsulentvirksomhet. Siden etableringen som en uavhengig stiftelse i 1864 har DNV blitt en internasjonalt anerkjent leverandør av ledelsestjenester og tekniske konsulent- og rådgivningstjenester, og er et av verdens ledende klassifiseringsselskaper. Dette innebærer kontinuerlig utvikling av ny tilnærming til helse-, miljø- og sikkerhetsledelse, slik at bedrifter kan fungere effektivt under alle forhold.

## Global impact for a safe and sustainable future:

Besøk vår internettside for mer informasjon: [www.dnv.com](http://www.dnv.com)