



Reykjavík, 4. nóvember 2021  
PON21100039

Til Borgarráðs  
Ráðhúsi Reykjavíkur

**Efni: Svar við fyrirspurn áheyrnarfulltrúa Flokks fólksins um erlenda ráðgjöf og fjölda sérfræðinga vegna hugmyndarvinnu og hönnunar sl. 2 ár - R21090289.**

Vísað er til bréfs, dagsett 30. september 2021, þar sem óskað er eftir svörum frá Þjónustu- og nýsköpunarsviði um erlenda ráðgjöf og fjölda sérfræðinga og hönnunar sl. 2 ár.

F.h. Þjónustu- og nýsköpunarsviðs,

Arna Yr Sævarsdóttir,  
Skrifstofustjóri Þjónustu og umbreytinga

Friðþjófur Bergmann  
Skrifstofustjóri Upplýsingatækniþjónustu Reykjavíkur

Þróstur Sigurðsson  
Skrifstofustjóri Stafrænnar Reykjavíkur

## Svar

**Viðtakandi:** Borgarráð

**Sendandi:** Arna Ýr Sævarsdóttir, skrifstofustjóri þjónustu og umbreytinga, Friðþjófur Bergmann skrifstofustofustjóri upplýsingatækniþjónustu Reykjavíkur og Þröstur Sigurðsson skrifstofustjóri Stafrænnar Reykjavíkur

---

**Efni:** Svar við fyrirspurn áheyrnarfulltrúa Flokks fólksins um erlenda ráðgjöf og fjölda sérfræðinga vegna hugmyndarvinnu og hönnunar sl. 2 ár - R21090289.

Á fundi borgarráðs þann 30. september 2021, var lögð fram svohljóðandi fyrirspurn áheyrnarfulltrúa Flokks fólksins, sbr. 59. lið fundargerðar ráðsins s.d.:

*Fulltrúi Flokks fólksins veltir fyrir sér hvernig standi á því að þjónustu- og nýsköpunarsvið þurfi á svona gríðarlega mikilli erlendri ráðgjöf að halda við uppfæra nokkra vefi og tölvubúnað og annað því tengdu í borg sem er jafn lítil og Reykjavík, í erlendum samanburði, er? Borgarfulltrúi Flokks fólksins spyr einnig af hverju þarf sviðið að ráða inn fleiri og fleiri verkefnastjóra og sérfræðinga í hvert sinn sem ný verkefni verða til? Hversu margir verkefnastjórar, forritarar, sérfræðingar, notendaránnsóknar aðilar og aðrir aðilar sem koma beint að hugmyndavinnu og hönnun, hefur sviðið verið að ráða inn undanfarin 2 ár?*

Fyrirspurninni var vísað til umsagnar Þjónustu- og nýsköpunarsviðs með bréfi dagsett þann 1. október 2021.

**Svar:**

*Fulltrúi Flokks fólksins veltir fyrir sér hvernig standi á því að þjónustu og nýsköpunarsvið þurfi á svona gríðarlega mikilli erlendri ráðgjöf að halda við uppfæra nokkra vefi og tölvubúnað og annað því tengdu í borg sem er jafn lítil og Reykjavík, í erlendum samanburði, er?*

Árið 2018 samþykkti borgarráð endurskoðaða og uppfærða stefnu um nýtingu upplýsingatækni og segir í henni að upplýsingatækni sé einn helsti drifkraftur nýsköpunar og umbreytingu á starfsemi Reykjavíkurborgar. Hún sé grundvöllur til að auka gæði og þjónustu sem borgin býður upp á og koma á betri samskiptum við íbúa. Fjárfesting í betri og breyttri tækni sem sé vel innleidd skili sér margfalt til baka í auknum afköstum, betri þjónustu, meiri skilvirkni, auknu öryggi og þar með meiri áreiðanleika. Með framþróun í upplýsingatækni gefist tækifæri til frekari samreksturs og bættrar nýtingu þeirra fjármuna sem varið er í rekstur upplýsingatæknikerfa.



Upplýsingatækniumhverfi Reykjavíkur er stærsta heildstæða kerfi landsins og á sér engan samanburð hér á landi. Áætlaður heildarrekstrarkostnaður upplýsingatækniumhverfisins á árinu 2021 nemur samtals 2.151 milljónum króna. Eftirfarandi tölur eru dæmi sem sýnir umfang starfseminnar á árinu 2021:

- 132.000 notendur í einu eða fleirum kerfum borgarinnar
- 28.000 virkir notendur í upplýsingatækniumhverfinu
- 11.700 útstöðvar
- U.þ.b. 300 starfsstaðir
- 917 nettengdir prentarar
- 72 sírstöðvar
- 350 vefir
- 40.273 afgreiddar upplýsingatækniverkbeiðnir
- 22.181 símtöl til tækniborðs
- 317 netskápar
- 1.630 þráðlausir netsendar
- 387 netskiptar og -beinar
- 980 kerfi í notkun
- 267.000 hugbúnaðarleyfi í notkun

Upplýsingatækni og tengd starfsemi er sú starfsemi sem hvað hraðast breytist og þörfin fyrir að fylgjast náið með framþróun og framtíðarhorfum er því rík og mikilvæg. Nánast öll starfsemi borgarinnar reiðir sig á upplýsingatækni og það er því auðvitað röng ályktun að starfsemin snúist um upp færslu á nokkrum vefjum og tölvubúnaði. Þó að Reykjavík sé í flokki lítilla og meðalstórra borga á heimsvísu er hún einn stærsti eða stærsti einstaki aðili Íslands í upplýsingatæknirekstri. Af því leiðir að oft á tíðum er erfitt að fá hlutlausu ráðgjöf eða samanburð við innlendar einingar en af því skapast fyrst og fremst þörfin til að líta til þess sem gerist erlendis.

Það sama er uppi á teningnum hjá flestum stærri aðilum á markaði hér á landi. Lang flestir eða allir þeir sem reka upplýsingatækniumhverfi finna fyrir þörf á því að leita til erlendra aðila eftir aðstoð eða ráðgjöf en það er svo sem ekki bundið við fyrirtæki á Íslandi að finna fyrir slíkri þörf. Almenn skoðanaskipti, sala á vinnu og ráðgjöf á sér stað á hverjum degi innan upplýsingatæknigeirans þvert á lönd og heimsálfur enda lifum við og hrærumst í alþjóðlegu markaðsumhverfi sem einmitt byggir á slíku.

Þjónustu- og nýsköpunarsvið og forverar þess hafa fengið ráðgjöf frá ýmsum erlendum og innlendum aðilum í gegnum tíðina. Fyrirtæki á þessum markaði eru eðlilega misjöfn en eitt af þeim stærri er ráðgjafa- og rannsóknarfyrirtækið Gartner. Þjónusta þess er einstök þar sem hún byggir algjörlega á óhlutbundnu mati og mjög víðtækum rannsóknum og prófunum. Reykjavíkurborg hefur notið leiðsagnar og ráðgjafar frá Gartner af og til allt frá árinu 2011 og í auknum mæli núna nýlega vegna þeirra breytinga sem verið er að innleiða í upplýsingatækniumhverfi borgarinnar. Óhætt er að fullyrða að sú ráðgjöf og kennsla hefur verið mjög verðmæt og sparað borginni umtalsvert meiri fjárhæðir en nýttar hafa verið til kaupa á þjónustunni. Má í því sambandi nefna vinnu Gartner með borginni við hugbúnaðarleyfaúttæktir Microsoft, IBM og VM Ware og ráðgjöf við stefnumörkun af ýmsu tagi.



Vegna sérstöðu fyrirtækisins á alþjóðlegum ráðgjafamarkaði hefur Þjónustu- og nýsköpunarsvið fengið heimild innkaupa- og framkvæmdaráðs til að viðhafa samningskaup án undangenginnar útboðsauglýsingar í samræmi við b-lið 1. mgr. 26. gr. innkaupareglna Reykjavíkurborgar, og b. lið 39 gr. Laga um opinber innkaup, til að kaupa ráðgjafþjónustu af Gartner Ireland Limited. Gartner þjónustar marga viðskiptahópa á Íslandi með sama hætti og Reykjavíkurborg. Kaupa þessir aðilar þjónustu og þekkingu þar sem hún er að mörgu leyti ekki til staðar hér á landi, eða á þeim skala og þeirri dýpt sem þörf er á.

Meðal viðskiptahópa Gartner á Íslandi eru:

- Leiðandi fyrirtæki í upplýsingaþjónustu
- Einn stærsti lífeyrissjóður landsins
- Helstu fjármálastofnanir á landinu
- Helstu tryggingafyrirtæki á landinu
- Leiðandi fyrirtæki í heilbrigðisgeiranum
- Leiðandi rannsóknarfyrirtæki
- Leiðandi fyrirtæki í smásölu
- Opinber stjórnsýsla og sveitarfélög (aðrir en Reykjavíkurborg)

Þannig að þótt Reykjavík sé lítil borg á heimsmeilivörðum og íslenskar stofnanir og fyrirtæki sömuleiðis, þá standa framangreindir aðilar frammi fyrir sömu áskorunum og sömu öryggisögnum hvað upplýsingatækni og Reykjavíkurborg, sem og aðilar um allan heim, litlir og stórir, opinberir og á markaði. Þörf og nytsemi slíkrar ráðgjafar má því heita óumdeild.

*Borgarfulltrúi Flokks fólksins spyr einnig af hverju þarf sviðið að ráða inn fleiri og fleiri verkefnastjóra og sérfræðinga í hvert sinn sem ný verkefni verða til?*

Í desember 2020 var samþykkt í borgarráði fjárfestingaráætlun til þriggja ára sem ætlað er að hraða stafrænni vegferð Reykjavíkurborgar. Með áætluninni er gert ráð fyrir að sá tími sem upphaflega var áætlaður í vegferðina, þ.e. 7-10 ár, verði stytur niður í 3 ár. Í hröðun stafrænnar vegferðar felst að vinna þarf mun fleiri verkefni samtímis.

Þeim verkefnum sem Þjónustu- og nýsköpunarsviði er falið að sinna, og falla undir formlega skilgreiningu hugtaksins verkefni, eru margvísleg og mörg þeirra þarfnast rækilegs undirbúnings. Verkefnin eru flest hver stór að umfangi, vinnast á stuttum og meðallöngum tíma, hafa aðkomu margra starfseininga og fela í sér hátt flækjustig og mikinn ófyrirsjáanleika. Sviðið sinnir mörgum tugum tímabundinna verkefna samtímis á hverjum tíma ásamt að reka kjarnastarfsemi.

Þjónustu- og nýsköpunarsvið hefur tileinkað sér viðurkennda aðferðarfræði faglegrar verkefnastýringar svo tryggja megi viðunandi verkefnastýringu, framgang og lúkningu verkefna og er sú stýring einnig hluti af gæðaferlum sviðsins. Verkefnaráð sviðsins hefur þannig það hlutverk að meta og samþykkja verkefni sem óskað er eftir að séu framkvæmd og tryggja að fjárfestingum sé varið í samræmi við heildaráherslur og stefnur borgarinnar.

Verkefnastofa veitir verkefnaráði reglulega upplýsingar um stöðu verkefna og tryggir að einungis sé í vinnslu á hverjum tíma sá fjöldi verkefna sem samsvarar fullum afköstum þeirra auðlinda sem Reykjavíkurborg, í þessu tilviki Þjónustu- og nýsköpunarsvið og aðrar starfseiningar sem taka þátt í hverju verkefni, hafa yfir að ráða. Með auðlindum er átt við mönnun verkefnis þ.e. verkefnastjóra, tíma, fjármagn, tækni og aðra þá þætti sem nauðsynlegir eru verkefninu hverju sinni til þess að það nái markmiði sínu.

Til að gæði verkefnisins verði ásættanleg, og til að verkefnið skili tilætluðum ávinningi og árangri í starfsemi Reykjavíkurborgar, er grundvallaratriði að til þess sé úthlutað viðeigandi auðlindum annars vegar frá stjórnendum Þjónustu- og nýsköpunarsviðs og hins vegar frá eigendum þess verkefnisins sem um ræðir hverju sinni á fag- og kjarnasviðum borgarinnar. Reynsla síðustu ára hefur sýnt að án öflugrar verkefnastjórnunar verða þau verkefni sem hér um ræðir, ekki unnin eða þeim lokið á ásættanlegan hátt.

Að öðru leyti er vísað í fylgiskjöl með fyrirspurninni þ.e. í Handbók um verkefnavinnu (2020) sem gefin er út af skrifstofu borgarstjóra og borgarritara og Handbók um verkefnastjórnun fyrir Stjórnarráð Íslands (2013).

*Hversu margir verkefnastjórar, forritarar, sérfræðingar, notendarannsóknar aðilar og aðrir aðilar sem koma beint að hugmyndavinnu og hönnun, hefur sviðið verið að ráða inn undanfarin 2 ár?*

Á árinu 2020 réði Þjónustu- og nýsköpunarsvið samtals í 11 tímabundin störf, vegna fjárfestingaverkefna þ.e. störf sem voru viðbót við þau störf sem fyrir voru á sviðinu:

- Forritarar: 7
- Upplýsingatæknihönnuð: 1
- Þjónustuhönnuðir: 1
- Verkefnastjórar: 2

Á fundi borgarráðs fimmtudaginn 3. júní 2021, var lögð fram beiðni Þjónustu- og nýsköpunarsviðs um heimild til að ráðstafa áætluðu fjármagni samkvæmt frumkostnaðaráætlun í verkefnið stafræn þróunarteymi sbr. 13. lið fundargerðar ráðsins s.d. Þegar þetta svar er ritað hefur verið ráðið í 41 af þeim 57 tímabundnu störfum sem upprunalega var gert ráð fyrir.

Þá hefur á árinu 2021 verið ráðið til viðbótar í samtals 11 tímabundin störf, vegna fjárfestingaverkefna þ.e. umfram þau sem tilgreind eru fyrir stafræn þróunarteymi:

- Upplýsingatæknihönnuðir: 1
- Breytingastjóri: 1
- Verkefnastjórar: 3
- Vörustjórar: 6



Reykjavíkurborg  
Þjónustu- og nýsköpunarsvið

Virðingafyllst,

Arna Ýr Sævarsdóttir,  
Skrifstofustjóri Þjónustu og umbreytinga

Friðþjófur Bergmann  
Skrifstofustjóri Upplýsingatækniþjónustu Reykjavíkur

Pröstur Sigurðsson  
Skrifstofustjóri Stafrænnar Reykjavíkur

# Stefna um nýtingu upplýsingatækni hjá Reykjavíkurborg 2018-2022

## 1. UMFANG OG STARFSEMI

Stefna um nýtingu upplýsingatækni hjá Reykjavíkurborg nær til allra sviða borgarinnar og borgarstjórnar. Henni er ætlað draga fram áherslur borgarinnar í upplýsingatæknimálum til næstu fjögurra ára. Með upplýsingatækni er átt við hagnýtingu upplýsinga og annars efnis úr ýmsum miðlum, einkum á rafrænu formi. Kjarni stefnunnar er að nýta skuli upplýsingatækni á markvissan hátt til að styrkja áherslur borgarinnar á öllum sviðum. Stefnunni er þannig ætlað að styðja við aðrar stefnur, s.s. þjónustustefnu og upplýsingastefnu, sem og markmið borgarstjórnar, einstakra fagsviða og skrifstofa borgarinnar. Upplýsingatækni er einn helsti drifkraftur í nýsköpun og endurmótun á starfsemi Reykjavíkurborgar. Hún er grundvöllur til að auka gæði og þjónustu sem borgin býður upp á og koma á betri samskiptum við íbúa. Með stefnubundinni nýtingu á upplýsingatækni næst betri heildarsýn yfir gögn borgarinnar sem leiðir til betri ákvarðanatöku, og eykur skilvirkni, hagkvæmni og gagnsæi stjórnsýslunnar. Fjölbreytt og framsækin notkun á upplýsingatækni getur auk þess stuðlað að umhverfisvernd og grænni hugsun.

Upplýsingatækni er síbreytileg og snertir öll svið borgarinnar. Svo unnt sé að ná fram markmiðum stefnunnar þurfa tæknilegir innviðir að vera til staðar en mikilvægt er að hafa í huga að stefnan sjálf er ekki tæknistefna. Listi yfir þau verkefni sem hægt væri að ráðast í er ótæmandi og tækifæri til umbóta með aðkomu upplýsingatækni eru ófá. Því er forgangsröðun mikilvæg og með þessari stefnu eru lagðar línur til næstu fjögurra ára sem verða svo útfærðar í sérstakri framkvæmdaáætlun ár hvert. Framkvæmdaáætlunin verður fjármögnuð í gegnum fjárfestingaráætlunina „Ný upplýsingakerfi“ sem upplýsingatæknideild (UTD) heldur utan um.

## 2. STÖÐUMAT OG HELSTU ÁSKORANIR

Reykjavíkurborg hefur undanfarinn áratug breytt skipulagi á upplýsingatæknimálum með því að gera stjórn þeirra miðlægari undir stjórn upplýsingatæknideildar. Markvisst hefur verið unnið að því að ná heildarsýn yfir öll kerfi og samninga á sviði upplýsingatækni sem eru í gildi hjá Reykjavíkurborg. Upplýsingatæknideild hefur í auknu mæli komið að gerð samninga á sviði upplýsingatækni hjá borginni og stefnt er að því að allir samningar á þessu sviði verði á höndum UTD en áður voru þeir á höndum sviðanna sjálfra. Undanfarin ár hefur upplýsingatæknideild haft umsjón með fjárfestingaráætluninni „Ný upplýsingakerfi“. Áætlunin felur í sér fjárfestingu í innleiðingu á nýrri tækni, nýjum hugbúnaðarkerfum og nýpróun í tengslum við kerfi sem þegar eru í rekstri og geta öll svið borgarinnar sótt um að tiltekin verkefni á sviði upplýsingatækni séu fjármögnuð af þessum lið.

Á síðustu árum hefur verið unnið að því að mæta uppsafnaðri endurnýjunarþörf í upplýsingatækni sem hlóðst upp eftir fjármálahrunið 2008. Segja má að nú sé búið að mæta þessari þörf, a.m.k. hvað endurnýjun á búnaði varðar en ljóst er að þróun starfs- og kennsluhátta í skóla- og frístundastarfi (m.a. með tilkomu rafrænna prófa og nýrra áherslna í námsskrám) kallar á búnaðaraukningu. Þá liggur jafnframt fyrir að mörg þeirra kerfa sem í notkun eru hjá borginni uppfylla ekki ásættanlegar kröfur sem nú eru gerðar til slíkra kerfa auk þess sem ný lög um persónuvernd kalla á breytt verklag. Því sætir lagi að móta nýja framtíðarsýn um nýtingu á upplýsingatækni til næstu ára.

Upplýsingatækni er fjárfrekur málaflokkur sem skilar jafnan arði þótt hann sé ekki alltaf augljós eða mælanlegur. Rétt nýting á upplýsingatækni er grunnforsenda þess að unnt sé að draga úr sóun og auka skilvirkni á öllum sviðum. Líftími upplýsingakerfa er mislangur því örar tæknibreytingar og nýsköpun kalla á breytt verklag. Fjárfesting í betri og breyttri tækni sem er vel innleidd skilar sér margfalt til baka í auknum afköstum, betri þjónustu, meiri skilvirkni, auknu öryggi og þar með meiri áreiðanleika. Með framþróun í upplýsingatækni gefast tækifæri til frekari samreksturs og bættrar nýtingu þeirra fjármuna sem varið er í rekstur upplýsingatækniakerfa. Það er því mikilvægt að upplýsa starfsfólk, stjórnendur og stjórnámálamenn um upplýsingatækni þannig að borgin nýti sér hana sem best. Einnig þarf að auka samvinnu þvert á svið og skrifstofur til að ná fram enn betri gæðum í rekstri og þjónustu. Helstu áskoranir sem Reykjavíkurborg sendur frami fyrir til að þessi stefna nái fram að ganga eru að ekki verði teknar ákvarðanir sem vinna gegn markmiðum hennar, dregið verði úr fjárveitingum til málaflokksins og að innleiðing stefnunnar verði ábótavant. Því er mikilvægt að reglulega verði gert stöðumat á málaflokksnum og gripið verði til aðgerða ef þurfa þykir. Auk þess er nauðsynlegt að stefnan verði vel kynnt og að henni verði haldi á lofti út gildistíma hennar. Þá er æskilegt að gert verði arðsemismat á stærri verkefni þar sem það á við.

### **3. FRAMTÍÐARSÝN OG MEGINMARKMIÐ**

Reykjavíkurborg horfir til þess að á næstu árum verði upplýsingatækni markvisst beitt til að draga úr sóun og auka skilvirkni í rekstri, bæta þjónustu, og stuðla að auknu gagnsæi gagnvart borgarbúum.

Meginmarkmið í stefnu um nýtingu upplýsingatækni hjá Reykjavíkurborg er að upplýsingatækni verði nýtt á skynsaman og upplýstan hátt þannig að hún stuðli að því að borgin nái markmiðum sínum á öllum sviðum. Til að það náist þarf að fylgjast grannt með tækniþróun en gæta þess jafnframt að nýjungar séu innleiddar að vandlega ígrunduðu máli. Horfa þarf til heildarinnar og þeirra innviða og lausna sem til staðar eru. Mikilvægt er að finna og nýta upplýsingatæknilausnir sem draga úr sóun og auka skilvirkni í rekstri borgarinnar. Þar er einkum horft til þess að auka þjónustu við borgara með nútímalegum hætti, stuðla að umhverfisvænni lausnum, öflugri stuðning við starfsemi borgarinnar og auknu gagnsæi og opnari gögnum.

### **4. UNDIRMARKMIÐ**

Undirmarkmið stefnunnar eru fjögur að tölu og styðja þau við þá framtíðarsýn og meginmarkmið sem tilgreind eru hér að ofan.

#### **1. Hafa grunnvirkni í lagi**

Vinna skal markvisst að því að tæknilegir innviðir borgarinnar séu það öflugir að öll svið og skrifstofur borgarinnar geti nýtt upplýsingatækni til að ná fram markmiðum sínum. Í því felst m.a. að tæknileg þjónusta við sviðin og skrifstofurnar sé endurskoðuð reglulega og kynnt með skýrum hætti. Enn fremur þarf að ábyrgjast að þekking sé til staðar til að nýta þann upplýsingatæknikost sem til staðar er hverju sinni.



Nauðsynlegt er að tengingar séu öflugar og öruggar og að viðunandi hugbúnaður sé til að skrá gögn, greina gögn og tengja gögn á milli kerfa. Þegar nýr hugbúnaður er tekinn í notkun skal gæta þess að hann byggir á opnum stöðlum og tækniforskriftum með það að markmiði að draga úr kostnaði við þróun og auka samvirkni. Í samræmi við aðrar stefnur borgarinnar og áherslur Evrópusambandsins er lögð áhersla á endurnýtanlegar, opnar og frjálsar lausnir, hvar sem því verður viðkomandi og talið er hagkvæmt. Forgangsröðun hugbúnaðar skal styðja við grunnþarfir rekstrar, þannig að reglubundin þjónusta og skylduverkefni gangi framár öðrum hugbúnaðarverkefnum við þróun upplýsingakerfa.

## **2. Aukin skilvirkni**

Nýta skal upplýsingatækni til að bæta stjórnun, draga úr sóun og auka skilvirkni í rekstri borgarinnar. Með nýjum lausnum liggja tækifæri til að auka sveigjanleika í rekstri. Sameiginleg innkaup á sviði upplýsingatækni hafa skilað miklum sparnaði og því er lögð áhersla á að efla stuðning við sameiginleg innkaup.

Góð stjórnun og ákvarðanatöku byggir á gögnum og því er nauðsynlegt að fyrir hendi séu öflug greiningartól svo unnt sé að draga fram lykiltölur og mælikvarða á einfaldan hátt. Jafnframt skal nýta upplýsingatækni til að styðja við samræmda skráningu gagna og koma þarf upp aðgengilegu yfirliti yfir gögn borgarinnar og tryggja að starfsfólk hafi aðgang að þeim gögnum sem það þarf í starfi. Enn fremur skal efla aðgang að opnum gögnum, en með því er ekki aðeins átt við að veittur sé almennur aðgangur að gögnum heldur að hver sem er geti notað, umbreytt og deilt gögnum með hvaða hætti sem er. Aðgengi almennings að opnum gögnum og opnir samráðsferlar veita aukinheldur tækifæri til að auka skilvirkni hjá Reykjavíkurborg.

## **3. Bætt þjónusta**

Nýta skal upplýsingatækni til að veita fyrirmyndarþjónustu og gera Reykjavíkurborg kleift að vera í fararbroddi sem þjónustuveitandi meðal opinberra aðila. Rafræn þjónusta skal vera fyrsti kostur og því verður unnið markmisst að rafvæðingu ferla og umsókna ásamt því að tengja saman gagnagrunna borgarinnar, þannig að borgarbúar geti afgreitt sín mál á einum stað. Samtengja skal upplýsingar þannig að gögn ferðist á milli staða en ekki fólk, að því marki sem lög leyfa. Algild hönnun verði höfð að leiðarljósi þannig að þjónustan nýtist öllum.

## **4. Framsækin notkun**

Reykjavíkurborg ætlar að stuðla að ábyrgri, fjölbreyttri og framsækinni notkun á upplýsingatækni. Nota skal upplýsingatækni í auknu mæli til nýsköpunar og stuðla að umhverfisvænni lausnum á öllum sviðum borgarinnar. Mikilvægt er að byggja upp þekkingu á möguleikum og notkun upplýsingatækni svo hún geti nýst á sem besta hátt m.a. til að bæta upplýsingagjöf, þjónustu og menntun.

Efla skal upplýsinga- og tæknilæsi og nýta tölvuleiki, forritun og önnur fjölbreytt verkfæri upplýsingatækninnar í auknu mæli þar sem það á við. Miðlun menningar og þróun upplifana verður drifin áfram með notkun upplýsingatækni þar sem notendadrifin hönnun er höfð til hliðsjónar.

## 5. MÆLIKVARÐAR Á UNDIRMARKMIÐ

Í töflunni hér að neðan eru að finna mælikvarða fyrir hvert undirmarkmið stefnunnar sem mæla framgang markmiðsins með hlutlægum hætti. Gera skal stöðumat á stefnunni út frá þessum mælikvörðum.

Nr.	Markmið	Mælikvarðar	Staða 2017	Viðmið 2020	Viðmið 2022
1	Hafa grunnvirkni í lagi	Nettengingar á starfsstöðum borgarinnar	Um 25% allra tenginga er xDSL.	Hlutfallið sé undir 2%.	Hlutfallið sé undir 1%.
		Fjöldi rekstrartilfella	22	Þeim hafi fækkað um 25%.	Þeim hafi fækkað um 50%.
		Fjöldi öryggistilfella	21	Þeim hafi fækkað um 25%.	Þeim hafi fækkað um 50%.
2	Aukin skilvirkni	Aðgengilegt yfirlit yfir gögn og kerfi borgarinnar	Ekkert heildaryfirlit er til yfir gögn og kerfi borgarinnar.	Búið verði að kortleggja öll gögn og kerfi borgarinnar og innleiða að fullu greiningartól til að draga fram lykiltölur.	Búið verði að kortleggja allar tengingar á milli kerfa hjá borginni.
		Skráningar og vistunarstaðir gagna	Gögn eru gjarnan margskráð og margvistuð. Skortur er á samræmdum vinnubrögðum við skráningar og rekjanleika er ábótavant.	Búið verði að kortleggja vistunarstaði gagna.	Búið verði að fækka vistunarstöðum um 50% og samræmd vinnubrögð innleidd.
		Aðgengi að opnum gögnum	Reykjavíkurborg er með tíu gagnapakka inni á vefsvæðinu opingogn.is	Þeim hafi fjölgað um 50%.	Öll gögn verði birt sem opin gögn, nema ríkar ástæður s.s. lög um persónuvernd hamli slíkt.
3	Bætt þjónusta	Fjöldi umsókna á rafrænu formi	Um 50% allra umsókna hjá borginni eru til á rafrænu formi.	Hlutfallið verði 80%.	Allar tegundir umsókna verði orðnar rafrænar að fullu.
		Aukin sjálfsafgreiðsla	Nær engin sjálfsafgreiðsla er til staðar hjá Reykjavíkurborg. Skortur er á samtengingu gagna og kerfa.	Búið verði að ná heildarsýn yfir þjónustuferla sem geta orðið rafrænir. Innleiðing hafin á sjálfsafgreiðslukerfi.	Sjálfsafgreiðsla verði fyrsti valkostur íbúa.
4	Framsæknin notkun	Fjöldi rafrænna undirskrifa	Rafrænar undirskriftir hafa ekki verið innleiddar hjá Reykjavíkurborg.	10% allra skjala sem verða til hjá borginni verði undirritaðar rafrænt. Ferðaheimildir verða eingöngu undirritaðar rafrænt.	50% allra skjala sem verða til hjá borginni verði undirritaðar rafrænt. Allar fundargerðir verði undirritaðar rafrænt þegar undirritunar er þörf.
		Fræðslufundur um upplýsingatækni	Upplýsingatæknideild er ekki með reglubundnar kynningar um nýtingu upplýsingatækni hjá sviðum og skrifstofum borgarinnar.	Formlegur samstarfsvettvangur UTD og einstakra sviða og deilda á sviði upplýsingatækni verður stofnaður. UTD hafi haldið a.m.k. eina kynningu á hverju sviði/deild.	Fræðsluáætlun um nýtingu upplýsingatækni verði unnin ár hvert í samvinnu við mannauðsskrifstofu. Auk þess verði fræðsla um stafræna borgaravitund, persónuvernd og fleira sem hefur snertingu við upplýsingatækni.

## 6. FRAMKVÆMDAÁÆTLUN

Sérstakur verkefnalisti (framkvæmdaáætlun) verður unninn ár hvert til að fylgja þessari stefnu eftir. Öll verkefni á áætluninni þurfa að falla að meginmarkmiði stefnunnar og stuðla að framgangi a.m.k. eins þeirra fjögurra undirmarkmiða í stefnunni sem hér liggur til grundvallar. Fjármögnun áætlunarinnar byggir á fjárfestingaráætluninni „Ný upplýsingakerfi“ sem upplýsingatæknideild heldur utan um. Öll svið og skrifstofur borgarinnar geta sótt um að einstök verkefni eða hluti verkefna á sviði upplýsingatækni verði fjármögnuð úr þessari áætlun.



Reykjavík, 12. maí 2021  
PON21050021

Til borgarráðs  
Ráðhús Reykjavíkur

***Efni: Heimild til að gangsetja stafræn þróunarteymi og hefja verkefni.***

Óskað er eftir að borgarráð heimili þjónustu- og nýsköpunarsviði að ráðstafa áætluðu fjármagni samkvæmt frumkostnaðaráætlun í verkefnið stafræn þróunarteymi. Verkefnið er fjármagnað af kostnaðarstað 2101 Áhöld, tæki og búnaður á fjárfestingaáætlun 2021-2025 og tilheyrir stafrænni umbreytingu – rafvæðing ferla / U-STAFRAENTHR. Áætlaður framkvæmdatími verkefnis er maí 2021 t/m desember 2023.

Vísað er til minnisblaðs þess efnis, dagsett þann 12. maí 2021.

Fyrir hönd þjónustu- og nýsköpunarsviðs,

Arna Ýr Sævarsdóttir

Skrifstofustjóri þjónustu og umbreytingar

Reykjavík, 12. maí 2021

PON21050021

## MINNISBLAÐ

**Viðtakandi:** Borgarráð

**Sendandi:** Arna Ýr Sævarsdóttir, skrifstofustjóri þjónustu og umbreytinga

---

### *Efni: Heimild til að gangsetja stafræn þróunarteymi og hefja verkefni.*

Óskað er eftir að borgarráð heimili Þjónustu- og nýsköpunarsviði að ráðstafa áætluðu fjármagni samkvæmt frumkostnaðaráætlun í verkefnið stafræn þróunarteymi. Áætlaður heildarkostnaður á árinu 2021 eru 366 mkr. samkvæmt frumkostnaðaráætlun. Verkefnið er fjármagnað af kostnaðarstað 2101 Áhöld, tæki og búnaður á fjárfestingaáætlun 2021-2025 og tilheyrir stafrænni umbreytingu – rafvæðing ferla / U-STAFRAENTHR. Áætlaður framkvæmdatími verkefnis er maí 2021 t/m desember 2023.

### *Greinargerð:*

Til að auka hraða í stafrænni umbreytingu þjónustu fag- og kjarnasviða Reykjavíkurborgar er lagt til að 6 þróunarteymi og eitt stoðteymi verði gangsett þeim til stuðnings á árunum 2021 - 2023. Stefnt er að því að teymin muni fara í gegnum 84 þjónustu- og umsóknafarla hjá borginni til loka árs 2023 og umbreyta þeim þar sem stafræn tækni og notendamiðuð hönnun mun verða nýtt til aukinnar skilvirkni, gegnsæi og notendamiðaðar upplifunar. Nú liggur fyrir skipulag og umgjörð þessarar vinnu og óskað er því eftir heimild til að hefja verkefnið sem skiptist í þrjá þætti:

1. Stafrænir leiðtogar sviða
2. Stafræn umbreytingateymi
3. Stafrænt stoðteymi

Til þess að tryggja skilvirkni, skýrt eignarhald og samræmda sýn þarf starfræna leiðtoga inn á öll svið borgarinnar sem starfa náið með þjónustu- og nýsköpunarsviði sem og sviðsstjórum viðkomandi sviða að því markmiði að ná fram þjónustubreytingu og nýta stafrænar lausnir sem þróaðar eða keyptar verða á tímabilinu. Hlutverk stafrænna leiðtoga er að bera kennsl á tækifæri og áskoranir inni á sviðum og styðja við þróun þeirra yfir í verkefni og afurð. Stafrænir leiðtogar forgangsraða verkefnum inni á sviðum í samráði og samstarfi við framkvæmdastjórn þeirra hverju sinni og fylgja eftir verkefnum frá áskorun yfir í afurð. Ráðnir verða tímabundinni ráðningu sjö stafrænir leiðtogar sviða og verður skipting eftirfarandi:



1. Umhverfis- og skipulagssvið, eitt stöðugildi
2. Menningar- og ferðamálasvið, eitt stöðugildi
3. Skóla- og frístundasvið, eitt stöðugildi
4. Íþróttá- og tómstundasvið, eitt stöðugildi
5. Velferðarsvið, eitt stöðugildi
6. Fjármála- og áhættustýringasvið, eitt stöðugildi
7. Miðlæg stjórnsýsla og mannauðs- og starfsumhverfissvið, eitt stöðugildi

Stafræn umbreytingateymi Reykjavíkurborgar eru teymi sem vinna að stafrænum þjónustuumbreytingum á öllum helstu þjónustuleiðum borgarinnar. Teymin leiða þjónustuumbreytingar innan sviða og stofnana borgarinnar með þjónustustefnu Reykjavíkurborgar að leiðarljósi. Teymin samanstanda af sérfræðingum sem koma frá viðkomandi sviði eða eigendum þjónustunnar sem og þróunar og umbreytingasérfræðingum frá þjónustu- og nýsköpunarsviði. Saman vinna þessi teymi að fyrirfram afmörkuðum verkefnum og áskorunum er fela í sér umbreytingu á þjónustu þar sem notendamiðuð nálgun og stafrænar lausnir eru nýttar til að einfalda og bæta þjónustuupplifun borgarbúa. Ráðið verður tímabundið í eftirfarandi stöður sem skiptast á milli sex teyma:

1. Framleiðandi (*e. producer*), sex stöðugildi
2. Tæknistjóri (*e. delivery lead*), sex stöðugildi
3. Þjónustuhönnuður (*e. user research*), sex stöðugildi
4. Viðmótshönnuður (*e. UX/UI*), sex stöðugildi
5. Forritari f. bakenda, tólf stöðugildi
6. Forritari f. framenda, sex stöðugildi
7. Samþættingarforritari, eitt stöðugildi

Til að tryggja vinnsluhraða og framgang teyma er starfa að stafrænni umbreytingu inni í borgarkerfinu eru stöðteymi í kringum teymin mikilvæg. Stöðteymi er hópur sérfræðinga sem vinnur markvisst að ákveðnum verkhlutum í framkvæmd umbreytingaverkefnanna s.s. stafrænni persónuvernd og öðrum lagalegum álitamálum, opinberum innkaupum og samningagerð, gagnahögun, gæðastjórnun, fjármála- og áhættustýringu. Teymin ryðja hindrunum úr vegi og veita ráðgjöf þar sem þörf er á. Ráðið verður tímabundið í eftirfarandi stöður:

1. Lögfræðingur, tvö stöðugildi
2. Sérfræðingur í ferlum, gæða- og áhættustýringu, eitt stöðugildi
3. Sérfræðingur í innri og ytri samskiptum, eitt stöðugildi
4. Sérfræðingur í mannauðsmálum, eitt stöðugildi
5. Sérfræðingur í fjármálum, eitt stöðugildi
6. Gagnagreininir, eitt stöðugildi

Markmið framangreindra teyma er að styðja svið borgarinnar við framfylgd og eftirfylgd innleiðingar á þjónustustefnu borgarinnar á forsendum Græna plansins. Endurhugsa þjónustur borgarinnar út frá notendamiðaðri hönnun, nýta bestu fáanlegu stafrænar lausnir til að færa þjónustuna nær notandanum og auka sjálfbærni og skilvirkni í þjónustuveitingu.



Áætlaður heildarkostnaður á árinu 2021 eru 366 mkr. samkvæmt frumkostnaðaráætlun og verður hann greiddur af eignasjóði sbr. samþykki borgarráðs 26. mars sl. um heimild Þjónustu- og nýsköpunarsviðs að hefja verkefnaklasa í tengslum í við stafrænar umbreytingar.

Jafnréttisskimun fyrir verkefnið liggur fyrir og fjárfestingin er ekki talin hafa neikvæð jafnréttisáhrif.

Heildarkostnaður verkefnis: 2.394 milljónir króna á tímabilinu maí 2021 t/m desember 2023.

Kostnaðarstaður: 2101 Áhöld, tæki og búnaður: stafræn umbreyting – rafvæðing ferla / U-STAFRAENTHR

Fyrir hönd Þjónustu- og nýsköpunarsviðs,

Arna Ýr Sævarsdóttir

Skrifstofustjóri þjónustu og umbreytingar



Reykjavíkurborg  
Skrifstofa borgarstjóra og borgarritara

# Handbók um verkefnavinnu

Skrifstofa borgarstjóra og borgarritara  
2. útgáfa, maí 2020



## Efnisyfirlit

1. Inngangur .....	2
2. Meginferli verkefna .....	3
3. Undirbúningur verkefnis.....	5
Upphaf verkefnis .....	5
Skilgreining og afmörkun verkefnis .....	5
Erindisbréf og starfshópar .....	6
Skilgreining á þátttakendum og hlutverkum .....	6
Áætlanir og greiningar.....	9
Verkátun .....	10
Hagsmunaaðilagreining .....	13
Aðrar áætlanir og greiningar .....	13
Stöðumat .....	15
4. Framkvæmd.....	15
Stýring verkefnis.....	16
Framvindumat og verkstöðuskýrsla .....	16
Fundir og fundastjórn.....	17
5. Verklok.....	18
6. Hugbúnaður fyrir verkefnastjórnun .....	19
7. Heimildir .....	22

# 1. Inngangur

Handbók þessari er ætlað að leiðbeina starfsfólki og fulltrúum í starfshópum Reykjavíkurborgar um vinnslu og stýringu verkefna. Í henni er fjallað um aðferðir og verkfæri verkefnastjórnunar og leiðbeint um nýtingu þeirra.

Samhliða umfjöllun um verkefnavinnu er í handbókinni fjallað um notkun eyðublaða og sniðmáta sem er ætlað að auðvelda starfsmönnum að vinna samkvæmt aðferðum verkefnastjórnunar í þeim tilgangi að auka líkur á að verkefni skili tilætluðum árangri og verði traustur grunnur til ákvarðanatöku.

Mikill fjöldi verkefna sem varða starfsemi borgarinnar er unnin á vegum fagsviða og miðlægra skrifstofa Reykjavíkurborgar og jafnframt í starfshópum sem starfa þvert á starfseiningar. Um er að ræða fjölbreytta flóru verkefna allt frá stefnumótunarverkefnum til hvers kyns verkefna sem varða starfsemi og rekstur borgarinnar. Á grundvelli þessara verkefna eru teknar margvíslegar ákvarðanir. Miklu skiptir að verkefnin séu faglega unnin og framsetning niðurstaðna með þeim hætti að grunnur ákvarðanatöku sé traustur.

Umfjöllun um verkefnastjórnun í þessari handbók er í anda hefðbundinnar verkefnastjórnunar sem er viðeigandi aðferðafræði fyrir mörg þau verkefni sem unnið er að í stjórnslu Reykjavíkurborgar. Nýjar stefnur og straumar í verkefnastjórnun hafa verið að ryðja sér til rúms, m.a. með tilkomu hönnun þjónustu (Design thinking) og Agile (SCRUM) verkefnastjórnun sem byggir á ítruðu ferli og kvikri þróun óþekktrar lausnar með áherslu á stutta spretti. Þessum nýju aðferðum eru ekki gerð skil hér en þær geta verið viðeigandi að hluta eða í heild við vinnslu verkefna í stjórnslu borgarinnar.

Við gerð þessarar handbókar og eyðublaða var m.a. stuðst við eyðublöð og leiðbeiningablöð umhverfis- og skipulagssviðs.<sup>1</sup> Einnig var stuðst við handbók um verkefnastjórnun fyrir Stjórnarráðið og fleiri gögn um aðferðir verkefnastjórnunar.

Í handbókinni er í fyrsta hluta fjallað um meginferli verkefna. Í öðrum hluta um undirbúning verkefna, í þriðja hluta um framkvæmd verkefna og í þeim fjórða um verklok. Að síðustu er fjallað um hugbúnað fyrir verkefnastjórnun.

Eyðublöð, sniðmát og tékklista sem vísað er til í handbókinni má finna á forsíðu Fróða, innri vef Reykjavíkurborgar, undir flípanum Verkfæri.

---

<sup>1</sup> Eyðublöðin er að finna í verkefnisstjórnunarhugbúnaðinum Project in a box sem er í eigu og umsjón USK.

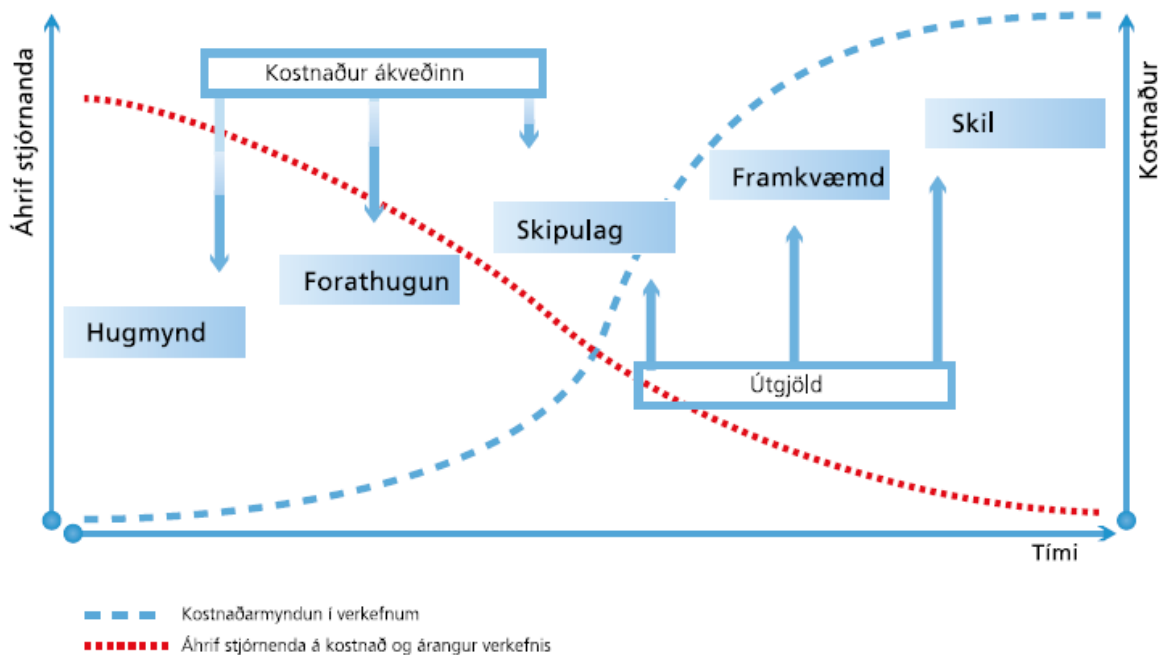
## 2. Meginferli verkefna

Verkefni er ferli samsett af aðgerðum, háð takmörkunum á tíma og kostnaði, sem er framkvæmt til að framkalla skilgreindar afurðir í samræmi við sett markmið og aðrar skilgreindar kröfur. Grunnþættir verkefnastjórnunar eru:

- Að skilgreina markmið verkefnis út frá tíma, kostnaði og mælikvörðum um árangur.
- Að þróa og innleiða áætlun til að ná settum markmiðum.
- Að nota réttar aðferðir við stjórnun verkefnis, áætlanagerð og eftirlit.
- Að kalla til hæfa einstaklinga með viðeigandi þekkingu til að vinna að verkefninu.

Öll verkefni eiga sér ákveðinn lífsferil eða meginferli, sem skiptist upp í fasa þar sem unnið er með ákveðna hluti í hverjum þeirra. Fasarnir eru unnir í ákveðinni röð, tengsl eru milli þeirra og hver þeirra á sér upphaf og endi þó vinna við tvo eða fleiri fasa geti að einhverju leiti átt sér stað á sama tíma. Hver fasi hefur tilgang og undirferla og skilar af sér skilgreindum afurðum. Þegar afurðirnar eru tilbúnar er fasanum lokið.

Framkvæmd er mismikil eftir því á hvaða stigi verkefni eru. Líkt og sjá má í mynd 1. eru framkvæmdir almennt óverulegar á hugmyndastiginu og á forathugunarstigi en aukast þegar líður á líftíma verkefnis. Áhrif á eðli og stærð verkefna eru almennt mest á fyrstu þremur stigum verkefnis því þar eru teknar ákvarðanir um framkvæmd verkefnis.

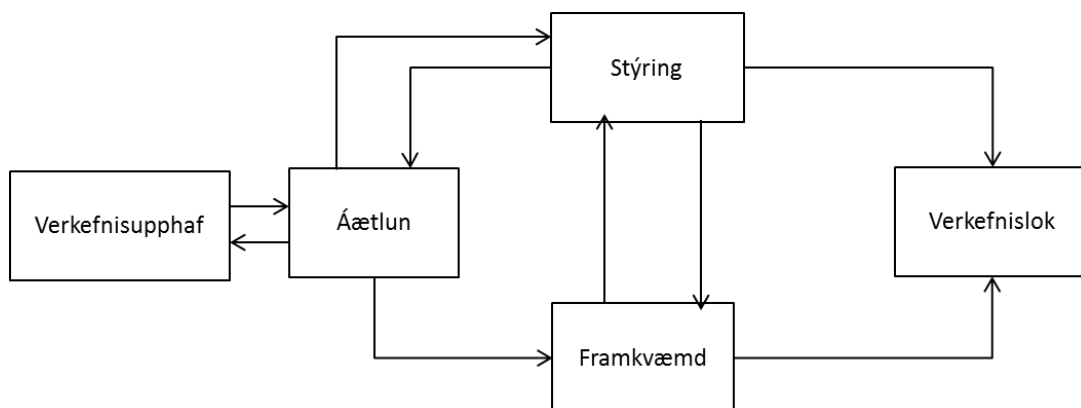


Mynd 1. Líftími verkefnis, þróun kostnaðar og áhrif stjórnenda.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Heimild: Verkefnastjórnun – Að gera hlutina rétt (Impra nýsköpunarmiðstöð).

Fasarnir sem skilgreina meginferli verkefnis eru eftirfarandi:

1. Verkefnisupphaf: Skoða forsendur og vinna grunnáætlanir til að hægt sé að taka upplýsta ákvörðun um það hvort hefja eigi vinnu við verkefnið. Skilgreint er hverju verkefnið skilar og hvað þarf til að skila væntri niðurstöðu.
2. Áætlun: Gera áætlunir sem m.a. skilgreina hvað þarf að gerast hvenær á líftíma verkefnisins, hver kemur að hverju verki og hvað þarf til að vinna það. Áætlanirnar leyfa yfirsýn yfir stöðu framkvæmdarinnar og draga fram hvaða breytingar þarf að gera til að halda verkefninu innan gefinna forsenda þess.
3. Stýring: Hafa eftirlit með, mæla afköst og stýra árangri verkefnis til samræmis við gerðar áætlunir. Fara í fyrirbyggjandi og leiðréttandi aðgerðir eða gera breytingar eins og þarf til að uppfylla samþykktar forsendur verkefnisins.
4. Framkvæmd: Framkvæma verkefnið til samræmis við gerðar áætlunir og upplýsa um stöðu þess eins og þarf.
5. Verkefnislök: Staðfesta með formlegum hætti að verkefni hafi mætt samþykktum forsendum þess, ganga frá lausum endum, losa mannafla og aðrar bjargir og draga fram lærdóm til betrubóta fyrir framtíðar verkefni.



Mynd 2. Fasar verkefnis og tengsl þeirra.<sup>3</sup>

Í upphafi verkefnis þarf að ákveða verklag og hvaða aðferðum eigi að beita við framkvæmd þess. Hér eru sett fram leiðbeinandi dæmi og verkfæri sem byggja á aðferðum verkefnastjórnunar og fyrrgreindum fösum.

Hverjum fasa fylgja undirferli sem felur í sér leiðbeiningar og ýmist eyðublöð, tékklista og/eða sniðmát. Skjölín má finna á forsiðu Fróða, innri vef Reykjavíkurborgar, undir flípanum Verkfæri og í verkefnisstjórnunarhugbúnaðinum Project in a box, í aðferð í hugbúnaðinum sem sett hefur verið upp fyrir skrifstofu borgarstjóra og borgarritara.

<sup>3</sup> Mynd tekin úr VLP-001 Verkefnastjórnun, ferill og undirferlar (umhverfis- og skipulagssvið).

Til hægðarauka í umfjöllun í þessari handbók og til að fækka vinnuskjöllum og sameina þau hefur fösum 1 og 2 verið steipt saman undir heitinu *Undirbúningur* og fösum 3 og 4 saman undir heitinu *Framkvæmd*. Fasarnir sem vísað er til í þessari handbók eru því þrír, *Undirbúningur*, *Framkvæmd* og *Verklok*.

### 3. Undirbúningur verkefnis

Í þessum kafla um undirbúning verkefnis er fjallað um upphaf verkefnis og áætlanagerð.

Eyðublöð og sniðmát sem nota má við undirbúning verkefna:

1. Upphaf verkefnis

*Skilgreining verkefnis*

*Erindisbréf*

*Hagsmunaaðilagreining – Áætlanir og greiningar*

*Markmiðagreining – Áætlanir og greiningar*

*Áhættugreining – Áætlanir og greiningar*– Einnig er hægt að nota Staða áhættu.spn í PIAB.

*Startfundur – dagskrá*

2. Áætlun

*Verkáætlun* – einnig hægt að nota Verkefnisáætlun.spn í PIAB

*Fjárhagsáætlun verkefnis - Áætlanir og greiningar*

*Samskiptaáætlun - Áætlanir og greiningar*

*SVÓT og markmiðasetning*

### Upphaf verkefnis

#### Skilgreining og afmörkun verkefnis

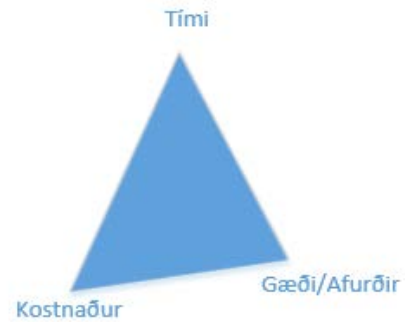
Hér er fjallað um hvernig verkefni er afmarkað og skilgreint í upphafi. Það er m.a. gert með útfyllingu á eyðublaðinu *Skilgreining verkefnis*.

Áður en ákvörðun er tekin um hvort vinna eigi verkefni er nauðsynlegt að skilgreina tilgang þess, væntan ávinning og markmið og hvað þurfi til að verkefnið skili væntum árangri. Jafnframt er mikilvægt að skilgreina stjórnskipulag verkefnis og hlutverk hvers og eins. Í því skyni er notast við eyðublaðið *Skilgreining verkefnis*, en þar eru dregnar fram lykil upplýsingar um verkefni og staðfesting fengin um það hvort hefja eigi vinnu við það. Upplýsingar í eyðublaðinu eru nánar útfærðar á síðari stigum verkefnisins, t.d. í verkáætlun og fjárhagsáætlun.

Meta skal hvort þarft er að fylla það út ef um er að ræða verkefni sem unnið er af starfshópi með útgefið erindisbréf, hvort verkefnið hafi verið skilgreint nægjanlega með því. Það má gera með því að bera saman erindisbréfið og eyðublaðið.

Yfirmaður þeirrar starfseiningar sem ber ábyrgð á að verkefni verði unnið, eða starfsmaður í umboði hans, fyllir út eyðublaðið *Skilgreining verkefnis*. Skipaður verkefnisstjóri verkefnis ber ábyrgð á að verkefni sé unnið á forsendum þeirra upplýsinga sem samþykkt voru í eyðublaðinu.

Á meðal þess sem skilgreina þarf við upphaf verkefnis er tímaáætlun þess, kostnaður og gæði eða afurðir verkefnis. Þá er gagnlegt að huga strax að því hverju er æskilegt að breyta ef áætlanir standast ekki og hvað takmarkar framgang verkefnisins. Þarf verkefninu að ljúka fyrir tiltekinn tíma? Má það ekki kosta meira en samþykkt er í upphafi? Verða gæði/afurðir verkefnis að vera eins og skilgreint er í upphafi? Mikilvægt er að skilgreina sem fyrst hvað af þessu þrennu verður að standast ef verkefnisáætlun gengur ekki upp, hvar gæti verið gott að gera betur en upprunalega er lagt upp með og hvað má síðan fara umfram áætlun.



### Erindisbréf og starfshópar

Verkefni krefjast þess að skýrt stjórnskipulag sé sett upp og þátttakendur í verkefni séu skilgreindir, sbr. umfjöllun í fyrri kafla. Útgáfa erindisbréfa er algeng leið til þess, ekki síst þegar verkefni þarf að vinna þvert á starfseiningar. Sniðmát fyrir erindisbréf er eitt þeirra sniðmáta sem fylgja handbókinni.

Starfs- og stýrihópar eru skipaðir til að vinna verkefni sem eru skilgreind skv. erindisbréfi og starfa í afmarkaðan tíma. Um þá gilda reglur Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa.<sup>4</sup> Í 7. gr. reglnanna segir að starfs- og stýrihópar skuli vinna skv. aðferðum verkefnastjórnunar eftir því sem við á. Í því felst m.a. að gera verkefnisáætlun, fjárhagsáætlun, hagsmunaaðilagreiningu, samskiptaáætlun og áhættugreiningu.

### Skilgreining á þátttakendum og hlutverkum

Hlutverk og ábyrgðarsvið aðila getur að einhverju leyti verið frábrugðið á milli verkefna eftir tegund og flækjustigi þeirra. Stjórnandi starfseiningar getur setið í verkefnishópi þar sem sérfræðingur er stjórnandi verkefnis. Mikilvægt er að virða hlutverk hvers og eins í verkefnavinnu.

Í mikilvægum verkefnum er æskilegt að fagráð, stofnun eða sá sem ákveður að verkefnið sé unnið tilnefni sérstakan bakhjarl sem fulltrúa eigenda í verkefninu og skilgreini hlutverk hans. Það er þó ekki alltaf gert. Bakhjarl er yfirleitt aðili úr hópi æðstu stjórnenda sem hefur ákveðna sýn á viðfangsefni verkefnis, grunnmarkmiðssetning í verkefninu er á ábyrgð hans og hann stuðlar að framgangi verkefnisins á ýmsan hátt. Hann þarf bæði að gæta hagsmuna stofnunarinnar sem hann er stjórnandi í og hagsmuna verkefnisins. Í smærri eða einfaldari verkefnum er ekki þörf á bakhjarli úr hópi æðstu stjórnenda. Þá nægir að tilgreina viðeigandi ábyrgðarmann eða viðskiptavin verkefnis.

Í verkefnum er hefðbundið að eftirfarandi hlutverk séu til staðar<sup>5</sup>: Bakhjarl, viðskiptavinur, verkefnishópur, verkefnisstjóri og hagsmunaaðilar.

<sup>4</sup> [http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur\\_reykjavikurborgar\\_um\\_starfs-og\\_styrihopa\\_samthykktar\\_2.2.2018.pdf](http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_reykjavikurborgar_um_starfs-og_styrihopa_samthykktar_2.2.2018.pdf)

<sup>5</sup> Flest verkefni starfshópa, á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara eða í miðlægrri stjórnslu eru ekki það umfangsmikil eða flókin að skipa þurfi (til viðbótar við verkefnishóp) verkefnisstjórn stjórnenda þeirra starfseininga sem eiga helstu hagsmuna að gæta af niðurstöðum verkefnis eða eru lykilaðilar í vinnslu þess. Ef þess gerist þörf má sjá dæmi um útlitun á hlutverki verkefnisstjórnar í leiðbeiningablaði umhverfis- og skipulagssviðs LBP-004 Skipurit, hlutverk og ábyrgð.

*Eigandi* verkefnis (líka kallaður bakhjarl) er stjórnandi starfseiningar sem ber ábyrgð á niðurstöðu verkefnis eða hefur að öðru leiti mikinn áhuga á niðurstöðunum. Hann ber ábyrgð á að verkefnið verði unnið innan þeirra forsenda sem settar eru fram í eyðublaðinu *Skilgreining verkefnis* og skili væntum árangri. Eigandinn skipar verkefnisstjóra (oftast með erindisbréfi), hefur eftirlit með störfum verkefnisstjórans og veitir honum stuðning. Eigandinn tekur upp hlutverk sitt strax og verkefnið hefur verið staðfest.



Ábyrgðarsvið eiganda:

- Styðja við verkefnið, tryggja samstarf þeirra aðila sem þurfa að koma að því og fjarlægja hindranir eins og þarf til að tryggja framgang þess
- Móta og miðla sýn á tilgang og afleiðingar verkefnisins
- Vera málsvari verkefnisins út á við, í samstarfi við viðskiptavin ef þarf
- Fara með heildarábyrgð á að verkefnið skili þeim niðurstöðum sem lagt var upp með
- Samþykkja grunnviðmið verkefnisáætlunar og hafa almennt eftirlit með framgangi hennar
- Taka stærri ákvarðanir varðandi framgang verkefnisins - í samstarfi við viðskiptavin ef við á, staðfesta niðurstöður, lykil áfanga verkefnisins og áframhaldandi vinnu og breytingar á verkáætlun ef þær leiða til breytingar á umfangi, afurðum, kostnaði eða skilátíma
- Tryggir nauðsynlegt fjármagn, aðföng og mannafla

*Viðskiptavinur* er sá aðili sem nýtur góðs af útkomu verkefnisins, fer með niðurstöður þess og á því þær breytingar sem verkefnið leiðir til. Hlutverk fulltrúa viðskiptavinar í verkefninu er að halda á lofti væntingum og gæta hagsmuna viðskiptavinar. Í tilviki starfs- og stýrihópa er ábyrgðarmaður hóps viðskiptavinurinn.

Ábyrgðarsvið viðskiptavinar:

- Sækja fundi eins og verkefnisstjóri telur þörf á eða fulltrúi með umboð hans
- Tryggja að þarfir viðskiptavinar séu þekktar og skýrar
- Yfirfara og staðfesta að afurðir verkefnisins uppfylli þarfir viðskiptavinar
- Styðja við verkefnið, tryggja samstarf þeirra aðila sem þurfa að koma að því og fjarlægja hindranir eins og þarf til að tryggja framgang þess
- Taka ákvarðanir fyrir hönd starfseiningarinnar sem viðkomandi er fulltrúi fyrir og verða fyrir áhrifum af verkefninu

Viðskiptavinur og eigandi geta verið sami aðilinn en þurfa ekki að vera það. Dæmi um viðskiptavin sem er ekki eigandi verkefnis er t.d. fagsvið sem hefur frumkvæði að hugbúnaðarverkefni en upplýstingateknideild er eigandi verkefnisins.

*Verkefnisstjóri* er sá aðili sem ber ábyrgð á að undirbúa, halda utan um og stýra daglegum framgangi verkefnis þannig að það skili væntum niðurstöðum.

Ábyrgðarsvið verkefnisstjóra:

- Stilla upp innra skipulagi verkefnishóps og þeirra sem koma að verkefnavinnunni, skilgreina hlutverk, ábyrgð og umboð aðila í verkefninu, í samstarfi við eiganda verkefnis eins og við á
- Ráða eða skipa í verkefnið, eftir því sem við á og í samstarfi við tengda fagstjórnendur, þann mannafla sem þarf til að vinna verkefnið, sem og ráðgjafa og birgja
- Tryggja að niðurstaða verkefnis mæti þörfum, innan þeirra forsenda sem gefnar eru í eyðublaðinu *Skilgreining verkefnis*
- Gera verkefnisáætlun sem uppfyllir forsendur skilgreiningar verkefnis í samstarfi við verkefnishóp
- Hafa eftirlit með og stýra verkefni samkvæmt samþykktri verkefnisáætlun
- Halda utan um og samþykkja minni breytingar á verkefnisáætlun, leggja stærri breytingar fyrir eiganda verkefnis og ef við á viðskiptavin til samþykkis
- Bera ábyrgð á gerð stöðu- og lokaskýrslu, sem og upplýsingamiðlun til verkefnisstjórnar, samstarfs- og hagsmunaaðila
- Tryggja góðan vinnuanda í starfshóp
- Tryggja skjölun verkefnisins

Í starfshópum Reykjavíkurborgar eru dæmi um að verkefnisstjóri sé jafnframt formaður hóps. Í slíkum tilvikum er misjafnt hvort til staðar sé starfsmaður hóps sem sinnir verkum á borð við boðun funda og ritun fundargerða eða hvort því sé sinnt af verkefnisstjóranum eða öðrum fulltrúa í starfshópnum.

*Verkefnishópur/starfshópur* er samsettur af lykilaðilum sem koma að og eru virkir í vinnu verkefnis. Hlutverk hópsins er að undirbúa og annast framkvæmd verkefnis undir leiðsögn verkefnisstjóra og formanns, til samræmis við það hlutverk sem hverjum þátttakanda í hópnum er ætlað, forsendur sem ákveðnar hafa verið við skilgreiningu verkefnis og samþykktu verkefnisáætlun. Fjallað er um skilgreiningar á starfs- og stýrihópum í 2. gr. reglna Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa.

Ábyrgðarsvið verkefnishóps:

- Þátttaka í undirbúningi verkefnis, gerð verkefnisáætlunar og annarra gagna
- Annast framkvæmd verkþátta samkvæmt samþykktri verkefnisáætlun og því hlutverki sem hverjum þátttakanda er falið
- Leggja til fagþekkingu á því sviði sem þeir starfa og eru fulltrúar fyrir
- Ef við á, leiða fagteymi starfsmanna á sínu verksviði og/eða miðla upplýsingum milli verkefnishóps og þess faghóps/starfseiningar sem þeir eru fulltrúar fyrir



*Hagsmunaaðilar* eru einstaklingar, hópar eða starfseiningar – innan og utan borgarkerfisins – sem geta mögulega haft áhrif á eða orðið/telja sig geta orðið fyrir áhrifum af ákvörðun, aðgerð eða útkomu verkefnis. Hlutverk hagsmunaaðila er að fylgja sjónarmiðum sínum eftir. Í 7. gr. reglna Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa<sup>6</sup> er kveðið á um að starfs- og stýrihópar skuli skilgreina hagsmunaaðila innan stjórnkerfis Reykjavíkurborgar og eftir atvikum hafa samráð við þá áður en tillögum er skilað til ábyrgðarmanns og þar sem við á afla formlegra umsagna. Greina má hagsmunaaðila með eyðublaði fyrir hagsmunaaðilagreiningu sem finna má í skjalinu *Áætlanir og greiningar*.

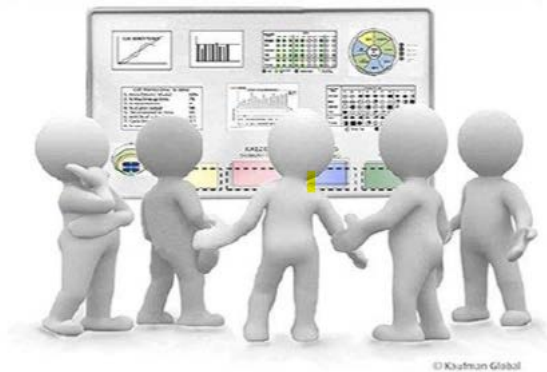
Ábyrgðarsvið hagsmunaaðila:

- Þátttaka í verkefni eða starfshópi þar sem við á
- Upplýsa um sjónarmið og væntingar þess hagsmunahóps sem viðkomandi er fulltrúi fyrir og miðla upplýsingum milli hagsmunahóps og þátttakenda verkefnis
- Taka eftir atvikum þátt í að leita lausna sem sátt er um, þar sem ólík sjónarmið og væntingar eru um niðurstöður verkefnis og/eða hvernig það er unnið
- Tryggja, eins og hægt er, sátt baklands á niðurstöðum verkefnis

## Áætlanir og greiningar

Í sumum verkefnum getur dugað að gera verk- og tímaáætlun en í öðrum verkefnum (oftast í stærri og flóknari verkefnum) þarf að huga að samráði, kostnaði, fjármögnun o.fl.

Í skjalinu *Áætlanir og greiningar* er að finna flipa fyrir verkáætlun, hagsmunaaðilagreiningu, markmiðagreiningu, samskiptaáætlun, áhættugreiningu og fjárhagsáætlun verkefnis. Í skjalinu *SVÓT og markmiðasetning* má finna flipa fyrir SVÓT greiningu, Blue Ocean áttavitann, flipa með upplýsingum um SMART markmiðasetningu og flipa með sniðmáti fyrir markmiðasetningu.



<sup>6</sup> [http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur\\_reykjavikurborgar\\_um\\_starfs-og\\_styrihopa\\_samthykktar\\_2.2.2018.pdf](http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_reykjavikurborgar_um_starfs-og_styrihopa_samthykktar_2.2.2018.pdf)

## Verkátun

Meta skal hvort verkátun skuli gerð á Excel formi í skjalinu *Áætlanir og greiningar*, í Verkefnisátun.spn í Project in a box (PIAB) eða með öðrum hugbúnaði sem ætlaður er til gerðar verkátunar. Hið fyrstefnda getur dugað ef um er að ræða lítil verkefni sem vinnast á fáeinum mánuðum með aðkomu fárra starfseininga og hafa lítið flækjustig. Þegar verkefni eru stór og flókin, vinnast á löngum tíma, hafa aðkomu margra starfseininga og mikinn ófyrirsjáanleika getur verið ráðlegt að nota Planner í PIAB eða áþekkan hugbúnað með innbyggða sjálfvirkni þegar tímalínu og auðlindum er breytt. Það fer eftir stærð og flækjustigi verkefna hve mikilvægt er að varðveita sögu verkefnis og geyma stöðu verk- og tímaátunar hverju sinni. Ef áætunin er uppfærð getur skipt máli að varðveita fyrri útgáfur og virða skjalastjórn og útgáfustýringu.

### 1. Tilgangur og umfang

Hér er fjallað um hvernig verkátun er gerð eftir að staðfest hefur verið að vinna við verkefni fari af stað. Þar sem verkátun brýtur verkefnið niður í viðráðanlegar einingar verður yfirsýn yfir verkefnið og stöðu þess auðveldari, auðveldara verður að áætla kostnað og þann tíma sem verkefnið mun taka, tryggara er að engar mikilvægar einingar gleymist og stýring auðlinda verður viðráðanlegri og auðveldara er að átta sig á og bregðast við frávikum og breytingum.

Verkátunin er unnin á grunni upplýsinga sem koma fram í *Skilgreining verkefnis (EB-SBB-001)*, hagsmunaðilgreiningu, samskiptaátun og fjárhagsátun verkefnis. Breyting á samþykktari verkátun er gerð á grunni eyðublaðsins *Verkstöðuskýrsla*.

### 2. Ábyrgð

Skipaður verkefnisstjóri verkefnis ber ábyrgð á að vinna verkátun, í samstarfi við verkefnishóp ef hann er til staðar og eftir atvikum í samstarfi við lykil hagsmunaðila.

Skipaður verkefnisstjóri verkefnis ber ábyrgð á að unnið sé samkvæmt verkátun, sem og að breytingar séu gerðar á henni eftir því sem þörf er á. Verkefnisstjóri ber einnig ábyrgð á að fylgjast með framgangi verkefnisins út frá þeim viðmiðum sem verkátun skilgreinir.

Eigandi og viðskiptavinur verkefnis bera ábyrgð á að samþykkja grunnviðmið (e. baseline) verkátunar, sem og breytingar sem eru gerðar á henni í framhaldinu ef þær hafa áhrif á umfang, kostnað eða tímasetningu verkefnisloka.

Eigandi verkefnis ber ábyrgð á að hafa eftirlit með að verkátun sé unnin og starfað samkvæmt henni.

### 3. Gerð verkátunar

Verkátun má vinna í Verkefnisátun.spn í Project-in-a-Box verkefnisstjórnunarhugbúnaði borgarinnar, en í PIAB aðferð skrifstofu borgarstjóra og borgarritara er áætunina að finna í skrá sem heitir Undirbúningur. Ef verkefnisstjóri hefur ekki aðgengi að þeim búnaði er hægt óska eftir honum eða vinna verkátunina í hugbúnaði á borð við Microsoft Project eða í Excel (sbr. *Áætlanir og greiningar*), MindManager eða Trello ef stærð og flækjustig verkefnis er ekki mikið.

Það hefur sína kosti að vinna verkátun í Verkefnisátun.spn í PIAB eða hugbúnaði á borð við Microsoft Project þar sem fljótlegt er að uppfæra verkátun þegar t.d. tímasetningar breytast. Þegar

einu verki er breytt uppfærir hugbúnaðurinn sjálfkrafa aðra hluti áætlunarinnar sem tengjast því verki sem breytt er.

Í grunninn brýtur áætlunin verkefnið niður í afurðir (e. deliverables), verkhluta (e. summary task, og verk (e. task), auk þess að tilgreina ábyrgðaraðila, þá sem koma að vinnunni hverju sinni sem og kostnað, aðföng og tímaáætlun. Verkfangar skilgreina síðan lykil vörður (e. milestones) verkefnis, en það er þegar mikilvægum milliáföngum verkefnisins er náð. Hversu mikið verkefnið er brotið niður og hversu ítarlegar upplýsingarnar í verkáætluninni eru fer eftir umfangi og flækjustigi verkefnis og er því mat verkefnisstjóra hverju sinni.

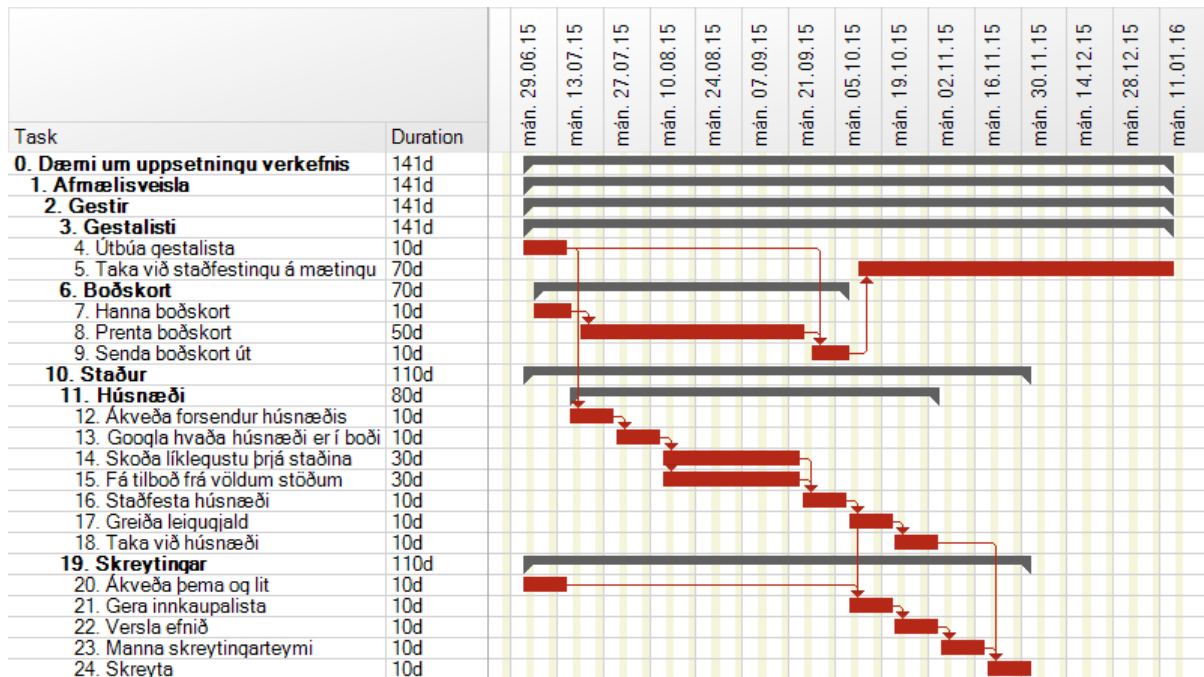
Fyrsta skrefið er að útbúa sundurliðun verka (e. work breakdown structure), sem er sett upp með eftirfarandi hætti:

1. Verkefni
  - 1.1. Afurð 1
    - 1.1.1. Verklutur 1
      - 1.1.1.1. Verkpáttur 1
      - 1.1.1.2. Verkpáttur 2...
    - 1.1.2. Verklutur 2...
  - 1.2. Afurð 2...

Annað skrefið er síðan að meta hversu langan tíma tekur að vinna hvern verkhluti. Til þess þarf að greina hvaða verk þarf að vinna til að verkpátturinn klárast, og hver vinnuröð og tenging verkanna er. Hér á eftir er einfalt dæmi, sett fram sem hluti verkáætlunar þar sem lokaafurðin er afmælisveisla. Dæmið er framsett sem flæðirit eða svokallað Gant kort, fyrst í Excel og síðan í verkefnisáætlunarbúnaði sem er í Project-in-a-Box.

			Júlí																								
Verkefni		Tímalengd	Undanfari	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	1. Afmælisveisla																										
2	1.1 Gestir																										
3	1.1.1. Gestalisti																										
4	1.1.1.1. Útbúa gestalista	1 day																									
5	1.1.1.2. Taka við staðfestingu á mætingu	7 days	7																								
6	1.1.2. Boðskort	7 days																									
7	1.1.2.1. Hanna boðskort	1 day																									
8	1.1.2.2. Prenta boðskort	5 days	5																								
9	1.1.2.3 Senda boðskort út	1 day	2;6																								
10	1.2. Staður	17 days																									
11	1.2.1.Húsnæði	15 days																									
12	1.2.1.1 Ákveða forsendur húsnæðis	1 day	2																								
13	1.2.1.2. Googla hvaða húsnæði er í boði	1 day	10																								
14	1.2.1.3. Skoða líklegustu þrjá staðina	3 days	11																								
15	1.2.1.4. Fá tilboð frá völdum stöðum	3 days	11																								
16	1.2.1.5. Staðfesta húsnæði	1 day	14,1;																								
17	1.2.1.6. Greiða móttökugjald	1 day	14																								
18	1.2.1.7. Taka við húsnæði	1 day	15																								
19	1.2.2. Skreytingar	17 days																									
20	1.2.2.1. Ákveða þema og lit	1 day																									
21	1.2.2.2. Gera innkaupalista	1 day	18;14																								
22	1.2.2.3. Versla efnið	1 day	19																								
23	1.2.2.4. Manna skreytingarteymi	1 day	20																								
24	1.2.2.5. Skreyta	1 day	21;16																								

Mynd 2. Flæðirit eða Gant kort búið til í Excel.<sup>7</sup>



Mynd 3. Flæðirit eða Gant kort búið til í Project-in-a-Box.<sup>8</sup>

Í Gant kortinu sem búið er til í Project-in-a-Box sýna örvarnar á milli verka hver tenging þeirra er. Ef tímasetningu eins verks er breytt, þá breytast tímasetningar tengdra verka sjálfkrafa. Í Excel eru breytingar handfærðar og því hentar Excel einungis fyrir smærri verkefni.

Þriðja skrefið er að færa inn þá sem bera ábyrgð á verkunum, sem og þá sem koma að vinnu þeirra. Í verkáætlun í Excel er að finna dálk fyrir þessar upplýsingar, en í Project-in-a-Box eru upplýsingarnar færðar inn í til þess gerða reiti.

Við úthlutun ábyrgðar og vinnu þarf að hafa í huga að viðkomandi einstaklingar hafi tíma til að vinna verkið á þeim tímamarki sem lagt er upp með. Ef ekki, þá þarf við gerð áætlunarinnar að taka tillit til þessa og annað hvort fá aðra til að taka við vinnu þessara verka, eða breyta hvenær vinna eigi verkin eða hvernig.

Að lokum er kostnaður áætlaður á hvert verk og, ef við á tími, einstaklinganna sem sinna þeim, aðföngin sem þarf til vinnunnar, o.s.frv. Í Project-in-a-Box er hægt að færa þessar upplýsingar inn í til þess gerða reiti, t.d. áætlaðan kostnað í upphafi, framvindukostnað og síðan raunkostnað þegar hann liggur fyrir.

Með því að tímasetja og sýna tengsl verkanna í verkáætluninni má sjá hversu langan tíma tekur að vinna einstaka hluta verkefnisins og hvort hægt er að vinna verkin samhliða eða hvort þau þurfa að vera unnin í einhverri tiltekinni röð. Með þessu er hægt að áætla hvenær einstök verk verða unnin og þar með hvenær mannaflí og önnur aðföng í verkefnið þurfa að vera til staðar. Jafnframt er hægt að sjá hvaða verk mega alls ekki tefjast vegna þess að tafir myndu hafa áhvirf á loka tímasetningu verkefnis

<sup>7</sup> Mynd tekin úr LBP-003 Gerð verkefnisáætlunar (umhverfis- og skipulagssvið).

<sup>8</sup> Mynd tekin úr LBP-003 Gerð verkefnisáætlunar (umhverfis- og skipulagssvið).

(ísl. bundin leið, e. critical path), og hvaða verkþættir mega tefjast (e. slack) án þess að hafa áhrif á tímasetningu verkefnisins í heild. Með því að tengja fólk, önnur aðföng og fjárhagsáætlun við verkin má einnig sjá hvort nóg er til af því sem þarf þegar á þarf að halda.

Allt þetta gerir síðan kleyft að stýra verkefninu með skýrum hætti, meta stöðu þess, sjá fyrir eða takast á við frávik og/eða ófyrirséð vandamál sem upp koma og ákveða hvar gera þarf breytingar og líkleg áhrif þeirra breytinga.

### Hagsmunaaðilagreining

Eyðublað fyrir hagsmunaaðilagreiningu er að finna í skjalinu *Áætlanir og greiningar* og í fasanum undirbúningur í Project in a box.

Starfsmenn Reykjavíkurborgar bera ábyrgð á og stýra fjölmörgum verkefnum af ýmsum toga, sem mörg hver hafa víðtækar og langvarandi afleiðingar. Oft eiga fjölmargir aðilar hagsmuna að gæta við vinnu eða af niðurstöðum verkefnanna - innan viðkomandi starfseiningar, hjá öðrum starfseiningum Reykjavíkurborgar og/eða utan borgarkerfisins. Tilgangur hagsmunaaðilagreiningar er að tryggja eins og kostur er viðeigandi tengingu við þá hagsmunaaðila sem eiga hagsmuna að gæta og stuðla þannig að því að verkefni skili sem bestum árangri.

Skipaður verkefnisstjóri verkefnis ber ábyrgð á að unnin sé hagsmunaaðilagreining, í samstarfi við aðra aðila sem koma að vinnu verkefnis eftir því sem við á. Verkefnisstjóri ber jafnframt ábyrgð á framkvæmd samskipta við hagsmunaaðila í framhald af unninni greiningu, nema annað sé ákveðið í verkaskiptingu hópsins.

Hér eru dæmi um spurningar sem geta hjálpað til við hagsmunaaðilagreiningu:

- Hvaða aðilar verða fyrir áhrifum?
- Hagsmuna hverra þarf að gæta?
- Hver getur lagt verkefninu lið?
- Hver getur lagt stein í götu verkefnis?
- Hverjum þarf að halda upplýstum, hvenær og hvernig?
- Hvernig er hægt að fá hagsmunaaðila til að vinna með sér?
- Þarf að stilla væntingar einhverra?
- Skarast hagsmunir?

### Aðrar áætlanir og greiningar

Hér að ofan hefur verið fjallað um gerð verkáætlunar og hagsmunaaðilagreiningar. Í skjölunum *Áætlanir og greiningar* og *SVÓT og Markmiðasetning* eru einnig flípar fyrir greiningar, áætlanir og markmiðasetningu. Ekki er þörf fyrir ítarlegar leiðbeiningar um útfyllingu þessara skjala og er því hér stiklað á stóru.

*Markmiðagreining* er framkvæmd til að greina markmið við upphaf verkefnis. Þau markmið og þær niðurstöður sem færðar eru inn í skjalið þurfa að vera í samræmi við skilgreind markmið, afurðir og

ávinning í eyðublaðinu *Skilgreining verkefnis*, að því gefnu að ekki hafi orðið breytingar þar á á líftíma verkefnis.

*Samskiptáætlun* er unnin í kjölfar hagsmunaaðilagreiningar. Áætlunin setur fram með leiðbeinandi hætti við hverja þarf að hafa samskipti á líftíma verkefnisins, um hvað, með hvaða hætti og hvenær. Meta þarf þörf á að upplýsa um verkefnið innan og utan stjórnkerfis Reykjavíkurborgar. Samráð við hagsmunaaðila og upplýsingamiðlun til fjölmiðla þarf því að færa inn í samskiptaáætlun.

Huga þarf að því hvernig samráð skuli fara fram, t.d.:

- Er þörf á upplýsingagjöf í upphafi, við lykiláfanga og við lok verkefnis? Til hverra?
- Á að hafa reglulega upplýsingafundi?
- Á að hafa samráðsfundi og til hvers er ætlast af samráðsaðilum?
- Er tilefni til að hafa samráð við notendur þjónustu eða íbúa?<sup>9</sup>

*Áhættugreining* er mikilvæg til greina tímanlega mögulega áhættuþætti í verkefninu og markmiðum þess og til að áhættumeta þá þætti.

*Fjárhagsáætlun* verkefnis er unnin til að meta kostnað við verkefnið og hvernig honum er skipt niður á verkþætti og tímabil í verkefnisvinnunni. Raunhæft mat á kostnaði við verkefni er áriðandi, ekki síst ef þörf er á að óska eftir fjárveitingu eða viðbótarfjármagni. Hér er annars vegar skilgreindur kostnaður við verkefnið og hins vegar hvernig það skuli fjármagnað. Athuga þarf hvort þörf sé á samþykki fyrir kostnaði skv. fjárhagsáætlun.

Í fjárhagsáætlun er ekki gert ráð fyrir að tillögur eða aðgerðir sem leiða af verkefninu verði kostnaðarmetnar. Það ber að gera í eyðublaðinu *Kostnaðarmat tillagna*.

Í skjalinu *SVÓT og markmiðasetning* má finna sniðmát fyrir SVÓT greiningu og Áttavitann sem nota má ef við á. Jafnframt lýsingu á SMART markmiðasetningu og tegundum mælikvarða. Í síðasta flípa er sniðmát fyrir markmiðasetningu sem nota má þar sem við á, t.d. þegar útfæra þarf mælanleg markmið í verkefni eða í tillögum eða afurðum verkefnis.



<sup>9</sup> Ef til stendur að fara í íbúasamráð má t.d. notast við [Handbók um íbúasamráð í sveitarfélögum og bátttöku íbúa](#) (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2017).

## Stöðumat

Meta þarf hvort viðfangsefnið sé þess eðlis að vinna þurfi stöðumat. Í flestum verkefnum þarf að eiga sér stað einhvers konar stöðumat við upphaf verkefnis og birta niðurstöður þess í lokaskýrslu. Á meðal þess sem skoða má við gerð stöðumats er eftirfarandi:

- Gera grein fyrir starfsemi eða eðli viðfangsefnis, t.d. núverandi stefnu, skipulagi og lagaumgjörð eða fyrirhuguðum breytingum í umhverfi viðfangsefnisins og vænt áhrif á viðfangsefnið. Eru til gögn sem hafa ber til hliðsjónar, t.d. skýrslur, álit, dómar, fréttir, stefnur eða samþykktir?
- Hver árangur hefur verið af núverandi skipulagi eða framkvæmd. Staða markmiða eða áherslna sem unnið hefur verið að, hvað gekk eftir, hvað gekk ekki eftir og helstu ástæður þess. Ef t.d. lýðfræðilegir eða umhverfislegir þættir hafa áhrif má fjalla um áætlaða þróun og áhrif til næstu ára.
- Draga fram helstu áskoranir út frá mati, fyrirliggjandi rannsóknum og greiningargögnum. Einnig, tengt áhættugreiningu, gera grein fyrir helstu áhættuþáttum og ráðstöfunum til að bregðast við þeim.

Samráð getur verið liður í stöðumati og rýnihópar geta verið nauðsynlegir þegar unnið er að söfnun upplýsinga. Einnig geta notendahópar verið gagnlegir þegar verkefni leiða til breytinga á högum tiltekinna hópa fólks eða notenda þjónustu.

## 4. Framkvæmd

Í þessum kafla er fjallað um stýringu og framkvæmd verkefnis.

Við framkvæmd verkefnis er unnið í samræmi við gerðar áætlanir og upplýst um stöðu þess eins og þarf. Framkvæmd verkefnis er oft talin vera sá þáttur sem mest vægi hefur við vinnslu verkefnis. Því getur það vakið furðu hversu miklum tíma er varið í skilgreiningu verkefnis og áætlanagerð en það er viðfangsefni verkefnastjórnunar að undirbúa verkefni vel áður en ráðist er í framkvæmd.

Skilvirk samskipti, miðlun upplýsinga og gæðastjórnun innan verkefnis eru lykilþættir í framkvæmd verkefnis. Í því felst eftirfylgni með þeim áætlunum sem hafa verið gerðar við undirbúning verkefnis og val á aðferðum við úrlausn einstakra verkþátta verkefnisins, en aðferðir við úrlausn einstakra verkþátta eru eðli málsins samkvæmt breytilegar eftir verkefnum.

Verkefnishópur vinnur hina faglegu vinnu í verkefninu undir forystu og með þátttöku verkefnisstjóra, allt eftir eðli og umfangi verkefnis. Innan hópsins þarf að vera fagleg þekking á viðfangsefninu og gjarnan þykir æskilegt að faglegur bakgrunnur meðlima í verkefnishóp sé mismunandi.

Eyðublöð og sniðmát sem nota má til að fylgjast með stýringu og framvindu verkefna:

*Startfundur dagskrá*

*Fundargerð*

*Verkstöðuskýrsla*

Jafnframt getur þurft að uppfæra greiningar og áætlanir sem gerðar eru við undirbúning verkefnis. T.d. er algengt að breyta þurfi verkáætlun eða fjárhagsáætlun. Þá ber að huga að því að varðveita fyrri útgáfur áætlana eftir því sem við á.

## Stýring verkefnis

Dagleg stýring verkefnis, bæði við undirbúning þess og framkvæmd, er sem fyrr segir á ábyrgð verkefnisstjóra. Eitt mikilvægasta hlutverk verkefnastjórans er að hafa yfirsýn yfir verkefnið á hverjum tíma, sjá stóra samhengið og vera meðvitaður um hvað þarf til þess að markmið verkefnisins í heild nái fram að ganga innan skilgreinds umfangs og tíma- og kostnaðarramma. Verkefnastjórinn er ábyrgur fyrir áætlanagerð, skipulagningu og ýmiss konar ákvarðanatöku í verkefninu. Hann er í raun samskiptastjóri verkefnis og talsvert af tíma hans fer í samskipti við starfshóp og hagsmunaaðila í verkefninu. Hann þarf að tryggja að allir sé upplýstir um gang mála og stöðu miðað við áætlun, t.d. bakhjarl (eða stýrihópur í stærri verkefnum).

Meta þarf hve mikla vöktun og eftirlit á að hafa í verkefni. Of mikið eftirlit er of tíma- og kostnaðarfrekt, of lítið eftirlit er áhættusamt.

Vöktun og eftirlit felur í sér:

- Mælingu á verkefninu, verkhlutum og verkþáttum þess (Hvar erum við stödd?)
- Vöktun á verkefnisbreytum (kostnaði, vinnutíma, umfangi o.s.frv.) og samanburður við verkefnisáætlun (Hvar ættum við að vera?)
- Koma auga á leiðréttandi aðgerðir til að bregðast við málum og áhættu (Hvernig komumst við aftur á réttan stað?)
- Stýra því að aðeins samþykktar breytingar eigi sér stað - Bregðast við svo að aðrir þættir verkefnis sem geta orðið fyrir áhrifum af leiðréttandi aðgerðum haldist óbreyttir.

Þegar breytingar eru gerðar á verkefninu þarf að endurmeta hagkvæmni og réttmæti þess. Það er mikilvægt að missa ekki sjónar á upphaflegum markmiðum verkefna. Þegar breytingarnar safnast upp getur það gerst að verkefnið fjarlægist um of upphafleg markmið þannig að draga má gildi þess í efa.

## Framvindumat og verkstöðuskýrsla

Eins og fyrr segir er mikilvægt að fylgjast með framvindu verkefna og grípa til viðeigandi ráðstafana eins og þurfa þykir. Fylgjast þarf með framgangi verkefnis m.t.t. til skilgreiningar þess í verk- og tímaáætlun, samskiptaáætlun, fjárhagsáætlun og öðrum viðeigandi áætlunum og gögnum verkefnisins. Verkefnisstjóri ber ábyrgð á því. Fundir verkefnishóps eru notaðir til að meta framvindu verkefnisins og hvort það sé innan ramma skilgreininga.

Fylla skal út eyðublaðið *Verkstöðuskýrsla* ef þörf krefur eða ef ákveðið hefur verið að þær skuli gerðar reglubundið. Í verkstöðuskýrslu er skýrt frá frávikum í t.d. tíma, kostnaði eða öðrum viðmiðum sem sett hafa verið. Einnig er hægt að setja fram yfirlit yfir uppkomin vandamál og setja fram tillögur að úrbótum. Ef fyrirséð er að breyttar aðstæður kalla á breytingu á afmörkun verkefnis skal greina frá tillögu að breyttu umfangi og fá samþykkt verkefniseiganda/ábyrgðarmanns.



## Fundir og fundastjórn

Verkefnisstjóri ber ábyrgð á að boða fundi með dagskrá og undirbúa þá. Hann stýrir þeim í samvinnu við formann verkefnishóps/starfshóps. Halda skal fundargerðir og ber verkefnisstjóri ábyrgð á skráningu þeirra og eftirfylgni með ákvörðunum sem teknar eru.

Sniðmát fyrir fundargerð og gátlista fyrir fundi er að finna í skjalinu *Fundargerðir verkefnishóps*<sup>10</sup>. Ef fundur er haldinn með aðilum utan stjórnkerfis Reykjavíkurborgar skal gera staka fundargerð.

Í skjalinu *Startfundur – dagskrá* má finna hagnýtt dæmi um dagskrá fyrsta fundar. Fyrsti fundur verkefnis er oft nefndur startfundur eða ræsfundur og hefur hann þann tilgang að skapa sameiginlega sýn allra þátttakenda á verkefnið, tilgang þess og markmið. Á honum þarf að ná sátt um áætlanir verkefnisins, verkaskipan og sammælast um einstakar aðgerðir. Endurtaka má startfund síðar á verkefnistímanum, t.d. við þáttaskil í verkefninu, við innkomu nýrra þátttakenda eða þegar nýjar forsendur koma fram og hafa veruleg áhrif á verkefnið.

Ráðlegt er að hafa eftirfarandi í huga við skipulagningu funda og fundastjórn:

### Dagskrá

- Raða dagskrárliðum eftir mikilvægi.
- Áætla tíma fyrir hvern dagskrárlið – standa við áætlaðan fundartíma.
- Dreifa dagskrá fyrir fund.
- Áætla tíma fyrir samantekt.

### Þátttakendur

- Skilgreina hverjir þurfa að mæta á fundinn.
- Tryggja mætingu á fundinn.
- Þarf sérstaka aðstöðu eða tæki?

### Á fundinum

- Verkefnisstjóri/starfsmaður skrifar fundargerð.
- Fundargerð síðasta fundar tekin fyrir ef þörf krefur.
- Staðfesting á að vinna hóps sé skv. verk- og tímaáætlun og öðrum áætlunum – Að öðrum kosti skoða þörf á uppfærslu áætlunar.
- Fylgist með að umræður séu í samræmi við eðli fundar og dagskrá og að allir taki þátt.
- Ljúka hverjum dagskrárlið með samantekt sem færist í fundargerð. Mikilvægt að skilgreina ábyrgðaraðila og skilafrest á verkefnum sem ákveðin eru.
- Ákveða næsta fund og dagskrá ef hægt er.

### Að fundi loknum

- Komið fundargerð til þátttakenda eins fljótt og mögulegt er með boðum um að fundargerð teljist samþykkt ef ekki eru gerðar athugasemdir innan tiltekins tíma.

---

<sup>10</sup> Sniðmát fyrir fundargerð er einnig að finna í skjalavistunarkerfi Reykjavíkurborgar.

- Fáíð viðbrögð við álitamálum í fundargerð sem fyrst frá þátttakendum sem ekki voru á fundinum.
- Skjala fundargerð.

## 5. Verklok

Við verklok er staðfest með formlegum hætti að verkefni hafi mætt samþykktum forsendur þess eða frávik útskýrð, staðfest að skil hafi farið fram, gengið frá lausum endum, mannaflí og aðrar bjargir losaðar og lærdómur dreginn til betrubóta fyrir framtíðar verkefni.

Eyðublöð og sniðmát sem nota má við verklok eftir því sem við á:

*Lokaskýrsla – sniðmát*  
*Stefnusniðmát*  
*Kostnaðarmat tillagna*  
*Verkefnislok*  
*Matsskýrsla*

Sniðmát fyrir lokaskýrslu og fyrir stefnu fylgja handbókinni. Sniðmátin eru eingöngu sett fram til að auðvelda og flýta fyrir, nota má önnur form eins og við á og sniðmát fyrir stefnu er aðeins til notkunar fyrir mótun stefnu.

Mikilvægt er að tillögur séu kostnaðarmetnar og gerð krafa um það í tilviki starfs- og stýrihópa. Í 8. grein reglna Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa segir að tillögur starfs- og stýrihópa skulu vera kostnaðarmetnar og þeim beri að skila til ábyrgðarmanns ásamt skilgreiningu á ábyrgð á framkvæmd tillagna.<sup>11</sup> Í 8. gr. reglnanna segir einnig að starfs- og stýrihópar skuli skilgreina eftirfylgni og árangursmælikvarða eftir því sem hægt er. Bréf til ábyrgðarmanns skuli fylgja lokaskýrslu starfs- og stýrihópa þar sem tilgreint er hverjar eru helstu tillögur, kostnaðarmat og skilgreining á ábyrgð á framkvæmd tillagna. Hafa þarf í huga að ef skýrsla og tillögur eru lagðar fyrir fagrád eru líkur á að útbúa þurfi kynningu á helstu niðurstöðum og tillögum.

Sniðmát fyrir kostnaðarmat tillagna fylgir handbókinni. Í skjalinu *SVÓT og markmiðasetning* er að finna stutta umfjöllun um mælikvarða og sniðmát fyrir framsetningu á markmiðum.

Tékklista fyrir verkefnislok má sjá í samnefndu skjali. Ráðlegt er að fara í gegnum hann á lokafundi hóps og staðfesta að verkefninu er lokið. Á sama fundi er ráðlegt að fylla út skjalið *Matsskýrsla* í þeim tilgangi að draga saman lærdóm af verkefninu. Einnig þarf að meta hvort sá lærdómur sem dreginn er saman í matsskýrslu eigi erindi inn í lokaskýrslu. Ástæða getur verið til að skýra frá t.d. eftirfarandi ef við á:

- Áætlanir verkefnis stóðust ekki.
- Afurðin var ekki í samræmi við upphaflega skilgreiningu.
- Upphafleg markmið náðust ekki.

<sup>11</sup> [http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur\\_reykjavikurborgar\\_um\\_starfs-og\\_styrihopa\\_samthykktar\\_2.2.2018.pdf](http://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_reykjavikurborgar_um_starfs-og_styrihopa_samthykktar_2.2.2018.pdf)

- Grípa þurfti til aðgerða sem tilgreind voru í áhættugreiningu.
- Um þátt hagsmunaaðila í verkefninu og hvaða lærdóm má draga af honum.

Þó að verkefni sé unnið í verkefnisstjórnunarhugbúnaði eða á sameiginlegu drifi skal stofnað mál í rafrænu skjalavistunarkerfi Reykjavíkurborgar. Þegar verkefni er lokað, eða jöfnum höndum skv. vali verkefnisstjóra, ber að færa til þess bær skjöl í rafrænt skjalavistunarkerfi borgarinnar.

Samkvæmt leiðbeiningum skjalavers ber að skrá eftirfarandi skjöl:

- Mótttekið bréf eða tölvupóst, ásamt fylgiskjöllum, frá almenningi, annarri stofnun, sveitarfélagi eða fyrirtæki, sem varðar verkefni viðkomandi stofnunar.
- Útsent bréf eða tölvupóst, ásamt fylgiskjöllum, sem sent er til almennings, annarrar stofnunar, sveitarfélags eða fyrirtækis.
- Skjal sem inniheldur upplýsingar sem hafa þýðingu fyrir úrlausn máls, s.s. orðsending innanhúss, tölvupóstur, vitnisburður um efni símtala, minnispunktur funda o.s.frv.
- Skjöl er varða verkefni er verða til innan stofnunarinnar, m.a. fundargerðir, skýrslur og niðurstöður starfshópa, kannanir og rannsóknir, verklýsingar, uppdrættir og teikningar, útboðsgögn og samningar vegna framkvæmda.
- Upplýsingar um málsatvik sem veittar eru munnlega ef þær hafa verulega þýðingu fyrir úrlausn málsins og þær er ekki að finna í öðrum gögnum þess.

Ekki ber að skrá eftirfarandi skjöl verkefnis í rafrænt skjalavistunarkerfi borgarinnar:

- Tölvupóst sem inniheldur vangaveltur og athugasemdir ýmis konar, t.d. þegar verið er að ákveða fundartíma eða senda drög að skjöllum á milli.
- Vinnuskjöl, ef þau innihalda ekki upplýsingar um afgreiðslu og/eða niðurstöðu máls.
- Drög að skýrslum, bréfum, uppdráttum og teikningum.
- Bókhalddsskjöl stofnunar, s.s. fylgiskjöl, lánayfirlit.
- Ljósmyndir, ef þær fylgja ekki tilteknu máli.
- Auglýsingar og boðskort.
- Persónulegan tölvupóst.

## 6. Hugbúnaður fyrir verkefnastjórnun

Ýmiss konar hugbúnaður er til sem nota má til að halda utan um verkefnavinnu. Hvatt er til þess að verkefnishópur kynni sér þann hugbúnað og verkefnasvæði sem í boði er og meti notagildi miðað við umfang og kröfur verkefnisins.

Ef verkefni er eingöngu unnið innan einnar starfseiningar er hægt að nota sameignarsvæði þess til að halda utan um skjöl. Ef vinna á verkefni þvert á starfseiningar kann að þurfa að skoða aðra möguleika.

Þegar skoðað er hvaða leið hentar fyrir verkefnavinnu þarf að gæta að öryggi persónugreinanlegra gagna. Viðkvæm gögn eiga að vistast hjá Reykjavíkurborg en borgin notast einnig við útivistun og skýjalausnir. Ef verkefnavinna felur í sér vinnslu viðkvæmra persónuupplýsinga samkvæmt 3. gr. persónuverndarlaga nr. 90/2018 eða umfangsmikla vinnslu persónuupplýsinga, t.d. vegna barna, aldraðra eða annarra viðkvæmari hópa, kann að vera þörf á athugun á lögmæti vinnslunnar og

aðferðarfræði í kringum verkefnið áður en lengra er haldið. Framkvæma þarf mat á áhrifum á persónuvernd (MÁP) þar sem lagt verður mat á hvort vinnsluaðgerðir feli í sér forsvaranlega áhættu á frelsi og réttindum hinna skráðu og hvort þær eigi sér trausta lagastoð, þar með talinn sú upplýsingatækni sem fyrirhugað er að nota við verkefnastjórnun. Persónuverndarfulltrúi Reykjavíkurborgar veitir ráðgjöf og handleiðslu að þessu leyti með hliðsjón af [auglýsingu nr. 828/2019 um skrá yfir vinnsluaðgerðir sem krefjast alltaf mats á áhrifum á persónuvernd](#).

Reykjavíkurborg er ekki með miðlæga Dropbox eða Google docs reikninga, sem þýðir að gögn vistuð í Dropbox og Google docs eru ávallt á ábyrgð viðkomandi starfsmanns. Reykjavíkurborg hefur enga leið til að nálgast gögnin ef starfsmaður lokar á þau eða hættir störfum. Þá er ekki sjálfgefið að Dropbox og Google docs gögn séu hýst innan Evrópu. Sambærilegt á við Asana og Trello og flestar aðrar skýjaþjónustur. Varðandi skýjaþjónustur þá er nauðsynlegt að gerður sé samningur við viðkomandi hýsingaraðila þar sem komi skýrt fram um meðferð og hýsing gagna hjá honum. Ekki er hægt að tryggja að ef einstaka starfsmaður stofnar aðgang (þó hann sé á reykjavik.is netfangi) að almennir skilmálar uppfylli þær kröfur sem Reykjavíkurborg gerir til hýsingar persónugreinanlegra gagna.

*Project in a box (PIAB)* er breskur verkefnastjórnunarhugbúnaður og hefur verið tekinn til notkunar á umhverfis- og skipulagssviði og á fleiri starfseiningum Reykjavíkurborgar. Hugbúnaðinn er einnig hægt að nota fyrir verkefni annarra starfseininga og fyrir starfshópa.<sup>12</sup> PIAB býður upp á tæki og tól sem auðvelda stýringu og vinnslu verkefna og með notkun þess er áhersla lögð á samræmt verklag, að öll gögn séu á einum stað og að allir sem þurfa geti fengið aðgengi. Stofna þarf starfsmenn sem notendur til að þeir geti fengið aðgengi að kerfinu og einstaklingar utan stjórnkerfis Reykjavíkurborgar geta einnig fengið aðgang. Verkefnastofa umhverfis- og skipulagssviðs stofnar notendur í PIAB og hefur umsjón með uppsetningu á biðlara- eða vefaðgengi hjá þeim auk þess að hafa almenna umsjón með notkun hugbúnaðarins hjá Reykjavíkurborg, þ.m.t. kennslu og stuðning við notkun.

Microsoft Teams er einnig notað af ýmsum starfseiningum Reykjavíkurborgar. Microsoft Teams er samskipta- og samvinnuvettvangur og býður upp á spjallþræði á vinnustað, myndbandsfundi, skjalageymslu og skjalavinnslu með tengingu við office 365 forrit á borð við word, excel og powerpoint. Þá er hægt að stofna teymi utan um vinnustaði eða verkefni auk þess sem hugbúnaðurinn býður upp á tengingu við ýmis forrit.

*Workplace* er samskiptamiðill sem hannaður er og rekinn af Facebook. Samþykkt var í borgarráði í september 2017 að Reykjavíkurborg taki Workplace samskiptamiðilinn formlega í notkun fyrir starfsmenn borgarinnar.<sup>13</sup> Markmiðið er að auka og efla þverfaglega samvinnu og samstarf og skapa betri möguleika til upplýsingamiðlunar og samskipta milli starfsfólks. Reykjavíkurborg á öll gögn sem vistuð er á svæðum hópa sem stofnaðir eru á vegum borgarinnar á Workplace.

---

<sup>12</sup> Umhverfis- og skipulagssvið hefur sett upp nokkurn fjölda sniðmáts aðferða í PIAB fyrir verkefni sín eftir stærð og flækjustigi verkefna. Skrifstofa borgarstjóra og borgarritara hefur aðeins sett upp eina aðferð í þeim tilgangi að einfalda framsetningu enda eru flest verkefni skrifstofunnar og starfshópa ekki eins umfangsmikil og flókin og mörg verkefni umhverfis- og skipulagssviðs. Þá hefur nokkrum leiðbeiningablöðum umhverfis- og skipulagssviðs verið steypt saman í þessa handbók og í samræmi við aðferð skrifstofu borgarstjóra og borgarritara í PIAB. Eftir stendur að fáein leiðbeiningablöð umhverfis- og skipulagssviðs sem varða notkun PIAB standa sér og utan þessarar handbókar enda þarf að vera hægt að uppfæra þau sjálfstætt. Þau eru sýnileg ásamt þessari handbók í möppunni Leiðbeiningar í aðferð skrifstofu borgarstjóra og borgarritara í PIAB.

<sup>13</sup> <https://innri.reykjavik.is/system/files/workplace.pdf>.

Hægt er að stofna lokuð hópsvæði fyrir verkefni og starfshópa á Workplace. Skjalavinnsla og skjalageymsla er hins vegar takmörkuð á Workplace en hægt er að festa hlekk inn á sameignarsvæði sem upplýsingatæknideild setur upp eða Dropbox/Google docs möppu efst á svæði hópsins. Með því móti er hægt að nota Workplace sem samskiptamiðil og halda skjölum til haga á öðrum stað.

Microsoft Teams, Workplace, Asana og Trello eru skv. ofansögðu einkum þægilegir kostir fyrir verkefni sem þarfnast ekki mikillar yfirbyggingar og eru einfaldari í sniðum. Þó er ekki er mælt með vinnslu viðkvæmra persónuupplýsinga á þeim vettvangi samkvæmt því sem framan greinir um mat á áhrifum á persónuvernd. Starfsfólk er hvatt til að setja sig í samband við persónuverndarfulltrúa og/eða persónuverndarsérfræðinga á sínu fagsviði ef álitafni vakna um lögmæti vinnslu persónuupplýsinga með hliðsjón af upplýsingatækni.

## 7. Heimildir

Eyðublöð og leiðbeiningar umhverfis- og skipulagssviðs í verkefnastjórnunarforritinu Project in a box.

Handbók um verkefnastjórnun fyrir Stjórnarráðið (forsætisráðuneytið, 2013).

Verkefnastjórnun – Að gera hlutina rétt (Impra nýsköpunarmiðstöð - Iðntæknistofnun).

Handbók um íbúasamráð í sveitarfélögum og þátttöku íbúa (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2017).

Reglur Reykjavíkurborgar um starfs- og stýrihópa, samþykktar í forsætisnefnd 2. febrúar 2018.

# Handbók

um verkefna-  
stjórnun fyrir  
Stjórnarráðið

Stjórnarráð Íslands  
2013



## **Þrjár handbækur um verklag í Stjórnarráðinu:**

- Handbók um verkefnastjórnun fyrir Stjórnarráðið
- Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð
- Handbók um lagasetningu

Forsætisráðuneyti

1. útgáfa, nóvember 2013

ISBN 978-9935-9144-2-2

Vefslóð: [forsaetisraduneyti.is](http://forsaetisraduneyti.is)



# Efnisyfirlit

Inngangur – um handbókina .....	5
1. Verkefnastjórnun .....	6
1.1 Hvað er verkefnastjórnun? .....	6
1.2 Hvað er verkefni? .....	6
1.3 Verkefni í Stjórnarráðinu .....	7
1.4 Verkefnayfirlit .....	8
1.5 Skipulag og áskoranir í verkefnavinnu .....	8
1.6 Verkefnavinna og samskipti .....	9
1.7 Fundir .....	10
1.8 Skjalastjórn .....	11
2. Verkefnisáætlun .....	13
2.1 Eyðublað í málaskrá .....	13
2.2 Gátlisti .....	14
2.3 Auðkenni og staða verkefnis .....	14
2.4 Markmið og lýsing verkefnis .....	15
2.4.1 Tilgangur .....	15
2.4.2 Markmið .....	15
2.4.3 Lýsing .....	17
2.5 Verkefnishópur og aðrir þátttakendur .....	17
2.5.1 Stjórnskipulag verkefna .....	17
2.5.2 Eigandi .....	18
2.5.3 Bakhjarl .....	18
2.5.4 Verkefnisstjóri .....	18
2.5.5 Verkefnishópur .....	18
2.5.6 Rýnihópur og notendahópur .....	19
2.5.7 Yfirlit yfir hlutverk í verkefni .....	19
2.5.8 Greining hagsmunaaðila og fleiri atriða .....	20
2.6 Tímaáætlun, áfangaskipting .....	20
2.6.1 Áfangar .....	20
2.6.2 Líftími verkefnis .....	20

2.6.3	Ítarlegri verk- og tímaáætlun.....	21
2.6.4	Greining áhættu og fleiri atriða .....	21
2.7	Kostnaðaráætlun .....	21
2.8	Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar .....	22
2.9	Breytingar á verkefnisáætlun .....	22
2.10	Mat við lok verkefnis.....	22
3.	Fylgiskjöl með verkefnisáætlun.....	23
3.1	Greiningar .....	23
3.1.1	PESTLE-greining .....	23
3.1.2	Hagsmunaaðilagreining.....	24
3.1.3	Áhættugreining.....	25
3.2	Verk- og tímaáætlun.....	25
	Viðauki – sýnishorn skjala .....	27
I.	Verkefnisáætlun – eyðublað í málaskrá.....	28
II.	Verkefnisáætlun – dæmi (lagafrumvarp).....	29
III.	Verkefnayfirlit – dæmi.....	33
IV.	Gátlisti – dæmi .....	34
V.	Verk- og tímaáætlun – dæmi a og b .....	36

# Inngangur – um handbókina

Handbók þessi er unnin með það að leiðarljósi að vera starfsmönnum Stjórnarráðs Íslands til halds og trausts við stýringu og vinnslu verkefna. Í henni er fjallað um aðferðir og helstu verkfæri verkefnastjórnunar og leiðbeint um nýtingu þeirra. Eðli máls samkvæmt þurfa verkefnisstjórar hverju sinni að meta hvað af þessum verkfærum hæfir viðkomandi verkefni.

Handbókin er ekki einungis ætluð verkefnisstjórum heldur öllum þeim sem koma að verkefnum ráðuneyta. Sem dæmi má nefna þá sem standa að vali verkefna, taka ákvarðanir um feril verkefna eða sinna verkefnavinnunni sjálfri. Mikilvægt er að allir þeir sem tengjast verkefnum á einn eða annan hátt viti út á hvað aðferðafræði verkefnastjórnunar gengur og geti þar með betur lagt sitt af mörkum.

Handbókin skiptist í þrjá kafla og með henni er viðauki. Í fyrsta kafla er fjallað stuttlega um verkefnastjórnun, og hugtakið verkefni skilgreint. Sjónum er síðan beint að verkefnum í Stjórnarráðinu, þar á meðal helstu tegundum þeirra, verkefnayfirlitum, verkefnavinnu, samsetningu verkefnishóps og annarra er honum tengjast, samskiptum, fundum og skjalastjórn. Í öðrum kafla er gerð grein fyrir verkefnisáætlunum og mið einkum tekið af eyðublaði fyrir slíkar áætlanir í málaskrá Stjórnarráðsins. Leiðbeint er um notagildi þess og útfyllingu, með áherslu á markmið verkefnis, verkaskiptingu þátttakenda og hlutverk hvers og eins. Verkefnaáætlanir eru eitt mikilvægasta verkfærið í ferli verkefnis. Góð og vel skilgreind áætlun sem verkefnishópur vinnur að sameiginlega eykur líkur á að afurð sé skilað eins og til er ætlast. Í þriðja kafla er fjallað um nokkrar gagnlegar greiningar og áætlanir sem legið geta til grundvallar verkefnisáætlun eða fela í sér nánari útfærslu á henni. Loks fylgir handbókinni viðauki þar sem er að finna nokkur sýnishorn af verkefnisáætlunum og fleiri skjölum sem hjálpað geta til við stjórnun og vinnslu verkefna. Dæmi eru tekin um möguleg verkefni hjá Stjórnarráðinu eða ráðuneytum og skal tekið fram að hér er um „skálduð“ verkefni að ræða.

Við gerð handbókarinnar var leitað eftir fyrirmyndum frá Svíþjóð, Noregi, Finnlandi og Danmörku. Einnig var stuðst við það sem vel hefur verið gert í verkefnastjórnun hérlendis innan ráðuneyta og tengdra stofnana. Fyrirmyndirnar sem skoðaðar voru bera keim af PRINCE2 aðferðafræðinni sem á undanförunum árum hefur orðið vinsæl hjá hinu opinbera í fleiri löndum. Að auki er stuðst við fleira efni um verkefnastjórnun.<sup>1</sup>

Handbókin er hluti af lokaverkefni Bergnýjar Jónu Sævarsdóttur, meistaranema í opinberri stjórnsýslu við Háskóla Íslands. Verkefnið vann hún í samvinnu við starfshóp ráðuneyta um verkefna- og gæðastjórnun og afhenti forsætisráðuneyti til umráða og uppfærslu.<sup>2</sup> Af hálfu ráðuneytisins hafa verið gerðar nokkrar breytingar á textanum frá upphaflegri gerð hans, einkum með hliðsjón af fyrirkomulagi annarra handbóka um verklag í Stjórnarráðinu.

---

<sup>1</sup> Sbr. m.a. PM. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square: Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

<sup>2</sup> Leiðbeinandi var dr. Ómar H. Kristmundsson. Þáttur starfshópsins var í megindráttum sá að veita höfundu upplýsingar fyrir verkefnið og gefa álit sitt við gerð þess. Verkefnisstjóri hópsins var Steinunn Halldórsdóttir, sérfræðingur í forsætisráðuneyti.

# 1. Verkefnastjórnun

Í kaflanum er fjallað um eftirfarandi atriði:

1. Hvað er verkefnastjórnun?
2. Hvað er verkefni?
3. Verkefni í Stjórnarráðinu
4. Verkefnayfirlit
5. Skipulag og áskoranir í verkefnavinnu
6. Verkefnavinna og samskipti
7. Fundir
8. Skjalastjórn

## 1.1 Hvað er verkefnastjórnun?

Verkefnastjórnun er aðferðafræði sem notuð er til að stýra skilgreindum verkefnum. Aðferðafræðin gengur út á að samhæfa og stýra þeirri vinnu sem fram fer á líftíma verkefnis, þ.e. frá þeim tíma sem verkefni er skilgreint til þess tíma sem afurð þess er tilbúin en þá er jafnframt talað um að verkefni sé lokið. Notuð eru viðurkennd verkfæri, svo sem verkefnisáætlun, ýmsar tegundir greininga, fundir og fundargerðir, eftirfylgni og skjalastjórnun, til að ná settum markmiðum um t.d. umfang, kostnað, tíma, gæði og þarfir þátttakenda í verkefninu.<sup>3</sup> Verkefnastjórnun felst í því að stýra verkefninu.

Verkefnastjórnun grundvallast á þremur þáttum sem hafa innbyrðis áhrif á hvern annan. Þessir þættir eru *þekking á aðferðafræði og skipulagi, leiðtogahæfileikar og áunnin reynsla*.<sup>4</sup>

## 1.2 Hvað er verkefni?

Verkefni lýtur ákveðinni skilgreiningu sem fyrst og fremst miðast við afmörkun. Verkefni hefur skilgreint upphaf og endi (unnið innan ákveðinna tímamarka), skilgreind markmið, oft á tíðum skilgreindan fjárhagsramma og krefst aðfanga (fjármagns, starfsmanna, aðkeyþtra ráðgjafa o.s.frv.).

Verkefni geta tengst með ýmsum hætti og/eða verið undir- eða yfirverkefni/regnhlífarverkefni.

Mörg verkefni eru þverfagleg í þeim skilningi að þau ná yfir fleiri en eitt svið og þarfnast því samþættingar ólíkra þátta.

*Regnhlífar-  
verkefni*

---

<sup>3</sup> Kerzner, Harold. (2003). *Project Management A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey: John Wiley and sons.

<sup>4</sup> Fangel, Morten. (2004). *Proactive Project Management*. Fangel Consultants.

Viðfangsefni sem ekki falla undir þessa skilgreiningu og eru *ekki* verkefni samkvæmt viðmiðum verkefnastjórnunar eru t.d. skjalastjórnun, bókun reikninga, ritun fundargerða, símsvörun og upplýsingagjöf. Þessi viðfangsefni eru dæmi um sífelluverk.

### 1.3 Verkefni í Stjórnarráðinu

Þau verkefni í Stjórnarráðinu sem falla undir skilgreiningu verkefnis, sbr. kafla 1.2, eru margvísleg og mörg þeirra þarfnast rækilegs undirbúnings. Ráðuneyti í Stjórnarráðinu vilja tileinka sér verkefnastjórnun og hafa sum sett sér gæðafarla eða verklagsreglur þar um. Jafnan skal útbúa verkefnisáætlun þegar viðfangsefni fellur undir skilgreiningu verkefnis sbr. kafla 1.2. hér að ofan. Efni þessarar handbókar miðast fyrst og fremst við viðfangsefni sem unnin eru á grundvelli verkefnisáætlunar.

Tengsl verkefna og verkefnisáætlana geta verið með ýmsu móti. Þannig getur t.d. samning lagafrumvarps verið skipulagt sem undirverkefni í stærra verkefni (svo sem stefnu), sjálfstætt og heildstætt verkefni (sem getur jafnvel falið í sér stefnu) eða yfirverkefni sem felur í sér nokkur smærri verkefni (svo sem skipun nefndar).

Í verkefnisáætlun er gert ráð fyrir að sett séu fram svör við tilteknum, almennum spurningum, þar á meðal um skýr og mælanleg markmið og verkaskiptingu þátttakenda (m.a. samráð). Hvor tveggja eru lykilatriði við stefnumótun sem og undirbúning lagasetningar. Efnislegt inntak þessara og fleiri atriða í verkefnisáætlun byggir þannig á þekkingu á öðrum sviðum en verkefnastjórnun. Jafnframt kann afurð verkefnisáætlunarinnar, svo sem lagafrumvarp eða skýrsla, að lúta sérstökum reglum eða viðmiðunum um efni og/eða form.

#### Eftirfarandi verkefni eru algeng í Stjórnarráðinu:

##### Stefnumótun

Vinna að mótun og innleiðingu stefnu er dæmi um verkefni með upphaf og endi. Vinnan felst t.d. í undirbúningi, gagnaöflun, úrvinnslu gagna og framsetningu upplýsinga, innleiðingu, mati og endurskoðun stefnunnar.

Opinber stefna stjórnvalda birtist með formlegum hætti m.a. í lögum, reglugerðum, þingsályktunum, stjórnarsáttmálum, málefnasviðsstefnum (sérstökum stefnu-skjölum á ákveðnum málefnasviðum), aðgerðaáætlunum og samningum.

##### Lagafrumvörp

Lagafrumvarp er annað dæmi um verkefni með upphaf og endi, rækilegan undirbúning, skilgreind markmið og eftirfylgni. Skjal II í viðauka sýnir verkefnisáætlun um gerð nýs lagafrumvarps.

##### Skýrslur og úttektir

Sumar úttektir eru viðameiri en aðrar og því getur góður undirbúningur og skýrt

*Sjá einnig  
Handbók um  
opinbera  
stefnumótun og  
áætlanagerð*

*Sjá einnig  
Handbók um  
lagasetningu*

*Skýrslur og  
úttektir*

vinnulag skipt sköpum um árangur þeirra og markvissa umfjöllun. Æskilegt er að skilgreina hver gerir hvað, hvenær og í hvaða tilgangi. Samþættingu mismunandi upplýsinga frá ólíkum aðilum þarf e.t.v. að skipuleggja og tímasetja.

### Viðburðir

Þegar viðburðir eru undirbúnir getur þurft að gera margt á stuttum tíma og því kann góður undirbúningur og skýr verkaskipting að skipta höfuðmáli. Áhættugreining getur t.d. nýst við undirbúning fyrir varaáætlun („plan B“) sem yfirleitt þarf ekki að nota en getur verið bráðnauðsynlegt að hafa tilbúna. Sem dæmi um viðburðarverkefni í Stjórnarráðinu má nefna:

- Opinberar heimsóknir
- Samnorræna fundi ráðherra
- Stærri fundi
- Ráðstefnur
- Námskeið
- Verðlaunaafhendingar
- Blaðamannafundi
- Móttökuathafnir

## 1.4 Verkefnayfirlit

Verkefni geta orðið til á ýmsan hátt, svo sem á vettvangi Alþingis, innan ráðuneyta hjá ráðherra, ráðuneytisstjóra, skrifstofustjóra, að tillögum nefnda eða eftir öðrum leiðum. Ráðuneyti eru í flestum tilfellum tilgreind sem eigendur þeirra verkefna sem þau hafa umsjón með og þurfa að tryggja yfirsýn og samræmi. Hentug leið til þess er að ráðuneyti búi sér til verkefnayfirlit og setji upp verklag fyrir vinnu verkefna, sem m.a. felur í sér ferli fyrir samþykki á verkefnisáætlunum og upplýsingagjöf.

*Dæmi um verkefnayfirlit er að finna í viðauka, sbr. skjal III*

## 1.5 Skipulag og áskoranir í verkefnavinnu.

Verkefni krefjast þess að skýrt stjórnskipulag sé sett upp og m.a. tekið fram hver „eigi“ verkefnið, hverjar séu boðleiðir innan þess (hvað varðar t.d. ákvarðanir og upplýsingaflæði) og hverjir vinni verkefnið.<sup>5</sup> Þetta er mikilvægt í ljósi þess að þátttakendur í verkefnishópi eru gjarnan að vinna að fleiri viðfangsefnum en umræddu verkefni og mikilvægt er að hópurinn geri sér skýra mynd af því hver vinni hvaða verk og hver beri hvaða ábyrgð. Þannig er hægt að komast hjá tvíverknaði og misskilningi. Það er líka afar mikilvægt að virða boðleiðir og ákvarðanatöku.

Sum verkefni eru þverfagleg, unnin þvert á skrifstofur innan eins eða fleiri ráðuneyta eða krefjast þátttöku utanaðkomandi aðila. Hlutverk fólks í verkefnishópi

---

<sup>5</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

getur verið annað en í þeirra daglega starfi. Skrifstofustjóri getur t.d. setið í verkefnishópi sem þátttakandi þar sem stjórnandi verkefnisins er sérfræðingur sem dags daglega er hans undirmaður. Skipulag verkefnisvinnu er því oft áskorun og gengur gegn ríkjandi stigveldisskipulagi (e. hierarchy) ráðuneytis. Mikilvægt er að allir virði hlutverk hvers og eins í verkefnavinnunni. Þegar fleiri en eitt ráðuneyti eiga í hlut reynir sérstaklega á stjórnskipulag og því er ástæða til að allir þátttakendur geri sér grein fyrir því að aðeins einn (eitt ráðuneyti) getur stjórnað verkefninu. Sem dæmi um slík verkefni má nefna samningaviðræður við erlend ríki (t.d. fríverslunarviðræður) og þátttöku nokkurra ráðuneyta í erlendri ráðstefnu. Skýr mynd af stjórnskipulagi verkefnis og hlutverkaskiptingu innan þess er mikilvæg til að koma í veg fyrir togstreitu og misskilning og um leið liður í að auka skilvirkni og samvinnu. Í kafla 2.5 er fjallað um ákveðin hlutverk einstaklinga og hópa í verkefnavinnunni.

## 1.6 Verkefnavinna og samskipti

Í verkefnishópi eru þeir einstaklingar sem verkefnisvinnan er falin. Æskilegt getur verið að hópurinn sé þverfaglegur þar sem sérþekking fólks er breytileg og saman þarf hópurinn að mynda þekkingarheild sem hæfir verkefninu.

Verkefnisstjóri hefur ekki alltaf vald til þess að velja þá sem hann/hún vill hafa með sér í verkefnishóp og þarf því oft að sanna getu sína sem leiðtogi, hvetja og leiða hópinn áfram. Leiðtogahlutverkið fer þó eftir eðli og stærð verkefna og í sumum þeirra hefur verkefnisstjóri mörg hlutverk. Oft þarf verkefnisstjórinn t.d. að „vinna vinnuna“ eins og aðrir í verkefnishópnum um leið og hann leiðir hana áfram. Af þessum sökum er æskilegt að verkefnisstjóri búi yfir víðtækri þekkingu, reynslu og færni.<sup>6</sup>

Skipulagshæfileikar og þekking á verkefnastjórnun eru augljóslega færniþættir sem verkefnisstjóri þarf að búa yfir en þekking á mannlegum eiginleikum og leiðtoga-hæfileikar skipta ekki síður máli. Verkefnisstjórinn er sá aðili sem tengir hópinn saman og ber ábyrgð á því að allir leggi sitt af mörkum og nýti sína bestu eiginleika verkefninu til framdráttar. Verkefnisstjóri þarf meðal annars að stjórna greiningarvinnu, vera leiðtogi, leiðbeinandi og málamiðlari, dreifa verkefnum innan verkefnishóps, sýna frumkvæði og bregðast við frávikum. Hann/hún stýrir upplýsingagjöf og sér til þess að markviss skjalastjórn sé viðhöfð.

Af þessu sést að hlutverk verkefnisstjóra er ekki einungis að sjá til þess að skipulag verkefnis gangi upp, eftir þeim ferlum sem við eiga. Hann/hún ber mikla ábyrgð á samskiptum þeirra einstaklinga sem vinna verkið og að samstaða sé innan hópsins um að koma verkefninu sem best frá sér, í samræmi við markmið þess.

<sup>6</sup> Fangel, Morten. (2004). *Proactive Project Management*. Fangel Consultants.

Aðrir í verkefnishópnum hafa einnig skyldum að gegna gagnvart verkefninu og mikilvægt að allir finni tilgang sinn í vinnunni og leggi sitt af mörkum.

Í sumum tilfellum hafa verkefnishópar sett sér siða- og samskiptareglur í upphafi vinnunnar. Það getur reynst gagnlegt, ekki síst þegar á verkefnið líður. Ef upp kemur vandi sem má rekja til samskipta þá er hægt að taka á honum í samræmi við sameiginlegar ákvarðanir hópsins í upphafi.

## 1.7 Fundir

Fundir eru eitt af mikilvægari verkfærum verkefnastjórnunar. Miklu skiptir að þeir séu vel undirbúnir og ekki haldnir nema þörf sé á.

### Til athugunar þegar boðað er til funda:

- Dagskrá fundar send út tímanlega.
- Aðilar sem hafa hlutverki að gegna eru boðaðir til fundar.
- Ritun fundargerðar og tilgreina fundarritara, dagskrá fylgt, hugmyndir og niðurstöður skráðar.
- Fundargerð send út og samþykkt ef þarf.
- Fundarstjórnun. Mikilvægt er að skapa andrúmsloft sem miðar að því að fundarmenn geti tjáð sig og að markviss vinna eigi sér stað. Ákveða hver stýrir fundi og tryggja að öllum sé ljóst hver það er.<sup>7 8</sup>

Tilgangur funda getur verið misjafn og því getur verið gagnlegt að gera grein fyrir þeim og tegundum þeirra í verkefnisáætlun (og/eða verk- og tímaáætlun ef um hana ræðir). Fer þetta þó allt eftir eðli og umfangi verkefna en tímasettir verkefnisfundir, ræsfundur og fundir með eigendum verkefnis eða stýrihópi eru liður í góðri tímastjórnun. Að gera greinarmun á tegundum funda getur auðveldað hópnum að finna nauðsynlegar upplýsingar, t.d. þegar leita þarf í gögn málsins í málaskrá eða á þeim stað sem gögn eru geymd. Sjá einnig kafla 1.8 um skjalastjórn.

### Eftirfarandi tegundir funda eru algengar í verkefnavinnu:

#### Ræsfundur

Ræs verkefnis er upphafstími þess, þegar byrjað er að vinna að verkefninu. Þetta er fyrsti hluti tímaáætlunar samkvæmt verkefnisáætlun og afar mikilvægur fyrir verkefnið og verkefnishópinn. Hér er lagður sameiginlegur skilningur í það sem á eftir kemur. Ræsfundir eru gjarnan gerðir sérstakir á einhvern hátt þar sem þeir marka ákveðin tímamót, upphaf. Við upphaf sumra verkefna er t.d. farið út af vinnustaðnum og brugðið út af vana.

<sup>7</sup> IPMA. (2012). *ICB Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra* (IPMA Competence Baseline). Útgáfa 3.0. Holland, Alþjóða verkefnastjórnunarsambandið (International Project Management Association, IPMA). Vefslóð: [http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001a\\_767068083.pdf](http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001a_767068083.pdf)

<sup>8</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.



### **Verkefnisfundur**

Stundum vinna ólíkir hópar hver að sínum verkþætti verkefnis. Verkefnisfundir eru haldnir til að samþætta vinnu ólíkra hópa eða einstaklinga – allt eftir eðli hvers verkefnis fyrir sig. Gæti hér verið um að ræða lögfræðing sem vinnur að skrifum frumvarps og svo aðila sem sér um þýðingar eða útgáfu. Eins mætti nefna fund aðila sem sjá um öflun upplýsinga og viðtala vegna úttektar og þeirra sem koma upplýsingunum á framfæri á upplýsingavef.

### **Stöðufundur**

Stöðufundur er vettvangur eigenda verkefnis eða fulltrúa þeirra, þ.e. stýrihóps og verkefnisstjóra, til að fara yfir framvindu verkefnis. Farið er yfir það sem þegar er búið að vinna og hvað er framundan.

### **Hugarflugsfundur**

Tilgangur hugarflugsfunda er að safna upplýsingum, hugmyndum og finna lausnir. Þessir fundir eru yfirleitt ekki eins formlegir og aðrir fundir þó svo þeir krefjast undirbúnings þeirra sem fundinn leiða. Þessi tegund funda er afar gagnleg til að ná fram sjónarmiðum hópsins og vinna að lausnum. Mikilvægt er að hleypa öllum hugmyndum upp á yfirborðið og minna hópinn á að góðar lausnir geta sprottið út frá hugmyndum sem ekki töldust góðar í upphafi.

### **Krísufundur**

Hugsanlega þarf að boða til sérstaks krísufundar og þá gjarnan með stuttum fyrirvara. Markviss fundarstjórnunar er mikilvæg þar sem takast þarf á við viðfangsefni sem þarfnast skjótrar úrlausnar og geta t.d. tengst samskiptum, verkefnavinnunni eða afurð/um verkefnisins.

### **Lokafundur**

Eins og áður greindi um ræsfundi er haldið utan um lok verkefnis, oft kallað lúkning, þegar komið er að endapunkti. Þá er lagt mat á hvort vel eða illa hafi tekist til með verkefnisvinnuna og verkefnið sjálf. Lokafundir verkefna eru líkt og ræsfundir gjarnan frábrugðnir hefðbundnum fundum.

Lok verkefna hafa oft og tíðum áhrif á meðlimi verkefnishópa þar sem þeir hafa að jafnaði myndað með sér ákveðin tengsl sem leysast upp við verkefnislökin. Verkefnisstjóri getur þurft að taka tillit til þessa.

## **1.8 Skjalastjórn**

Skjalastjórn er mikilvæg í allri vinnu opinberra aðila þar sem fara þarf m.a. eftir stjórnarsýslulögum nr. 37/1993, upplýsingalögum nr. 140/2012 og lögum um Þjóðskjalasafn Íslands nr. 66/1985.

Gögn verkefnis skal skrá og vista í málaskrá þess ráðuneytis sem telst eigandi verkefnis, þar með taldar fundargerðir, skýrslur (stöðuskýrslur, breytingaskýrslur, lokaskýrslur o.s.frv.) og afurð verkefnis. Mikilvægt getur verið að varðveita sögu verkefnisins og geyma þar af leiðandi stöðu

áætlana (verkefnaáætlunar, verk- og tímaáætlunar og annarra áætlana) hverju sinni. Þetta þýðir að til verða nokkrar útgáfur og því skiptir máli að skjalastjórn sé viðhöfð og útgáfustýring sé virt.<sup>9</sup>

Verkefnisstjóri ætti að ræða við skjalastjóra um geymslustað, reglur um vistun gagna, möguleika málaskrár fyrir utanumhald verkefna o.s.frv. Málaskrá Stjórnarráðsins er sett upp í GoPro og býður upp á ýmsa möguleika sem nýtast við verkefnastjórnun. Má þar t.d. nefna eftirfylgni, uppsetningu fasa, tímastjórnun, aðgangs- og ábyrgðarskráningu, upplýsingagjöf o.fl. Notkun á kerfinu strax frá upphafi verkefnavinnu getur auðveldað varðveislu gagna og stýringu upplýsinga.

Ef þátttakandi í verkefnavinnu er utanaðkomandi, þ.e. ekki starfsmaður ráðuneytis, þarf e.t.v. að finna aðrar leiðir til að veita aðgang að upplýsingum. Hér má til dæmis nefna hópavinnusvæðið Quickr, sem skjalastjórar veita nánari upplýsingar um.

*Sjá einnig  
Handbók fyrir  
málaskrá (á innri  
vef Stjórnar-  
ráðsins)*

---

<sup>9</sup> Útgáfustýring merkir að haldið er utan um hverja útgáfu skjals með því að ný útgáfa fær nýja dagsetningu og útgáfunúmer. Á hverjum tíma er eingöngu í gildi sú útgáfa sem hefur hæsta númerið.

## 2. Verkefnisáætlun

Í kaflanum er fjallað um eftirfarandi atriði:

1. Eyðublað í málaskrá
2. Gátlisti
3. Auðkenni og staða verkefnis
4. Markmið og lýsing verkefnis
5. Verkefnishópur og aðrir þátttakendur
6. Tímaáætlun, áfangaskipting
7. Kostnaðaráætlun
8. Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar
9. Breytingar á verkefnisáætlun
10. Mat við lok verkefnis

### 2.1 Eyðublað í málaskrá

Í málaskrá Stjórnarráðsins er að finna staðlað eyðublað sem er rammi um verkefnisáætlun. Með því að nota eyðublaðið næst að afmarka verkefnið og tilgreina lykilþætti þess. Fer þetta þó allt eftir stærð og umfangi hvers verkefnis fyrir sig og í sumum tilfellum þarf verkefnisstjóri að bæta við eyðublöðum eða öðrum gögnum sem nauðsynleg eru til að ná markmiðum verkefnisins, sjá nánar í kafla 3.

Eins og fram hefur komið vilja ráðuneyti í Stjórnarráðinu tileinka sér verkefnastjórnun og hafa sum þeirra sett sér gæðafarla eða verklagsreglur þar sem fram koma atriði svo sem kynning þeirra og samþykki stjórnenda. Skýrar verklagsreglur um samþykki verkefnaáætlana, upplýsingagjöf vegna þeirra o.s.frv. sem og notkun verkefnayfirlita eru góð leið fyrir ráðuneyti til að tryggja yfirsýn og samræmi við vinnslu verkefna.

Verkefnisáætlun er sniðin að hverju einstöku verkefni og því getur verið mismunandi hvað hún inniheldur. Hún er unnin snemma á líftíma verkefnis og að gerð hennar koma venjulega verkefnishópur og verkefnisstjóri sem meta þá valmöguleika sem taka þarf mið af og stýra verkefninu til árangurs.<sup>10</sup> Verkefnisstjórinn ber þó ábyrgð á framkvæmd áætlunarinnar og að hún innihaldi það sem nauðsynlegt er fyrir verkefnið. Verkefnisáætlun er lögð fyrir stýrihóp eða eiganda verkefnis til samþykkis áður en haldið er af stað í hina eiginlegu verkefnavinnu.

Í verkefnisáætlun þarf að skipta verkefninu niður í lykilþætti (áfanga). Ef verkefni er viðamikil getur þurft að útfæra það nánar, svo sem með sérstakri verk- og tímaáætlun þar sem tilgreint er ítarlega hvað á að gera og hvenær, sbr. kafla 3.2).

---

<sup>10</sup> Kerzner, Harold. (2003). *Project Management A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley and sons.

*Dæmi um verkefnisáætlun er að finna í viðauka, sbr. skjöl I-II*

*Dæmi um verkefnayfirlit er að finna í viðauka, sbr. skjal III*

*Dæmi um verk- og tímaáætlun er að finna í viðauka sbr. skjal V (a og b)*

Einnig þarf að áætla kostnað og eftir atvikum velja greiningartæki sem ætlað er að hafa stjórn á áhættuþáttum í verkefni, sbr. kafla 3.1. Þannig er hægt að greina hagsmunaaðila verkefnis út frá ólíkum sjónarhornum sem og umhverfi þess, svo sem með því að beita PESTLE-greiningu. PESTLE er skammstöfun fyrir hið pólitíska (e. political), hið efnahagslega (e. economical), hið félagslega (e. social), hið tæknilega (e. technological), hið lagalega (e. legal) og hið vistvæna umhverfi (e. environmental) þess sem unnið er með hverju sinni.<sup>11</sup>

### Gagnlegar spurningar við gerð verkefnisáætlunar:

- Hverju á verkefnið að skila?
- Hver eru markmið verkefnisins?
- Hvernig á að vinna verkefnið?
- Hver á gera hvað í verkefninu?
- Hvenær á að vinna verkefnið og einstaka verkhluta þess?
- Hvaða aðföng eru til ráðstöfunar (fjármagn, starfsmenn, aðkeyptir ráðgjafar o.fl.)?

## 2.2 Gátlisti

Gátlistar eru eins konar minnislistar fyrir vinnuferlið og því gott hjálpartæki við skipulagningu.

## 2.3 Auðkenni og staða verkefnis

Á eyðublaði málaskrár fyrir verkefnaáætlun er fyrst beðið um eftirfarandi upplýsingar varðandi auðkenni og stöðu verkefnis:

*Skrifstofa:* Tilgreina skal hvaða skrifstofa tiltekins ráðuneytis hefur umsjón með verkefninu.

*Málsnúmer:* Verkefnið hefur einkvæmt<sup>12</sup> málsnúmer í málaskrá. Málsnúmerið fylgir verkefninu í verkefnisyfirliti, t.d. ráðuneyta.

*Heiti verkefnis:* Lýsandi heiti fyrir verkefnið sem er einkennandi fyrir það.

*Dagsetningar:* Þar er tilgreind upphafsdagsetning verkefnis og áætluð lok. Að auki er reitur fyrir verklok.

*Dæmi um gátlista fyrir gerð verkefnisáætlunar er að finna í viðauka, sbr. skjal IV*

<sup>11</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

<sup>12</sup> Hér er átt við að hvert númer á aðeins við um eitt mál og sama númer er ekki notað á önnur slík.

*Núverandi staða verkefnis:* Um er að ræða stöðufærslu sem segir til um hver staða verkefnis er í rauntíma, þ.e. „í dag“. Valmöguleikarnir eru: í vinnslu, í bið, lokið, hætt við verkefni.

## 2.4 Markmið og lýsing verkefnis

### 2.4.1 Tilgangur

*Tilgangur* verkefnis er grunnhugmynd þess, „viðskiptahugmyndin“ eða þörfin á því að verkefninu var hrundið af stað. Að skrifa frumvarp eða gera úttekt á ákveðnu viðfangsefni eru dæmi um tilgang verkefna en ekki markmið. Í næsta kafla er að finna dæmi um tilgang og markmið.

### 2.4.2 Markmið

*Markmið* geta verið verkefnamiðuð, þ.e. afmarkast af líftíma verkefnisins og þeim fjárhagslegu og tímalegu skorðum sem því er sett eða tengst afurð verkefnisins, þ.e. að afurðin standist þær kröfur sem gerðar eru til hennar. Að auki er talað um hliðarmarkmið sem geta haft sín áhrif á verkefnið.<sup>13</sup>

Í opinberum verkefnum er æskilegt að samfélagsleg markmið eigi alltaf sinn sess í verkefnisáætluninni. Þó þarf að gæta að því að mæling á samfélagslegum áhrifum getur oft ekki átt sér stað fyrir en nokkru eftir að verkefni er lokið.

Mikilvægt er að tilgangur og markmið verkefnis séu skýr og að greinarmunur sé gerður á milli þessara hugtaka. Skýr afmörkun eykur líkur á því að þeir sem vinna að verkefninu viti hvert sé stefnt og því þarf einnig að tengja markmiðin mælikvörðum og gefa til kynna hvort þeim hefur verið náð eða ekki þegar verkefninu er lokið.

Markmið eiga að vera mælanleg til að unnt sé að meta árangur verkefnis eftir að því er lokið. Því skiptir miklu máli að vanda vel til verksins. Ekki er ástæða til að láta flokkun markmiða stoppa markmiðssetningu ef hún hentar ekki verkefninu. Mikilvægast er að skilgreina raunhæf og mælanleg markmið. Í lok verkefnis eru mælikvarðar markmiða skoðaðir. Mælt er með því að markmið séu SMART, þ.e. skýr, mælanleg, alvöru, raunhæf og tímasett.<sup>14</sup> Hér fara á eftir dæmi um tilgang og markmið.

*Samfélagsleg  
markmið*

---

<sup>13</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

<sup>14</sup> Sbr. ensku skammstöfunina fyrir orðin Smart, Measurable, Real, Timely.

<b>Tilgangur og markmið</b>				
Tilgangur verkefnis: Að til verði frumvarp til laga um breytingar á áfengislögum með áherslu á bann við áfengisauglýsingum.				
	Skilgreint markmið.	Mælanlegt viðmið.	Hámarks vænting.	Lágmarks vænting.
<b>Verkefnamarkmið</b>				
Að verkefnið standist tímaáætlun.	Leitast er við að virða þann tíma-ramma sem verkefninu er settur þótt þröngur sé.	Verk- og tímaáætlun.	Verkefnið stóðst tímaáætlun.	Fór fram úr tíma-áætlun - dróst um 3 mánuði.
<b>Fjárhagsleg markmið</b>				
Að verkefnið standist kostnaðaráætlun.	Leitast er við að fara ekki út fyrir þann fjárhags-ramma sem verkefninu er settur.	Stóðst fjárhagsáætlun eða ekki.	Stóðst áætlun 100%.	Fór 10% yfir áætlun.
<b>Samfélagsleg markmið</b>				
Að áfengisneysla þjóðarinnar dragist saman á árabílinu 20xx-20xx. .	Langtímamarkmið verkefnis er að bann við auglýsingum dragi úr áfengisneyslu almennings.	Niðurstöður frá Hagstofu Íslands.	Að áfengis-neysla dragist saman um 20%	Að áfengisneysla standi í stað.
<b>Hliðarmarkmið</b>				
Að vinnuálag verkefnishóps sé jafnt.	Að þátttakendur verkefnis sinni þeim viðfangs-efnum sem þeim eru sett í upphaflegri áætlun.	Munur á upphaflegri verk- og tímaáætlun og lokaeintaki.	Upphafleg áætlun stóðst.	Verkefni fluttust á milli þriggja einstaklinga.
Frumvarpið verður fyrirmynd annarra þjóða.	Frumvarpið nær athygli annarra þjóða vegna gæða þess og áhrifa sem það hafði.	Fyrirspurnir og umfjallanir.	Ein þjóð sýnir áhuga.	Engin þjóð sýnir áhuga.

Hafa skal í huga að ekki eru öll markmið jafnmikilvæg fyrir verkefnið og því getur þurft að forgangsraða þeim. Þannig þarf að gera sér grein fyrir því að leiðin að einu markmiði getur haft áhrif á annað. Sem dæmi má nefna að ef forgangsmarkmið er að ljúka verkefninu á skömmum tíma getur það haft í för með sér aukinn kostnað og aukna mannaflapörf.

### 2.4.3 Lýsing

Í þessum mikilvæga hluta verkefnisáætlunar ætti að tilgreina m.a. *forsögu verkefnis*, þ.e. ástæðu þess að verkefnið var skilgreint, *núverandi stöðu* þess, *afurð verkefnis*, og *hagsmunaaðila* sem verkefnið hefur áhrif á, bein eða óbein, sbr. kafla 3.1.2 um hagsmunaaðilagreiningu., Einnig ætti að tilgreina *áhættuþætti* sem geta aftrað framgangi verkefnis og haft áhrif á það, sbr. kafla 3.1.3 um áhættugreiningu.

*Um greiningar er fjallað nánar í kafla 3.1*

Jafnframt er *lykilþáttum* verkefnisins lýst, allt eftir eðli hvers verkefnis fyrir sig. Ef verkefnið er *hluti af stærra verkefni* ber að vísa í það og eins þarf að tilgreina hvort verkefnið er talið hafa áhrif á önnur verkefni sem unnið er að í ráðuneytinu eða öðrum ráðuneytum o.s.frv. Þá getur verið ástæða til að nefna sérstaklega að tiltekin atriði falli *utan verkefnis*. Tilgreina skal og lýsa helstu *hlutverkum* í verkefninu og þeim hópum sem að vinnunni koma.

## 2.5 Verkefnishópur og aðrir þátttakendur

### 2.5.1 Stjórnskipulag verkefna

Í aðferðafræði verkefnastjórnunar eru eftirfarandi *hlutverk* tilgreind í stjórnskipulagi verkefna og mikilvægt fyrir þátttakendur að vita við hvað er átt þegar þau eru tilgreind í áætlunum:



**Mynd 1. Dæmi um skipurit verkefnis.**

## 2.5.2 Eigandi

*Eigandi* verkefnis er sá sem „á“ og rekur verkefnið. Stundum er talað um „verkkaupa“ af þessu sama tilefni. Eigandi verkefnis er sá sem nýtur góðs af vel unnu verkefni og afurðinni sem það skilar af sér. Í skipuriti verkefna sem til verða hjá ráðuneytum yrði viðkomandi ráðuneyti efst í skipuritinu.

## 2.5.3 Bakhjarl

*Bakhjarl* er sá einstaklingur/hópur sem hefur umboð til að taka ákvarðanir um verkefnið. Bakhjarl þarf að geta metið afmörkun og þann ramma sem verkefni er settur sem og markmið og aðra þætti þess, þar sem ákvarðanir hans hafa áhrif á framgang mála og niðurstöður. Hugtakið bakhjarl er gjarnan notað þegar um er að ræða einn einstakling, í flestum tilfellum ráðuneytisstjóra eða skrifstofustjóra, en ella er fremur talað um stýrihóp. Dæmi eru um að verkefnisstjóri sitji í þessum hópi, þar sem hann/hún er tengiliður á milli verkefnishóps og bakhjarls.

## 2.5.4 Verkefnisstjóri

*Verkefnisstjóri* er sá aðili sem leiðir verkefnishóp áfram svo að markmið verkefnisáætlunar náist. Verkefnisstjórinn er tengiliður verkefnishóps við bakhjarl/stýrihóp og hefur yfirsýn yfir verkefnið. Verkefnisstjóri útdeilir verkefnum og viðfangsefnum sem þarf að inna af hendi, miðlar og stýrir upplýsingum, skipuleggur, kynnir afurðir o.fl. Sérfræðingar í ráðuneytum sinna í mörgum tilfellum stöðu verkefnisstjóra.

Mikilvægt er að umboð verkefnisstjórans sé skýrt og aðrir, svo sem verkefnishópurinn, eigandi verkefnis og bakhjarl/stýrihópur, þekki hlutverkið einnig. Til að mynda þarf að liggja ljóst fyrir hvort verkefnisstjóri hafi vald til að taka fjárhagslegar ákvarðanir. Þá þarf að gæta að regluverki í opinberum verkefnum, svo sem fjárlögum, reglum um opinber innkaup og rammamninga.

## 2.5.5 Verkefnishópur

*Verkefnishópur* er sá hópur einstaklinga sem vinnur hina eiginlegu verkefnisvinnu. Hann er oft þverfaglegur (samanstendur af fólki með faglega hæfni og þekkingu á ólíkum sviðum), og nálgast því viðfangsefnið frá mörgum sjónarhornum. Yfirleitt er hópurinn ekki stærri en 6-8 einstaklingar. Stærð hópsins fer þó eftir umfangi verkefnisins og í sumum verkefnum hefur verkefnisstjórinn sjálfur mörgum hlutverkum að gegna, tekur til dæmis þátt í að vinna hina eiginlegu verkefnavinnu um leið og hann/hún stýrir verkefninu.

Í sumum verkefnum eru verkefnishópar formlega skipaðir með erindisbréfum en í öðrum eru óformlegri hópar. Taka ætti mið af þessu þegar hlutverk eru skilgreind í verkefnavinnunni sjálfri. Í sumum verkefnum eru hóparnir nefndir öðrum nöfnum, enda þótt þeir sinni hlutverki verkefnishóps, svo sem verkefnisstjórn eða framkvæmdahópur og ætti þá að taka það fram í verkefnisáætlun.

*Erindisbréf*



Heiðarleiki og samvinna er nauðsynleg í allri verkefnavinnu og að allir í hópnum vinni að sameiginlegum markmiðum verkefnisins. Í sumum verkefnum ákveður hópurinn að gera með sér samkomulag um samskipti og vinnulag, eða eins konar siðareglur hópsins.

Pólítískar ákvarðanir sem áhrif hafa á framgang verkefnis þurfa að vera skýrlega teknar af eiganda verkefnis eða bakhjarli/stýrihópi í umboði eiganda. Sem endrænær skiptir máli að upplýsingar um ákvörðunartöku séu skriflegar og aðgengilegar.

### 2.5.6 Rýnihópur og notendahópur

Sum stærri verkefni krefjast þess að settir séu á fót undirhópar. Slíkir undirhópar, stundum kallaðir *rýnihópar*, geta verið nauðsynlegir þegar unnið er að söfnun upplýsinga sem hafa áhrif á niðurstöðu verkefnisins. Einnig getur verið um að ræða *notendahóp* í verkefnum sem hafa í för með sér breytingar á högum tiltekinna hópa fólks, t.d. notenda vissrar opinberrar þjónustu eða viðtakendur bóta. Hópar sem þessir eru gjarnan skipaðir fulltrúum helstu hagsmunaaðila er tengjast verkefninu og tilgangurinn er að safna upplýsingum. Upplýsingarnar sem fást með rýnihópum eða notendahópum má þó afla með ýmsum hætti, svo sem viðtölum, könnunum, umræðufundum o.s.frv. Mikilvægt getur verið að taka þennan þátt með í reikninginn þegar kemur að skipulagi verkefna, svo ekki gleymist að ræða við notendur og þá sem verkefnið mun helst hafa áhrif á.<sup>15 16</sup>

### 2.5.7 Yfirlit yfir hlutverk í verkefni

Gott er að sýna ábyrgð og hlutverk þátttakenda á sjónrænan hátt í *hlutverkafleitu*.<sup>17</sup> Hægt er að gera það á einfaldan en skýran hátt. Með því að útbúa slíkt yfirlit gerir hópurinn sér grein fyrir stöðu hvers og eins í verkefninu. Hér má sjá dæmi um hlutverkafleitu.

Þátttakendur	Sigríður	Gunnar	Karl	Birgir
Verkþættir	Verkefnisstjóri	Þátttakandi	Bakhjarl	Fjármálastjóri
1	Á/S		S	U
2	Á	F	S	
3	U	F	S	
4	Á	F	S	U

(Á) Ábyrgð, (F) Framkvæmd, (S) Samþykki, (U) Upplýsingar

<sup>15</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

<sup>16</sup> Fangel, Morten. (2004). *Proactive Project Management*. Fangel Consultants.

<sup>17</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

## 2.5.8 Greining hagsmunaaðila og fleiri atriða

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir því umhverfi sem verkefni er unnið í og þar geta mismunandi greiningar komið að góðum notum. Í kafla 3.1 er fjallað um ýmsar greiningar, þar á meðal *hagsmunaaðilagreiningu*, og vísast þangað.

## 2.6 Tímaáætlun, áfangaskipting

### 2.6.1 Áfangar

Verkefni hefur eins og áður segir skýrt upphaf og endi og er skipt niður í *áfanga* (og *verkpætti*) sem hver um sig er unninn innan ákveðinna tímamarka. Með verkpætti er átt við tiltekinn afmarkaðan hluta verkefnisins, t.d. tímann sem fer í að afla upplýsinga eða skrifa drög, skráningartímabil á ráðstefnu o.s.frv. Í sumum verkefnum þarf að klára einn áfanga áður en hægt er að byrja á þeim næsta. Oft er þó hægt að vinna að mörgum verkþáttum í einu.

Misjafnt er hversu mikið þarf að hluta verkefni niður í verkpætti en sumum þeirra þarf að deila enn frekar niður í smærri skref.

Algengt er að verkefnum sé skipt niður í fjóra megináfanga sem síðan er skipt upp í fleiri verkpætti, allt eftir eðli verkefnis.

Þessir áfangar eru:

- Skilgreining
- Áætlanagerð
- Framkvæmd
- Lok og verkskil<sup>18</sup>

Inn í þessa áætlun er æskilegt að setja alla þá vinnu sem verkefnið krefst, þar á meðal mismunandi tegundir funda, sbr. kafla 1.7. Fer þetta þó allt eftir eðli og umfangi verkefna en tímasetning verkefnisfunda, ræsfundar og funda með eigendum verkefnis eða stýrihópi er liður í góðri tíma-stjórnun. Gæta þarf þess að viðeigandi aðilar séu upplýstir um framgang verkefnis og hugsanlegar breytingar á því.

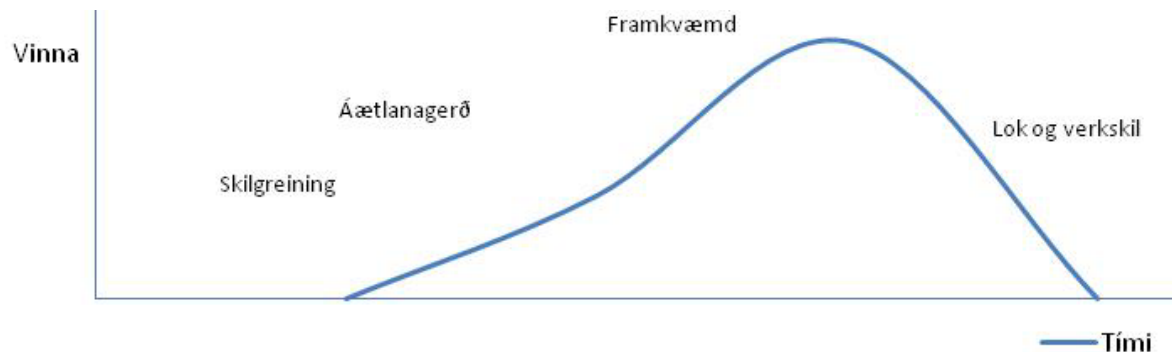
### 2.6.2 Líftími verkefnis

Framkvæmd verkefnis er gjarnan talin vera meginþunginn í verkefnavinnunni, þ.e. að vinna úttektina, halda viðburðinn eða skrifa frumvarpið, sbr. mynd 2. Ef til vill vekur það furðu einhverra hversu miklum tíma er varið í skilgreiningu verkefnis og áætlanagerð en það er eðli verkefnastjórnunar að undirbúa verkefni vel áður en ráðist er í framkvæmd.

---

<sup>18</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

Myndin gæti hins vegar breyst ef sýndur væri *líftími* viðburðaverkefna sem hafa stuttan framkvæmdatíma en því lengri tíma til áætlanagerðar.



Mynd 2. Líftími verkefnis.

### 2.6.3 Ítarlegri verk- og tímaáætlun

Fyrir stærri og flóknari verkefni er nauðsynlegt að setja upp sérstaka *verk- og tímaáætlun* sem lýsir verkefninu frá upphafi til enda. Hægt er að setja slíka áætlun upp á ýmsa vegu og nota til þess mismunandi tæki, sjá nánar í kafla 3.2.

### 2.6.4 Greining áhættu og fleiri atriða

Svo sem áður segir er mikilvægt að gera sér grein fyrir því umhverfi sem verkefni er unnið í og þar geta mismunandi *greiningar* komið að góðum notum. Í kafla 3.1 er fjallað um ýmsar greiningar, þar á meðal *áhættugreiningu*, og vísast þangað.

## 2.7 Kostnaðaráætlun

*Kostnaðaráætlun* segir til um það fjármagn sem þarf til verkefnisins og hvernig því er skipt niður á mismunandi verkþætti og tímabil í verkefnisvinnunni. Verkefnisáætlunareyðublaðið gerir ráð fyrir að fyllt sé út kostnaðaráætlun. Í umfangsmeiri verkefnum er gott að útbúa sérstaka kostnaðaráætlun í töflureikni svo sem Excel. Vinna við gerð raunhæfrar kostnaðaráætlunar ætti að vera auðveldari eftir því sem verkefni er betur skilgreint og brotið niður í fleiri áfanga. Mælst er til þess að áætluninni svipi til niðurbrots verkefnis í verkþætti þannig að hægt sé að sjá kostnað sem tengist hverjum verkþætti fyrir sig.

Mikilvægt er að halda vel utan um kostnað verkefna og áætla eins raunhæft og hægt er. Raunkostnaður miðað við kostnaðaráætlun er t.d. einn þeirra mælikvarða sem skoðaðir eru og segja til um hvernig tekist hefur með verkefnið.<sup>19</sup>

Við gerð kostnaðaráætlana þarf yfirleitt að taka mið af fjárlögum, reglum um opinber innkaup og rammisamningum. Því er æskilegt að hafa rekstrarstjóra ráðuneytis til ráðgjafar.

<sup>19</sup> IPMA. (2012). *ICB Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra* (IPMA Competence Baseline). Útgáfa 3.0. Holland, Alþjóða verkefnastjórnunarsambandið (International Project Management Association, IPMA). Vefslóð: [http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001a\\_767068083.pdf](http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001a_767068083.pdf)

## 2.8 Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar

Í reitnum *Athugasemdir og leiðbeiningar* á eyðublaði fyrir verkefnisáætlun geta verkefnisstjórar tilgreint ýmislegt annað sem tengist verkefninu, svo sem samráðsaðila, heimildir sem líta skal til o.fl.

Ef unnin hefur verið sérstök verk- og tímaáætlun skal minnst á hana hér sem og önnur fylgiskjöl, svo sem hagsmunaaðilagreiningu, áhættugreiningu og ítarlega kostnaðaráætlun, sbr. kafla 3.

## 2.9 Breytingar á verkefnisáætlun

Ef miklar breytingar verða á upphaflegri verkefnisáætlun, t.d. varðandi kostnað og tíma, sem verkefnisstjóri getur ekki tekist á við í samráði við verkefnishóp, þarf verkefnisstjóri að fá þær samþykktar hjá bakhjarli eða eiganda (t.d. ráðherra eða ráðuneytisstjóra). Þetta grundvallast á stjórnskipulagi verkefnisins. Mikilvægt er að verkefnisstjóri þekki umboð sitt ef breytingar eiga sér stað á líftíma verkefnisins. Þetta undirstrikar nauðsyn þess að ráðuneyti hafi skýrar verklagsreglur um boðvald og ábyrgð til ákvarðanatöku í verkefnum.

Hafa ber í huga að allar breytingar ættu að koma fram í stöðuskýrslum verkefna (sbr. umfjöllun um stöðufundi í kafla 1.7) og mikilvægt er því að halda upphaflegri verkefnisáætlun sem og öðrum áætlunum til haga svo hægt sé að bera saman við lokaskjalið. Nýjar útgáfur þarf að vista í málaskrá.

## 2.10 Mat við lok verkefnis

Þegar hinum eiginlega líftíma verkefnis er lokið, þ.e. þegar afurð er tilbúin, hefst rekstur eða notkun á afurðinni. Frumvarp er t.d. orðið að lögum, skýrsla komin út, viðburður afstaðinn o.s.frv. Þá er mikilvægt að meta árangur verkefnisins og draga af því lærdóm.

*Lokaskýrsla* er æskileg lokaafurð verkefnis og yfir hana ætti að fara með verkefnis- og stýrihópi. Of oft er þessum hluta sleppt sökum tímaskorts en lokaskýrsla er nauðsynleg til að koma í veg fyrir sömu mistök í síðari tíma verkefnum og nýta þekkingu fyrir önnur verkefni.

Í lokaskýrslu er farið yfir þann lærdóm sem áunnist hefur í verkefninu, hvort markmiðum var náð og greint frá þeim hindrunum og breytingum sem áttu sér stað í verkefninu.

### Gagnlegar spurningar við gerð lokaskýrslu:

- Stóðst tímaáætlun verkefnisins?
- Var afurð í samræmi við upphaflega lýsingu?
- Náðust markmiðin sem sett voru fram?
- Hvernig gekk samvinnan?
- Þurfti að grípa til aðgerða sem tilteknar voru í áhættugreiningu?
- Hver var þáttur hagsmunaaðila í verkefninu?

### 3. Fylgiskjöl með verkefnisáætlun

Í kaflanum er fjallað um eftirfarandi atriði:

1. Greiningar
2. Verk- og tímaáætlun

#### 3.1 Greiningar

Þegar unnið er að lýsingu verkefnis og skipulagi er mikilvægt að gera sér grein fyrir því umhverfi sem verkefnið er unnið í. Þar geta mismunandi greiningar komið að góðum notum við að rýna í viðfangsefnið og finna lausnir. Hér eru sett upp dæmi um þrjár tegundir greininga: PESTLE-greiningu, hagsmunaaðilagreiningu og áhættugreiningu.

##### 3.1.1 PESTLE-greining

PESTLE-greining er til að greina umhverfi verkefnis en PESTLE er skammstöfun fyrir hið pólitíska umhverfi (e. political), hið efnahagslega (e. economical), hið félagslega (e. social), hið tæknilega (e. technological), hið lagalega (e. legal) og hið vistvæna umhverfi (e. environmental) þess sem unnið er með hverju sinni. Greininguna má nota við gerð lista yfir þau atriði sem hafa áhrif á verkefnið á einhvern hátt. Þessi atriði eru nýtt til frekari greininga til þess að stemma stigu við þeim þáttum sem ógnað geta verkefninu en um leið geta birst tækifæri sem ekki sáust áður og þau ber að nýta.<sup>20</sup>

Sjá hér dæmi um PESTLE-greiningu.

#### PESTLE-greining fyrir frumvarp um breytingar á áfengislögum með áherslu á bann við áfengisauglýsingum.

Political	Hið pólitíska umhverfi	Möguleg óeining á þingi um innihald frumvarps, er meirihluti fyrir frumvarpinu á þingi?
Economical	Hið efnahagslega umhverfi	Hagsmunaaðilar, t.d. söluaðilar áfengis munu mótmæla hart.
Social	Hið félagslega umhverfi	Veitingastaðir geta ekki auglýst sig með tengingu í áfengi. Almennur fær ekki upplýsingar um það sem er í boði.
Technological	Hið tæknilega umhverfi	Hvatinn til þróunar og nýsköpunar afurða áfengis minnkar.
Legal	Hið lagalega umhverfi	Hagsmunaaðilar munu leita réttar síns. Lögfræðingar þeirra vinna gegn frumvarpinu.
Environmental	Hið vistvæna umhverfi	Auglýsingar í umhverfinu hverfa þar sem áfengi er auglýst. Ef áfengisneysla minnkar má leiða líkur að því að rusl á almannafæri tengt áfengisneyslu minnki.

<sup>20</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

### 3.1.2 Hagsmunaaðilagreining

Í hagsmunaaðilagreiningu er leitast við að kortleggja þá aðila sem taldir eru hafa hagsmuna að gæta í verkefninu. Hlutverk þeirra er greint og þeim gefin einkunn á bilinu 1 til 5, þar sem 5 merkir að þeir hafi mikilla hagsmuna að gæta og því beri að móta aðgerðir eða viðbrögð til þess að taka tillit til þeirra á einn eða annan hátt.

Hér má sjá dæmi um hagsmunaaðilagreiningu fyrir lagafrumvarp um breytingar á áfengislögum.

Hagsmunaaðili	Hlutverk hagsmuna-aðila	Þýðing fyrir verkefnið (1-5)	Væntingar	Aðgerðir / viðbrögð
Innflytjendur áfengis	Söluaðili	4	Telur sig verða fyrir miklu tapi.	Hafa með í rýnihópi og leita til þeirra um upplýsingar.
Innanríkisráðuneytið	Eigandi verkefnis	5	Gott frumvarp.	Taka tillit til ólíkra sjónarmiða og vera tilbúinn til mála-miðlana. Undirbúa verkefnið mjög vel.
Veitingastaðir	Söluaðilar	4	Telur sig verða fyrir miklu tapi.	Hafa með í rýnihópi og leita til þeirra um upplýsingar.
Neytendur	Viðtakandi	4	Fær ekki upplýsingar.	Veita upplýsingar. Fá álit (rýnihópur).
Almenningur	Viðtakandi	4	Fær ekki upplýsingar.	Veita upplýsingar. Fá álit.
Börn og unglingar	Viðtakandi	4	Minna áreiti vegna áfengis.	Veita upplýsingar, fræðsla.
Neytendastofa	Þátttakandi	5	Gagn verði að frumvarpinu.	Með í ráðum við gerð frumvarps.
Lögregla	Þátttakandi	5	Gagn verði að frumvarpinu.	Með í ráðum við gerð frumvarps.

### 3.1.3 Áhættugreining

Líkt og með hagsmunaaðila er mikilvægt að greina áhættu verkefnis. Þau atvik sem talin eru skapa einhverja óvissu eru skráð og þeim gefin einkunn á þrjú vegu. Í fyrsta lagi er atvikið metið á mælikvarðanum 1-5, þar sem 5 merkir mestar afleiðingar fyrir verkefnið. Í öðru lagi eru líkurnar á því að atvikið geti átt sér stað metnar á sama skala. Í þriðja lagi er óvissustigið fengið með því að margfalda þessa tvo þætti saman og því hærra tala sem hlýst (hæst 25), því nauðsynlegra er að móta aðgerðir gegn óvissuþættinum. Með þessu eru viðbrögð við óvissu undirbúin og verkefnisstjóri og verkefnishópur verða færari um að mæta erfiðleikum ef upp koma.

Hér má sjá dæmi um áhættugreiningu<sup>21</sup> fyrir lagafrumvarp um breytingar á áfengislögum.

### 3.2 Verk- og tímaáætlun

Flækjustig og umfang verkefna er mismikið og í sumum tilfellum er þörf fyrir nákvæma verk- og tímaáætlun sem lýsir verkefninu frá upphafi til enda. Í verk- og tímaáætlun eru verkþættir tímasettir og áætlað hve mikinn tíma þarf í hvern þátt.<sup>22</sup> Ítarleg verk- og tímaáætlun er nauðsynleg fyrir stærri og flóknari verkefni og mikilvægt er að verkefnisstjóri meti þörfina í samráði við verkefnishóp. Hægt er að setja verk- og tímaáætlun upp á ýmsa vegu og nota til þess mismunandi tæki. Einfaldasta dæmið er e.t.v. Excel skjal en einnig er hægt að fara flóknari leið og setja tíma og aðföng inn í forrit eins og MS Project. Yfirlit sem þessi ganga einnig undir nafninu bjálkarit.

*Dæmi um verk- og tímaáætlun er að finna í viðauka, sbr. skjal V (a og b)*

Atvik/óvissa	Afleiðingar (1-5)	Líkur (1-5)	Óvissa (A x L)	Aðgerðir gegn óvissu
Aukin brot gegn lögum	3	5	15	Auka löggæslu og eftirlit. Viðurlög skýr.
Duldar auglýsingar	3	4	12	Auka löggæslu. Stöðva þær fljótt. Viðurlög skýr.
Tekjutap hagsmunaaðila	4	4	16	Fá upplýsingar. Finna tækifæri annars staðar.

<sup>21</sup> Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2012). *Skipulagsfærni – Verkefni, vegvísar og viðmið*. Reykjavík, JPV útgáfa.

<sup>22</sup> IPMA. (2012). *ICB Grunnviðmið IPMA um hæfni verkefnastjóra* (IPMA Competence Baseline). Útgáfa 3.0. Holland, Alþjóða verkefnastjórnunarsambandið (International Project Management Association, IPMA). Vefsíða: [http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001a\\_767068083.pdf](http://www.vsf.is/files/ICB%203%2001a_767068083.pdf)

Mikilvægt getur verið að varðveita sögu verkefnis og geyma þar af leiðandi stöðu verk- og tímaáætlunar hverju sinni. Þetta þýðir að til verða nokkrar útgáfur af áætluninni og því skiptir máli að skjalastjórn sé viðhöfð og útgáfustýring sé virt.

Vert er að hafa í huga að hægt er að vinna samtímis að sumum verkþáttum og viðfangsefnum en aðrir verkþættir eru háðir hver öðrum og þá þarf að vinna hvern á eftir öðrum. Ef gerður er greinarmunur á þessu getur sparast tími og þar með kostnaður.

Gagnlegt er að verkefnisstjóri hafi grunnþekkingu á Excel forritinu eða sjái til þess að einhver innan hópsins beri ábyrgð á að uppfæra verkáætlun og setja hana upp eftir þörfum verkefnisins. Verk- og tímaáætlun er notuð sem vinnutæki og fyllt inn í skjalið eftir þörfum.

Dæmi um verk- og tímaáætlun í bjálkariti er að finna í skjali V í viðauka.



## Viðauki – sýnishorn skjala

- I. Verkefnisáætlun – eyðublað í málaskrá
- II. Verkefnisáætlun – dæmi (lagafrumvarp)
- III. Verkefnayfirlit – dæmi
- IV. Gátlisti – dæmi (Gerð verkefnisáætlunar fyrir störf nefnda og starfshópa)
- V. Verk- og tímaáætlun – dæmi a og b

## I. Verkefnisáætlun – eyðublað í málaskrá

Verkefnisáætlun	
Forsætisráðuneytið	
✓ Skrifstofa: <input type="text"/>	✓ Málsnúmer: <input type="text"/>
✓ Heiti verkefnis: <input type="text"/>	
<b>Dagsetningar</b> ✓ Upphaf verkefnis: <input type="text" value="05/11/2013"/> ✓ Áætluð lok verkefnis: <input type="text"/> Enda dagsetning *: <input type="text"/> Verkefni lokið <input type="text"/> Dagsetningin hvenær verkefni verður orðið ónothæft / óþarft	<b>Núverandi staða verkefnis</b> <input type="radio"/> Verkefnaáætlun <input checked="" type="radio"/> Í vinnslu <input type="radio"/> Í bið <input type="radio"/> Lokt <input type="radio"/> Hætt við verkefni
<b>Markmið og lýsing verkefnis</b> <b>Markmið verkefnis</b> <input type="text"/> <b>Lýsing verkefnis</b> <input type="text"/>	
<b>Verkefnishópur</b>	
Hlutverk í verkefni	Nafn
Verkefniseigandi	<input type="text"/>
✓ Verkefnisstjóri:	<input type="text"/>
Þátttakendur:	<input type="text"/>
Þátttakendur:	<input type="text"/>
	<input type="button" value="Bæta við línu"/>
<b>Tímaáætlun, áfangaskipting</b> <input type="text"/>	
<b>Kostnaðaráætlun</b>	
Kostnaðarliður	Upphæð
<input type="text"/>	<input type="text" value="0,00"/> krónur
<input type="text"/>	<input type="text" value="0,00"/> krónur
Samtals:	0,00 krónur
	<input type="button" value="Bæta við línu"/>
<b>Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar</b> <input type="text"/>	
<b>Mat við lok verkefnis</b> <input type="text"/>	

## II. Verkefnisáætlun – dæmi (lagafrumvarp)

<p>Innanríkisráðuneytið</p> <p>Skrifstofa: Skrifstofa réttarfars og stjórnsýslu</p>	<p>Málsnúmer: IRR11060234</p>										
<p><b>Heiti verkefnis:</b> Dæmi - Frumvarp til breytinga á áfengislögum (bann við áfengisauglýsingum)</p>											
<p><b>Dagsetningar</b></p> <p>Upphaf 01/01/xxxx verkefnis:</p> <p>Áætluð lok 30/06/xxxx verkefnis:</p> <p>Enda dagsetning: * Verkefni lokið:</p> <p>Dagsetningin hvenær verkefni verður orðið ónothæft / óþarft</p>	<p><b>Núverandi staða verkefnis</b></p> <p>Í vinnslu</p>										
<p><b>Markmið og lýsing verkefnis</b></p> <p><b>Tilgangur</b></p> <p>Að vinna frumvarp til laga um breytingar á áfengislögum sem miðar að því að vernda heilsu almennings fyrir skaðvænum afleiðingum áfengisneyslu með skilvirku banni við áfengisauglýsingum og öðrum viðskiptaorðsendingum til markaðssetningar á áfengi og einstökum áfengistegundum.</p> <p><b>Markmið</b></p> <table border="1" data-bbox="185 1583 1403 1879"> <thead> <tr> <th></th> <th>Skilgreint markmið</th> <th>Mælanlegt viðmið</th> <th>Hámarks vænting</th> <th>Lágmarks vænting</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Að verkefnið standist tímaáætlun.</td> <td>Leitast er við að standast þann tímaramma sem verkefninu er settur þótt</td> <td>Verk- og tímaáætlun.</td> <td>Verkefnið stóðst tímaáætlun.</td> <td>Fór fram úr tímaáætlun - dróst um 3 mánuði.</td> </tr> </tbody> </table>			Skilgreint markmið	Mælanlegt viðmið	Hámarks vænting	Lágmarks vænting	Að verkefnið standist tímaáætlun.	Leitast er við að standast þann tímaramma sem verkefninu er settur þótt	Verk- og tímaáætlun.	Verkefnið stóðst tímaáætlun.	Fór fram úr tímaáætlun - dróst um 3 mánuði.
	Skilgreint markmið	Mælanlegt viðmið	Hámarks vænting	Lágmarks vænting							
Að verkefnið standist tímaáætlun.	Leitast er við að standast þann tímaramma sem verkefninu er settur þótt	Verk- og tímaáætlun.	Verkefnið stóðst tímaáætlun.	Fór fram úr tímaáætlun - dróst um 3 mánuði.							

	Þröngur sé.			
Fjárhagsleg markmið				
Að verkefnið standist kostnaðaráætlun.	Leitast er við að fara ekki yfir fjárhagsramma sem verkefnið hefur.	Stóðst fjárhagsáætlun eða ekki.	Stóðst áætlun 100%.	Fór 10% yfir áætlun.
Samfélagsleg markmið				
Að það dragi úr áfengisneyslu þjóðarinnar.	Langtímamarkmið verkefnis er að bann við auglýsingum dragi úr almennri áfengisneyslu almennings.	Niðurstöður frá Hagstofu Íslands.	Að áfengisneysla dragist saman um 20%.	Að áfengisneysla standi í stað.
Hliðarmarkmið				
Að vinnuálag verkefnishóps sé jafnt.	Að þátttakendur verkefnis sinni þeim viðfangsefnum sem þeim eru sett í upphaflegri áætlun.	Munur á upphaflegri verk- og tímaáætlun og lokaeintaki.	Upphafleg áætlun stóðst.	Verkefni fluttust á milli þriggja einstaklinga.
Frumvarpið verður fyrirmynd annarra þjóða.	Frumvarpið nær athygli annarra þjóða vegna gæða þess og þeirra áhrifa sem það hafði.	Fyrirspurnir og umfjallanir.	Ein þjóð sýnir áhuga.	Engin þjóð sýnir áhuga.
<b>Lýsing verkefnis</b>				
<p>Áfengisauklýsingabanni er ætlað að vernda heilsu almennings fyrir skaðvænlegum afleiðingum áfengisneyslu. Sýnt hefur verið fram á að áfengi er meðal áhættuþátta sem valda sjúkdómum á Evrópusvæði WHO og er einn helsti áhættuþáttur meðal ungs fólks. Samkvæmt skýrslu Alþjóðaheilbrigðisstofnunarinnar er talið að áfengi hafi áhrif á allt að 60 skilgreinda sjúkdóma og heilbrigðisvandamál og þá getur misnotkun áfengis haft skaðleg áhrif á aðra en neytandann sjálfan. Helstu heilsufarsáhrif af neyslu áfengis eru slys, ofbeldi, sjálfsvíg, tauga- og geðsjúkdómar, hjarta- og æðasjúkdómar, lifrarsjúkdómar og krabbamein.</p> <p>Þrátt fyrir að í gildi sé bann við auglýsingum á áfengi hér á landi hefur aukist að framleiðendur og dreifingaraðilar áfengra drykkja reyni að koma vöru sinni á framfæri í auglýsingum með því að nota líkar umbúðir og nöfn á óáfengum drykkjum, sem þeir svo auglýsa. Með breytingu á lögnum er stefnt að því að koma í veg fyrir að hægt sé að fara í kringum núgildandi bann líkt og verið hefur.</p>				

Gert er ráð fyrir að eftirlit með áfengisauklýsingum verði fært úr höndum lögreglu til Neytendastofu sem verður gert kleift að ljúka málum með stjórnvaldssekt. Slíkt kann að leiða til óverulegs sparnaðar innan lögreglu, ákærvalds og dómstóla en mun hafa í för með sér einhverja aukningu útgjalda hjá Neytendastofu. Ávinningurinn af þessari breytingu yrði hins vegar sá helstur að bann það sem lögin mæla fyrir um yrði virkara í framkvæmd. Augljós samlegðaráhrif eru af því að skipa þessum málum hjá Neytendastofu, en þar er þegar haft eftirlit með auglýsingum sem þykja brjóta í bága við lög nr. 57/2005, um eftirlit með viðskiptaháttum og markaðssetningu.

<b>Verkefnishópur</b>	
<u>Hlutverk í verkefni</u>	<u>Nafn</u>
Verkefniseigandi	Innanríkisráðuneytið
Verkefnisstjóri:	Sigrún Sigurðardóttir
Þátttakendur:	Jón Jónsson Sigurður Sigurðsson

#### Tímaáætlun, áfangaskipting

Vinnsla og samráð við önnur ráðuneyti/stofnanir – september - október 2010

<b>1.1 Greiningarvinna</b>	1.jan	1.mar
<b>1.2. Verkefnisstjóri skilgreindur</b>	1.jan	10.jan
Greiningarvinna	1.feb	1.mar
Gagnaöflun	1.jan	1.mar
Úrvinnsla upplýsinga	1.jan	1.mar
<b>1.3 Verk - og tímaáætlun sett upp</b>	1.jan	1.mar
<b>1.4 Verkefnisáætlun</b>	1.jan	1.mar
Verkefnisáætlun send til samþykktar	1.mar	6.mar
<b>2.1 Fyrstu drög að frumvarpi</b>	6.mar	15.jún
Gagnaöflun og vinna úr upplýsingum	6.mar	15.apr
<b>2.2 Fyrstu drög tilbúin</b>	15.apr	15.apr
Athugasemdir	15.apr	25.apr
Lagfæringar	15.apr	3.maí
<b>2.3 Frumvarp tilbúið</b>	3.maí	20.jún
Kynnt ráðherra		15.jún

Sent Alþingi		20.jún
Löggjafarskrifstofa		20.jún
Minnisblað		20.jún
Framsöguræða	15.jún	30.jún
3.1 Frumvarp samþykkt	20.jún	30.jún
<b>Kostnaðaráætlun</b>		
<b>Kostnaðarliður</b>		<b>Upphæð</b>
Prentun		61000,00 krónur
Birting		9000,00 krónur
Samtals:		70000,00 krónur
<b>Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar</b>		
<p>Hafa skal samráð við Neytendastofu, mennta- og menningarmálaráðuneyti, velferðarráðuneyti og lögregluna.</p> <p>Skoða skýrslu vinnuhóps Ríkislögreglustjóra um viðbrögð við áfengisaugýsingum (2001)  <a href="http://www2.lydheilsustod.is/media/afengi/Skyrsla_rikislogr_um_af_augl..pdf">http://www2.lydheilsustod.is/media/afengi/Skyrsla_rikislogr_um_af_augl..pdf</a></p> <p>Sjá einnig gögn um áhættugreiningu og hagsmunaaðilagreiningu í gögnum verkefnis í málaskrá.</p> <p>Fundargerðir og önnur gögn er málið varðar er einnig að finna í málaskrá.</p>		
<b>Mat við lok verkefnis</b>		
Tekið skal mið af mælikvörðum markmiða við lok verkefnis.		

### III. Verkefnayfirlit – dæmi

Ráðuneyti XX - Verkefni apríl 2011 til apríl 2012																								
Máls- númer	Ábyrgð	For- gangur	Heiti verkefnis	Apríl				Maí				Júní				Júlí				Ágúst				Staða mála
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
STJR 11010 145	AA	1	Starfslýsingar	■	■																			LOKIÐ
STJR 11010 146	BB	1	Samræming og gæðaúttekt starfslýsinga																	■	■			
STJR 11010 147	CC	1	Nefnd um samvinnu innan Stjórnarráðsins																					
STJR 11010 148	DD	1	Vinnustaðagreining (heilsufarsúttekt)									■	■								■	■		
STJR 11010 149	AA	1	Hálfs dags námskeið í verkefnaáætlanagerð									■	■											LOKIÐ
STJR 11010 150	MM	2	Námskeið í verkefnaáætlanagerð (minni hópar)									■	■							■	■	■		LOKIÐ
STJR 11010 151	RS T	1	Frumvarp um stjórnsýslulög																					LOKIÐ
STJR 11010 152	BL	2	Aðgerðir í kjölfar rannsóknarskýrslu Alþingis (eftirfylgni)									■												
STJR 11010 153	SS	3	Aðgerðaráætlun um opinber innkaup																					

## IV. Gátlisti – dæmi

### GÁTLISTI

Gerð verkefnisáætlunar fyrir störf nefnda og starfshópa

#### I. TILGANGUR OG MARKMIÐ

- Af hvaða tilefni er verið að skipa nefnd/starfshóp – Hver er þörfin?
- Hver er ávinningur samfélagsins af starfi nefndarinnar? Hvert er markmiðið?

#### II. VERKEFNISHÓPUR

- Hverjir skipa nefndina/starfshópinn?
- Hvaða þekkingu/reynslu þurfa nefndarmenn að hafa til að störf nefndarinnar verði árangursrík?
- Er þessi þekking til staðar eða vantar eitthvað?
- Uppfyllir nefndin skilyrði jafnréttislaga um jafnt hlutfall karla og kvenna?
- Er þörf á því að skilgreina ábyrgð og/eða hlutverk hvers og eins, t.d. formanns, verkefnisstjóra, starfsmanns, bakhjarla?

#### III. SAMRÁÐ

- Er þörf á því að skilgreina samráðsaðila/hagsmunaaðila?
- Hvernig fer samráð fram?
  - Upplýsingagjöf í upphafi og við lok starfsins?
  - Reglulegir upplýsingafundir?
  - Reglulegir samráðsfundir – Til hvers er ætlast af samráðsaðilum?
  - Er tilefni til að leita eftir samráði/athugasemdum borgaranna?

#### IV. UPPLÝSINGAGJÖF ÚT Á VIÐ

- Er þörf á að upplýsa um skipanina í ríkisstjórn?
- Upplýsingar um skipan nefndar/starfshóps fer oftast á vefsíðu ráðuneytisins undir síðuna „nefndir og ráð“.
- Er þörf á að setja frétt um skipanina á vefsíðu ráðuneytisins?
- Er þörf á enn meiri upplýsingagjöf/umfjöllun?
  - Fjölmíðlafundur, greinaskrif, viðtöl?

#### V. TENGILIÐUR OG UPPLÝSINGAGJÖF INN Á VIÐ

- Ef starfsmaður ráðuneytisins starfar ekki með nefndinni/starfshópnum skal ákveða hvaða starfsmaður skuli vera tengiliður við nefndina.
- Er þörf á að skilgreina samskipti nefndar og tengiliðs?



- Er þörf á að nefnd upplýsi reglulega um gang vinnunnar?
- Hver er þörf ráðherra fyrir upplýsingar frá nefndinni?

## VI. TÍMAÁÆTLUN OG ÁFANGASKIPTING

- Skilgreina þarf tímabil - upphaf og lok nefndarstarfs.
- Er þörf á að skilgreina verkþætti/vörður/áfanga í vinnunni?
- Er þörf á að ákveða fasta fundartíma og/eða gera fundaplan?
- Er þörf á því að fela formanni/nefndinni að vinna nánari tímaáætlun og áfangaskiptingu? Þarf að bera þá áætlun undir ráðherra?

## VII. KOSTNAÐUR

- Reyna að áætla heildarkostnað við störf nefndarinnar/starfshópsins.
  - Er nefndin launuð?
  - Þarf ákvörðun þóknananefndar eða er samið um þóknun?
  - Þarf að gera verksamning við formann/verkefnisstjóra/starfsmann nefndarinnar?
  - Mun ferðakostnaður falla til? Ef svo er þá þarf að senda viðmiðunarreglur ráðuneytsins um ferðakostnað.
  - Hvaða annar kostnaður fellur til? Kostnaður við ráðstefnu, málstofu, auglýsingar, kaup á sérfræðipjónustu, veitingar, útgáfa/prentun skýrslu?
- Er þörf á því að fela formanni/nefndinni að vinna nánari kostnaðaráætlun? Þarf samþykki ráðherra fyrir kostnaðaráætlun nefndarinnar?

## VIII. LEIÐBEININGAR

- Eru til gögn sem hafa ber til hliðsjónar í vinnunni, t.d. skýrslur, álit, úrskurðir, dómar, fréttir?
- Á að nota hópvinnukerfi Stjórnarráðsins í vinnu nefndarinnar/starfshópsins?
  - Þá þarf að virkja það og senda út leiðbeiningar.
- Ef skila á afurð sem birt verður á vefsíðu ráðuneytisins þarf að upplýsa um hvaða form skuli nota og vísa í aðgengisstefnu, [www.innanrikisraduneyti.is/raduneyti/upplýsingarfyrirnefndir](http://www.innanrikisraduneyti.is/raduneyti/upplýsingarfyrirnefndir).

## IX. STARFSLOK NEFNDAR - AFURÐ OG SKIL

- Hvaða afurð á nefndin/starfshópurinn að skila?
  - Greinargerð, tillögum, skýrslu, álit, lagafrumvarpi, verklagsreglu?
- Hvaða gögnum ber nefndinni að skila til ráðuneytisins/skjallasafns?
  - Fundargerðum, tölvupóstum?
- Hvernig fara skil fram?
  - Sent til ráðuneytisins?
  - Afhent ráðuneytinu/ráðherra?
  - Er þörf á kynningu fyrir ráðuneytinu?
  - Fer afurðin á vefsíðu ráðuneytisins?
  - Er þörf á frekari kynningu fyrir almenning eða hagsmunaaðila?



Clipboard Font Alignment Merge & Center Number Styles

Copy Paste Bold Italic Underline Color Fill Clear

Conditional Formatting Cell Styles

Number: 0.00, 0.00, 0.00

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
	Verk- og tímaáætlun																																			
	Mánuður																																			
	Janúar				Febrúar				Mars				Apríl				Maí				Júní															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Innanríkisráðuneyti																																				
Frumvarp um breytingar á áfengislögum með áherslu á bann við áfengisauðvísingum																																				
XXXX-XXXX																																				
<b>Verkpáttur</b>	<b>Lýsing</b>				<b>Ábyrgð</b>				<b>Staða</b>				<b>Upphaf</b>				<b>Endir</b>																			
<b>1.1 Greiningarvinna</b>	Greining hagsmunaaðila og móðun ríðihópa fyrir gagnaoftun.																																			
<b>1.2 Verkefnisstjóri skilgreindur</b>																																				
Greiningarvinna																																				
Gagnaöftun																																				
Úrvinnsla upplýsinga																																				
<b>1.3 Verk - og tímaáætlun sett upp</b>																																				
<b>1.4 Verkefnisáætlun</b>																																				
Verkefnisáætlun send til samþykktar																																				
<b>2.1 Fyrstu drög af frumvarpi</b>																																				
Gagnaöftun og vinna úr upplýsingum																																				
<b>2.2 Fyrstu drög tilbúin</b>																																				
Atvugasemdir																																				
Lagfæringar																																				
<b>2.3 Frumvarp tilbúið</b>																																				
Kynnt ráðherra																																				
Sent Alþingi																																				
Löggjafarskrifstofa																																				
Minnisblað																																				
Framsöguræða																																				
<b>3.1 Frumvarp samþykkt</b>																																				
Frumvarp samþykkt á Alþingi																																				