

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

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.¹

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.² 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.

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

² 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.³ 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*.⁴

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, aðkeyþra 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*

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

⁴ 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 gæðaferla 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.⁵ 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

⁵ 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.⁶

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.

⁶ 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.^{7 8}

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.

⁷ 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

⁸ 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 sambætta 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.⁹

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 Stjórnarráðsins)*

⁹ 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.¹⁰ 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).

¹⁰ 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.¹¹

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 einkvæmt¹² 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

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

¹² 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.¹³

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.¹⁴ Hér fara á eftir dæmi um tilgang og markmið.

*Samfélagsleg
markmið*

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

¹⁴ Sbr. ensku skammstöfunina fyrir orðin Smart, Measurable, Real, Timely.

Tilgangur og markmið				
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.
Verkefnamarkmið				
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.
Fjárhagsleg markmið				
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.
Samfélagsleg markmið				
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.
Hliðarmarkmið				
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 rammameninga.

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.^{15 16}

2.5.7 Yfirlit yfir hlutverk í verkefni

Gott er að sýna ábyrgð og hlutverk þátttakenda á sjónrænan hátt í *hlutverkafleitu*.¹⁷ 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

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

¹⁶ Fangel, Morten. (2004). *Proactive Project Management*. Fangel Consultants.

¹⁷ 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 verkskil¹⁸

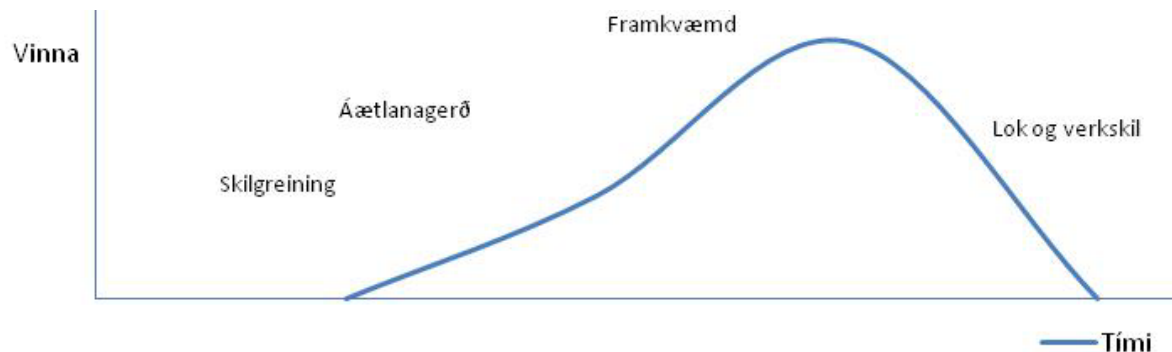
Inn í þessa áætlun er æskilegt að setja alla þá vinnu sem verkefnið krefst, þar á meðal mismunandi tegundir funda, sbr. kafla 1.7. Fer þetta þó allt eftir eðli og umfangi verkefna en tímasetning verkefnisfunda, ræsfundar og funda með eigendum verkefnis eða stýrihópi er liður í góðri tíma-
stjórnun. Gæta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

¹⁸ 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.¹⁹

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

¹⁹ 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

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 tiltekna 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.²⁰

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. Almennungur 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.

²⁰ 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 áhættugreiningu²¹ 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.²² 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.

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

²² 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

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"/>	
Dagsetningar ✓ 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	Núverandi staða verkefnis <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
Markmið og lýsing verkefnis Markmið verkefnis <input type="text"/> Lýsing verkefnis <input type="text"/>	
Verkefnishópur	
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"/>
Tímaáætlun, áfangaskipting	
<input type="text"/>	
Kostnaðaráætlun	
Kostnaðarliður	Upphæð
<input type="text"/>	0,00 krónur
<input type="text"/>	0,00 krónur
Samtals:	0,00 krónur
	<input type="button" value="Bæta við línu"/>
Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar	
<input type="text"/>	
Mat við lok verkefnis	
<input type="text"/>	

II. Verkefnisáætlun – dæmi (lagafrumvarp)

<p>Innanríkisráðuneytið</p> <p>Skrifstofa: Skrifstofa réttarfars og stjórnsýslu</p>	<p>Málsnúmer: IRR11060234</p>										
<p>Heiti verkefnis: Dæmi - Frumvarp til breytinga á áfengislögum (bann við áfengisauglýsingum)</p>											
<p>Dagsetningar</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>Núverandi staða verkefnis</p> <p>Í vinnslu</p>										
<p>Markmið og lýsing verkefnis</p> <p>Tilgangur</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>Markmið</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.
Lýsing verkefnis				
<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.

Verkefnishópur		
<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		
1.1 Greiningarvinna	1.jan	1.mar
1.2. Verkefnisstjóri skilgreindur	1.jan	10.jan
Greiningarvinna	1.feb	1.mar
Gagnaöflun	1.jan	1.mar
Úrvinnsla upplýsinga	1.jan	1.mar
1.3 Verk - og tímaáætlun sett upp	1.jan	1.mar
1.4 Verkefnisáætlun	1.jan	1.mar
Verkefnisáætlun send til samþykktar	1.mar	6.mar
2.1 Fyrstu drög að frumvarpi	6.mar	15.jún
Gagnaöflun og vinna úr upplýsingum	6.mar	15.apr
2.2 Fyrstu drög tilbúin	15.apr	15.apr
Athugasemdir	15.apr	25.apr
Lagfæringar	15.apr	3.maí
2.3 Frumvarp tilbúið	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
Kostnaðaráætlun		
Kostnaðarliður		Upphæð
Prentun		61000,00 krónur
Birting		9000,00 krónur
Samtals:		70000,00 krónur
Aðrar athugasemdir og leiðbeiningar		
<p>Hafa skal samráð við Neytendastofu, mennta- og menningarmálaráðuneyti, velferðarráðuneyti og lögregluna.</p> <p>Skoða skýrslu vinnuhóps Ríkislögreglustjóra um viðbrögð við áfengisaugýsingum (2001) http://www2.lydheilsustod.is/media/afengi/Skyrsla_rikislogr_um_af_augl..pdf</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>		
Mat við lok verkefnis		
Tekið skal mið af mælikvörðum markmiða við lok verkefnis.		

III. Verkefnayfirlit – dæmi

Ráðuneyti XX - Verkefni apríl 2011 til apríl 2012																								
Máls- númer	Abyrgð	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 sérfræðiþjónustu, 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.

IX. STARFSLOK NEFNDAR - AFURÐ OG SKIL

- Hvaða afurð á nefndin/starfshópurinn að skila?
 - Greinargerð, tillögum, skýrslu, áliti, 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 Conditional Formatting Insert Delete Cells

Copy Paste Bold Italic Underline Font Color Background Color Merge & Center Number Styles Conditional Formatting Insert Delete Cells

Fill Clear

	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		
									Janúar	Febrúar	Mars	Apríl	Maj	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
Innanríkisráðuneyti																																						
Frumvarp um breytingar á áfengislögum með áherslu á bann við áfengisauðvísingum																																						
XXXX-XXXX																																						
Verkþáttur																																						
1.1 Greiningarvinna																																						
Greiningarvinna																																						
1.2 Verkefnisstjóri skilgreindur																																						
Greiningarvinna																																						
1.3 Verk - og tímaáætlun sett upp																																						
Verkefnisáætlun send til samþykktar																																						
2.1 Fyrstu drög af frumvarpi																																						
Gagnaöflun og vinna úr upplýsingum																																						
2.2 Fyrstu drög tilbúin																																						
Atvugasemdir																																						
Lagfæringar																																						
2.3 Frumvarp tilbúið																																						
Kynnt ráðherra																																						
Sent Alþingi																																						
Löggjafarskrifstofa																																						
Minnisblað																																						
Framsöguræða																																						
3.1 Frumvarp samþykkt																																						
Frumvarp samþykkt á Alþingi																																						