


Porteføljehåndboken

Utarbeidet av: Porteføljekontoret
Kontakt: Ole-Jon Lund
Tilhørighet: Unit, avdeling Strategi og Styring





Innholdsfortegnelse

1 Definisjoner, mål og virkeområde.....	3
1.1 Hva er porteføljehåndboken?	3
1.2 Avgrensning og virkeområde.....	3
1.3 Mål og prinsipper for porteføljestylingen av nasjonal portefølje	3
1.4 Forvaltning av håndboken	4
2 Styringsprosesser og -modell.....	4
2.1 Prosess for porteføljestyling.....	5
3 Porteføljesyklusen	6
3.1 Beslutte ramme for felles investeringsmidler for kommende år	6
3.2 Kartlegge og prioritere kandidater til felles utviklingsprosjekter	6
3.3 Beslutte fordeling av felles investeringsmidler på området	7
3.4 Prioritering.....	7
3.5 Balansering	8
3.6 Beslutte inntak av prosjekter i portefølje/endring i portefølje	8
4 Roller og ansvar i porteføljestylingen	8
4.1 Digitaliseringsstyret	8
4.2 Unit	8
4.3 Fagutvalgene	9



1. Definisjoner, mål og virkeområde

1.1 Hva er porteføljehåndboken?

Porteføljehåndboken beskriver hvordan porteføljestyling skal utøves og praktiseres for prosjekter som inngår i den nasjonale digitaliseringsporteføljen for høyere utdanning og forskning. Målgruppen for porteføljehåndboken er de som har en rolle i porteføljestylingen. Porteføljehåndboken inneholder de til enhver tid gjeldende retningslinjer (policy og rutiner) knyttet til porteføljestyling av nasjonale digitaliseringsprosjekter innen høyere utdanning og forskning.

- Hvilke prosjekter kan inngå i nasjonal digitaliseringsportefølje for høyere utdanning og forskning?

1.2 Avgrensning og virkeområde

Nasjonale digitaliseringsportefølje vil til enhver tid bestå av prosjekter og program som har ulike finansieringskilder:

- Prosjekter som har samfinansiering: Felles investeringsmidler til utvikling av nye fellestjenester eller til videreutvikling av eksisterende fellestjenester.
- Prosjekter som har sentralfinansiering: Bevilgninger som tildeles til den enkelte virksomhet til utvikling av fellestjenester. Omfatter både grunnbevilgning og øremerkede bevilgninger.
- Prosjekter som brukerfinansieres.

Det er forskjellige styringslinjer og -prosesser for de ulike finansieringsformene. **Denne håndboken gjelder kun for porteføljestyling av prosjekter som finansieres gjennom bruk av felles investeringsmidler. I 2020 utgjør fellesmidlene 37,5 mill. kroner.**

Den nasjonale porteføljeoversikten omfatter prosjekter og tiltak som ligger utenfor styringslinjen slik den er definert for prosjekter som finansieres av fellesmidler. Dette er gjort for å bidra til at en større andel av digitaliseringstiltakene – uavhengig av finansieringskilde - prioriteres i samsvar med nasjonal digitaliseringsstrategi og handlingsplan for digitalisering for høyere utdanning og forskning. En samlet porteføljeoversikt vil synliggjøre avhengigheter mellom tiltakene, og dermed bidra til en bedre koordinert og styrt gjennomføring av tiltakene på tvers av sektoren.

1.3 Mål og prinsipper for porteføljestylingen av nasjonal portefølje

Porteføljestyling er en anerkjent metodikk for å velge ut, iverksette og sikre gjennomføring av prosjekter og programmer.

Porteføljestylingen skal sikre at de riktige prosjektene blir iverksatt og at porteføljen er balansert med hensyn til gjeldende målbilder og strategiske prioriteringer.

Porteføljestyling av sektorens digitaliseringsportefølje skal overordnet bidra til at sektorens samlede ressurser til digitalisering utnyttes best mulig.

For å ivareta institusjonenes behov og interesser, skal porteføljestylingssprosessen sikre hensiktsmessig og forpliktende brukerinvolvering som innebærer tydelig medvirkning både fra institusjonene i høyere utdanning og forskning og øvrige brukere av tjenestene, f.eks. innen helsesektoren.

Porteføljestylingen skal medvirke til en samlet prioritering av utviklingsressurser og andre ressurser i sektoren, og til å redusere prosjektusikkerhet gjennom statusrapportering, balansering og prioritering av den samlede porteføljen.

Porteføljestytingsprosessen må være så tids- og kostnadseffektiv at den bidrar til at lokale behov og prosjekter som bør løses som et nasjonalt prosjekt eller tjeneste blir en del av nasjonal portefølje tidligst mulig. Det legges opp til at Digitaliseringsstyret skal kunne behandle forslag til nye prosjekter og tiltak i porteføljen kontinuerlig gjennom året, med utgangspunktet i fire årlige møter. Dette for å sikre en rask og fleksibel porteføljestytingsprosess som er mer tilpasset smidig utviklingsmetodikk enn tradisjonelle årlige porteføljestytingsprosesser. Høyere utdanning og forskning er et stort område. Det er behov for å se sammenhenger på tvers av områder og prosjekter. Porteføljestyting skal sikre at disse sammenhengene vurderes og gjennom dette bidra til nasjonal samordning av digitalisering i høyere utdanning og forskning.

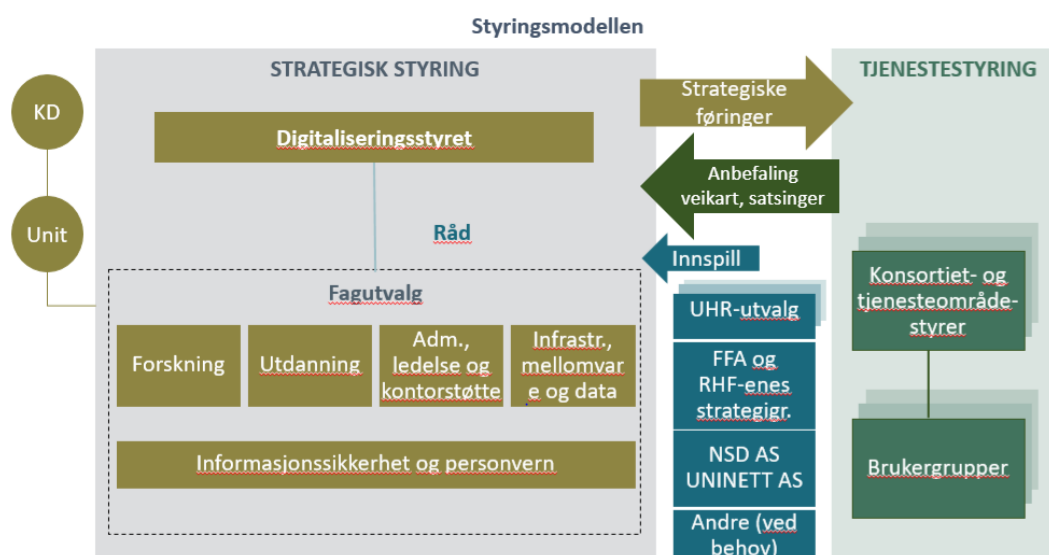
Porteføljestytingen skal identifisere og håndtere avhengigheter mellom prosjekter i porteføljen, og sikre en god risikostyring av den samlede risikoen som porteføljen innebærer.

1.4 Forvaltning av håndboken

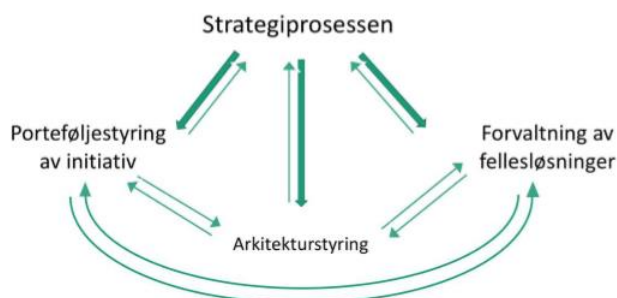
Porteføljehåndboken forvaltes av porteføljekontoret som er plassert i Avdeling for strategi og styring i Unit. Endringer som i håndboken som påvirker styringslinjen og/eller -prosessen for porteføljestyting skal godkjennes av Digitaliseringsstyret.

2. Styringsprosesser og -modell

Figuren nedenfor viser den helhetlige og overordnede styringsmodellen for arbeidet med digitalisering i høyere utdanning og forskning. Styringsmodellens venstre side omhandler strategisk styring som utøves i Digitaliseringsstyret og fagutvalgene. Styringsmodellens høyre side omhandler tjenestestyling av fellestjenester for høyere utdanning og forskning (taktisk og operasjonelt nivå).



Det er definert tre underliggende styringsprosesser som skal støtte opp under den strategiske styringsprosessen som vist i figuren under.



Porteføljestyling utøves og utføres gjennom samhandling primært mellom Unit, fagutvalgene og Digitaliseringsstyret.

2.1 Prosess for porteføljestyling

Porteføljestylingprosessen består av to hoveddeler:

- **Porteføljedefinisjon:** Prosessen for å velge ut de riktige prosjektene. I dette inngår optimalisering av porteføljen ut fra vedtatt budsjett og vedtatte kriterier. Målet er å sikre en prosjektportefølje som er optimal i forhold til realisering av digitaliseringsstrategien og handlingsplanen for digitalisering innen høyere utdanning og forskning.
- **Porteføljeløp:** Prosessen for å sikre gjennomføring av prosjektene. Denne delen av porteføljestylingprosessen utføres løpende gjennom året og i henhold til prosjektveiviseren fra Difi og tilpasninger beskrevet i Units prosjektmodell.

Denne håndboken omhandler i det videre **Porteføljedefinisjon**, og omfatter delprosesser for å budsjettere, identifisere, prioritere, balansere og planlegge porteføljen. Porteføljens definisjonsyklus gjennomføres i stor grad i henhold til Management of Portfolios (MoP)-rammeverket¹, men er tilpasset sektorens porteføljestylingbehov og den styringsmodell som er vedtatt for samstyring av felles utviklingsprosjekter og tjenester.

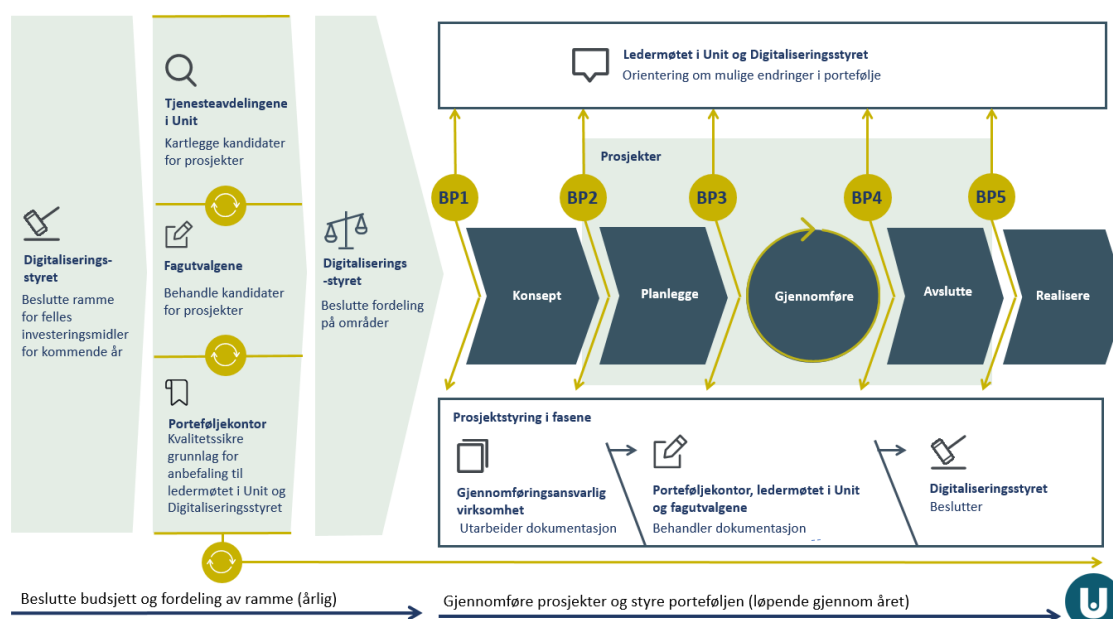
¹ MoP-rammeverket er utviklet og benyttes av virksomheter både innenfor offentlig og privat sektor for porteføljestyling av prosjekter og programmer innenfor den enkeltes virksomhet. Porteføljestyling i et sektorperspektiv (og på tvers av virksomheter) avviker i mange sammenhenger fra porteføljestyling i et virksomhetsperspektiv, blant annet fordi styringslinjen og -modellen er grunnleggende forskjellig. Det legges allikevel opp til å benytte definisjoner, begreper og verktøy/teknikker/metodikk fra rammeverket der dette er hensiktsmessig.

3. Porteføljesyklusen

Målet med porteføljens definisjonssyklus er å sikre en prosjektportefølje som er optimal i forhold til realisering av digitaliseringsstrategien og handlingsplanen. I definisjonsprosessen samles, struktureres og evalueres prosjektkandidater.

Prosessen kan tidsmessig grovt deles i to som skissert i figuren under:

1. Beslutte årlig ramme for felles finansiering og fordele rammen på prioriterte satsningsområder iht. prioriterte kandidater for prosjekter til porteføljen (utføres årlig)
2. Gjennomføre prosjekter og styre porteføljen, herunder beslutte inntak av enkeltprosjekter i porteføljen (gjøres løpende gjennom året)



3.1 Beslutte ramme for felles investeringsmidler for kommende år

Basert på forslag fra Unit beslutter Digitaliseringsstyret den årlige rammen for felles investeringsmidler til digitaliseringsarbeidet. Vedtaket skal fattes tidsnok til at det kan tas med i virksomhetenes budsjettprosess for kommende år.

3.2 Kartlegge og prioritere kandidater til felles utviklingsprosjekter

Porteføljekontoret er ansvarlig for å sammenstille en oversikt over kandidater til felles prosjekter basert på innspill fra institusjonene selv, fra sentralaktørene Unit, Uninett og NSD og fra andre aktører som for eksempel UH-IT. Innspill fra andre aktører skal alltid gå gjennom en institusjon eller virksomhet som kan være aktuell for å ta et senere gjennomførings- eller forvaltningsansvar.

Prosjektene skal dokumenteres i henhold til vedtatt prosjektmodell, og behandles i fagutvalgene. Det er viktig at kravene til dokumentasjon tilpasses aktuell fase for prosjektet, og at administrativ overhead holdes på lavest mulig nivå. Malverket for dokumentasjon og kvalitetssikring av prosjekter og tiltak skal ha enkelhet som et overordnet mål, men samtidig ivareta minstekravene i utredningsinstruksen siden dokumentasjonen skal benyttes som grunnlag for offentlige investeringsbeslutninger.



Kandidater til prosjekter innenfor det enkelte område skal prioriteres i henhold til vedtatte prioriteringskriterier.

Kartleggingen og prioriteringen av kandidater til felles prosjekter gjøres løpende gjennom året.

3.3 Beslutte fordeling av felles investeringsmidler på området

Med utgangspunkt i porteføljestatus og balanse i eksisterende digitaliseringsportefølje mht. handlingsplanens prioriterte satsningsområder, samt en overordnet vurdering av mulig og ønsket aktivitetsomfang for områdene for kommende år, utarbeides det et forslag til fordeling av vedtatt ramme på de ulike satsningsområdene i handlingsplanen. I fordelingen avsettes det midler til håndtering av risiko i prosjektene, samt en avsetning til nye og ikke-identifiserte områder/prosjekter. Fordelingen av rammen for kommende år vedtas av Digitaliseringsstyret i årets siste møte.

Fordelingen av rammen på områder skal sikre ønsket forutsigbarhet, fleksibilitet og smidighet i gjennomføringen av identifiserte initiativer/prosjekter på de enkelte områdene.

3.4 Prioritering

Prioriteringskriterier brukes for å rangere og velge ut hvilke prosjekter som skal tas inn i porteføljen og dermed få tildelt ressurser. Prosjektene skal vurderes i hvilken grad de bidrar til å oppfylle følgende kriterier (vurderes kvalitativt HØY-MIDDELS-LAV):

1. Strategisk tilknytning
2. Nytte inkl. kostnader
3. Risiko

Prosjekter som scorer høyt på kriteriet strategisk tilknytning:

- Bidrar til høy måloppnåelse for digitaliseringsstrategien og andre førende dokumenter, herunder politiske føringer.
- Understøtter realisering av strategiske satsinger i handlingsplanen for planperioden.

Prosjekter som scorer høyt på kriteriet nytte:

- Har høy kvantitativ og kvalitativ nytte for studenter, lærere, forskere, andre ansatte i sektorene, eller hos andre interessenter som berøres av prosjektet og for samfunnet som helhet. Dette kan være gevinster for eksempel i form av:
 - forbedret sluttbrukeropplevelse
 - reduserte investeringskostnader
 - stordriftsfordeler
 - gjenbruk/sambruk
 - bedre forhandlingsposisjon
 - kompetansedeling
 - effektivisering og redusert behov for manuelle arbeidsoppgaver

For å få et helhetlig bilde av nytteverdi, skal prosjektene også oppgi et anslag for kostnadene forbundet med gjennomføring prosjektet (investeringskostnadene), innføringskostnaden og senere forvaltningskostnader forbundet med effekten av prosjektet. Detaljeringnivået må tilpasses aktuell fase/beslutningspunkt, jf. prosjektmodellen og rammeverket for kvalitetssikring.

- Totalkostnad for investeringen
- Årlige forvaltningskostnader etter avslutning
- Levetid for løsningen/leveransen (skal tilsvare den perioden som er beregnet ved beregning av samfunnsøkonomisk nytte)
- Hvilke aktører prosjektet får konsekvenser for



Prosjekter som scorer høyt på kriteriet risiko:

- Har begrenset gjennomføringsrisiko: Sannsynligheten for at prosjektet lykkes med oppsatte mål, gevinster og leveranser er høy.
- Har begrenset innføringsrisiko: Sannsynligheten for at tjenesten kan innføres på mange institusjoner, er høy.

Prioriteringen av prosjekter skal primært gjøres innenfor de enkelte satsningsområdene i handlingsplanen. Det skal til enhver tid forefinnes en prioritert liste over kandidater til porteføljen for det enkelte satsningsområdet.

3.5 Balansering

For prosjekter i digitaliseringsporteføljen er fokus ved balansering primært at prosjektene legges riktig ut i tid basert på avhengigheter mellom prosjekter og oppfyllelse av forutsetninger for realisering av gevinster fra prosjektene.

3.6 Beslutte inntak av prosjekter i portefølje/endring i portefølje

Digitaliseringsstyret beslutter inntak av enkeltprosjekter og programmer i sektorens digitaliseringsportefølje basert på anbefaling fra Unit og en forutgående behandling i fagutvalgene.

Prosjekter kan inntas i digitaliseringsporteføljen i ulike faseoverganger. Det normale vil være at prosjektene inntas i porteføljen ifm. beslutningspunkter som innebærer disponering av felles investeringsmidler; ihht. prosjektmodellen vil dette være ved BP2 og/eller BP3.

Dersom konseptfasen skal gjennomføres ved bruk av felles investeringsmidler skal i utgangspunktet BP1 også behandles av Digitaliseringsstyret. For å sikre fremdrift og smidighet i utredningsarbeidet kan BP1 godkjennes av Unit dersom kostnadene for konseptfasen ligger innenfor tildelt ramme for området.

Beslutning om inntak av prosjekter i digitaliseringsporteføljen gjøres løpende gjennom året.

4. Roller og ansvar i porteføljestyringen

4.1 Digitaliseringsstyret

I porteføljestyringen har Digitaliseringsstyret ansvar for følgende:

- Tilrå handlingsplanen for digitalisering
- Beslutte omfang og finansiering av felles digitaliseringsportefølje.
- Beslutte prioriteringskriterier for felles digitaliseringsportefølje.
- Beslutte fordeling av felles investeringsmidler på handlingsplanen satsningsområder.
- Beslutte inntak av prosjekter i felles digitaliseringsportefølje.

4.2 Unit

I porteføljestyringen har Unit ansvar for følgende:

- Beslutte handlingsplanen for digitalisering
- Foreslå omfang og finansiering av felles investeringsportefølje til Digitaliseringsstyret.
- Foreslå fordeling av felles investeringsmidler på handlingsplanens satsningsområder til Digitaliseringsstyret
- Kartlegge og utrede kandidater til porteføljen.
- Identifisere og vurdere forutsetninger og avhengigheter i porteføljen for området.
- Beslutte prioritering av kandidater til prosjekter basert på anbefaling fra fagavdelinger i Unit og fagutvalgene.



- Foreslå inntak av prosjekter i felles digitaliseringsportefølje basert på anbefaling fra fagavdelinger i Unit og fagutvalgene til Digitaliseringsstyret.

4.3 Fagutvalgene

I porteføljestyringen har fagutvalgene ansvar for følgende:

- Kartlegge og foreslå kandidater til porteføljen.
- Gi råd i forbindelse med prioritering, balansering og oppfølging av porteføljen.

UNIT

DIREKTORATET FOR IKT OG FELLESTJENESTER
I HØYERE UTDANNING OG FORSKNING

