



Kvalitetssikring (KS2) av Pensjonsprogrammet Fase 3

Rapport til Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Finansdepartementet

Klassifisering: Unntatt offentlighet

Versjon: v1.0

Dato: 31. oktober 2008

Ansvarlig: Svein Olaussen

Øvrige forfattere: Jan Erik Eldor, Morten
Aagaard, Tønnes Eilertsen, Jan P. Nærby
og Paul Torgersen

CONSULTING

Avgradert

Dette dokumentet er avgradert av Arbeidsdepartementet og er ikke lenger unntatt offentlighet.

Referanse: Brev fra Arbeidsdepartementet til Concept-programmet 27.09.2011 Ref: 11/3979

Superside

Superside	Generelle opplysninger			Sidehenvisning
Kvalitetssikringen	Kvalitetssikrer: Metier AS			
Prosjektinformasjon	Prosjektnavn og eventuelt nr: Pensjonsprogrammet Fase 3	Departement: Arbeids- og inkluderingsdepartementet	Prosjekttype: IKT-prosjekt	
Basis for analysen	Prosjektfase: Gjennomføringsfase		Prisnivå: Medio 2008	
Tidsplan	St. prp.:	Prosjektoppstart (gjennomføring fase 3): Juni 2008	Ferdig: 1.1.2011	
Avhengighet av tilgrensende prosjekter	Vedtak som fastlegger regelverk for folketrygd, tjenestepensjon, AFP mv. I tillegg er det avhengighet til PERFORM-prosjektet i Statens pensjonskasse.			11
Styringsfilosofi	I prioritert rekkefølge: Tid, kostnad og ytelse/kvalitet.			15
Tema/Sak				
Kontraktstrategi anbefaling	Strategien med utøvelse av opsjoner for fase 3 kombinert med separate anskaffelser på mindre og spesielle leveranser, vurderes som hensiktsmessig.			40
Suksessfaktorer fallgruver	Suksessfaktorer knyttet til følgende områder (forkortet) er beskrevet i SD: - Klargjøring av regelverket - Effektiv kommunikasjon med brukere - Tilgang ressurser - Sterk prosjektstyring - Kontinuerlig samordning med øvrige endringsprosesser - Tett dialog med samhandlere - Effektiv opplæring i nytt regelverk - Vellykket implementering og drift av løsninger som etableres for fase 2	Anmerkninger: Prosjektet har gjort en god jobb med å identifisere suksessfaktorer. For de viktigste faktorene er det utarbeidet tiltak med ansvarlig for gjennomføring. Det anbefales å dokumentere rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorene som inkluderer bl.a. planer for revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelsen og oppfølging av tiltak gjennom prosjektet. Metier anbefaler at følgende to nye suksessfaktorer vurderes inkludert: 1) Til enhver tid sikre tilstrekkelig og kompetente/kvalifiserte ledelsesressurser i programmet til å håndtere uforutsette hendelser og/eller situasjoner når de oppstår og 2) Programledelsen har kontinuerlig og god evne til samarbeid og motivasjon av alle involverte.		49
Estimatusikkerhet	De største usikkerhetselementene: • Regelverket og forsinkelser i fase 3 • HSP-Prosjektet • Omfang og endringer • Midlertidig enhet	Anmerkninger: Den desidert største usikkerheten i prosjektet er manglende eller forsinket avklaring av pensjonsregelverket samt forsinkelser i fase 3.		25
Hendelsesusikkerhet	De største hendelsene: Ingen modellerte	Anmerkninger: Det er ikke identifisert hendelser som behøver særskilt håndtering.		
Reduksjoner forenklinger	Mulige / Anbefalte tiltak: De fleste kuttmuligheter identifisert av prosjektet vil medføre økte kostnader for NAV. De økte kostnadene for NAV vil sannsynligvis overstige i betydelig grad besparelsen for prosjektet. Med dette som bakteppe tas ikke kuttpotensialet hensyn til ved fastsettelse av kostnadsrammen. Samlet kuttpotensial:	Anmerkninger: Mulig besparelse Ikke relevant Ikke relevant		27
Tilrådninger kostnadsramme usikkerhetsavsetninger	Forventet kostnad: 1518 MNOK Anbefalt kostnadsramme: 1740 MNOK Etatens styringsramme 1410 MNOK Usikkerhetsavsetning: 330 MNOK	Anmerkninger: Usikkerhetsavsetningen på 330 MNOK disponeres av AID.		31
Tilrådning organisering og styring	Så langt Metier kan se har Pensjonsprogrammet i hovedsak implementert de anbefalinger som ble gitt i KS2 fase 2 innenfor organisering og styring. Det bør vies spesiell oppmerksomhet til programmets utfordringer knyttet til tidspunkt for vedtak og omfang/kompleksitet av nye regler, overgangsordninger mv. samt tidspunkt for ikrafttreden av pensjonsreformen. Kostnadsstyring vurderes som spesielt utfordrende. Metier anbefaler at det i Overordnet styringsdokument innarbeides klare henvisninger til dokumentasjon av prosess for kostnadsstyring i underliggende dokumenter og at hovedinnholdet gjengis.			48
Anmerkninger	Ingen			

Sammendrag

Oppdraget

Metier har på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Finansdepartementet gjennomført kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag for Pensjonsprogrammet fase 3 i henhold til Finansdepartementets krav til innhold i kvalitetssikring for fase 2 (KS2).

I denne KS2-rapporten som omhandler fase 3, vil fase 3 bli benevnt som prosjektet.

Sentralt styringsdokument

Styringsdokumentet framstår etter Metier sin oppfatning som tilfredsstillende uten vesentlige mangler.

Det kunne i styringsdokumentasjonen vært lagt større vekt på ulike scenarioer knyttet til regelverksavklaringer, forsinkelser og endringer i andre sentrale forutsetninger mv. Med utgangspunkt i scenarioene kunne styringsmessige utfordringer vært analysert med henblikk på proaktive tiltak, spesielt innenfor usikkerhets- og kostnadsstyring.

Kostnadsstyring vurderes som svært utfordrende i Pensjonsprogrammet. Prosess for kostnadsstyring er beskrevet i underliggende dokumenter som Programhåndbok og Plan for måling uten at dette kommer klart fram i Overordnet styringsdokument. Det anbefales at det innarbeides klare henvisninger til underliggende dokumenter og hvor hovedinnholdet gjengis i styringsdokumentet.

Prosjektets kostnads kalkyle med dokumentasjon og innhentet tilleggsinformasjon ga Metier et tilfredsstillende utgangspunkt for å gjennomføre usikkerhetsanalyse med anbefaling om kostnadsramme med usikkerhetsavsetninger.

Usikkerhetsanalyse med anbefaling om kostnadsramme og avsetninger

Om analysen

Metiers kostnadsanalyse er gjennomført med bakgrunn i kvalitetssikringen av prosjektets kostnadsestimat, mottatt tilleggsdokumentasjon, gjennomganger og avklaringer med program-/prosjektledelsen, og ikke minst underlaget fra gruppesamlingen med de sentrale prosjektaktørene.

Vi mener at analysen gir et riktig bilde av prosjektets kostnadsusikkerhet. Metier har fokusert på å dokumentere en helhetlig og transparent analyse for å sikre sporbarhet og konsistens mellom postene i kalkylen.

Kostnadsrammen

Enkeltprosjektperspektivet¹ er lagt til grunn for anbefaling om størrelse på kostnadsrammen. 85 % sikkerhetsnivå er etablert som en standard for dimensjonering av kostnadsrammen i kvalitetssikringsregimet. Anbefalingen er derfor basert på dette sikkerhetsnivået.

¹ Dersom en på et gitt nivå betrakter prosjekter som en portefølje av prosjekter, vil en kunne redusere summen av avsetninger for usikkerheten betydelig.

Kuttpotensialet er ikke hensyntatt ved fastsettelse av kostnadsramme da besparelsen for prosjektet gjennom å realisere kuttene vil resultere i større økte kostnader for NAV (dvs. beløpsmessig blir økte kostnader større enn besparelsene).

Usikkerhetsavsetning

Normalt defineres usikkerhetsavsetningen som differansen mellom kostnadsrammen og forventet kostnad (P50). Forventet kostnad settes da som prosjektets/etatens styringsramme.

I Pensjonsprogrammet er imidlertid den klart største usikkerheten knyttet til regelverksavklaringer, dato for innføring av pensjonsreformen som ligger utenfor Pensjonsprogrammets påvirkning. Denne usikkerheten er henført til eiersiden og er derfor kun benyttet ved fastsettelse av kostnadsrammen på departementsnivå.

Ved fastsettelse av prosjektets/etatens styringsramme er det valgt å holde nevnte usikkerhet knyttet til regelversavklaringer, dato for innføring av pensjonsreformen utenfor. Øvrige usikkerheter er imidlertid hensyntatt, bl.a. usikkerhet knyttet til selve prosjektgjennomføringen av fase 3.

Anbefaling

Med utgangspunkt i gjennomført usikkerhetsanalyse anbefales en kostnadsramme og usikkerhetsavsetning for prosjektet som vist i tabellen nedenfor. Midlene anbefales disponert som anvist i tabellen. Det henvises for øvrig til forutsetningene for usikkerhetsanalysen, ref. kapittel 3.

Poster	Verdier fra analyse (MNOK)	Anbefalte verdier (MNOK)	Disponering av midler
85 % sikkerhetsnivå	1 742		
± Kuttpotensial	0		
Kostnadsramme	1 742	1 740	
Forventet kostnad	1 518		
± Etatens styringsramme		1410	Disponeres av etaten
Usikkerhetsavsetning		330	Disponeres av AID

Tabell 1 Anbefaling om kostnadsramme og avsetning for usikkerhet herunder anbefaling om disponering av midler.

Øvrige konklusjoner og anbefalinger

Prosjektets kostnadsestimat og –estimering

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	De enkelte kostnadspostene synes helhetlig estimert. Estimeringsprosessen for fase 3 har fulgt en omforent og etablert struktur og prosess. Viktige forutsetninger og avgrensninger for kostnadsestimatet som helhet er klart dokumentert. Metier har inntrykk av at bransjepersonellet som er benyttet i estimeringsprosessen har god kompetanse og relevant erfaring i forhold til prosjektet.	Programdirektør
2	Kostnadsestimatene for store prosjekter i NAV bør formaliseres i form av et eget dokument som godkjennes av ledelsen i NAV. Viktige forutsetninger og avgrensninger må dokumenteres tydelig. Dette vil erfaringsvis øke kvaliteten på estimatene og gjøre intern og ekstern kvalitetssikring lettere.	NAV
3	NAV har ikke entydige og definerte estimatklasser med dokumenterte og klare krav til nøyaktighet for ulike beslutningsformål. NAV bør videreutvikle sin estimeringsmetode for å kunne etablere gode estimater gjennom hele prosjektets livssyklus. Herunder må metodikken håndtere estimater av kostnadselementer på ulikt detaljeringsnivå (jf. estimatklasser i FINs veileder) og begrepsapparatet bør defineres tydeligere.	NAV

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
4	Den reelle kostnadsusikkerheten i prosjektet er underkommunisert i styringsdokumentet ved at man har definert ut store deler av usikkerheten gjennom generelle forutsetninger. Den totale kostnadsusikkerheten bør om mulig belyses og tas hensyn til ved etablering av kostnadsrammen.	Programdirektør

Tabell 2 Vurdering av prosjektets kostnadsestimat og -estimering. Konklusjon og anbefalinger.

Kontraktstrategi

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	Strategien med utøvelse av opsjoner for fase 3 kombinert med separate anskaffelser på mindre og spesielle leveranser, vurderes som hensiktsmessig.	Programdirektør
2	Leverandørenes forpliktelser ved eksempelvis tids- eller omfangsendring av programmet, bør utredes. Herunder bør man utrede muligheter for å lukke eventuelle usikkerheter før kontraktsinngåelse.	Programdirektør
3	Det anbefales vurdert om det er behov for økt strategisk og juridisk/kontraktsmessig spisskompetanse i programmet for de resterende deler.	Programdirektør

Tabell 3 Kontraktstrategi – konklusjoner og anbefalinger

Organisering og styring

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	Så langt Metier kan se har Pensjonsprogrammet i hovedsak implementert de anbefalinger som ble gitt i KS2 fase 2 innenfor organisering og styring.	AID/ Programdir.
2	Det bør vies spesiell oppmerksomhet til programmets utfordringer knyttet til tidspunkt for vedtak og omfang/kompleksitet av nye regler, overgangsordninger mv. samt tidspunkt for ikrafttreden av pensjonsreformen.	AID/ Programdir.
3	Kostnadsstyring vurderes som spesielt utfordrende. Metier anbefaler at det i Overordnet styringsdokument innarbeides klare henvisninger til dokumentasjon av prosess for kostnadsstyring i underliggende dokumenter og at hovedinnholdet gjengis.	Programdirektør
4	Dokumentasjon av styringsprosesser knyttet til tid, dokumentstyring og kontinuerlig forbedring er utarbeidet i underliggende dokumenter som Programhåndbok, Kvalitetshåndbok og Plan for måling. Det anbefales at dette kommer tydelig fram i Overordnet styringsdokument med klare henvisninger samt et kort sammendrag. Prosess for kontinuerlig forbedring anbefales utdypet ytterligere i underliggende dokumenter.	Programdirektør
5	Rutiner for godkjenning, distribusjon og endring av Overordnet styringsdokument og underliggende dokumenter anbefales dokumentert og sikres implementert.	Programdirektør
6	Det anbefales å konkretisere tiltak for grensesnitthåndtering med ansvarlig og tidspunkt for utførelse.	Programdirektør
7	Usikkerheter med tilhørende tiltak er dokumentert. Det anbefales at det for hvert tiltak også angis frist og forventet effekt.	Programdirektør
8	Det anbefales å beskrive kort formål og strategi for bruk av PNS (kan tas inn før figur med PNS i Overordnet styringsdokument kapittel 3.2).	Programdirektør
9	Det anbefales å beskrive strategi og planer for å beholde nøkkelressurser samtidig som kostnader "holdes nede". Dette blir spesielt viktig ved endrede rammebetingelser for programmet.	Programdirektør

Tabell 4 Organisering og styring – konklusjoner og anbefalinger

Suksessfaktorer og fallgruver

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	Prosjektet har gjort en god jobb med å identifisere suksessfaktorer. For de viktigste faktorene er det utarbeidet tiltak med ansvarlig for gjennomføring.	Programdirektør
2	Det anbefales å dokumentere rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorene som inkluderer bl.a. planer for revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelsen og oppfølging av tiltak gjennom prosjektet.	Programdirektør
3	Vurdere å inkludere følgende to nye suksessfaktorer: <ul style="list-style-type: none">• Til enhver tid sikre tilstrekkelig og kompetente/kvalifiserte ledelsesressurser i programmet til å håndtere uforutsette hendelser og/eller situasjoner når de oppstår.• Programledelsen har kontinuerlig og god evne til samarbeid og motivasjon av alle involverte.	Programdirektør

Tabell 5 Kritiske suksessfaktorer og fallgruver– konklusjoner og anbefalinger

Innhold

1	INNLEDNING	9
1.1	OPPDRAGET	9
1.2	GJENNOMFØRT KVALITETSSIKRING	9
1.3	BESKRIVELSE AV PENSJONSPROGRAMMET OG PROSJEKTET (FASE 3)	9
1.4	GJENNOMFØRING AV KVALITETSSIKRINGEN	12
1.5	REFERERTE DOKUMENTER	13
2	SENTRALT STYRINGSKONTRAKT	14
2.1	MANDAT	14
2.2	METIERS KRITERIER FOR EVALUERING AV STYRINGSKONTRAKTEN	14
2.3	VURDERING AV STYRINGSKONTRAKTENS KVALITET	15
2.4	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	16
3	USIKKERHETSANALYSE OG KOSTNADSRAMME	17
3.1	INNLEDNING	17
3.2	FORUTSETNINGER FOR METIERS KOSTNADSRAMME	17
3.3	PROSJEKTETS KARAKTERISTIKA (SITUASJONSKARTET)	18
3.4	KVALITETSSIKRING AV PROSJEKTETS ESTIMAT	20
3.5	USIKKERHETSANALYSE OG KOSTNADSKALKYLEN	23
3.6	REDUKSJONER OG FORENKLINGER (KUTTLISTE)	27
3.7	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	31
4	KONTRAKTSTRATEGI	34
4.1	MANDAT	34
4.2	FAKTAGRUNNLAG	35
4.3	JURIDISK VURDERING AV ADVOKATFIRMAET HAAVIND VISLIE	38
4.4	VURDERING – KONTRAKTSTRATEGI	38
4.5	KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER	40
5	ORGANISASJON OG STYRING	41
5.1	MANDAT	41
5.2	FAKTAGRUNNLAG	41
5.3	VURDERING – ORGANISASJON OG STYRING	44
5.4	KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER	48
6	SUKSESSFaktorER OG FALLGRUVER	49
6.1	MANDAT	49
6.2	FAKTAGRUNNLAG	49
6.3	VURDERINGER	50
6.4	KONKLUSJON OG ANBEFALING	51
VEDLEGG 1	DELTAGERE OG AGENDA FOR GRUPPESAMLING I FORBINDELSE MED USIKKERHETSANALYSEN	52
VEDLEGG 2	METODE OG SENTRALE BEGREPER	54
VEDLEGG 3	VURDERING AV STYRINGSKONTRAKTEN	58
VEDLEGG 4	VURDERING AV KOSTNADSESTIMERINGEN	67
VEDLEGG 5	KALKYLEMODELL	72
VEDLEGG 6	KOSTNADSPoster – VURDERINGER OG INNDATA	74

VEDLEGG 7 INDRE/YTRE FORHOLD – VURDERINGER OG INNDATA 84

1 Innledning

Pensjonsprogrammet består av tre faser som vil strekke seg fra 2005 og fram til 2011. I denne KS2-rapporten som omhandler fase 3, vil fase 3 bli benevnt som prosjektet.

1.1 Oppdraget

Metier har på oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Finansdepartementet gjennomført kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag for Pensjonsprogrammet fase 3. Oppdraget som ble gitt 11. juni 2008 gjennom avrop på rammeavtale, er gjennomført i henhold til Finansdepartementets krav til innhold i kvalitetssikring for fase 2 (KS2).

1.2 Gjennomført kvalitetssikring

Metier har tidligere gjennomført følgende kvalitetssikringsoppdrag av Pensjonsprogrammet:

Fase 1: En forenklet kvalitetssikring fase 1 (KS1)

Fase 2: En ordinær kvalitetssikring for fase 2 (KS2) – en hovedrapport og en oppfølgingsrapport.

Fase 3: Første trinn av kvalitetssikring fase 2 (KS2-1), levert i januar 2008. Kjernen i oppdraget var kvalitetssikring av kontraktsstrategien samt prinsipper for organisering og styring av fase 3. Som en oppfølging av KS2-1 gjorde Metier på våren 2008 en vurdering av Arbeids- og velferdsdirektoratets notat "Analyse av prismodell".

1.3 Beskrivelse av Pensjonsprogrammet og prosjektet (fase 3)

I prosjektets styringsdokument datert 6. juni 2008, benevnt heretter som "Overordnet styringsdokument", er det i innledningen gitt følgende beskrivelse av bakgrunnen for Pensjonsprogrammet, sitat (utdrag):

Våren 2005 vedtok Stortinget å igangsette en omfattende reform av pensjonssystemet. Vedtaket innebar at folketrygden skulle videreføres som en bærebjelke i det framtidige velferdssamfunnet. Det politisk uttalte ambisjonsnivået for ikrafttredelse av de nye reglene ble satt til 2010. Våren 2007 inngikk Stortinget et bredt forlik om modell for opptjening og uttak av alderspensjon. Den 28. januar 2008 ble utkast til ny lov om alderspensjon i folketrygden sendt ut på offentlig høring. Den endelige datoen for Stortingets behandling av lovforslaget er ikke fastsatt, men forutsettes gjennomført i løpet av høsten 2008.

Pensjonsprogrammet skal tilrettelegge for Arbeids- og velferdsetatens iverksettelse av pensjonsreformen. For å skape større trygghet og redusert risiko i gjennomføringen, er det valgt en faseinndelt modell for gjennomføring av Pensjonsprogrammet.

I innledningen til Overordnet styringsdokument er innholdet i Pensjonsprogrammets ulike faser og sammenhengen mellom dem beskrevet, sitat:

Pensjonsprogrammets forprosjekt (fase 1) bestod av foranalyse, overordnet design, samt brobyggingsaktiviteter. I Fase 2 etableres ny systemløsning, nye arbeidsprosesser og ny organisering med utgangspunkt i eksisterende regelverk. I Fase 2 ble det valgt en

organisasjon og innretning på planverket som legger til rette for at fase 3 kan innføres innenfor de ulike fagområdene som blir berørt, både teknisk og organisatorisk. I fase 2 er det gjort omfattende investeringer i både IKT-løsninger og i ny arbeidsorganisering som direkte er relatert til innføringen av reformen. Fase 3 kan derfor ikke sees som isolert fra fase 2, men snarere som en videreføring. Pensjonsprogrammet styres som ett integrert program i henhold til en felles organisasjon og rapportering fordi det er overlapping mellom de ulike fasene i programmet.

Selv om det er avhengighet mellom fase 2 og fase 3, er det viktig å understreke noen hovedforskjeller som vil reflekteres i løsningene for fase 3:

1. Fase 3 vil innebære en betydelig endring i måten etaten møter brukerne innen pensjonsområdet. Fase 2 har et fokus på interne forhold som etablering av nye IKT-løsninger, nye interne arbeidsprosesser og en ny organisering innenfor pensjonsområdet. I fase 3 kommer endringer i dialogen mot brukerne og de ytelsesmessige konsekvensene av nytt pensjonsregelverk for brukerne. Arbeids- og velferdsetaten vil i denne fasen måtte håndtere et betydelig informasjons- og veiledningsbehov overfor den enkelte bruker og overfor samfunnet generelt.

2. I fase 3 skal IKT-løsningene tilpasses for å kunne håndtere endringene i regelverket på pensjonsområdet. Endringene er betydelige, både med hensyn til betingelser knyttet til uttak av pensjon, beregning/opptjening av pensjon og løpende vedlikehold av pensjoner. I fase 2 lå et velkjent og lenge praktisert regelverk til grunn for innretningen av IKT-løsningene. I fase 3 vil løsninger måtte baseres på et nytt, uprøvd og i visse tilfeller ikke endelig vedtatt regelverk. Pensjonsprogrammet vil derfor stå overfor utfordringer når det gjelder å sikre et tilstrekkelig og detaljert regelgrunnlag. Pensjonsprogrammet må forholde seg til at det i løpet av gjennomføringen av fase 3 vil kunne skje endringer i rammebetingelsene for programmet.

3. I fase 3 skal en politisk reform implementeres, noe som medfører et betydelig press om å realisere mange løsningselementer i løpet av kort tid. Realisering av pensjonsreformen så tidlig som mulig vil ha betydning både for gjennomføringskostnadene, innsparingspotensialet i reformen (stønadsbudsjettet), samt for opplevd service og derigjennom legitimitet i reformarbeidet. Pensjonsprogrammet har et sterkt fokus rettet mot å realisere løsningene raskt.

I Overordnet styringsdokument kapittel 1.1.3 beskrives hovedkonseptet, sitat:

Hovedkonseptet i Pensjonsprogrammets fase 3 består i å implementere nytt regelverk med utgangspunkt i de løsningene som er utviklet i fase 2. Fra et brukerperspektiv vil implementeringen gjøres i form av lansering av brukerrettede tjenester. På overordnet nivå skal det lanseres tre brukerrettede tjenester for å kunne ivareta brukernes behov i et nytt pensjonssystem:

- Informasjons- og veiledningstjeneste.
- Saksbehandlingstjeneste.
- Oppfølgingstjeneste.

Tjenestene skal støttes av selvbetjenings- og saksbehandlingsløsninger og legger til rette for høy grad av automatisering.

De selvbetjeningsløsningene som er etablert i Pensjonsprogrammets fase 2 er tilrettelagt for å tilby publikum gode løsninger også for det nye regelverket i fase 3. I fase 3 må imidlertid løsningene suppleres med strategier for å få de elektroniske

selvbetjeningsløsningene til å bli den foretrukne kanal. Omfattende informasjonsvirksomhet og kommunikasjon med brukerne gjennom et bredt kanalspekter vil være et sentralt element av konseptet for fase 3, imidlertid i tråd med NAVs kanalstrategi for øvrig.

Det utvikles i fase 2 gode saksbehandlingssystemer for pensjon, og den løsningsarkitekturen som er valgt gjør det mulig å implementere de nye reglene innenfor en akseptabel tids- og kostnadsramme. Pensjonsprogrammet skal imidlertid i fase 3 også planlegge å gjennomføre aktiviteter for å avlaste Arbeids- og velferdsetaten i håndteringen av den økte saksmengden og økningen i antall henvendelser som pensjonsreformen vil medføre. For saksbehandlingsløsningen betyr dette at det i fase 3 vil være nødvendig å øke automatiseringsgraden. Dette innebærer blant annet at Pensjonsprogrammet i fase 3 også på regelavhengige områder og innen dagens regelverksområder, som i lang tid skal leve videre ved siden av nytt regelverk, vil gjøre tiltak for å heve automatiseringsgraden i saksbehandlingen.

I Overordnet styringsdokument kapittel 3.1 er det gitt en beskrivelse av arbeidsomfang og avgrensning for Pensjonsprogrammet, sitat:

Arbeidsomfanget omfatter investeringskostnader i forbindelse med gjennomføring av pensjonsreformen i Arbeids- og velferdsetaten. Dette inkluderer alle nødvendige midler til innføring av nye regler for alderspensjon og de krav dette stiller til organisatorisk omstilling, utvikling av IT-støtte, samt tilrettelegging av innføringen mot publikum.....

En grunnleggende premisse er at Pensjonsprogrammet vil innføre de nye reglene for alderspensjon, herunder endringene i AFP. Hva gjelder tilgrensede ytelser som gjenlevendepensjon, offentlig tjenstepensjon, uførepensjon og ytelser til midlertidig inntektssikring, vil Pensjonsprogrammet utføre nødvendige tekniske tilpasninger for å sikre utbetaling av rett ytelse. Implementering av materielle endringer i disse tilstøtende ytelser ligger utenfor prosjektomfanget.

Figur 3.1 gir en kort oversikt over hva som faller innenfor og hva som faller utenfor Pensjonsprogrammets arbeidsrammer.

<u>Innenfor:</u>	<u>Utenfor:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ny alderspensjon. • Endringer for AFP. • Utbetaling av gjenlevendepensjon etter gammelt regelverk, samt tekniske tilpasninger i eksisterende pensjonsytelser til uføre og gjenlevende nødvendige for å sikre overgang til alderspensjon etter nytt regelverk. • Teknisk tilpasning til samordning og utbetaling av offentlig tjenstepensjon. • Tekniske tilpasninger i håndtering av forholdet mellom alderspensjon og ytelser til midlertidig inntektssikring. 	<ul style="list-style-type: none"> • Endringer i pensjonsløsningen som skal sikre forvaltning av framtidige uføreytelser. • Eventuell ny ordning for ytelser til gjenlevende. • Eventuelt nytt regelverk for offentlige tjenstepensjoner.
<p>NAV skal fremme et investeringsbudsjett for reformen – varige driftsutgifter er ikke omfattet av dette – og må løses i de ordinære budsjett rundene.</p>	

Figur 1: Avgrensning – hentet fra Overordnet styringsdokument figur 3.1

Metier har fulgt samme avgrensning av prosjektet slik at såkalte materielle endringer i tilgrensende ytelser som uførepensjon og ytelser til midlertidig inntektssikring, gjenlevendepensjon samt offentlig tjenstepensjon er ikke inkludert og dermed heller ikke hensyntatt i usikkerhetsanalysen.

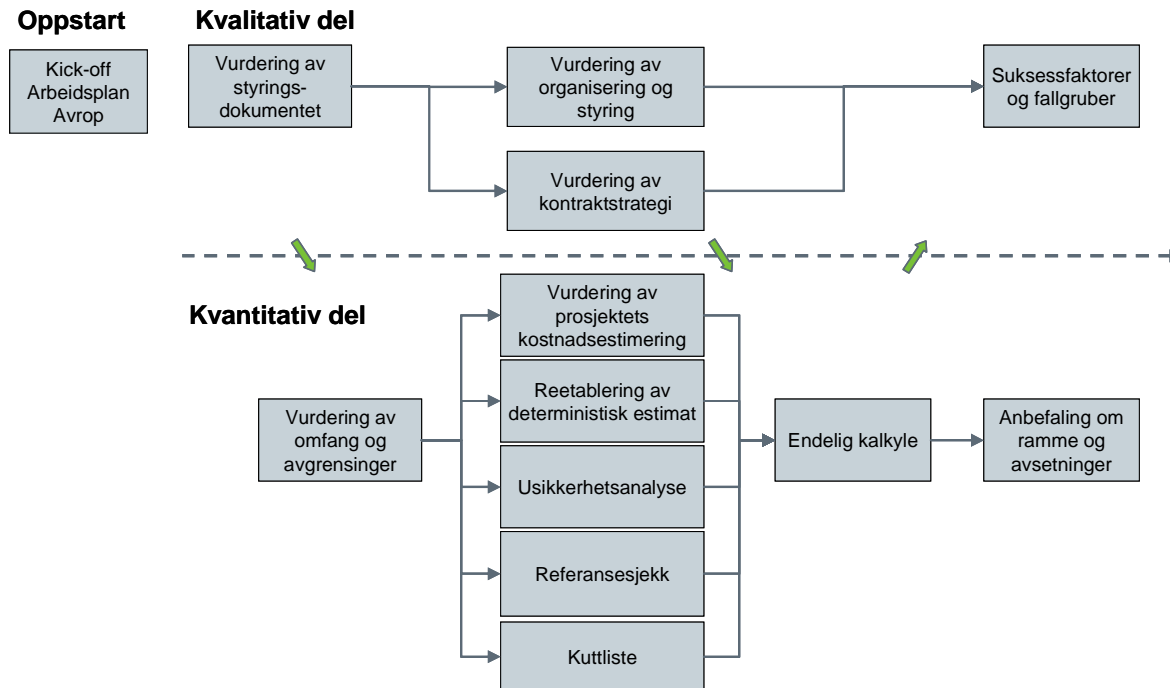
1.4 Gjennomføring av kvalitetssikringen

Kvalitetssikringen har vært gjennomført med to gjensidig avhengige perspektiver.

I det kvalitative perspektivet inngår vurderinger av styringsdokumentet, organisering og styring samt kontraktsstrategi.

I det kvantitative perspektivet er det gjort en omfangsvurdering og en vurdering av prosjektets kostnadsestimering. Det er utarbeidet en usikkerhetsanalyse, kuttliste og en kalkyle. Prosjektet er imidlertid ikke av en slik art at det har vært grunnlag for å gjennomføre en uavhengig kvantitativ referansesjekk av kostnadene.

Kvalitetssikringen munner ut i en beskrivelse av suksessfaktorer og fallgruver og i en anbefaling om kostnadsramme og reserveavsetninger. Dette er illustrert i figuren nedenfor:



Figur 2 Generell arbeidsplan for gjennomføring av kvalitetssikringen

Som beskrevet i kapittel 1.2 gjennomførte Metier vinter/vår 2007-08 første trinn av kvalitetssikring fase 2 (KS2-1) for Pensjonsprogrammet fase 3. Vurderinger og anbefalinger herfra har vært utgangspunkt for dette ordinære KS2-oppgavet. Imidlertid er en del ny informasjon kommet til slik at tidligere vurderinger/anbefalinger er blitt revidert og er nå i samsvar med gjeldende styringsdokumentasjon, tilgjengelig informasjon om Pensjonsprogrammet samt Metiers vurderinger og anbefalinger på dette grunnlag primo september 2008. På enkelte områder som for eksempel innenfor styring, er denne rapporten også gått mer i dybden enn i KS2-1.

Dette ordinære KS2-oppgavet er gjennomført i perioden juni til september 2008. På grunn av tidsfrister knyttet til utarbeidelsen av statsbudsjettet ble usikkerhetsanalysen inkludert anbefaling

om kostnadsramme levert som en delrapport i juli måned. Usikkerhetsanalysen inngår som kapittel 3 i denne KS2-rapporten.

Vurderinger og analyse er basert på følgende underlag:

- Dokumentstudier, jf. oversikt over grunnlagsdokumenter i kapittel 1.5.
- To dagers gruppesamling med prosjektledelsen 2.-3. juli, jf. oversikt i Vedlegg 1.
- Kontakt og avklaringer med oppdragsgiverne FIN og AID.
- Kontakt og avklaringer med Pensjonsprogrammet.

Usikkerhetsanalysen er gjennomført i henhold til Trinnvisprosessen. Metoden og begrepsapparatet er beskrevet i Vedlegg 2.

Anbefalingene til prosjekteier og prosjektet omfatter i henhold til Finansdepartementets retningslinjer:

- Sentralt styringsdokument, kapittel 2.
- Usikkerhetsbildet, herunder anbefaling om kostnadsramme, kapittel 3.
- Kontraksstrategi, kapittel 4.
- Organisasjon og styring, kapittel 5.
- Suksessfaktorer og fallgruver, kapittel 6.

1.5 Refererte dokumenter

Grunnlagsdokumentene som er lagt til grunn for kvalitetssikringen, er listet nedenfor:

1. "Overordnet styringsdokument Pensjonsprogrammet". Versjon 100, datert 6. juni 2008.
2. "Kvantitativ usikkerhetsanalyse NAV Pensjonsprogrammet Fase 3". Versjon 100, datert 6. juni 2008.
3. "Gevinstrealiseringsplan for Pensjonsprogrammets fase 3". Versjon 100.
4. Prosjektets detaljerte kostnadsestimat, mottatte regneark, jf. referanser gitt i kapittel 3.2
5. Pensjonsprogrammets Programhåndbok fase 2.
6. Pensjonsprogrammet Kvalitetshåndbok fase 2.
7. Utdypende informasjon per e-post.

Dessuten er benyttet tidligere kvalitetssikringsrapporter og -notater samt mottatt styringsdokumentasjon ved disse gjennomganger, jf. beskrivelsen i kapittel 1.2.

2 Sentralt styringsdokument

2.1 Mandat

I Finansdepartementets veileder nr. 1 datert 11.3.2008 "Det sentrale styringsdokumentet" er det med utgangspunkt i «Rammeavtale om kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektalternativ», Finansdepartementet juni 2005, stilt følgende grunnleggende forutsetning og krav:

«Leverandøren skal påse at det finnes et sentralt styringsdokument for prosjektet, og gi en vurdering av om dette gir et tilstrekkelig grunnlag for usikkerhetsvurderingen og for den etterfølgende styringen av prosjektet. For prosjekter som har vært gjennom KS1 skal det vurderes hvorvidt føringene for arbeidet med styringsdokumentet er fulgt opp, eventuelt om noen av forutsetningene har endret seg. Mangler må påpekes konkret slik at fagdepartementet kan få sørget for nødvendig oppretting/utfylling av dokumentet. Dette må være avklart før Leverandøren går videre».

Med Leverandøren menes her kvalitetssikrer.

2.2 Metiers kriterier for evaluering av styringsdokumentet

Gjennomgang av prosjektets styringsinformasjon er gjennomført med utgangspunkt i Finansdepartementets veileder nr. 1 "Det sentrale styringsdokumentet", men i forhold til enkelte momenter har vi gått noe lenger i konkretiseringen og benyttet krav til styringsdokumentasjon fra den anerkjente verdensstandarden for prosjektledelse Project Management Institute's "A Guide to the Project Management Body of Knowledge"(PMBOK®).

I Finansdepartementets veileder nr. 1 "Det sentrale styringsdokumentet" er det i kapittel 2 stilt følgende krav til sentralt styringsdokument:

Et styringsdokument skal gi en oversikt over alle sentrale forhold i et prosjekt, på en måte som virker retningsgivende og avklarende for alle interne aktører, oppdragsgiver og relevante eksterne interessenter. De viktigste punktene i styringsdokumentet er en konsis beskrivelse av:

Overordnede rammer

- Hensikt, krav og hovedkonsept
- Prosjekt mål
- Kritiske suksessfaktorer
- Rammebetingelser
- Grensesnitt

Prosjektstrategi

- Strategi for styring av usikkerhet
- Gjennomføringsstrategi
- Kontraksstrategi

- *Organisering og ansvarsdeling*
- Prosjektstyringsbasis
- *Arbeidsomfang, herunder endringsstyring*
 - *Prosjektnedbrytningsstruktur PNS*
 - *Kostnadsoverslag, budsjett og investeringsplan*
 - *Tidsplan*
 - *Kvalitetssikring*

Et godt styringsdokument må ha en balansert fremstilling av punktene, og tydeliggjøre årsakssammenhengen mellom prosjektets hensikt, mål, kritiske suksessfaktorer, strategier og styringsgrunnlag.

Styringsdokumentet skal være "kontrakten" mellom prosjekteier og den utførende organisasjonen, og skal avklare alle sentrale forhold i prosjektet. Prosjektet skal ha en klar hensikt, klare målsettinger og klare rammebetingelser.

Prosjektstrategien skal beskrive hvordan prosjektet skal gjennomføres for best mulig å kunne oppnå hensikten og målene for prosjektet. Styringsdokumentet skal beskrive hvordan prosjektet er/skal organiseres og hvordan styring skal gjennomføres. I kvalitetssikringsterminologi er styringsdokumentet den overordnede kvalitetsplan for prosjektet.

Det skal videre i prosjektstyringsbasis være en beskrivelse av prosjektleveransen, kostnadene og fremdriftsplan på et detaljnivå som muliggjør god styring i alle faser. Denne styringsbasisen skal gjøre det mulig å identifisere avvik og endringer, samt etablere trender og prognoser på en konsistent måte. I prosjektenes planleggingsfase fungerer prosjektstyringsbasis først og fremst som et beslutningsgrunnlag.

2.3 Vurdering av styringsdokumentasjonen

I Vedlegg 3 har Metier gitt en detaljert vurdering av styringsdokumentasjonen i henhold til de kriterier som er beskrevet ovenfor.

Styringsdokumentet framstår etter Metier sin oppfatning som tilfredsstillende uten vesentlige mangler.

Når det gjelder utdypende beskrivelser av de konkrete konklusjoner og anbefalinger knyttet til prosjektets styringsdokumentasjon, vises det til de respektive kapitler i KS2-rapporten. Nedenfor er tatt opp noen overordnede forhold knyttet til prosjektets mandat og mål.

2.3.1 Mandat

Det er ikke redegjort eksplisitt for prosjektmandatet i styringsdokumentet. Det henvises imidlertid til mandat, rammebetingelser og øvrige styringssignaler fra AID flere steder i Overordnet styringsdokument. Det burde innledningsvis vært kort oppsummert innholdet i mandatet med konkret henvisning.

2.3.2 Prosjekt mål

I Overordnet styringsdokument kapittel 1.2 er prosjektmålene beskrevet.

Hovedhensikten med Pensjonsprogrammets fase 3 er å sette Arbeids- og velferdsetaten i stand til å håndtere pensjonsreformen i tråd med Stortingets intensjoner. Arbeids- og velferdsetaten har definert ett samfunns mål samt fire effektmål for etatens innføring av pensjonsreformen. Deretter er det definert resultatmål innenfor tid, kostnad og ytelse/kvalitet. Resultatmålene er prioritert i rekkefølgen; tid, kostnad og ytelse/kvalitet.

Prosjektets effektmål med konkretiseringer er i hovedtrekk SMARTe og tilfredsstillende dokumentert. Flere målparametere er imidlertid ikke konkretisert, eksempelvis brukes parametre som reduseres, økes, høyere, lavere. Dette blir "ullent" da det ikke angir konkret hvor mye. Målene blir følgelig også lite etterprøvbare.

Enkelte av resultatmålene innenfor ytelse/kvalitet har også samme forbedringspotensial.

2.4 Konklusjon og anbefalinger

Nedenfor er gitt noen overordnede konklusjoner og anbefalinger knyttet til styringsdokumentasjonen.

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	Styringsdokumentet framstår etter Metier sin oppfatning som tilfredsstillende uten vesentlige mangler.	AID Programdir.
2	Det anbefales at det i innledningsvis i Overordnet styringsdokument tas inn et avsnitt som kort oppsummerer hovedinnhold i mandatet med konkret henvisning.	AID Programdir.
3	Det anbefales at målparametere for effektmål og enkelte resultatmål konkretiseres i styringsdokumentasjonen. Målene bør være etterprøvbare.	AID Programdir.

Tabell 6 Sentralt styringsdokument – konklusjoner og anbefalinger

3 Usikkerhetsbildet og kostnadsramme

3.1 Innledning

Dette kapitlet gir en oversikt over prosjektets nåværende usikkerhetsbilde i relasjon til investeringskostnadene sett fra eiernes ståsted. Dette usikkerhetsbildet er underlaget for anbefalingene om kostnadsramme og usikkerhetsavsetning, samt øvrige anbefalinger til prosjekteier og prosjektorganisasjonen som kan bidra til å forbedre og øke forutsigbarheten i prosjektgjennomføringen.

I "Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer" med Finansdepartementet (FIN) er det under punkt 6.6 Usikkerhetsanalyse generelt, bl.a. stilt krav til at:

Leverandøren skal i sluttrapporten utarbeide en samlet oversikt over prosjektets risikobilde. Alle forhold som medfører usikkerhet om prosjektets kostnader skal medtas så langt det er gjennomførlig og har praktisk betydning. Analysen skal omfatte alle grader av eksternt gitt usikkerhet og usikkerhet som ikke er påvirkbar, i tillegg til de prosjektinterne og påvirkbare faktorene. Usikkerheten skal kvantifiseres i numeriske størrelser for å gi grunnlag for analytisk bearbeidelse, prioritering og styring.

3.2 Forutsetninger for Metiers kostnadsanalyse

Følgende generelle forutsetninger er lagt til grunn for Metiers analyse:

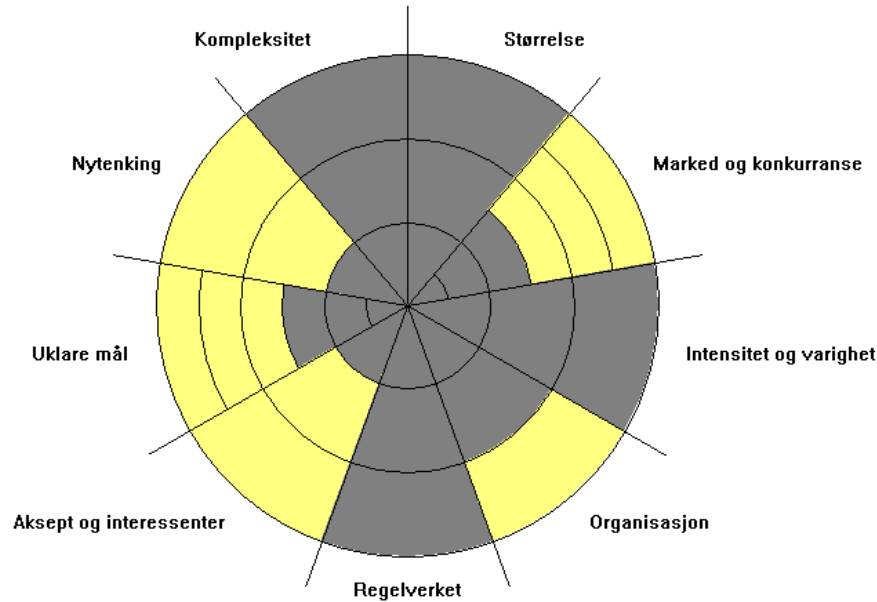
1. Plangrunnlag per kostnadspost:
 - Styringsdokument per 06.06.08, versjon 1.0
 - Kvantitativ usikkerhetsanalyse per 06.06.08, versjon 1.0
 - Kostnadsestimat gitt av følgende regneark:
 - PP26926_PSD_51_Oppsummering estimater fase 3-100.xls
 - PP26926_PSD_50_Varighetsestimat-100.xls
 - PP26926_PSD_49_Estimat ADK-100.xls
 - PP26926_PSD_48_Modulestimat-100.xls
 - Diverse mottatt tilleggsinformasjon under innledende møter samt gruppesamlingen
2. Fremdrift, omfang og avgrensninger
 - Den versjons- og tidsplanen som ligger til grunn for Pensjonsprogrammets arbeid i fase 3, jf. kapittel 3.4 i Overordnet styringsdokument, innebærer at pensjonsreformen blir gjennomført i 2010:
 - Veiledning og simulering av alderspensjon etter nytt regelverk, både for dagens opptjeningsmodell og ny opptjeningsmodell, vil være klar fra 1.1.2010.
 - Virkningstidspunkt for nytt regelverk, med fleksibelt uttak, tidligpensjon fra 62 år og levealdersjustering fra 1.1.2011.
 - Ny indeksering har virkning fra 1.5.2010, men kjøres i andre halvdel av juni (tilsvarende G-omregning).

- Ny opptjening har virkning fra og med 1.1.2010, for blant annet Verneplikt, Omsorg og Inntekt etter nytt regelverk, men godskrives etterskuddsvis (for hele kalenderåret).
 - Arbeidsomfanget omfatter investeringskostnader i forbindelse med gjennomføring av pensjonsreformen i Arbeids- og velferdsetaten. Dette inkluderer alle nødvendige midler til innføring av nye regler for alderspensjon og de krav dette stiller til organisatorisk omstilling, utvikling av IT-støtte, samt tilrettelegging av innføringen mot publikum.
3. Finansiering:
- Det forutsettes en prosjektoptimal bevilgningstakt, dvs. at prosjektet tilføres midler i henhold til prosjektets behov og at likviditet dermed ikke utgjør en beskrankning for prosjektet.²
 - Programmet skal finansieres med løpende bevilgninger over statsbudsjettet.
4. Prisnivå:
- Prosjektets kostnadsbasis (kalkyle) er per 1. januar 2008-kroner. Metier har i sin usikkerhetsanalyse og anbefaling om kostnadsramme benyttet prisnivå medio 2008-kroner.
 - Restbeløp indekseres årlig i henhold til indeks som fastsettes av FIN og AID.
5. Estimerer omfatter MVA på 25 % (inkl. i timepriser og innkjøpspriser).
6. Avgrensing av prosjektet i samsvar med Pensjonsprogrammets forutsetninger knyttet til tilgrensende ytelser som uførepensjon og ytelser til midlertidig inntektssikring, gjenlevendepensjon samt offentlig tjenstepensjon. Jf. kapittel 1.3. Såkalte materielle endringer er ikke inkludert.

3.3 Prosjektets karakteristika (situasjonskartet)

Situasjonskartet, jfr. figuren nedenfor, er et resultat av gruppesamlingen med prosjektet og eiersiden, jfr. Vedlegg 1, og reflekterer gruppens intuitive forståelse av hvilke overordnede forhold som karakteriserer prosjektet og som det må tas spesielle hensyn til, dvs. hvor de største utfordringene ligger. Metodisk utgjør situasjonskartet et bidrag til "bakteppet" for den videre analysen. Hver av parametrene, for eksempel Nytenking, Kompleksitet og Størrelse etc., er gitt en verdi fra "lav grad av utfordring" (lys farge) til "høy grad av utfordring" (mørk farge). Jo mørkere farge, desto mer hensyn og fokus må gis de respektive parametre i det videre prosjektarbeid.

² Dette er i henhold til føringer gitt av Finansdepartementet. Det aksepteres ikke merkostnader som følge av manglende bevilgninger i et statlig prosjekt som er godkjent.



Figur 3 Situasjonsskart for prosjektet

Bakgrunn for prosjektets situasjonsskart med kommentarer fra gruppen:

- Størrelse:** Prosjektet er betydelig større enn noe tidligere prosjekt som har vært gjennomført i NAV. Mange aktører er involvert.
- Marked/
konkurranse:** Konsulentmarkedet er generelt sett presset. Pensjonsprogrammet har imidlertid inngått avtaler med flere av Norges største konsultentselskaper (Accenture, Cap Gemini, Sirius) og bør ha tilgang på nødvendige ressurser.
- NDU er i en tøffere situasjon og må ansette flere personer. Fare for hyppige avganger, samtidig som det er vanskelig å finne kvalifisert nytt personell. Man kan miste fagressurser ift. at reformen treffer andre (skaper andre arbeidsplasser for fagressurser). Interne ressurser kan forsvinne. Knapphet i NDU.
- Omgivelsene (ytre etat) har større utfordringer, igjen spesielt ift. fagressurser.
- Intensitet og varighet:** Rammebetingelsene for fremdriften er ikke avklart. Gjeldende politiske milepæl 1.1.2010 er utfordrende med gjeldende plan for avklaring av regelverket (dvs. avklaring i løpet av første halvår i 2009). Fremdrift prioriteres svært høyt og vurderes som kritisk. Det antas at rammebetingelsene med hensyn til fremdrift vil bli svært krevende.
- Organisasjon:** Prosjektet er godt forankret hos ledelsen og generelt i organisasjonen, og de aller fleste prosjektmedlemmene har en stor andel av sin arbeidshverdag tilgjengelig for prosjektet. Prosjektet er godt bemannet og NAV har generelt sett god prosjektstyringskompetanse. Utfordringer inkluderer til dels stor avhengighet av nøkkelpersoner samt at et stort antall eksterne bidragsyttere skal bidra i prosjektet. Skalering fra 2008 til 2009 vil kreve en planlagt og koordinert innfasing og opplæring. Prosjektet er generelt sett attraktivt for fagfolk internt og eksternt.

Regelverket:	Usikkerheten knyttet til rammebetingelsene er "flerdimensjonal": (1) hva blir regelverket for de ulike områdene (dvs. scope), (2) når skal de nye reglene gjelde fra (dvs. fremdriften for prosjektet), (3) innføres reglene samordnet (dvs. vil det bli behov for midlertidige løsninger) og (4) hva gjør de andre sentrale aktørene ift. regelverket; i hovedsak Statens Pensjonskasse (SPK), men også andre. Mangel på avklaringer vedrørende rammebetingelsene medfører at prosjektomfanget og tidsplanen ikke er definert på nåværende tidspunkt. NAV og prosjektet har dermed liten styrbarhet med hensyn til disse rammebetingelsene.
Aksept og interessenter:	Aksept og interessenter er et kritisk område for prosjektet, både mht. finansiell forankring hos eierdepartement og muligheter til å få innsyn i og påvirke fremtidig regelverk. Prosjektet er av den oppfatning at man er på vei mot å oppnå tilstrekkelig forankring. Forankring er imidlertid noe som må opprettholdes gjennom hele prosjektlivssyklusen.
Uklare mål:	Samfunnsmålene og effektmålene er klare. Prosjektmålene, som spesifisert i styringsdokumentet, oppfattes som klare, men det eksisterer noe usikkerhet med hensyn til hva man vil klare å oppnå innenfor eksisterende rammer.
Nytenking:	Prosjektet medfører delvis behov for nye prosesser, ny arbeidsmetodikk, ny teknisk arkitektur, tilrettelegging for selvbetjening etc. Det var nødvendig med mer nytenkning i fase 2 enn det prosjektet ser for seg vil være nødvendig i fase 3. For NAV-organisasjonen er det elementer av nytenking.
Kompleksitet	Prosjektet er komplekst i flere dimensjoner; manglende avklaring av rammebetingelser, parallellitet og tilgrensende aktiviteter, både et IKT- og et organisasjonsprosjekt, størrelse, høy peek produksjon, sourcing/nye leverandører, teknologi.

Metiers kommentar

Manglende avklaring av rammebetingelsene samt prosjektets størrelse, varighet og kompleksitet tilsier at prosjektet kan stå ovenfor en formidabel utfordring. Prosjektets mål bilde med hensyn til både fremdrift og omfang er ennå ikke klart, og kostnadsusikkerheten er dermed særskilt stor.

3.4 Kvalitetssikring av prosjektets estimat

Det har vært foretatt en vurdering av prosjektets kostnadsestimering med bakgrunn i Finansdepartementets veileder for kostnadsestimering. Tabellen under angir prosjektets deterministiske kostnadsestimat (spesifiserte poster, ikke tatt hensyn til usikkerhet).

Grunnkalkyle - timer og kostnader

Aktivitet (PNS-element)	Timer			Kostnad (MNOK)		
	Interne	Eksterne	Totalt	Interne	Eksterne	Totalt
1 Programstyring	26 190	22 261	48 452	8,9	27,4	36,3
2 HSP-prosjektet	259 490	338 214	597 704	88,2	416,3	504,6
2.1 Prosjektledelse	-	2 482	2 482	-	3,1	3,1
2.2 Prosjektkontoret	-	2 175	2 175	-	2,7	2,7
2.3 Utforming og mottak						
2.3.1 Delprosjektledelse	-	21 886	21 886	-	26,9	26,9
2.3.2 Faglig støtte	37 036	4 636	41 673	12,6	5,7	18,3
2.3.3 Utforming pensjonsløsningen	11 446	33 243	44 689	3,9	40,9	44,8
2.3.4 Utforming øvrig	10 936	38 559	49 495	3,7	47,5	51,2
2.3.5 Test	12 291	37 434	49 725	4,2	46,1	50,3
2.4 Teknisk støtte og leveransesenter						
2.4.1 Delprosjektledelse	-	5 114	5 114	-	6,3	6,3
2.4.2 Leveransesenter	-	21 007	21 007	-	25,9	25,9
2.4.3 Integrasjon	-	19 797	19 797	-	24,4	24,4
2.4.4 Teknisk støtte og infrastruktur	-	69 305	69 305	-	85,3	85,3
2.5 Organisering og innføring						
2.5.1 Delprosjektledelse	6 873	7 091	13 964	2,3	8,7	11,1
2.5.2 Organisasjonsutvikling	4 437	14 182	18 619	1,5	17,5	19,0
2.5.3 Midlertidig enhet	148 050	19 037	167 087	50,3	23,4	73,8
2.5.4 Ekstern kommunikasjon	3 328	6 202	9 530	1,1	7,6	8,8
2.5.5 Innføring og intern kommunikasjon	5 891	9 699	15 590	2,0	11,9	13,9
2.5.6 Kompetanseutvikling	15 829	14 824	30 653	5,4	18,2	23,6
2.6 Forvaltning	3 372	11 541	14 913	1,1	14,2	15,4
3 Utvikling pensjonsløsningen	-	74 990	74 990		92,3	92,3
4 Statistikk og ledelsesinformasjon	-	13 690	13 690		16,9	16,9
5 Systemutvikling øvrige nye avtaler	-	20 888	20 888		25,7	25,7
6 Systemutvikling eksisterende avtaler	14 000	45 102	59 102	4,8	55,5	60,3
7 Vikaravtale Midlertidig enhet	-	125 506	125 506		41,4	41,4
8 ADK og investeringer						135,2
Totalt	299 680	640 651	940 331	101,9	675,6	912,7

Tabell 7 Prosjektets deterministiske kostnader. Tall i jan. 2008-MNOK.

De detaljerte vurderingene av prosjektets kostnadsestimat og estimeringsprosessen er dokumentert i Vedlegg 4. Vurderingen kan oppsummeres som følger:

Helhet og struktur

De enkelte kostnadspostene synes helhetlig estimert, dvs. at alle direkte og indirekte kostnader er inkludert. Estimateret er delvis bygget opp på en måte som er standard i bransjen. Kostnadselementene er basert på prosjektnebdrytingsstruktur samt hovedsamarbeidspartners estimeringsverktøy, Accenture Delivery Methods Core Estimator.

Metier har ikke hatt mulighet til å verifisere den totale helheten i prosjektets kalkyle utover stikkprøver og informasjon gitt av prosjektet.

Prosess og kompetanse

Estimeringsprosessen for fase 3 har fulgt en omforent og etablert struktur og prosess. Det er lagt mye vekt på å ta hensyn til de erfaringene programmet har opparbeidet seg gjennom fase 2 – samt å sikre involvering og kvalitetssikring fra alle parter gjennom prosessen.

Viktige forutsetninger og avgrensninger for kostnadsestimatet som helhet er klart dokumentert. I forhold til enkeltpostene har prosjektet benyttet seg av en komplisert og omfattende struktur (flere nivåer) med ulike regneark. For enkeltpostene i kalkylen har Metier ikke vært i stand til å få en total oversikt over samtlige detaljerte forutsetninger.

Metier har inntrykk av at bransjepersonellet som er benyttet i estimeringsprosessen, har god kompetanse og relevant erfaring i forhold til prosjektet. Et medlem av sentralt estimeringsteam er

sertifisert ift. hovedsamarbeidspartners estimeringsverktøy (Accenture Delivery Methods Core Estimator).

NAV har ikke entydige og definerte estimatklasser med dokumenterte og klare krav til nøyaktighet for ulike beslutningsformål. Nøyaktigheten på kostnadsestimatet er etter Metiers oppfatning så god som den kan og bør være tatt prosjektusikkerheten i betraktning. Nøyaktigheten på de enkelte kostnadsestimatene henger blant annet sammen med hvor godt de enkelte delene av prosjektomfanget er definert.

Pensjonsprogrammet har gjennomført en usikkerhetsanalyse, utført av programmet og dets interessenter. Den kvantitative usikkerhetsanalysen bygger på den kvalitative analysen som er beskrevet i programmet styringsdokument for fase 3, og er utarbeidet i samsvar med Finansdepartementets retningslinjer i forbindelse med KS2. NAVs eksterne kvalitetssikrere har bidratt med metodekompetanse og verktøy. Usikkerheten knyttet til endrede regelverksforutsetninger er ikke tatt hensyn til i full grad, da det er lagt inn en generell forutsetning om maksimalt tre måneders forsinkelse. Dette underkommunerer etter Metiers oppfatning den store (negative) kostnadsusikkerheten i prosjektet overfor prosjekteier/finansierende.

Erfaringsdata

Kostnadsestimatene er basert på enhetstall og erfaringer fra Rikstrygdeverkets Bidrag fase 2 prosjekt (BF2), erfaringstall i hovedsamarbeidspartners estimeringsverktøy og -metode, og ikke minst fra erfaringene så langt i Pensjonsprogrammet, samt at nøkkelpersonell har vært med på tilsvarende prosjekter tidligere. Prosjektet har også bygget opp en intern database med viktige nøkkeltall.

Uavhengig kontroll

Det har blitt gjennomført jevnlige kvalitetssjekker av estimatet i selve prosjektet. Det er rutine for å gjøre kvalitetssikring og revisjon av estimatene ved ulike beslutningspunkter i prosjektgjennomføringen. Hver enkelt estimeringsteam kvalitetssikrer sine deler av estimatet. Sentralt estimeringsteam kvalitetssikrer totalestimatet.

Kostnadsestimatet er ikke formalisert i form av et eget dokument som er godkjent av ledelsen, men er til en viss grad formalisert på overordnet nivå i Sentralt styringsdokument (SSD). Foruten styringsdokumentet har Metier mottatt diverse Excel-regneark som beskriver kostnadsestimatets poster i mer detalj.

Konklusjon og anbefalinger

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	De enkelte kostnadspostene synes helhetlig estimert. Estimeringsprosessen for fase 3 har fulgt en omforent og etablert struktur og prosess. Viktige forutsetninger og avgrensninger for kostnadsestimatet som helhet er klart dokumentert. Metier har inntrykk av at bransjepersonellet som er benyttet i estimeringsprosessen har god kompetanse og relevant erfaring i forhold til prosjektet.	Programdirektør
2	Kostnadsestimatene for store prosjekter i NAV bør formaliseres i form av et eget dokument som godkjennes av ledelsen i NAV. Viktige forutsetninger og avgrensninger må dokumenteres tydelig. Dette vil erfaringsvis øke kvaliteten på estimatene og gjøre intern og eksternt kvalitetssikring lettere.	NAV
3	NAV har ikke entydige og definerte estimatklasser med dokumenterte og klare krav til nøyaktighet for ulike beslutningsformål. NAV bør videreutvikle sin estimeringsmetode for å kunne etablere gode estimater gjennom hele prosjektets livssyklus. Herunder må metodikken håndtere estimater av kostnadselementer på ulikt detaljeringsnivå (jf. estimatklasser i FINs veileder) og begrepsapparatet bør defineres tydeligere.	NAV

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
4	Den reelle kostnadsusikkerheten i prosjektet er underkommunisert i styringsdokumentet ved at man har definert ut store deler av usikkerheten gjennom generelle forutsetninger. Den totale kostnadsusikkerheten bør om mulig belyses og tas hensyn til ved etablering av kostnadsrammen.	Programdirektør

Tabell 8 Vurdering av prosjektets kostnadsestimat og -estimering. Konklusjon og anbefalinger.

3.5 Usikkerhetsanalyse og kostnadskalkylen

Metiers metode for gjennomføring av usikkerhetsanalysen er beskrevet i Vedlegg 2.

3.5.1 Kostnadsanalysens oppbygning, inngangsdata og vurderinger

Kostnadskalkylen er i sin helhet presentert i Vedlegg 5. Overordnet er den beregnet med følgende sammenheng:

$$\text{Kostnadskalkyle} = \text{Basiskostnad} + \text{Effekten av indre/ytre forhold} + \text{Effekten av særskilte hendelser} + \text{Effekten av korrelasjoner}$$

Basiskostnad

Basiskostnaden inneholder kostnadselementer tilsvarende prosjektets kostnadsestimat samt uspesifisert. Kostnadselementene ble vurdert av analysegruppen og tildelt sannsynlige verdier, samt optimistiske (P10) og pessimistiske (P90) verdier. Vurderinger og verdier er dokumentert i Vedlegg 5.

Indre/ytre forhold

De indre/ytre forhold er de usikkerhetene (eller grupper av usikkerheter) som kan påvirke hele eller større deler av prosjektets kostnadssituasjon. Utgangspunkt for definisjon av indre/ytre forhold er et resultat fra gruppesamlingen med prosjektet og eiersiden, jfr. Vedlegg 1. Etter samlingen er materialet videre bearbeidet av Metier. Følgende Indre/ytre forhold er inkludert i analysen:

- U1 Regelverket og forsinkelser i fase 3 (gjelder kun ved fastsettelse av total kostnadsramme)
- U2 Omfang og endringer
- U3 Gjennomføringsevne eksternt
- U4 Gjennomføringsevne/prosjektledelse internt
- U5 Kjempen og fase 2
- U6 Forsinkelser i fase 3 (gjelder kun ved fastsettelse av etatens styringsmål)
- U7 Marked og konkurranse
- U8 Midlertidig enhet
- U9 Teknisk løsning

I U6 inngår usikkerhet knyttet til selve gjennomføringen av fase 3. Denne er dermed benyttet ved beregning av etatens styringsramme (U1 er i denne beregningen ikke inkludert).

Regelverksavklaringer er henført til eiersiden og er derfor kun benyttet ved fastsettelse av kostnadsrammen på departementsnivå. U1 som benyttes ved beregning av AID sin kostnadsramme, inkluderer både regelverksavklaringer og forsinkelser i fase 3 (U6 er i denne beregningen ikke inkludert).

Som en del av usikkerhetsanalysen er det etablert, for hver av de indre/ytre forholdene, basisforutsetninger for prosjektets egne kostnadsestimater samt tre scenarioer: optimistisk scenario, mest sannsynlig scenario og pessimistisk scenario. Effekten av de indre/ytre forholdene (scenarioene) kvantifiseres med trippelanslag og legges til basiskostnaden. Beskrivelser og verdier er dokumentert i Vedlegg 7.

Hendelser

Det er ikke identifisert hendelser som ikke er dekket av de indre/ytre forholdene.

Korrelasjoner

Kostnadsmodellen inneholder flere elementer med avhengigheter til hverandre. For eksempel vil kompleksitetsøkninger som fører til overforbruk på design også føre til overbruk på utvikling, test og forvaltning. For å ta høyde for disse avhengighetene er det lagt inn korrelasjon mellom områder med vesentlig avhengigheter. Dette er beskrevet under (Kostnadsposter er merket med kursiv, korrelasjonskoeffisient er angitt i parentes):

- *HSP-Prosjektet: Prosjektledelse, prosjektkontoret, utforming og mottak* er korrelert med:
 - *Utvikling pensjonsløsningen* (0,75)
 - *Statistikk og ledelsesinformasjon* (0,5)
 - *Systemutvikling øvrige avtaler* (0,5)
 - *Systemutvikling eksisterende avtaler* (0,5)
- *HSP-Prosjektet: Organisering og innføring og forvaltning* er korrelert med:
 - *Utvikling pensjonsløsningen* (0,25)
 - *Statistikk og ledelsesinformasjon* (0,25)
 - *Systemutvikling øvrige nye avtaler* (0,25)
- U1 Regelverket er korrelert med U8 Midlertidig enhet (0,5)

Prisnivå

Alle kostnader oppgitt av prosjektet er prisnivå per 1. januar 2008. Anbefaling om kostnadsramme oppgis i denne rapporten i prisnivå medio 2008. Det er brukt tall fra SSB, tabell 06661 Prisindeks for datakonsulenttjenester og Tabell 04354 Gjennomsnittlig månedslønn for heltidsansatte i staten. Følgende forutsetninger gjelder:

- Andelen eksterne og interne kostnader er beregnet til 82 % og 18 %.
- For eksterne kostnader er det benyttet indekstall (Tabell 06661 Prisindeks for datatjenester) fra K1 2007 til og med K1 2008 til å beregne gjennomsnittlig økning per måned, lik 0,45 %. Det antas tilsvarende økning per måned fra 1. januar 2008 til medio 2008 ($0,45 * 6 = 2,7$ %).
- For interne kostnader er det benyttet indekstall (Lønnstatistikk i staten) fra 1. oktober 2006 til 1. oktober 2007. Gjennomsnittlig lønnsvekst per måned var 0,38 %. Det antas tilsvarende økning per måned fra 1. januar 2008 til medio 2008 ($0,38 * 6 = 2,3$ %).
- En vektet mest sannsynlig prisstigning fra 1. januar 2008 til medio 2008 (hensyntatt fordelingen av eksterne og interne kostnader) blir således 2,6 %.
- Optimistisk og pessimistisk verdi er vurdert som $-/+ 20$ %.

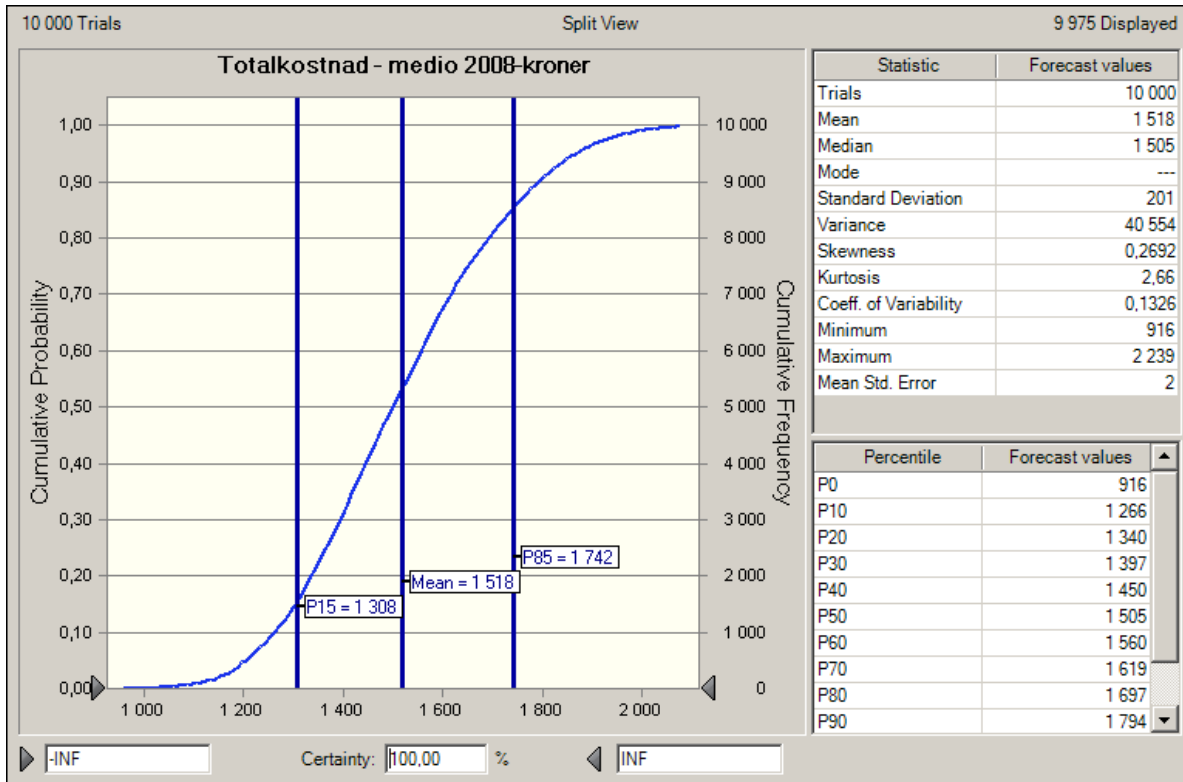
3.5.2 Resultater – Totalkostnadene

I dette kapitlet vises resultatene ved modell for beregning av AID sin kostnadsramme (U1 er inkludert og ikke U6).

Beregningen av etatsens styringsramme, hvor usikkerhet knyttet til regelverksavklaringer (U1) ikke er inkludert, er vist i Vedlegg 5.

Tabellen og figuren nedenfor viser hovedresultatene fra analysen. Forventet kostnad er på 1520 MNOK, mens standardavviket er på 200 MNOK, det vil si ca. 13 % av forventningsverdien.

Kostnadsramme med 85 % sikkerhetsnivå (P85) er på 1740 MNOK.



Figur 4 Fordelingskurve for totalkostnadene. Tall i 2008-MNOK.

Tabellen nedenfor viser de detaljerte resultatene for forventet kostnad.

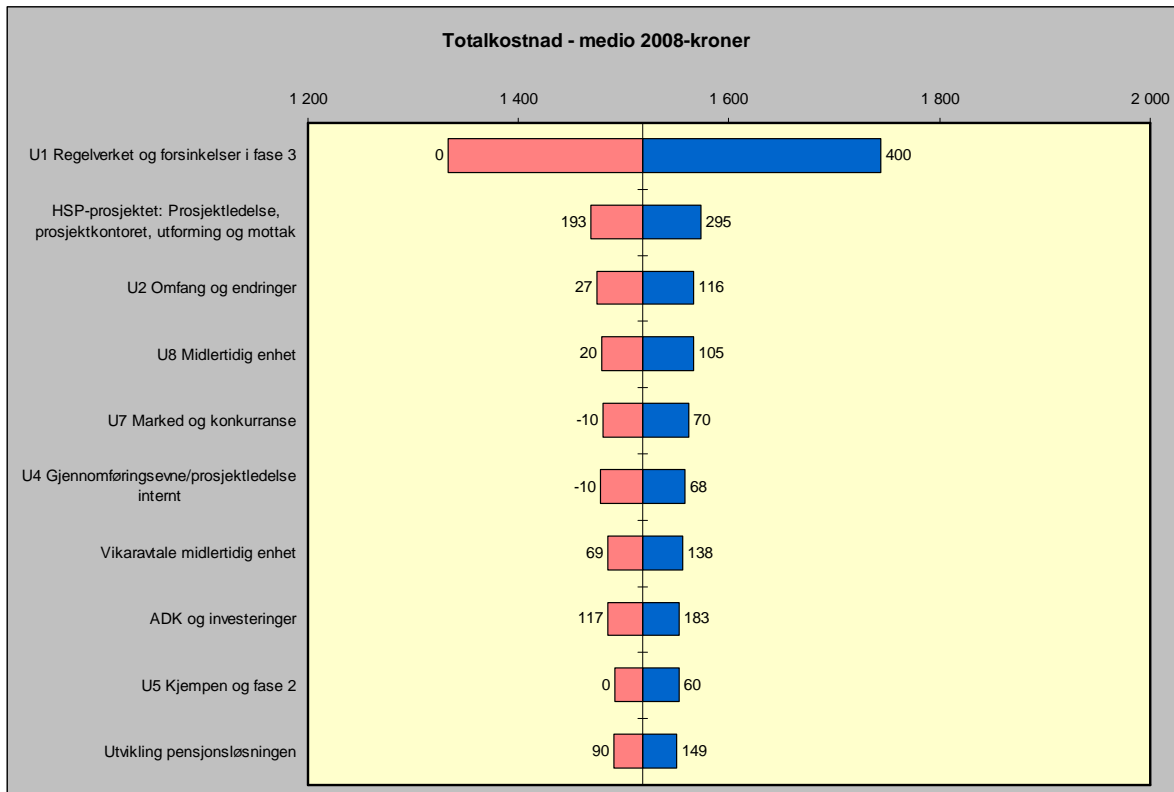
Hovedpost	Forventet kostnad (MNOK)	
	Delsum	Hovedpost
Programstyring	39	
HSP-prosjektet: Prosjektledelse, prosjektkontoret, utforming og mottak	241	
HSP-prosjektet: Teknisk støtte og leveransesenter	159	
HSP-prosjektet: Organisering og innføring og forvaltning	126	
Utvikling pensjonsløsningen	118	
Statistikk og ledelsesinformasjon	21	
Systemutvikling øvrige nye avtaler	32	
Systemutvikling eksisterende avtaler	75	
Vikaravtale midlertidig enhet	102	
ADK og investeringer	149	
Prosjektkostnad (ekskl. Usikkerhetsdrivere)		1 062
Usikkerhetsdrivere		
U1 Regelverket og forsinkelser i fase 3	180	
U2 Omfang og endringer	71	
U3 Gjennomføringsevne eksternt	8	
U4 Gjennomføringsevne/prosjektledelse internt	29	
U5 Kjempen og fase 2	27	
U7 Marked og konkurranse	28	
U8 Midlertidig enhet	58	
U9 Teknisk løsning	16	
Sum Usikkerhetsdrivere		417
Prosjektkostnad (inkl. Usikkerhetsdrivere) - jan. 2008-kroner		1 480
Justering til medio 2008-kroner	39	
Totalkostnad - medio 2008-kroner		1 518

Tabell 9 Forventede kostnader. Detaljerte resultater. Totalkostnad i medio 2008-MNOK.

Beregningen er vist i Vedlegg 5.

Detaljerte beskrivelser av forutsetninger knyttet til kostnadspostene og usikkerhetsdriverne er gitt i Vedlegg 6 og Vedlegg 7.

Tornadodiagrammet for prosjektet viser usikkerhetene som bidrar mest til den totale usikkerheten i kostnadsoverslaget. Tornadodiagrammet måler effekten av hver enkelt variabel (kostnadselement og usikkerhetsdriver) på forventet totalkostnad. Metoden tester utfallsrommet til hver variabel ved gitte percentiler (P10 og P90) og beregner deretter totalkostnad. Tornadodiagrammet illustrerer spennet ved maksimum og minimum forventet totalkostnad for hver variabel. Variabelen som forårsaker størst spenn ligger øverst, variabelen som forårsaker minst spenn ligger nederst.



Figur 5 Tornadodiagram, dvs. oversikt over de største usikkerhetene

De fire største usikkerhetene er:

- U1 Regelverket og forsinkelser i fase 3 (usikkerhetsdriveren påvirker kun den totale kostnadsrammen). Regelverksavklaringer kommer sent og informasjon "stykkvis". Ikraftsettelsestidspunktet endres. Medfører forsinkelser, merarbeid og uoptimal prosjektgjennomføring. Svak gjennomføringsevne internt/eksternt og svak prosjektledelse.
- HSP-Prosjektet: Prosjektledelse, prosjektkontoret, utforming og mottak. Økt antall moduler som må endres og retestes, økt kompleksitet, tar mer tid å følge opp samt lavere produktivitet.
- U2 Omfang og endringer. Økt endringsvolum ift. godkjent design og arkitektur. Diverse krav innenfor arkitektur/teknisk løsning som har blitt kuttet i løpet av estimeringsprosessen må tas inn i scope igjen, samt økt antall offentlige krav ift. brukertilgjengelighet, oppetid, hvordan tjenestene skal gjøres tilgjengelige, sikkerhet og hvordan økonomireglementet implementeres.
- U8 Midlertidig enhet. Samhandling med Felleskontor (AFP) mislykkes, fører til nedsatt automatiseringsgrad. Alle årskull som får rett til tidligpensjon får rett til AFP i ny ordning, og overgangsordninger for AFP innrettes slik at det blir gunstigere å ta ut tidligpensjon. Betydelig avvik ift. brukeratferd og arbeidsprosesser samt betydelige endringer i ressursmikts. Medfører økt varighet og økt husleie.

3.6 Reduksjoner og forenklinger (kuttliste)

Tabellen nedenfor, som er hentet fra Sentralt styringsdokument til prosjektet, viser en oversikt over kuttmuligheter i prosjektet:

Nr	Kuttområde	Beskrivelse
1	Kutte automatisering i saksbehandlings-løsningen	<p>Automatisering er et strategisk valg i forhold til å avhjelpe kapasitets- og kompetanseutfordring i forbindelse med pensjonsreformen. Konkret innebærer kuttforlaget å ikke automatisere endringsmeldinger fra bruker, ikke automatisere krav om tidliguttak, ikke endre eksisterende prosess til å bli mer tolerant, samt mulighet for å saksbehandle noe manuelt og noe automatisk, ikke automatisere tilbakekreving, samt ikke lage prototyp og gjennomføre brukertest på automatisering.</p> <p>Konsekvenser av kutt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Økt belastning/arbeidsmengde og dermed kostnader for håndtering av "Bølgen", slik at vi må ha økt bemanning på bla ME. • Behov for flere saksbehandlere med spisskompetanse på utland. • Økt belastning/arbeidsmengde for alle spesialenhetene for pensjon. Dette kan resultere i økte restanser, økt saksbehandlingstid og fare for at etaten ikke vil være i stand til å utbetale ytelse til rett tid. Økte kostnader i spesialenhetene (behov for flere ressurser). • Økt sannsynlighet for feil i saksbehandlingen (manuell behandling).
2	Kutte i selvbetjenings-løsningen	<p>Kun implementere minimumsfunksjonalitet i forhold til den løsningen som er etablert i fase 2. Avgrense i forhold til ambisjon om å vise total økonomisk situasjon, blant annet ved å utelate verdi av private tjenestepensjonsordninger. Beholde forenklet beregningsfunksjonalitet fra versjon 1, ikke innføre bruk av regelmotoren. Brukere vil ikke kunne få beregnet garantitillegg, forsørgingstillegg og kombinasjonsytelser som alder+uføre, alder+gjenlevende, alder+dagpenger osv. etter nytt regelverk. Forenkle vekk alle former for beregninger/redegjørelser for hvorfor beløpet har blitt som det har blitt.</p> <p>Fjerne alle former for "hva hvis" funksjoner og sammenlikninger.</p> <p>Forenkle vekk beregning av pensjon etter uttakstidspunktet. Brukerne vil i pensjonskalkulatoren kun få beregnet førstegangsuttak av alderspensjon, det blir ikke mulig å se hvordan 100 % pensjon ved ulike senere uttakstidspunkt vil forandre seg basert på tidligere uttak. Brukerne vil ikke få beregnet inn verdien av ytterligere opptjening etter at de har tatt ut pensjon første gang.</p> <p>Konsekvenser av kutt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilårsprøving for rett til tidligpensjon gjøres kun basert på beregnet pensjon fra folketrygden. Brukere vil kunne ha rett til å ta ut tidligpensjon selv om pensjonskalkulatoren sier noe annet. Det må gjennomføres reell saksbehandling for å gi høyere presisjon på vilkårsdelen. • Brukerne vil ikke være i stand til å se sin samlede økonomiske situasjon, og vil kunne ta feil valg knyttet til pensjonering. • Veilederne i etaten vil ikke ha det verktøyet de trenger for å kunne gi korrekt veiledning. • Behovet for personlig veiledning vil øke, og behovet for kompetanse hos veilederne vil øke, slik at ressursforbruket (og kostnadene) til veiledningen i etaten blir høyere. • Generelt vil konsekvensen være at det blir tilbudt en mye bedre funksjonalitet på gammelt regelverk enn på nytt regelverk.
3	Kutte tolkning	Ikke realisere tolkning av skjema utover det som er nødvendig for midlertidig enhet. Dette innebærer at etaten ikke utvider/anskaffer løsning

Nr	Kuttområde	Beskrivelse
		<p>for maskinell tolkning, og dermed ikke får gjennomført økt automatisering innenfor dette området.</p> <p>Konsekvenser av kutt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De skjemaene i Pensjon med høyest volum/de som er best egnet vil måtte registreres manuelt. • Dette må journalføres manuelt. • Det blir ikke et helautomatisk saksbehandlingsløp fra papirskjema. • Totalt sett vil dette føre til dårligere service overfor brukerne, høyere saksbehandlingstider og vesentlig merarbeid for spesialenhetene for pensjon. • Økning i årlig volum av blanketter som må registreres manuelt er ca 100 000, basert på tidligpensjonsmuligheten og vekst i årskullene.
4	Kutte IKT-støtte på utlandsområdet	<p>Ikke realisere ny funksjonalitet for å øke automatisering på utlandsområdet.</p> <p>Konsekvenser av kutt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Økt belastning/arbeidsmengde for Bølgen, slik at vi må ha økt bemanning på bla ME. • Behov for flere saksbehandlere med spisskompetanse på utland. • Større sannsynlighet for feil i saksbehandlingen, spesielt på manuell beregning av utlandssaker.
5	Kutt i økonomiløsningene	<p>Kun implementere funksjonalitet som er nødvendig for å sikre "rett pensjon til rett tid". Følgende funksjonalitet utgår:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Automatisering av innlesing av bidragstrekk. • Automatisering av overføring av innkrevingsdata fra fagløsning til innkrevingsløsning. • Forbedret oversikt over transaksjoner som har stoppet i økonomiløsningen (for veiledere/førstelinde og økonomi-enhet). • Forbedrede utbetalingsmeldinger og skjermbilder (da forsvinner også maskinell skattekortinnlesing pga krav fra SKD). • Forbedret mulighet til å følge opp transaksjoner som har stoppet i økonomiløsningen eller som er returført fra bank. <p>Konsekvenser av kutt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Økende mengde manuelle oppgaver i Harstad som følge av nytt regelverk og økte volumer, ekstra arbeidsbelastning i allerede travle perioder (gjelder alle punkter over). • Generelt behov for økt bemanning i Harstad utover hva som er skissert i dag, det kan være snakk om 3-6 årsverk på full tid. • Sterkt økende risiko for feil som følge av manuell inntasting av data (trekk, innkrevingsdata, etteroppgjør). • Mer ressurser benyttet på manuell kontroll og attestasjon. • Økende risiko for å ikke oppdage og håndtere avvik i systemene (stopp, returføringer, utbetalings skjermbilder). • Mer ressurser benyttet på å rette feil i effektuerte utbetalinger. • Dårligere service til brukere, flere unødvendige henvendelser (utbetalingsmeldinger/utbetalings skjermbilder).

Nr	Kuttområde	Beskrivelse
6	Kutte lokal omstillingsstøtte	<p>Kutte finansiering av omstilling for NAV lokalt og kundesentre. I løpet av våren 2010 skal det gjennomføres en stor informasjonskampanje om pensjonsreformen. En stor del av målgruppen for kampanjen vil kun informeres gjennom massemedia eller gjennom utbetalingsmelding av eksisterende pensjonsytelse. Ingen av disse målgruppene vil få en konkret henvisning til Din Pensjon eller Midlertidig Enhet. Det forventes derfor et økt veiledningsbehov både på NAV Lokalt og på kundesentrene.</p> <p>Konsekvenser av kutt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dersom det ikke settes av midler for å håndtere merbelastningen, kan kapasiteten sprenges slik at brukerne ikke får den oppfølgingen og veiledningen de har krav på. • ME skal skjerme linjen fra mest mulig av den ekstra belastningen i forbindelse med innføring av reformen. En del henvendelser vil likevel skje mot NAV Lokalt/KS, spesielt fra de aldersgruppene som ikke mottar brev med telefonnummer til ME og referanse til Din Pensjon (kun de over 60 år og som berøres av reformen får brev). Noen vil ved å lete seg frem på nav.no finne kontaktinfo til ME, mens resten vil ringe inn, eller henvende seg personlig til NAV Lokalt/KS. • Noen vil uavhengig av brev ønske å snakke med en veileder ansikt til ansikt, pga mange valgmuligheter og komplekst regelverk. Det er usikkerhet rundt når den ekstra belastningen kommer, det kan for eksempel være avhengig av oppslag i media, men det bør settes av midler til vikarer man kan trekke inn ved behov. • Brukere vil få mindre informasjon, og måtte ta sine pensjonsavgjørelser på et dårligere grunnlag enn ønskelig. • Pensjonskompetansen er i stor grad trukket ut av NAV-lokalt og inn i spesialenhetene. Behov for opplæring og ekstra ressurser ved lokalkontorene vil føre til store ekstra kostnader.
7	Redusere ambisjonsnivå for informasjonskampanje	<p>Basere seg på lavere ambisjonsnivå for ekstern kommunikasjon. Større avhengighet av bruk av pressekonferanser, mediepleie, norsk lysingsblad m.m.</p> <p>Konsekvens:</p> <p>Ett av Pensjonsprogrammets hovedmål for fase 3 er å "opplyse og bevisstgjøre brukerne om pensjonsreformen". Innføring av ny alderspensjon vil medføre et omfattende informasjonsbehov i befolkningen. Et viktig mål for informasjonsarbeidet er å synliggjøre hvilke konsekvenser reformen har for den enkelte, samt å sikre at ulike målgrupper mottar god informasjon slik at de kan tilpasse seg det nye regelverket. Kuttet vil kunne medføre at brukerne ikke får tilstrekkelig informasjon om pensjonsreformen og at de derfor risikerer å pensjonere seg på et mangelfullt beslutningsgrunnlag.</p> <p>Antall tilbydere av pensjonsordninger som markedsfører sine tjenester er i vekst. Kuttet vil kunne medføre at NAV ikke oppnår tilstrekkelig oppmerksomhet eksternt i konkurranse med disse tilbyderne.</p> <p>Ulike undersøkelser indikerer at befolkningen har lav kunnskap om pensjon, men at interessen er stor. Informasjonstiltak vil være en viktig faktor i opplysningsarbeidet og vil være med på å heve kunnskapen om pensjon blant befolkningen.</p> <p>Informasjonsaktivitetene er sentrale for å redusere belastningen på førstelinjen i NAV (NAV lokalt, NAV kundesenter og NAV Servicesenter). Kutt vil kunne medføre en overbelastning av førstelinjen i NAV som følge</p>

Nr	Kuttområde	Beskrivelse
		av stort antall henvendelser fra brukere som ikke har fått tilstrekkelig informasjon om reformen gjennom alternative kommunikasjonskanaler. En uhåndterlig mengde henvendelser vil få konsekvenser for opplevd servicenivå og medføre misnøye blant brukere.

Tabell 10 Overordnet analyse av kuttmuligheter

Metiers kommentar

I Pensjonsprogrammet fase 3 implementeres nytt pensjonsregelverk. Det innføres automatisering for saksbehandlere og selvbetjeningsløsninger for brukere, noe som vil gi kostnadsbesparelser og nytte hos både NAV og brukere. Tid har høyest prioritet blant resultatmålene. Kostnadsusikkerheten er i hovedsak knyttet til eksterne rammebetingelser som regelverket og forsinkelser i fase 3 (bl.a. eierstyring og eksterne leveranseutfordringer).

De fleste kuttmuligheter, ref. Tabell 10 Overordnet analyse av kuttmuligheter, vil medføre økte kostnader for etaten NAV på grunn av lavere grad av automatisering, færre selvbetjeningsløsninger, redusert funksjonalitet og redusert informasjon mv. De økte kostnadene for NAV vil sannsynligvis overstige i betydelig grad besparelsen for prosjektet gjennom å realisere kuttene.

Med dette som bakteppe bør ikke kuttliste, i vanlig forstand, være noe tema i dette prosjektet. Kuttpotensialet tas ikke hensyn til ved fastsettelse av kostnadsramme.

Kuttmulighetene angitt Tabell 10 lister opp forhold som midlertidig kan vurderes utsatt i tilfelle prosjektet får begrenset tid til implementering av nytt regelverk etc. Disse forholdene bør i så fall implementeres i etterkant, det vil si gjennom en forlengelse av prosjektet. Dette vil dermed ikke innebære noen besparelser for prosjektet.

3.7 Konklusjon og anbefalinger

3.7.1 Om analysen

Metiers kostnadsanalyse er gjennomført med bakgrunn i kvalitetssikringen av prosjektets kostnadsestimat, mottatt tilleggsdokumentasjon, gjennomganger og avklaringer med prosjektledelsen, og ikke minst underlaget fra gruppesamlingen med de sentrale prosjektaktørene. Vurderinger og inngangsdata har vært til høring hos prosjektet, og det er nå en enighet om foreliggende vurderinger, inndata og resultater.

Metier mener at analysen gir et riktig bilde av prosjektets kostnadsusikkerhet.

Metier har fokusert på å dokumentere en helhetlig og transparent analyse for å sikre sporbarhet og konsistens mellom postene i kalkylen. Dette gir også et godt grunnlag for senere oppdateringer av kalkylen.

3.7.2 Anbefalt kostnadsramme og avsetning for usikkerhet

Kostnadsrammen

Enkeltprosjektperspektivet³ er lagt til grunn for anbefaling om størrelse på kostnadsrammen. 85 % sikkerhetsnivå er etablert som en standard for dimensjonering av kostnadsrammen i kvalitetssikringsregimet. Anbefalingen er derfor basert på dette sikkerhetsnivået. Kuttpotensialet er ikke hensyntatt ved fastsettelse av kostnadsramme.

Usikkerhetsavsetning

Normalt defineres usikkerhetsavsetningen som differansen mellom kostnadsrammen (P85) og forventet kostnad. Forventet kostnad settes da som etatens styringsramme. I Pensjonsprogrammet fase 3 er over 40 prosent av usikkerheten knyttet til manglende avklaringer av nytt pensjonsregelverket (U1 Regelverket og forsinkelser fase 3).

Ved fastsettelse av etatens styringsramme har Metier derfor fjernet usikkerheten knyttet til regelverket og beholdt øvrige forutsetninger. Dette innebærer at U6 Forsinkelser fase 3 (inkluderer ikke regelverksavklaringer) er inkludert, mens U1 er utelatt. Dette gir en styringsramme for prosjektet på 1410 millioner kroner.

Usikkerheten U1 Regelverket og forsinkelser fase 3 er inkludert ved fastsettelse av kostnadsramme på departementsnivå (U6 er i denne beregningen utelatt). Total kostnadsramme for prosjektet inkludert usikkerhetsavsetning disponert av AID anbefales til 1740 millioner kroner.

Beregningene er vist i Vedlegg 5.

Anbefalt kostnadsramme

Med utgangspunkt i foreliggende analyse anbefales en kostnadsramme og usikkerhetsavsetning for prosjektet som vist i tabellen nedenfor. Midlene bør disponeres som anvist i tabellen. Det henvises for øvrig til forutsetningene for analysen.

Poster	Verdier fra analyse (MNOK)	Anbefalte verdier (MNOK)	Disponering av midler
85 % sikkerhetsnivå	1 742		
÷ Kuttpotensial	0		
Kostnadsramme	1 742	1 740	
Forventet kostnad	1 518		
÷ Etatens styringsramme		1410	Disponeres av etaten
Usikkerhetsavsetning		330	Disponeres av AID

Tabell 11 Anbefaling om kostnadsramme og avsetning for usikkerhet herunder anbefaling om disponering av midler.

Kostnadsramme fordelt over prosjektperioden

Metier har ikke gjort en egen analyse på fordeling av kostnadsrammen for de enkelte år i prosjektperioden. Prosjektet har imidlertid gjort dette i Overordnet styringsdokument avsnitt Betalingsplan og finansiering i kapittel 3.3.1.

Dersom man baserer seg på prosjektets foreslåtte betalingsplan prosentvis fordelt over perioden, vil man få følgende fordeling av den foreslåtte kostnadsrammen på departements- og etatsnivå:

³ Dersom en på et gitt nivå betrakter en portefølje av prosjekter, vil en kunne redusere avsetninger for usikkerheten betydelig.

(MNOK)	2008	2009	2010	2011	Totalt
Etatens styringsramme	68	621	609	112	1410
Usikkerhetsreserve AID		153	150	27	330
Total ramme fase 3 (fra juli 08)	68	775	759	139	1740
Dekket i eksisterende bevilgning/tildeling	55				55
Overskytende fra 2008, overføres til 2009	13				
Ny bevilgning fase 3 (fratrasket 55 MNOK)		787	759	139	1685
Forslag til tildeling etaten		634	609	112	1355

Tabell 12 Betalingsplan fordelt over perioden 2008-2011.

Det fremkommer av Overordnet styringsdokument kapittel 3.3.1 at det er bevilget 55 MNOK til prosjektet i 2008. Dette er derfor fratrukket i tabellen over, mens resterende 13 MNOK er overført til 2009.

Forsinkelse eller vesentlig endring av forutsetninger

Det anbefales at prosjektet replanlegges hvis det skulle inntreffe større forsinkelser på grunn av forsinket regelverksavklaringer (U1 Regelverket og forsinkelser i fase 3) eller at prosjektets øvrige sentrale forutsetninger endres, slik som omsorgspoeng for eldre og uføre tilbake i tid, opptjening av pensjonspoeng for ufrivillige deltidsarbeidende og arbeidsledige som ikke har dagpenger mv. I replanleggingen bør ny informasjon og nye rammebetingelser legges til grunn. Det bør også vurderes om kvalitetssikrer sin KS2 usikkerhetsanalyse skal oppdateres.

4 Kontraktstrategi

Dette kapittelet presenterer vurderinger og anbefalinger knyttet til prosjektets kontraktstrategi. Faktagrunnlaget er basert på gjennomgang av styringsdokumentasjonen og samtaler med sentrale personer involvert i prosjektet.

Prosjektet har dokumentert kontraktstrategien detaljert i dokumentet PP265_GDNE_49 "Kontraktstrategi for pensjonsprogrammet fase 3" med vedlegg PP163_PSB_5 "Analyse av prismodell. Vedlegg til kontraktstrategi, fase 3". Kontraktstrategien kapittel 2.3 i Overordnet styringsdokument av 6. juni 2008 inneholder en oppsummering av de nevnte dokumenter.

KS2 for Pensjonsprogrammet fase 3 ble delt i to trinn hvorav trinn 1 (KS2-1) som ble avsluttet i januar 2008, hadde fokus på retningen og prinsippene for fase 3 på områder hvor det tidlig tas irreversible valg. KS2-1 ble gjennomført på en begrenset del av styringsdokumentet, og kjernen i oppdraget var kvalitetssikring av kontraktstrategien, samt prinsipper for organiseringen og styring av fase 3.

Som en oppfølging av KS2-1 gjorde Pensjonsprogrammet og Arbeids- og velferdsdirektoratet en analyse av prismodell i et eget notat. Metier ble så av AID bedt om å gjennomføre en vurdering av dette notatet "Analyse av prismodell. Vedlegg til kontraktstrategi, fase 3". Notatet kom i to versjoner, 3. mars og 22. april, der siste versjon ble lagt til grunn for Metier sin endelige vurdering datert 16. mai 2008.

Det er tilkommet lite ny tekst og ingen vesentlige nye innholdsmessige momenter innenfor kontraktstrategi i Overordnet styringsdokument av 6. juni 2008 da dette hovedsakelig er en oppsummering av dokumentasjonen som lå til grunn for KS2-1 inkludert oppfølgingsoppdraget.

Innholdet i dette kapittelet er derfor i hovedtrekk lik teksten fra KS2-1 rapporten av 31. januar 2008 samt Metier sin vurdering datert 16. mai av prismodell med unntak av enkelte oppdateringer som fanger opp både mindre endringer i styringsdokumentasjonen samt Metiers gjeldende vurderinger og anbefalinger primo september 2008.

4.1 Mandat

I Finansdepartementets rammeavtale er det under punkt 6.4, bl.a. stilt krav til at;

"Leverandøren skal gi tilråding om kontraktstrategi for prosjektet. Med grunnlag i prosjektets materiale og Leverandørens erfaring fra andre prosjekter, Leverandørens bransjekunnskap og prosjektorganisasjonens tekniske, økonomiske og gjennomføringsmessige kompetanse skal det gis tilråding om

- a. grad av kostnadskontrakt eller priskontrakt*
- b. entreprise-/kontraktstruktur*
- c. spesifikasjonsgrad i anbudsgrunnlagene*
- d. krav til kontraktspartnerens soliditet*
- e. krav til kontraktspartnerens tekniske og gjennomføringsmessige kompetanse*
- f. kontraktsrettslige sikringsmekanismer*

4.2 Faktagrunnlag

I faktadelen er det fra styringsdokumentasjonen først gjengitt de valg og erfaringer Pensjonsprogrammet har gjort i fase 2 og deretter sitert Pensjonsprogrammets anbefalinger for fase 3

Pensjonsprogrammets valg og erfaringer fra fase 2:

I dokumentet "Kontraktstrategi for pensjonsprogrammet fase 3" er leverandørmodellen for fase 2 beskrevet slik i kapittel 3.1.1 (modell 2), sitat:

Flere leveransekontrakter koordinert av pensjonsprogrammet.

Veldefinerte deler av løsningen settes ut til leverandører som forplikter seg til leveranse iht. avtalt tid og kostnadsramme. Pensjonsprogrammet mottar leveranser og tar ansvar for integrasjon av disse innbyrdes og med etatens øvrige systemer. Videreutvikling og tilpasning av eksisterende systemer gjøres iht. de respektive forvaltningsregimer for å sikre god samhandling med NAV for øvrig og at disse oppgavene gjøres av de med best kompetanse på disse komponentene. Enkelte programprodukt og verktøy lyses ut som produktanskaffelser med produktspesifikke tjenester.

I Overordnet styringsdokument kapittel 2.3.1 er kontraktsinndelingen for fase 2 beskrevet, sitat:

Den valgte leverandørmodellen, kombinert med føringer fra gjennomføringsstrategien for fase 2 og en vurdering av hensiktsmessig oppsplitting av totalsystemet i områder som ansvarsmessig bør håndteres samlet, ga programmet fire direkte kontraktsområder inkludert kontrakten med hovedsamarbeidspartner.

Pensjonsløsningen som omfatter saksbehandlingssystemet, nye pensjonsfaglige kjernekomponenter og selvbetjeningsløsningen. Denne kontrakten, benevnt "Pensjonsløsningen", ble tildelt Capgemini Norge AS. Leverandøren startet sitt arbeid i programmet medio januar 2007.

Statistikk og ledelsesinformasjon. Denne kontrakten, benevnt "Datavarehus i Pensjon", ble tildelt Component Software Norge AS. Leverandøren startet sitt arbeid i programmet medio mai 2007.

Nye grunndataregistre, utvikling av konverteringsmodul, dokumentdistribusjon, dokumentproduksjon (utvikling av nye brev) og nye komponenter som må utvikles for elektronisk samhandling. Denne kontrakten, benevnt "Fellesregistrene", ble tildelt Sirius IT AS. Leverandøren startet sitt arbeid i programmet medio februar 2007.

Hovedsamarbeidspartner som forestår detaljert design, konvertering, støtte til etablering av teknisk infrastruktur og etablering og drift av Leveransesenter, systemintegrasjonstest samt gjennomføring av organisasjon og innføringsaktiviteter. Kontrakten ble inngått med Accenture i oktober 2005.

Komponenter som skal gjenbrukes og tilpasses håndteres av forvaltningsapparatet i NDU med underleverandører.

I Overordnet styringsdokument kapittel 2.3.2 er erfaringer fra fase 2 beskrevet. Nedenfor er tatt ut noen sentrale momenter:

- *Systemutviklingsleverandørene er gjennom sine kontrakter gitt et veldefinert leveranseansvar som definerer klare leveranser, med avtalt kvalitet, til avtalt tid. Erfaringen med dette er positivt.*
- *Erfaringen viser at det er et stort behov for fleksibilitet i grensesnittet mellom*

leverandørene slik at oppgaver blir løst mest mulig effektivt for NAV, uten at dette går på bekostning av det formelle leveranseansvaret som ligger i kontraktene.

- *Erfaringene viser at en forutsetning for utviklingsleverandørene for å kunne lykkes med sine leveranser, er god og kontinuerlig støtte fra designleverandøren for å tolke spesifikasjoner, avklare detaljer og korrigere designdokumentasjonen for manglende konsistens mellom ulike deler av løsningen.*
- *... en veldefinert del av Pensjonsløsningen er tatt ut av fra denne leverandørens avtalte omfang og overlatt til leverandør av Fellesregisterne. Et annet resultat er at Hovedsamarbeidspartner stiller utviklingskapasitet til rådighet for å gjøre arbeid under leverandør av Pensjonsløsningen sitt ansvar og risiko.*

I Overordnet styringsdokument kapittel 2.3.4 (øverst side 67) er det gitt en vurdering av ulike prismodeller for systemutviklerne:

Programmet har foretatt en særskilt vurdering av prismodell i systemutviklingskontraktene.

Avtalene med utviklingsleverandørene åpner for to alternative prismodeller:

- a) *Arbeid iht. en målprismodell.*
- b) *Arbeid etter løpende timer.*

Hovedmodellen på anskaffelsestidspunktet var alternativ a) målpris. Programmet vurderte sommeren 2007, på bakgrunn av erfaringene fra det første halvåret med systemutvikling, det som mest hensiktsmessig å skifte fra hovedmodellen målpris til løpende timer.

Hovedårsakene til dette skiftet var:

- *Programmets behov for at leverandørene gikk sammen om å løse de mest komplekse delene av løsningen gjennom å inngå i integrerte utviklingsteam på tvers av leverandørtilhørighet og for å overlate arbeid til hverandre for å sikre at den beste kompetansen som var tilgjengelig i programmet på de ulike oppgavetyper ble benyttet og for å fleksibelt benytte kapasitet på tvers av leverandørene.*
- *Programmets behov for å sikre at alle programmets ressurser jobbet mot felles målsetning og at suboptimalisering hos den enkelte leverandør ikke skulle forekomme*
- *Programmets behov for harmonisert kompensasjonsmodell på tvers av leverandører for å unngå at gnisninger og mistenkeliggjøring av økonomiske motiv ble grobunn for konflikter i programmet.*
- *Programmets behov for å redusere innsats knyttet til administrasjon av kontraktsendringer for heller å fokusere på gode felles løsninger og på reelle hindringer for kostnads- og fremdriftseffektivt arbeid mot programmets krevende målsetninger.*
- *Programmets behov for fleksibilitet knyttet til å justere kontraktsomfang som virkemiddel for å nå programmets overordnede målsetninger.*

Anbefalinger for fase 3

I Overordnet styringsdokument kapittel 2.3.4 har programmet gitt anbefalinger for fase 3. Programmet er innstilt på å videreføre gjeldende kontraktsstrategi, dette er beskrevet slik, sitat av utvalgte deler:

Programmet vurderer det som mest hensiktsmessig og minst risikofullt å videreføre gjeldende kontraktstrategi for fase 3. Dette innebærer at inngåtte avtalers opsjoner om gjennomføring av fase 3 blir benyttet.

Gjennom dette oppnår programmet:

- *Gjenbruk av etablert kompetanse hos leverandørene.*
- *Gjenbruk av etablerte arbeidsprosesser og organisasjon.*
- *Gjenbruk av etablert metodeverk.*
- *Nødvendig fleksibel og svært effektiv faseovergang mellom fase 2 og fase 3.*
- *Spart tid og kostnader ved demobilisering av fase 2, anskaffelsesprosesser, mobilisering og omstart av fase 3-prosjekt.*

Konkret vil opsjoner i følgende eksisterende kontrakter benyttes.

- *For videreføring av arbeidet med Pensjonsløsningen (Capgemini) utløses opsjon for fase 3 i foreliggende kontrakt, datert 15.1.2007.*
- *For videreføring av arbeidet med Fellesregistrene (Sirius IT) utløses opsjon for fase 3 i foreliggende kontrakt, datert 14.2.2007.*
- *For videreføring av arbeidet med utvikling av statistikk og ledelsesinformasjon (Affecto) utløses opsjon for fase 3 i foreliggende kontrakt, datert 9.5.2007.*
- *For videreføring av arbeidet som ligger innenfor Accentures ansvarsområder inngås opsjonsavtale for fase 3 med avrop på tjenester under rammeavtalen for konsulenttjenester mellom NAV og Accenture datert 27. oktober 2005. Tilsvarende opsjonsavtale er inngått for fase 2.*
- *For komponenter som skal gjenbrukes videreføres strategi fra fase 2. Komponentene håndteres av de miljøer som har best kompetanse på disse og gjeldende vedlikeholdsavtaler tilknyttet komponentene benyttes. Dette omfatter tilpasninger i plan og oppfølging i Arena, tilpasninger i økonomisystemene, tilpasning i Generell sak (BISYS), tilpasninger mot Infotrygd og enkelte grunnregistre, samt bruk av regelmotoren Blaze (Decicive).*

Det vil i tillegg bli gjennomført en rekke mindre anskaffelser. Dette er anskaffelser knyttet til etablering av overgangsenheten og til informasjonskampanjen mot publikum som er planlagt gjennomført. Disse anskaffelsene anses ikke som strategiske. I hovedsak vil etatens etablerte rammeavtaler kunne benyttes.

Med hensyn til prismodell er det gitt følgende konklusjon (Overordnet styringsdokument kapittel 2.3.4; nederst side 67 og øverst side 68):

Som det fremgår av kapittel 3 er det et betydelig IKT-prosjekt som skal gjennomføres i Fase 3 som konsekvens av kompleksiteten i regelverket og behovet for å tilrettelegge for økt automatiseringsgrad som følge av dette. Gitt tidsrammene som gjelder, vil det være et tilsvarende fremdriftskrav på prosjektorganisasjonen som for fase 2. De tiltakene programledelsen har kunnet iverksette for å sikre effektiv gjennomføring av Fase 2 og som har kunnet iverksettes som konsekvens av at prismodellen er endret, anses som tilsvarende relevante for fase 3.

Programmet vurderer det som at det er minst risiko for gjennomføringen å videreføre programmet uten å gjøre større endringer på vellykkede rammebetingelser, dermed vil løpende timer også bli gjeldende prismodell for systemutviklingsleverandørene i fase 3.

Avtalen med hovedsamarbeidspartner er en konsulentavtale med prismodellen arbeid etter løpende timer som hovedmodell.

4.3 Juridisk vurdering av advokatfirmaet Haavind Vislie

Pensjonsprogrammet har benyttet advokatfirmaet Haavind Vislie til å gi en juridisk vurdering av om NAV kan benytte opsjonene for Pensjonsprogrammet fase 3 i forhold til inngåtte avtaler og regelverk for offentlige anskaffelser, og hvorvidt det kan gjøres endringer i disse avtalene.

Konklusjonen fra vurderingen til advokatfirmaet Haavind Vislie er:

Utøvelse av opsjoner kan benyttes for Capgemini, Sirius, Component Software og Accenture. Accenture kan ikke benyttes som leverandørutvikler.

Tidsforlengelse for avslutning av prosjektet i 2011 vurderes å ikke være i strid med anskaffelsesreglementet. Det kan imidlertid være en viss usikkerhet knyttet til dette hva angår avtalen med Accenture.

Advokatfirmaet Haavind Vislie AS har også vurdert eventuell bruk av inngåtte rammeavtaler av NAV/Drift og utvikling i august 2007. Det konkluderes med at som hovedregel foreligger det ikke adgang til å benytte nevnte rammeavtaler til anskaffelse av hele eller deler av fase 3.

Metier anser advokatfirmaet Haavind Vislie som godt kvalifiserte til å vurdere de nevnte problemstillinger, og Metier finner ikke grunn til å reise tvil relatert til de vurderinger og konklusjoner som foreligger. Metier bygger sine vurderinger og konklusjoner på det materiale som advokatfirmaet Haavind Vislie har utarbeidet.

4.4 Vurdering – kontraktstrategi

Vurdering av kontraktstrategien er bl.a. gjort innenfor områdene utøvelse av opsjoner for fase 3, kostnadsstyring, endring i rammebetingelser, forsinkelser og prismodell.

4.4.1 Utøvelse av opsjoner

Programmet planlegger å utøve opsjoner for fase 3 med nåværende leverandører.

Det vurderes å ville medføre betydelig risiko å gjennomføre en ny konkurransesøknad for fase 3. Risikoen vil særlig være knyttet til å eventuelt få inn nye leverandører som skal arbeide videre på grensesnitt, plattformer, løsning mv. som er utført av andre. En konkurransesøknad vil også medføre at tidsplanen for programmet vil bli påvirket negativt, og det vil sannsynligvis være svært vanskelig å holde gjeldende tidsplan. Nye leverandører vil måtte bruke tid på å sette seg inn i programmets status og situasjon. Dette vil medføre ekstra ressursbruk i forhold til å fortsette med de aktørene som allerede er inne. Det er også en mulighet for at prisnivået på tjenestene er høyere enn da kontraktene ble inngått. Tatt i betraktning at samarbeidet i fase 2 har fungert godt, anser Metier strategien hvor man utøver opsjoner for fase 3 kombinert med separate anskaffelser på mindre og spesielle leveranser som hensiktsmessig.

4.4.2 Kostnadsstyring ved løpende timer

Metiers oppfatning er at en godtgjøring etter løpende timer utfordrer kostnadsstyringen av programmet. Sluttkostnaden vil normalt ved godtgjøring etter løpende timer få økt usikkerhet. Ved en ressursoverskridelse vil kunden med stor grad av sannsynlighet måtte ta regningen. Så vidt Metier er kjent med eksisterer det ingen planer om konkrete kontraktsmessige tiltak for å begrense en eventuelt kostnadsmessig overskridelse.

Programmet gjennomføres under gitte rammebetingelser hvor bl.a. tid og omfang er viktig. Endringer i eksterne forhold (regelverk, omfang, ikrafttredelsestidspunkt etc.) vil i stor grad kunne påvirke kostnad. Dette stiller store krav til kostnadsstyringen, og Metier anbefaler at man utøver proaktiv kostnadsstyring for slike scenarier, ref. kapittel 5 Organisasjon og styring.

4.4.3 Endringer i rammebetingelser og forsinkelser

Programmet operer under rammebetingelser som kan være meget utfordrende. Eksempelvis vil en utsettelse av regelverksavklaring, endring i omfang/kompleksitet, endring av tidspunkt for ikrafttredelse mv. kunne påvirke gjennomføringen av fase 3 i vesentlig grad. Dette kan lede til behov for forlengelse av prosjektet, økte kostnader mv.

Metier anbefaler at det utredes hvorvidt kontrakten for fase 3 gir usikkerhet med hensyn til leverandørenes forpliktelser ved for eksempel tids- eller omfangsendring. Tilsvarende bør det utredes om leverandørene kan kreve reforhandling av kontraktens priser eller øvrige betingelser ved betydelige endringer.

Dersom konklusjonen skulle være at det er usikkerhet knyttet til slike forhold, vil Metier anbefale at man undersøker muligheten for å lukke en slik usikkerhet forut for opsjonsutøvelse.

4.4.4 Prismodell

Prismodellers egenskaper

I styringsdokumentasjonen er det gitt en beskrivelse av ulike prismodellers sterke og svake sider.

Metier er av den oppfatning at kontraktsendringer er noe som naturlig hører med i et stort IKT-program som går over flere år. Programmet må følgelig utrustes for å kunne håndtere denne type oppgave og dermed også kunne utnytte de muligheter dette gir med hensyn til måloppnåelser mv. Det synes som om de potensielle negative sider ved kontraktsendringer er overdimensjonert i fastpris og målpris beskrivelsene.

Videre kunne målpris sine sterke sider vært bedre beskrevet, som for eksempel mulighet for differensiert og avtagende kostnadsandel for kunden ved kostnader utover avtalt målpris, noe som gir redusert kostnadsmessig risiko.

Kontrakts-/prismodeller i lys av programmets karakteristika

I styringsdokumentasjonen beskrives de ulike prismodellers egenskaper vurdert opp mot programmets karakteristika samt de vurderinger og på hvilket grunnlag kontrakts- og prismodell er valgt.

Metier AS stiller imidlertid spørsmål ved hvorfor målpris:

- må være forsterkende på konfliktnivået
- tilrettelegger for en uhensiktsmessig suboptimalisering hos leverandørene

Her vil kompetanse og dermed måten et målprisregime blir håndtert på være svært avgjørende. Det kan synes som om programmet ikke har lyktes godt nok med denne oppgaven noe som også kan ha vært en medvirkende årsak til skifte av prismodell.

Det synes i Direktoratets analyse at kontraktsendringer blir vurdert som en "byrde", og hvis de inntreffer, kommer leverandørene ofte uforholdsmessig godt ut. Samtidig angis kontraktsendringer som svært ressurskrevende. Metier AS synes disse vurderinger blir for lite balansert.

Strategisk og juridisk spisskompetanse

Programmet har utvilsomt behov for strategisk og juridisk/kontraktsmessige spisskompetanse. Dette blir viktig i den gjenværende del av programmet som har iboende en betydelig grad av usikkerhet (ref. kapittel 3 Usikkerhetsbildet og kostnadsramme).

Det anbefales derfor vurdert om det er behov for økt strategisk og juridisk/kontraktsmessig spisskompetanse i deler eller hele den resterende del av programmet.

4.5 Konklusjoner og anbefalinger

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	Strategien med utøvelse av opsjoner for fase 3 kombinert med separate anskaffelser på mindre og spesielle leveranser, vurderes som hensiktsmessig.	Programdirektør
2	Leverandørens forpliktelser ved eksempelvis tids- eller omfangsendring av programmet, bør utredes. Herunder bør man utrede muligheter for å lukke eventuelle usikkerheter før kontraktsinngåelse.	Programdirektør
3	Det anbefales vurdert om det er behov for økt strategisk og juridisk/kontraktsmessig spisskompetanse i programmet for de resterende deler.	Programdirektør

Tabell 13 Kontraksstrategi – konklusjoner og anbefalinger

5 Organisasjon og styring

Dette kapittelet utdyper vurderinger og anbefalinger knyttet til organisering og styring av prosjektet. Faktagrunnlaget er basert på gjennomgang av styringsdokumentasjonen og samtaler med sentrale personer involvert i prosjektet.

KS2 for Pensjonsprogrammet fase 3 ble delt i to trinn hvorav trinn 1 (KS2-1) som ble avsluttet januar 2008, hadde fokus på retningen og prinsippene for fase 3 på områder hvor det tidlig tas irreversible valg. KS2-1 ble gjennomført på en begrenset del av styringsdokumentet, og kjernen i oppdraget var kvalitetssikring av kontraktsstrategien, samt prinsipper for organiseringen og styring av fase 3.

Pensjonsprogrammet har innenfor området organisering og styring ikke foretatt noen større endringer av styringsdokumentasjonen som lå til grunn for KS2-1 sammenlignet med gjeldende Overordnet styringsdokument av 06. juni 2008.

Innholdet i dette kapittelet er derfor i hovedtrekk lik teksten fra KS2-1 rapporten av 31. januar 2008 med unntak av enkelte oppdateringer som fanger opp både mindre endringer mellom de to versjonene av styringsdokumentasjonen samt Metiers gjeldende vurderinger og anbefalinger primo september 2008. På enkelte områder innenfor styring er denne rapporten også gått mer i dybden.

5.1 Mandat

I "Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer" med Finansdepartementet (FIN), er det under punkt 6.12 bl.a. stilt krav til at, sitat:

Leverandøren skal gi tilråding om hvordan prosjektet bør organiseres og styres for å kunne realiseres på en mest mulig kostnadseffektiv måte, og i hvert fall innenfor den anbefalte kostnadsramme inkl. avsetning for usikkerhet. Leverandøren bør i denne sammenheng komme tilbake til de overordnede muligheter, trusler og strategivalg som inngikk i analysen under punktene 6.3 – 6.5, oppdatert for hvordan disse fortoner seg etter gjennomført usikkerhetsanalyse.

For særlig store prosjekter og/eller prosjekter med høy risiko skal Leverandøren vurdere om et eget prosjektstyre vil være hensiktsmessig. I tilfelle skal det gis tilråding om organisatorisk plassering, fullmaktsgrenser og kompetansemessig sammensetning av styret.

Leverandøren skal gi tilråding om et styringsregime som gir best mulige incitamenter i retning av et mål om å bruke så lite av avsetningen for usikkerhet som mulig. Normalt plasseres derfor autorisasjonen til å trekke på avsetningen på fagdepartementsnivå. Leverandøren skal vurdere om det i tillegg bør legges inn supplerende incitamenter.

5.2 Faktagrunnlag

I Overordnet styringsdokument kapittel 2.4.2 er det beskrevet generelt om styring og organisering av det pågående endringsprogrammet i Arbeids- og velferdsetaten, nedenfor siteres et utdrag fra kapittelet:

Arbeids- og velferdsetaten har etablert et overordnet Endringsprogram som skal legge til rette for god styring av og koordinering mellom de store utviklingsprogrammene som pågår i etaten, samt sørge for helhetlige løsninger og en vellykket gjennomføring. Pensjonsprogrammet er underlagt Endringsprogrammets styringsgruppe.

I samme kapittel er de overordnede prinsipper for styring og organisering av Pensjonsprogrammet beskrevet, sitat:

De overordnede prinsippene for organisering av Pensjonsprogrammets fase 3 bygger på de samme prinsippene som ble lagt til grunn for styringsmodell for fase 2. Prinsippene er som følger:

- *På grunn av programmets store betydning og viktighet eies programmet av etatens toppledelse.*
- *Berørte fagavdelinger i etaten sikres reell innflytelse over strategiske løsningsvalg.*
- *Videreføring av tung ledelseskapasitet fra etaten i programmet for å ivareta linjeorganisasjonens ulike hensyn.*
- *Fullmakter delegeres i utstrakt grad fra etaten til programmet for å sikre effektive beslutningsstrukturer. Dette balanseres med god oppfølging og kontroll.*
- *Pensjonsprogrammet rapporterer regelmessig til etatens linjeorganisasjon og styringsgruppe, slik at det er god avstemming mellom Pensjonsprogrammets utvikling og korresponderende utvikling i etatens øvrige strategiske utviklingsprosjekter, samt at planer følges.*
- *Beslutningsprosessen forutsetter høy kvalitet i alle ledd. Dette skal understøtte en "riktig første gang" filosofi som plasserer ansvar for kvalitet på riktig nivå.*
- *Arbeidet som utføres av leverandørene styres av en sterk programledelse med tverrfaglig kompetanse.*

Arbeids- og inkluderingsdepartementet er prosjekteier og innehar følgende hovedansvar; samfunnsøkonomisk og politisk ansvarlig for Pensjonsprogrammet, fastlegge krav og rammer for Pensjonsprogrammets fase 3, kontrollansvar, finansieringsansvar og disponering av usikkerhetsavsetninger.

Organiseringen av fase 3 bygger på de samme prinsippene som programorganiseringen for fase 2. Det legges vekt på å utforme en organisering av Pensjonsprogrammet som bygger opp under gjennomførings- og kontraktsstrategiene som bl.a. innebærer enhetlig styring av aktiviteter innenfor Pensjonsprogrammet, uavhengig av om de er en del av fase 2 eller fase 3.

Prinsipper for programmodellen er beskrevet i Overordnet styringsdokument kapittel 2.4.3, sitat:

- *Ledelse styrt av Arbeids- og velferdsetaten, med underliggende leverandørprosjekter med klart definerte omfangs- / ansvarsbeskrivelser forankret i kontrakter.*
- *Ordninger som sikrer effektiv samhandling mellom leverandørene kontrollert av programledelsen, samt rutiner for å fange opp og løse eventuelle konflikter mellom leverandørene for å unngå energilekkasje og forsinkelser.*
- *Organisasjonsmessig fokus på produksjon av leveranser i henhold til milepelsplan.*
- *Tett samarbeid og integrasjon mellom Leveransesenteret og de viktigste leverandørene av nye komponenter.*
- *Delegering av fullmakter.*
- *Gjenbruk av kompetanse gjennom programmets ulike aktiviteter, versjoner av IKT-løsningen og prosjektfaser.*
- *Robuste funksjoner for funksjonelle avklaringer, arkitekturstøtte og programledelse.*
- *Løpende kompetanseoverføring fra leverandører til Arbeids- og velferdsetaten, og der det er nødvendig fra Arbeids- og velferdsetaten til leverandør.*

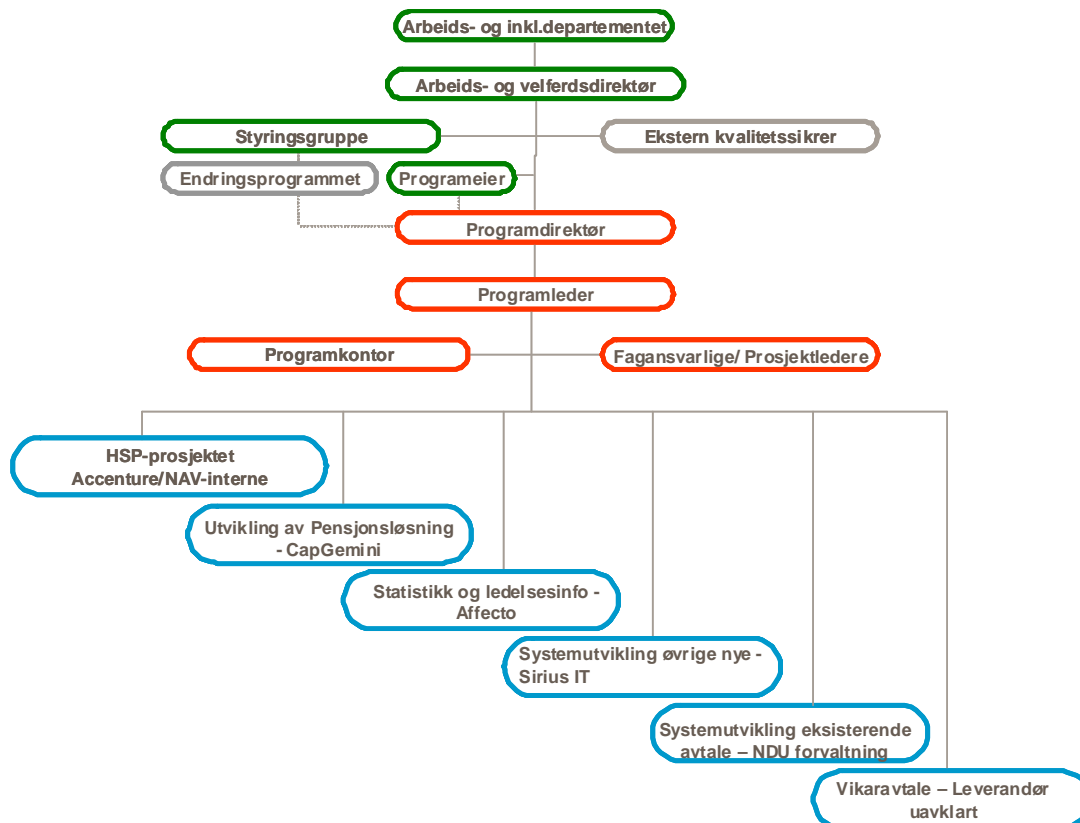
- Erfaringer fra tidligere faser i programmet tas i betraktning i forbindelse med mer detaljert utforming av organisasjonsmodellen for fase 3.

I Overordnet styringsdokument kapittel 2.4.4 er ansvar og fullmakter beskrevet, nedenfor er sentrale punkter sitert:

Etatens styringsstruktur for Pensjonsprogrammet består av programansvarlig, styringsgruppe og programdirektør. Arbeids- og velferdsdirektør er programansvarlig. Programdirektør er programansvarliges representant i den daglige oppfølgingen av programmet. Programdirektør sitter i programmets ledergruppe, som ledes av programleder. Programleder er programmets daglige leder og har det operative ansvar for programmets fremdrift, kvalitet, kostnad, omfang og risiko. Programleder er hentet inn eksternt.

Programmets mandat og rammer besluttes av programansvarlig og styringsgruppe. De styrende dokumentene består av prosjektdirektiv og tilhørende planverk samt enkeltstående beslutningsdokumenter som programansvarlig og styringsgruppe har gitt sin tilslutning til. Summen av disse dokumentene definerer programmets innholdsmessige og ressursmessige rammer og angir samtidig resultatansvar og fullmaktsomfang for programdirektør.

Kapittel 2.4.3 i Overordnet styringsdokument inkluderer følgende organisasjonskart:



Figur 6 Organisasjonskart

Det er videre i kapittel 2.4.3 gitt forklarende tekst til organisasjonskartet, sitat:

Organisasjonen består av en programledelse bestående av Programdirektør, Programleder, et team av fagansvarlige og prosjektledere samt programkontoret.

Det er iht. kontraktsstrategien fem strategiske leverandørområder med hver sine hovedarbeidsområder (eksisterende forvaltningsregimer behandles som en samlet leverandør, da alle koordineres med NDU).

Leverandørene følges opp av fagansvarlige som er operativt ansvarlig på vegne av programleder for oppfølging og løpende faglige avklaringer innenfor sitt fagområde. Fagansvarlige opererer innen dedikerte fagområder på tvers av leverandører for å sikre en helhetlig løsning og gjennomføring. Sammen med programledelsen har fagansvarlige ansvar for å ta opp forhold dersom det er behov for å justere eller utfylle de innholdsmessige rammer som tidligere er godkjent, slik at programdirektøren kan legge frem et beslutningsdokument for programansvarlig og styringsgruppen. Fagansvarlige utfører deler av sitt arbeid i leverandørenes prosjekter slik at de løpende kan sikre at leverandørene får rettidige beslutninger og gjennomfører sitt arbeid iht. Arbeids- og velferdsetatens leveransebestillinger. Prosjektlederne håndterer hver sitt kontraktsområde/leverandørområde og sikrer at leverandørprosjektene gjennomføres iht. kontrakt med tilhørende mandater og planer. Hovedsamarbeidspartner følges opp direkte av Programleder.

For å sikre en god og effektiv samhandling benyttes et sett av samhandlingsprosedyrer for områdene 'Samhandling med linjeorganisasjon' og 'Samhandling knyttet til leverandørstyring'. Prosedyrene for samhandling ble utarbeidet i forbindelse med KS2 for fase 2. Samhandlingsprosedyrene for fase 2 videreføres i fase 3.

Organisering og styring ble i forbindelse med KS2-1 gjennomgått i eget informasjonsmøte 19. desember 2007. Det ble her vektlagt viktigheten av den etablerte ukentlig oppfølging som skal sørge for kontinuerlig og enhetlig måling av alle deler av Pensjonsprogrammet. Dette innebærer bl.a. følgende, gjengivelse av kulepunkter fra foil:

- Sikre at de ulike prosjektenes planer er oppdaterte
- Sikre korrekt status på framdrift, kostnad og prognoser (SPI, CPI, ETC)
- Sikre at åpne punkter er identifisert og håndteres
- Sikre at risikoelementer er identifisert og håndteres
- Sikre at tiltak defineres, forankres og iverksettes
- Sikre at endringer tas høyde for og innarbeides i planer når de er godkjente
- Sikrer at alle delplaner fortløpende avstemmes mot kritisk sti og overordnet plan (milepæler, frister, budsjetter)
- Sikre at nødvendige beslutninger eskaleres til riktig nivå

5.3 Vurdering – organisasjon og styring

Nedenfor er det først gjort en vurdering av status i programmet opp mot de anbefalinger som ble gjort i KS2 for fase 2 innenfor området organisasjon og styring. Deretter vil det bli gitt konkrete vurderinger av mottatt styringsdokumentasjon for fase 3.

5.3.1 Status i forhold til anbefalinger fra KS2 fase 2

Metier kvalitetssikret Pensjonsprogrammet fase 2 hvor det innenfor organisering og styring i KS2-rapporten datert 4. august 2006 ble gitt bl.a. følgende ble anbefalinger:

- *Metier anbefaler at programledelsen (den daglige ledelsen av prosjektet) ikke gjennomføres av hovedsamarbeidspartner, men av etaten selv. Det må etableres et klart og formelt skille mellom NAV på den ene sidene og hovedsamarbeidspartner og andre leverandører på den annen side.*
- *Programledelsen rapporterer til Programdirektør. I utøvelsen av programledelsen kan NAV styrkes gjennom innkjøp av ekstern bistand.*
- *Det anbefales at programansvarlig, direktør for etatens sekretariat, styringsgruppen og koordineringsgruppen fortsetter med det ansvar som er beskrevet i Styringsdokumentet.*
- *Det vil som en følge av anbefalingen gitt over være etatens programleder som er overordnet ansvarlig for å samordne leveranser og tjenester fra de ulike leverandører.*

Metier har vurdert status i programmet opp mot de forannevnte anbefalinger. Så langt Metier kan se har Pensjonsprogrammet i hovedsak implementert de anbefalinger som ble gitt i KS2 fase 2 innenfor organisering og styring. Nevnte forhold vil derfor ikke bli kommentert nærmere i denne rapporten.

5.3.2 Styring av prosjektet

I dette kapitlet vil vi se nærmere på sentrale områder som styring av kostnader samt tid, omfang og kvalitet.

Kostnader

Overordnede rammebetingelser som bl.a. tid og omfang blir gitt utenfor Pensjonsprogrammet. Dette øker usikkerheten knyttet til kostnad og stiller følgelig store krav til kostnadsstyring.

Som beskrevet i kapittel 4 har Pensjonsprogrammet ønsker om å benytte en prismodell med godtgjøring etter løpende timer. Metier er av den oppfatning at dette klart utfordrer kostnadsstyringen av programmet.

I styringsdokumentasjonen beskrives det ikke tydelig nok hvordan programmet vil organisere og utøve styring av kostnader. Uansett prismodell er det er helt påkrevd å ha en meget aktiv styring med spesielt fokus på å unngå kostnadsoverskridelser.

På et informasjonsmøte med AID og Pensjonsprogrammet 19. desember 2007 ble de etablerte prosesser og planer for kostnadsstyring gjennomgått. Gjennomgangen ga et relativt godt inntrykk av den praksis som programmet har etablert.

I KS2 trinn 1 anbefalte Metier at det ble utarbeidet en utdypende beskrivelse av eksisterende og planlagte prosesser for kostnadsstyring av programmet. Dette for både å formalisere og forankre kostnadsstyringen ytterligere samtidig som selve prosessen med å utarbeide nevnte beskrivelser vil kunne føre til en forbedring av rutiner og planer.

Planlagte prosesser for kostnadsstyring er så langt Metier kan se ikke beskrevet i eller henviset til i Overordnet styringsdokument til KS2-2. Prosessen er imidlertid beskrevet i underliggende dokumenter som Programhåndbok og Plan for måling uten at dette kommer klart fram. Det anbefales derfor at det innarbeides klare henvisninger og at hovedinnholdet gjengis i styringsdokumentet.

Usikkerhetsavsetning

Det anbefales at innarbeidede rutiner for styring av usikkerhetsavsetning fra fase 2 videreføres. For øvrig se kapittel 3.7.2 Anbefalt kostnadsramme og avsetning for usikkerhet.

Tid, omfang og kvalitet

Metier anbefalte i KS2-1 at sentrale styringsprosesser innenfor tid, omfang og kvalitet ble beskrevet mer detaljert i forbindelse med den ordinære KS2 (KS2-2) for fase 3.

Kvalitet er beskrevet tilfredsstillende i kapittel 3.5. Det er her også henvist til Kvalitetshåndbok.

Omfang er beskrevet i Overordnet styringsdokument kapittel 3.1.9 samt at det inngår i kapittelet om kvalitet. Det er videre henvist til Programhåndbok.

Metier kan ikke se at styringsprosess for tid er tilstrekkelig beskrevet i Overordnet styringsdokument, prosessen er kun nevnt i kapittel 3.5.2. Dokumentasjon av tidsledelse er imidlertid utarbeidet i dokumentene Programhåndbok og Plan for måling som Metier har fått tilgang til nå i den ordinære KS2-prosessen. Det anbefales at dette kommer tydelig fram i Overordnet styringsdokument med klare henvisninger samt et kort sammendrag.

Dokumentstyring

Metier kan ikke se at dokumentstyringsprosessen er tilstrekkelig beskrevet i Overordnet styringsdokument. Prosessen er imidlertid dokumentert i Programhåndbok. Det anbefales at dette kommer tydelig fram i Overordnet styringsdokument med klare henvisninger samt et kort sammendrag.

Rutiner for godkjenning, distribusjon og endring av Overordnet styringsdokument med underliggende dokumenter er ikke utarbeidet. For underliggende dokumenter bør godkjenningsrutinene gjennomgås og eventuelt sikres implementert.

Kontinuerlig forbedring

I ethvert prosjekt og spesielt i et program som går over flere år, er kontinuerlig forbedring svært viktig og ofte avgjørende for å oppnå suksess. Kontinuerlig forbedring er ikke behandlet og dokumentert i Overordnet styringsdokument (inngår kun som et tiltak under kvalitativ vurdering av risiko). I Programhåndbok og Kvalitetsplan er prosessen overordnet og kort beskrevet. Metier har fått informasjon om at Pensjonsprogrammet har omfattende rutiner for kontinuerlig forbedring som også er en integrert del av metodeverket som benyttes (Accenture Delivery Methods). Det anbefales at dette dokumenteres kort i Overordnet styringsdokument samtidig som beskrivelsene i underliggende dokumenter, Programhåndbok og Kvalitetsplan, utdypes.

Grensesnitt

Pensjonsprogrammet har en rekke grensesnitt, både av organisatorisk, kommersiell og teknisk art. Disse er godt beskrevet i Overordnet styringsdokument kapittel 1.5. Tiltakene for å håndtere grensesnittene burde vært utdypet med ansvarsforhold og tidspunkt for utførelse.

Usikkerhet

Strategi for styring av usikkerhet er generelt sett godt dokumentert i Overordnet styringsdokument kapittel 2.1 og i prosjektets usikkerhetsanalyse. Usikkerheter med tilhørende tiltak er også bra dokumentert. For det enkelte tiltak bør imidlertid også frist og forventet effekt angi.

Prosjektnedbrytningsstruktur

En prosjektnedbrytningsstruktur (PNS) representerer prosjektets overordnede styringsstruktur. Det er derfor viktig at PNS muliggjør bl.a. integrert styring av tid, kostnad, omfang og kvalitet, samtidig som den ivaretar nødvendig fleksibilitet i forhold til entreprisenndeling. Formål og

strategi for PNS er ikke beskrevet i styringsdokumentet. Selve PNSen er tilfredsstillende, men står alene i Overordnet styringsdokument kapittel 3.2 uten forklarende tekst.

5.3.3 Styringsmessige utfordringer

I dette avsnittet er det sett nærmere på noen styringsmessige utfordringer for fase 3 som det anbefales at Pensjonsprogrammet vier ekstra oppmerksomhet.

Overordnete rammer

Ferdigstillestidspunkt og overordnet omfang blir i hovedsak vedtatt og detaljert utenfor selve Pensjonsprogrammet. Med overordnet omfang menes her nye regler, overgangsordninger mv. i den nye pensjonsreformen som skal implementeres i ny løsning. Det faktum at sentrale mål ennå ikke er vedtatt og vil bli vedtatt utenfor Pensjonsprogrammet, betyr ekstra utfordringer med hensyn til måloppnåelse.

Per september 2008 er det Stortingets beslutning om at den nye loven skal tre i kraft i 2010. Programmet må nå basere seg på foreliggende utkast til og forventede regler, overgangsordninger mv. i de første deler av fase 3 i påvente av formelle og endelige vedtak. Dette øker usikkerheten i programmet.

Tidspunkt for vedtak og innhold i nye regler, overgangsordninger mv.

Tidspunkt for vedtak om nye regler, overgangsordninger mv. er allerede vesentlig forsinket i forhold til opprinnelige planer. En ytterligere forsinkelse og dermed utover de forutsetninger som programmet nå baserer seg på, vil gi Pensjonsprogrammet store utfordringer med hensyn til å kunne ferdigstille løsningen til fastsatt tid samt til planlagt kvalitet og kostnad. En slik forsinkelse vil bl.a. sette store krav til Pensjonsprogrammets gjennomføringsevne og fleksibilitet.

Hvis det fattes vedtak om nye regler og/eller overgangsordninger som er vesentlig forskjellig fra det som er forventet, vil det også kunne gi programmet store utfordringer med hensyn til å kunne ferdigstille løsningen til fastsatt tid.

Håndtering av disse utfordringer forventes å bli viet spesiell oppmerksomhet og aktiv oppfølging framover.

Tidsplan

Prosjektets versjons- og tidsplan for implementering i fase 3 strekker seg ut 2010, ref. Overordnet styringsdokument kapittel 3.4. Dette er en forlengelse i forhold til tidligere planer. Pensjonsprogrammet og NAV er primo september 2008 i dialog med AID med hensyn til tidsplanen. Metier har forholdt seg til foreliggende tidsplan i mottatt Overordnet styringsdokument.

5.3.4 Nøkkelpersonell

Pensjonsprogrammet fase 3 vil kunne bli påvirket av ytre forhold som for eksempel tidspunkt for vedtak av nye regler og overgangsordninger. Dette vil kunne påvirke selve gjennomføringsløpet for fasen. For eksempel vil en utsettelse av vedtakstidspunkt kunne innebære perioder med mindre aktivitet i programmet. Dette vil gi programmet store utfordringer med hensyn til både å beholde på nøkkelressurser og samtidig holde kostnadene nede.

I styringsdokumentasjonen står det lite konkret om hvilke strategier programmet har for å møte en slik utfordring. Det anbefales at dette utdypes nærmere.

5.4 Konklusjoner og anbefalinger

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	Så langt Metier kan se har Pensjonsprogrammet i hovedsak implementert de anbefalinger som ble gitt i KS2 fase 2 innenfor organisering og styring.	AID/ Programdir.
2	Det bør vies spesiell oppmerksomhet til programmets utfordringer knyttet til tidspunkt for vedtak og omfang/kompleksitet av nye regler, overgangsordninger mv. samt tidspunkt for ikrafttrede av pensjonsreformen.	AID/ Programdir.
3	Kostnadsstyring vurderes som spesielt utfordrende. Metier anbefaler at det i Overordnet styringsdokument innarbeides klare henvisninger til dokumentasjon av prosess for kostnadsstyring i underliggende dokumenter og at hovedinnholdet gjengis.	Program- direktør
4	Dokumentasjon av styringsprosesser knyttet til tid, dokumentstyring og kontinuerlig forbedring er utarbeidet i underliggende dokumenter som Programhåndbok, Kvalitetshåndbok og Plan for måling. Det anbefales at dette kommer tydelig fram i Overordnet styringsdokument med klare henvisninger samt et kort sammendrag. Prosess for kontinuerlig forbedring anbefales utdypet ytterligere i underliggende dokumenter.	Program- direktør
5	Rutiner for godkjenning, distribusjon og endring av Overordnet styringsdokument og underliggende dokumenter anbefales dokumentert og sikres implementert.	Program- direktør
6	Det anbefales å konkretisere tiltak for grensesnitthåndtering med ansvarlig og tidspunkt for utførelse.	Program- direktør
7	Usikkerheter med tilhørende tiltak er dokumentert. Det anbefales at det for hvert tiltak også angis frist og forventet effekt.	Program- direktør
8	Det anbefales å beskrive kort formål og strategi for bruk av PNS (kan tas inn før figur med PNS i Overordnet styringsdokument kapittel 3.2).	Program- direktør
9	Det anbefales å beskrive strategi og planer for å beholde nøkkelressurser samtidig som kostnader "holdes nede". Dette blir spesielt viktig ved endrede rammebetingelser for programmet.	Program- direktør

Tabell 14 Organisering og styring – konklusjoner og anbefalinger

6 Suksessfaktorer og fallgruver

6.1 Mandat

I "Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer" med Finansdepartementet (FIN) er det under punkt 6.5, stilt krav til at;

Leverandøren skal kartlegge både positive muligheter og trusler/fallgruber konkret i hvert enkelt prosjekt, og gi tilrådinger som gir Oppdragsgiver operative muligheter til å implementere suksessfaktorene og treffe tiltak for å unngå fallgrubene. Innenfor et prosjekts rammebetingelser gjelder dette både forhold knyttet til styringsmodell, organisering og ansvarsforhold og relasjonene til omgivelsene.

6.2 Faktagrunnlag

I Overordnet styringsdokument kapittel 1.3 Kritiske suksessfaktorer beskrives de faktorer som er vurdert å være avgjørende for at Pensjonsprogrammet skal nå sine mål for fase 3, sitat:

- *Arbeids- og inkluderingsdepartementet må klargjøre regelverk og forutsetninger tidsnok til at planlagt fremdrift i programmet skal kunne opprettholdes og det må være god kommunikasjon mellom beslutningstakere for regelverk og programmet. Regelverket må tolkes i samarbeid med Pensjonsprogrammet.*
- *Effektiv og proaktiv (fremsynt) kommunikasjon med brukerne for å sikre at de har kjennskap til selvbetjeningsløsningen og får nødvendig informasjon og støtte for å kunne ta den i bruk.*
- *Tilgang til nødvendige ressurser med riktig kompetanse. Spesielt viktig for gjennomføringen av fase 3 vil det være å sikre videreføring av kapasitet og kompetanse fra nøkkelressurser fra arbeidet i fase 2, samt å sikre en tilstrekkelig bemanning og kompetanse for gjennomføring av overgangsaktiviteter i midlertidig enhet.*
- *Sterk og proaktiv styring av usikkerhet, forventninger, fremdrift og kostnader, herunder effektiv omfangsstyring for å sikre kontroll på endringer i forhold til styringsbasis.*
- *Kontinuerlig og systematisk samordning med øvrige endringsprosesser i etaten som grenser mot programmet, ikke minst der disse kan påvirke programmets kritiske tidslinje eller kvaliteten på leveransene.*
- *Tett dialog med samhandlere for å etablere en mest mulig koordinert og samkjørt gjennomføring av pensjonsreformen utover etatsgrenser.*
- *Effektiv opplæring av etatens medarbeidere i nytt regelverk og i bruk av saksbehandlings- og selvbetjeningsløsning for å behandle saker og henvendelser i henhold til nytt pensjonsregelverk.*
- *Vellykket implementering og drift av løsninger som etableres for fase 2.*

I Overordnet styringsdokument kapittel 1.3.1 er andre betydningsfulle faktorer beskrevet, sitat:

I tillegg til kritiske suksessfaktorer har Pensjonsprogrammet definert enkelte andre faktorer som også er av betydning for å lykkes med gjennomføringen av fase 3. Faktorene krever

imidlertid ikke like stor grad av kontinuerlig oppmerksomhet fra Pensjonsprogrammets ledelse og styringsorganer, da de langt på vei ivaretas gjennom videreføring av godt etablerte systemer og mekanismer fra fase 2.

- *Eierskap i ledelsen i Arbeids- og velferdsetaten og linjeorganisasjonen for øvrig, gjennom god kommunikasjon, involvering og forankring.*
- *Hensiktsmessig prosjektorganisering med klare roller og ansvarsforhold internt i programmet, og mellom programmet og øvrige interessenter. Organiseringen må også legge til rette for god tverrfaglig samordning og gi Arbeids- og velferdsetaten kontroll over strategisk planlegging og ledelse, samt gi god kontroll over leverandørenes arbeid.*
- *Velfungerende kontraktsstrategi med klar rollefordeling og insentiver som sikrer effektivt samarbeid og felles mål for involverte aktører.*
- *Gode og detaljerte planer som bygger på et velprøvd og dekkende metodeverk. Metodeverket må benyttes entydig og systematisk og være kjent for hele Pensjonsprogrammet. I fase 3 vil dette innebære en videreføring av metoder, prosesser og verktøy som er etablert i fase 2.*
- *God samhandling med mottaksfunksjoner i NDU, spesialenhetene, og direktoratet. Pensjonsprogrammet går mot en mer aktiv fase som krever en mer handlingspreget oppfølging mot linjen i forberedelsene til overleveringen av løsningene.*

Det er lagt opp til oppfølging av status på kritiske suksessfaktorer og iverksatte tiltak på jevnlig basis i programgjennomføringen. Rapportering og oppfølging på dette området vil samkjøres med øvrig statusrapportering i programmet. Hensikten er å sikre god oversikt over eventuelle avvik på et tidlig tidspunkt. Dette gjør programmet bedre i stand til å iverksette nødvendige korrigerende tiltak på et tidlig tidspunkt, som vil bidra til å redusere risikoen i gjennomføringen av fase 3.

6.3 Vurderinger

Metier mener generelt at prosjektet har gjort en god jobb mht å identifisere og definere suksessfaktorer og fallgruver. For de ulike suksessfaktorene definert ovenfor har programmet avledet et sett av tiltak med tilhørende ansvarsforhold. Disse virker velfunderte og fornuftige.

Programledelsens evne til å etablere og institusjonalisere en prosess hvor de kritiske suksessfaktorene løpende vurderes og bearbeides på en systematisk måte vil være av avgjørende betydning for vellykket gjennomføring av programmet. Prosedyren for en slik prosess bør inkluderes planer for revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelsen og oppfølging av tiltak gjennom prosjektet. Pensjonsprogrammet oppgir at de aktivt styrer etter suksessfaktorer, jf. kap. 1.3. Rutinene synes derimot ikke dokumentert.

Programledelsen må likeledes hele tiden være i forkant og planlegge/vurdere konsekvenser av eventuelle forsinkelser (ref. usikkerhetsdrivere U1 og U6) mht bl.a. tid, kostnader og personell. Gjennom en slik proaktiv holdning kan programledelsen bidra til å gjøre konsekvensene av forsinkelser minst mulig.

I et program av Pensjonsprogrammets størrelse vil det til enhver tid være forhold som krever programledelsens oppmerksomhet og ressurser. Et flertall av disse forhold kan planlegges/forutses, mens andre – kanskje alvorlige hendelser eller situasjoner - vil være uforutsette som ikke kan planlegges/forutses på tilsvarende måte. Omfanget/størrelsen, kompleksiteten og lengden på Pensjonsprogrammet gjør at det stilles ekstra store krav til programledelsens evne til å håndtere slike uforutsette situasjoner og hendelser. En suksessfaktor for programmet vil derfor være at det til enhver tid er tilstrekkelig og kompetente/kvalifiserte ledelsesressurser engasjert i programmet til å håndtere disse uforutsette hendelsene og/eller situasjonene når de oppstår. Programledelsen må derfor være dimensjonert og organisert slik at

den til enhver tid har ressurser i "beredskap" til å håndtere slike uforutsette hendelser og situasjoner i tillegg til daglige prosjektrelaterte oppgaver.

Likeledes vil programledelsens evne til samarbeid og motivasjon av alle involverte være en viktig suksessfaktor. Programmet går over flere år og slitasje grunnet ulike årsaker vil naturlig kunne oppstå. Programledelsen må derfor bl.a. ha kontinuerlig fokus på teamutvikling og motivasjon samt eventuell konflikthåndtering. Vi oppfatter situasjonen dit hen at ledelsen av programmet så langt har vært "stabil", noe som bør bidra til godt og effektivt samarbeid.

6.4 Konklusjon og anbefaling

ID	Konklusjoner og anbefalinger	Ansvarlig
1	Prosjektet har gjort en god jobb med å identifisere suksessfaktorer. For de viktigste faktorene er det utarbeidet tiltak med ansvarlig for gjennomføring.	Programdirektør
2	Det anbefales å dokumentere rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorene som inkluderer bl.a. planer for revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelsen og oppfølging av tiltak gjennom prosjektet.	Programdirektør
3	Vurdere å inkludere følgende to nye suksessfaktorer: <ul style="list-style-type: none"> Til enhver tid sikre tilstrekkelig og kompetente/kvalifiserte ledelsesressurser i programmet til å håndtere uforutsette hendelser og/eller situasjoner når de oppstår. Programledelsen har kontinuerlig og god evne til samarbeid og motivasjon av alle involverte. 	Programdirektør

Tabell 15 Kritiske suksessfaktorer og fallgruver– konklusjoner og anbefalinger

Vedlegg 1 Deltagere og agenda for gruppesamling i forbindelse med usikkerhetsanalysen

Tabellene nedenfor viser deltagerne og agenda for analyseseminarene.

Navn	Organisasjon/Rolle
Åge Ingebretsen	NAV
Hilde Olsen	NAV
Stein Tore Rasmussen	Pensjonsprogrammet
Lasse Johansen	Pensjonsprogrammet
Jorun Kongerud	Pensjonsprogrammet
Kristin Myrmo	NAV
Dagfinn J. Hansen	AID
Jostein Ingvaldsen	Pensjonsprogrammet
Bjørn Tore Holte	Pensjonsprogrammet
Wenche Eidsjord	NAV
Jon Østensvig	Ekstern kvalitetssikrer NAV
Arne Buhs	Ekstern kvalitetssikrer AID
Kjetil Holgeid	Pensjonsprogrammet
Jan Petter Nærby	Metier AS
Andreas Heiskel	Metier AS
Jan Erik Eldor	Metier AS
Svein Olaussen	Metier AS

Agenda for usikkerhetsanalyse 2. juli 2008

Tidspunkt	Aktivitet
08.00	Innledning <ul style="list-style-type: none"> • Agenda • Status i prosjektet • Analysens formål • Metode
	Gjennomgang av prosjektets kostnadskalkyle – deterministisk
	Usikkerhetsanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Helhetsanalyse (Prosjektets prioriterte mål og ambisjonsnivå) • Identifikasjon og vurdering av usikkerheter (indre/ytre forhold) • Gruppering av indre/ytre forhold og scenario beskrivelse
16.00	Slutt for dagen

Agenda for usikkerhetsanalyse 3. juli 2008

Tidspunkt	Aktivitet
08.00	Innledning/oppsummering av dag 1 <ul style="list-style-type: none">• Eventuelt avslutning av helhetsanalyse og vurdering av indre/ytre forhold
	Usikkerhetsanalyse <ul style="list-style-type: none">• Kvantifisering av usikkerheter knyttet til kostnadskalkylen• Kvantifisering av usikkerhetsdrivere indre/ytre forhold
	Gjennomgang, diskusjon og etablering av kuttliste
	Oppsummering av prosessen
16.00	Slutt for dagen

Vedlegg 2 Metode og sentrale begreper

Kort beskrivelse av trinnvisprosessen

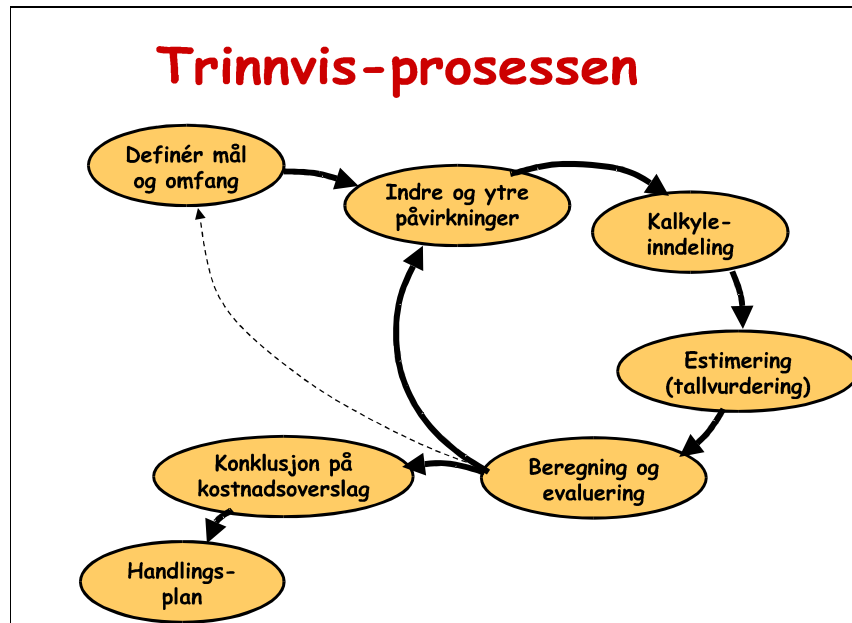
Analysen av usikker kostnad blir gjennomført i samsvar med retningslinjene for metoden Trinnvisprosessen. Dette er en norsk videreutvikling av det kjente Successiv-prinsippet utviklet i Danmark av dosent Steen Lichtenberg ved Danmarks tekniske universitet.

Formålet med slike analyser er først og fremst å hindre de feilene som erfaringsmessig oppstår med overslag av tradisjonell type. Det er flere faktorer som avgjør hvor gode kostnadsoverslag man er i stand til å lage, for eksempel hvor gode erfaringskostnadstall som er tilgjengelige, at alle postene kommer med, om kalkulasjonen blir gjort riktig og så videre. Både prosessen for overslaget, inngangsdataene og verktøyet er viktige. Det er avgjørende at man er bevisst på at arbeidsformen blir systematisert på en måte som bidrar til bedre kvalitet på kostnadsoverslagene. Trinnvisprosessen skal sikre at kostnadsoverslaget blir dekkende for hele prosjektet og at det ikke opptrer systematiske vurderingsfeil.

Trinnvisprosessen gjennomføres som gruppearbeid der ressurspersoner utnytter alle sine erfaringer og sin subjektive vurderingsevne til å gjøre kalkylen så dekkende og realistisk som mulig. Det er viktig at overslaget gis en oversiktlig struktur. Detaljeringen må dessuten ligge på et fornuftig og ikke for detaljert nivå.

Framgangsmåte

Trinnvisprosessen tar hensyn til hvordan samarbeidet og kommunikasjonen mellom deltagerne i analysesesjonen kan stimuleres og gjøres best mulig. En figur som viser arbeidsgangen i prinsipp er vist nedenfor.



Figur 7 Trinnvisprosessen

Definere problem/mål for arbeidet

For å oppnå at arbeidet er målrettet og effektivt må man starte med avgrensning av problemstillingene, mål og rammer for planleggingsmøtet. Omfanget av prosjektet må defineres,

og det må settes opp klare forutsetninger for prosjektet. Et hjelpemiddel i dette arbeidet er situasjonskartet⁴.

Indre og ytre forhold

For å oppnå at kostnadsoverslaget blir realistisk og får med alt, må man få frem alle eksterne og interne krefter som påvirker prosjektet. Det er viktig å få frem alle forhold som gjør dette prosjektet spesielt. Alle de relevante forholdene systematiseres og de viktigste pekes ut. De indre og ytre forholdene legges inn som supplement til kalkylen for de enkelte kostnadsbærerne.

Inndeling og struktur

For å sikre god oversikt over prosjektet må man velge en struktur som passer til det aktuelle prosjektet og ikke bruke for mange elementer/faktorer. For mye detaljert informasjon vil hindre oversikt.

Estimat

For å sikre et realistisk bilde av kostnadene på den enkelte prosess og hvert av de viktige indre/ytre forholdene, må kostnaden vurderes nøye. Den optimistiske verdien angis for den aktuelle posten først, deretter den pessimistiske verdien. Til slutt angis den mest sannsynlige verdien for posten/ korreksjonsfaktoren. Alle verdiene skal baseres på realistiske forutsetninger med hensyn til metode og ressurstilgang. Verdiene legges inn i dataprogrammet og beregninger gjennomføres umiddelbart.

Evaluering av overslag

Når resultatet fra dataprogrammet er kjent må gruppen vurdere det før man kan trekke konklusjon. Det må sikres at resultatet er akseptabelt for hele gruppen, at det virker rimelig og at det ikke er forhold eller størrelser som ikke stemmer. Man må vurdere om all tilgjengelig informasjon og kunnskap har blitt tatt tilstrekkelig hensyn til. Det må også vurderes om resultatet dekker behovet for beslutningsgrunnlag i den aktuelle fasen.

Revurdering av verdier

Dersom vurderingen av kalkyleresultatet viser at kostnadsoverslaget ennå ikke er akseptabelt, må det bearbeides videre. Punktene over gjentas. De indre/ytre forholdene, inndelingen og de estimatene gruppen finner utilfredsstillende revurderes. Eventuell ny informasjon føyes til ved å detaljere den posten eller det indre/ytre forholdet som ligger øverst på prioritetslista. På den måten rettes innsatsen mot de mest usikre postene i kalkylen.

Konklusjon

Når kalkyleresultat er kjent og akseptert av gruppen trekkes konklusjon av analysen. Anbefalt kostnadsramme kan velges og hovedkonklusjon/anbefaling formuleres. Viktige forutsetninger og anbefalinger tas med i hovedkonklusjonen i rapporten.

Handlingsplan

Sett opp en plan for hvordan mulighetene skal utnyttes og risikoen forebygges/møtes. Nyten av å kjenne til usikkerheten kommer først når noe blir gjort for å styre den til det beste for prosjektet.

⁴ Situasjonskartet er et verktøy som benyttes til å beskrive prosjektets potensial for usikkerhet slik deltakerne i ressursgruppen intuitivt ser det. Brukes til å kommunisere analysens forutsetninger og som kontrollbasis for evaluering av resultatet.

Beregninger

Den kvantitative kostnadsanalysen bygger på en kalkylemodell med angivelse av trippelanslag hvor optimistisk verdi representerer 10 % - kvantilen og pessimistisk verdi 90 % - kvantilen. Elementene i kalkylene er antatt trekant-fordelt. Beregningene er foretatt ved hjelp av Monte Carlo-simulering med verktøyene Excel og Crystal Ball.

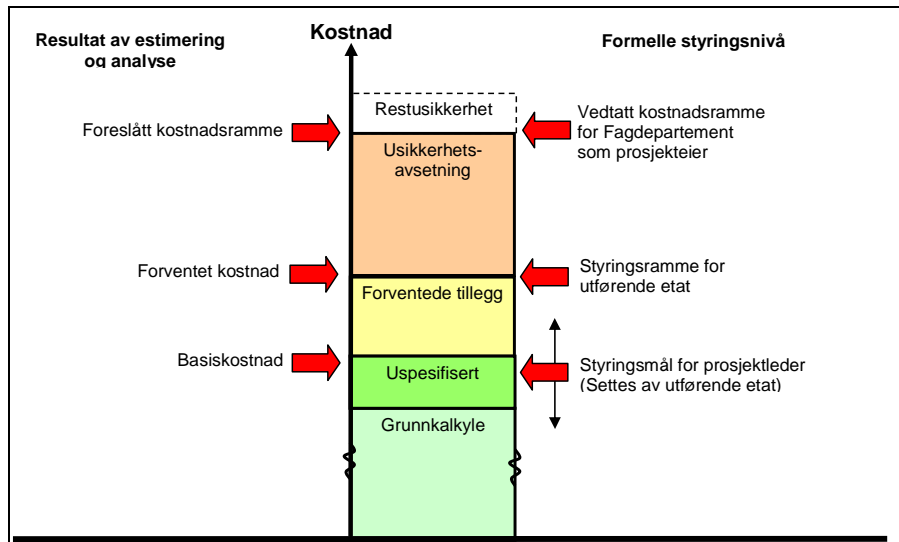
Sentrale begreper

Tabellen nedenfor definerer de sentrale begrepene som er benyttet. Definisjonene er hentet fra "Finansdepartementets veileder for felles begrepsapparat" for denne type kvalitetssikring.

Begreper	Definisjon/Forklaring/Begrep
Styringsramme	Den kostnadsrammen den budsjettansvarlige har til disposisjon for å gjennomføre oppgaven.
Styringsmål	Den målkostnad som defineres for en konkret, styrbar oppgave eller arbeidspakke. Den ansvarlige for oppgaven eller arbeidspakken skal styre gjennomføringen mot dette kostnadsmålet.
Grunnkalkyle	Den deterministiske summen av sannsynlig kostnad for alle spesifiserte, konkrete kalkyleelementer (kostnadsposter) på analysetidspunktet.
Uspesifisert	Kostnader som man av erfaring vet vil komme, men som ikke er kartlagt på grunn av manglende detaljeringsgrad.
Basiskostnad	Sum av grunnkalkyle og uspesifisert. Komplette kostnad for alle konkrete poster.
Forventede tillegg	Det forventede kostnadsbidraget fra estimatusikkerhet og hendelsesusikkerhet. Potensialet for forventede tillegg er normalt størst i tidlig fase av prosjektet, og minker etter hvert som prosjektet utvikles.
Forventet kostnad	Summen av basiskostnad og de forventede tilleggene. Uttrykker den statistisk forventede kostnaden for prosjektet.
Usikkerhetsavsetning	Avsetning for å oppnå ønsket sikkerhet mot overskridelse av kostnadsrammen. Det forventes ikke at denne posten brukes i prosjektet. Avsetningen styres på et høyere organisatorisk nivå enn prosjektleder. Midler utløses etter behov i samsvar med forhåndsdefinerte kriterier/retningslinjer. Hvis kriteriene for utløsning ikke inntreffer, skal denne posten være intakt etter prosjektavslutning.
Kostnadsramme	Summen av forventet prosjektkostnad og avsetning for usikkerhet. Kostnadsrammen definerer hvor stor finansiering som er satt av for å gjennomføre prosjektet. Prosjektet har bare én kostnadsramme.
Restusikkerhet	Den kostnad som usikkerheten potensielt kan medføre ut over kostnadsrammen. Det er ikke mulig å nå 100 % sikkerhet mot overskridelse.
Usystematisk usikkerhet	Forhold som påvirker et enkelt prosjekt, uten at dette påvirker sannsynligheten for at tilsvarende forhold vil opptre i andre prosjekter.
Systematisk usikkerhet	Forhold som påvirker flere eller samtlige prosjekter i et program eller en portefølje samtidig.

Tabell 16 Begrepsdefinisjoner

Figuren nedenfor illustrerer sammenhengen mellom begrepene.



Figur 8 Sammenhengen mellom sentrale begreper

Vedlegg 3 Vurdering av styringsdokumentet

Tabellene nedenfor gjengir Metiers detaljerte vurderinger av styringsdokumentasjonen. Under kolonne Eier/ansvarlig er følgende forkortelser benyttet: AID (Arbeids- og inkluderingsdepartementet) og PP (Pensjonsprogrammet/Programdirektør).

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Generelt						
Rutiner for godkjenning og revisjoner av styringsdokumentet			X		PP	Rutiner for distribusjon og endring av styringsdokumentet er mangelfullt redegjort for.
Hensikt, krav og hovedkonsept						
Strategisk helhetsplan/Forankring i overordnede planer	Sentralt styringsdokument, kapittel 1.1	X			AID	Styringsdokumentet dokumenterer forankring til relevante Stortingsmeldinger, rapporter til NOU knyttet til pensjonsreformen samt andre relevante dokumenter på en tilfredsstillende måte. Videre er de ulike fasene i Pensjonsprogrammet redegjort for.
Prosjektmandatet (fullmakter til prosjektet)	Sentralt styringsdokument, flere kapitler, bl.a. kapittel 1.1, 1.4, 2.4.2.		X		AID/PP	Det er ikke redegjort eksplisitt for prosjektmandatet i styringsdokumentet. Det henvises derimot til mandat, rammebetingelser og øvrige styringssignaler fra AID flere steder i Overordnet styringsdokument.
Levetidsaspekter	Sentralt styringsdokument kapittel 3.3 Kvantitativ usikkerhetsanalyse for Pensjonsprogrammet fase 3	X			PP	Betalings- og finansieringsplan i forhold til investeringskostnad er beskrevet.
Hovedkonsept	Sentralt styringsdokument, kapittel 1.1.3 og kapittel 2.2	X			PP	Hovedkonseptet er tilfredsstillende dokumentert.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Omfang og avgrensning	<u>Omfang</u> Sentralt styringsdokument, kapittel 3.1 og 3.2 PP26926_PSD_51_Oppsummering estimater fase 3-100.xls PP26926_PSD_50_Varighetsestimater-100.xls PP26926_PSD_49_Estimat ADK-100.xls PP26926_PSD_48_Modulestimater-100.xls <u>Avgrensning</u> Sentralt styringsdokument, Innledning og kapittel 3.1	X			PP	<u>Omfang</u> Beskrivelsen av arbeidsomfanget er basert på PNS, og er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentet på overordnet nivå. Ytterligere detaljer er gitt i estimat-regnearkene. Imidlertid er prosjektomfanget uavklart på grunn av manglende avklaringer mht. pensjonsregelverket, og utgjør prosjektets største usikkerhet. <u>Avgrensning</u> Beskrivelsen av avgrensning av Pensjonsprogrammets fase 3 er todelt; Avgrensning av regelverksområdet og Avgrensning av aktiviteter. Omfangsbeskrivelsen detaljerer dette ytterligere.
Prosjekt mål og rammebetingelser						
Samfunns mål	Sentralt styringsdokument kapittel 1.2	X			AID/PP	Prosjektets samfunns mål med innledende tekst er tilfredsstillende dokumentert.
Effekt mål	Sentralt styringsdokument kapittel 1.2		X		AID/PP	Prosjektets effekt mål og deres konkretiseringer er i hovedtrekk SMARTe og tilfredsstillende dokumentert. Flere målparametere er ikke konkretisert, eksempelvis brukes parametre som reduseres, økes, høyere, lavere uten at det angis hvor mye. <u>Tiltak:</u> Målparametere bør konkretiseres i styringsdokumentasjonen slik at målene blir etterprøvbare.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Resultatmål	Sentralt styringsdokument kapittel 1.2		X		AID/PP	<p>Prosjektets resultatmål er i hovedtrekk såkalt SMARTe og er tilfredsstillende dokumentert og fremstilt. Enkelte av målparameterne for ytelse/kvalitet er ikke konkretisert, eksempelvis er det fastsatt at automatiseringsgraden skal økes (men ikke med hvor mye).</p> <p>Resultatmålene er prioritert.</p> <p><u>Tiltak:</u> Målparametere bør konkretiseres i styringsdokumentasjonen slik at målene blir etterprøvbare.</p>
Kritiske suksessfaktorer	Sentralt styringsdokument kapittel 1.3		X		PP	<p>Suksessfaktorene med tilhørende tiltak er godt beskrevet. Det er i hovedtrekk konsistens mellom suksessfaktorene og resultatet fra prosjektets usikkerhetsanalyse.</p> <p>Pensjonsprogrammet oppgir at de aktivt styrer etter suksessfaktorer, jf. kap. 1.3. Rutinene synes derimot ikke dokumentert.</p> <p><u>Tiltak:</u> Det anbefales å dokumentere rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorer.</p> <p>Metier har forslag om vurdering av to nye suksessfaktorer.</p> <p>Se for øvrig egen omtale i kapittel 6.</p>
Rammebetingelser	Sentralt styringsdokument kapittel 1.1.2 og kapittel 1.4	X			PP	<p>Stortinget gir i form lover og forskrifter rammebetingelser til fagdepartementet, disse er beskrevet tilfredsstillende i styringsdokumentet.</p> <p>Prosjektets øvrige rammebetingelser fra AID og NAV er også godt beskrevet.</p>
Grensesnitt						

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Definisjon av organisatoriske grensesnitt	Sentralt styringsdokument kapittel 1.5.	X			PP	De organisatoriske grensesnittene er gjort rede for på en tilfredsstillende måte.
Definisjon av tekniske grensesnitt	Sentralt styringsdokument kapittel 1.5.	X			PP	De tekniske grensesnittene er gjort rede for på en tilfredsstillende måte.
Definisjon av kommersielle grensesnitt	Sentralt styringsdokument kapittel 1.5.	X			PP	De kommersielle grensesnittene er gjort rede for på en tilfredsstillende måte.
Grensesnittshåndtering	Sentralt styringsdokument kapittel 1.5.		X		PP	Tiltak for å håndtere grensesnittene burde vært utdypet med ansvarsforhold og tidspunkt i forhold til tiltakene. <u>Tiltak</u> : Angi ansvarsforhold og tidspunkt i forhold til tiltak.
Prosjektstrategier						
Gjennomføringsstrategi generelt i forhold til: - arbeidsomfang - gjennomføringsplan - arbeidsmetodikk - organisering og styring - forhold til omgivelsene	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.2	X			PP	Gjennomføringsstrategien er tilfredsstillende dokumentert.
Kontraksstrategi	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.3		X		PP	Se egen omtale av kontraksstrategi i kapittel 4.
Organisering og ansvarsdeling						

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Status					
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler			
Organisering 1. Eierorganisering herunder ansvarsdeling 2. Prosjektorganisering 3. Bemanningsplan	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.4 PP26926_PSD_51_Oppsummering estimater fase 3-100.xls PP26926_PSD_50_Varighetsestimat-100.xls PP26926_PSD_49_Estimat ADK-100.xls PP26926_PSD_48_Modulestimat-100.xls	X			AID/PP	Eierorganisering herunder ansvarsdeling og prosjektorganisering er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentet. Bemanningsplanen er ikke beskrevet i styringsdokumentet, men fremkommer i estimatregnearkene. Se egen omtale av organisering og styring i kapittel 5.	
Rapportering (møtestruktur og rapporteringsrutiner)	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.4 PP11_PSP_5_Møtestruktur-100	X			PP	Møtestruktur og rapporteringsrutiner er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentasjonen.	
Prosjektledelsesplaner (jf. PMIs kunnskapsområder)							
Plan for usikkerhetsledelse, inkludert: De viktigste usikkerheter, inkludert betingelser og antakelser, planlagte reaksjoner og alternativer (hvor formålstjenlig) for hver.	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.1 Kvantitativ usikkerhetsanalyse for Pensjonsprogrammet fase 3		X		PP	Strategi for styring av usikkerhet er generelt sett godt dokumentert. Usikkerheter med tilhørende tiltak er også bra dokumentert. Det er ikke angitt frist og forventet effekt for tiltakene. <u>Tiltak:</u> Angi tidsfrister og forventet effekt for tiltak.	

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Usikkerhetsanalyse – analyse av kostnadsusikkerheten	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.1 og 3.6 Kvantitativ usikkerhetsanalyse for Pensjonsprogrammet fase 3		X		PP	Analyse av kostnadsusikkerheten gir ikke et tilstrekkelig bilde av kostnadsusikkerheten i prosjektet. Avgrensingen i form av en maksimal forsinkelse på 3 mnd grunnet eksempelvis regelverksendringer gir etter Metiers vurdering en underkommunisering av kostnadsusikkerheten i prosjektet. Metier AS har gjennomført en usikkerhetsanalyse uten beskrankninger i forhold til forsinkelser.
Plan for omfangsledelse (herunder endringsledelse)	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.1.9 Pensjonsprogrammets programhåndbok PP112_PSP_26_Rutine for Endringshåndtering	X			PP	Plan for omfangs- og endringsledelse er tilfredsstillende dokumentert.
Plan for tidsledelse	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.4 og 3.5.2 Pensjonsprogrammets programhåndbok		X		PP	Fremdriftsplanen er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentet. Styringsdokumentet beskriver meget overordnet og kort plan for tidsledelse. I Programhåndbok, Kvalitetsplan og Plan for måling er imidlertid tidsledelse tilfredsstillende dokumentert. Tiltak: Et sammendrag av tidsledelse anbefales inkludert i Overordnet styringsdokument med henvisning til underliggende dokumenter.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Status					
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler			
Plan for kostnadsledelse	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.3 og 3.5.2 Pensjonsprogrammets programhåndbok PP26926_PSD_51_Oppsummering estimater fase 3-100.xls PP26926_PSD_50_Varighetsestimat-100.xls PP26926_PSD_49_Estimat ADK-100.xls PP26926_PSD_48_Modulestimat-100.xls		X		PP	Kostnadsestimatet er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentasjonen. Styringsdokumentet beskriver meget overordnet plan for kostnadsledelse. I Programhåndbok, Kvalitetsplan og Plan for måling er imidlertid kostnadsledelse tilfredsstillende dokumentert. Tiltak: Et sammendrag av kostnadsledelse anbefales inkludert i Overordnet styringsdokument med henvisning til underliggende dokumenter.	
Styring av reserver	Sentralt styringsdokument, kapittel 2.4.2	X			PP	Styringsdokumentet angir prosjekteiers ansvar i forhold til disponering av usikkerhetsavsetninger. Se egen omtale i kapittel 5 "Organisering og styring".	
Plan for kvalitetsledelse (kvalitetssikring)	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.5 Kvalitetshåndbok for Pensjonsprogrammet Fase 2	X			PP	Planen for kvalitetsledelse er tilfredsstillende dokumentert i styringsdokumentasjonen med underliggende dokumenter.	

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Status					
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler			
Plan for dokumentstyring			X		PP	Plan for dokumentstyring er ikke beskrevet i Overordnet styringsdokument. I Programhåndbok er imidlertid plan for dokumentstyring dokumentert. Tiltak: Et kort sammendrag av plan for dokumentstyring med henvisning til programhåndbok anbefales inkludert i Overordnet styringsdokument.	
Plan for kommunikasjonsledelse	Sentralt styringsdokument, kapittel 1.5 og kapittel 2.2	X			PP	Plan for kommunikasjon er tilfredsstillende dokumentert i styringsdokumentet, i forhold til interessentene/grensesnitt samt gjennomføringsstrategien.	
Plan for akseptansetesting.	Sentralt styringsdokument, kapittel og 2.4, 3.1.1 og 3.4	X			PP	Tidsplan og ansvarsforhold i forhold til akseptansetest og andre tester er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentet.	
Prosjektstyringsbasis							
Omfangsbeskrivelse	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.1 og 3.2 PP26926_PSD_51_Oppsummering estimater fase 3-100.xls PP26926_PSD_50_Varighetsestimater-100.xls PP26926_PSD_49_Estimat ADK-100.xls PP26926_PSD_48_Modulestimater-100.xls	X			PP	Beskrivelsen av arbeidsomfanget er basert på PNS, og er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentet på overordnet nivå. Ytterligere detaljer er gitt i estimat-regnearkene. Imidlertid er prosjektomfanget uavklart på grunn av manglende avklaringer mht. pensjonsregelverket, og utgjør prosjektets største usikkerhet.	

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Prosjektnedbrytingsstruktur (PNS) ned til det nivå som styringen vil foregå på, som et basisdokument for prosjektomfang.	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.2		X		PP	PNS representerer prosjektets overordnede styringsstruktur. Det er viktig at PNS muliggjør bl.a. integrert styring av tid, kostnad, omfang og kvalitet, samtidig som den ivaretar nødvendig fleksibilitet i forhold til entreprisenndeling. Formål og strategi for PNS bør komme klarere frem i styringsdokumentet. <u>Tiltak:</u> Beskriv formål og strategi for bruk av PNS.
Kostnadsestimat	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.3 Kvantitativ usikkerhetsanalyse for Pensjonsprogrammet fase 3 PP26926_PSD_51_Oppsummering estimater fase 3-100.xls PP26926_PSD_50_Varighetsestimat-100.xls PP26926_PSD_49_Estimat ADK-100.xls PP26926_PSD_48_Modulestimat-100.xls	X			PP	Prosjektets kostnadsestimeringsprosess og kostnadsestimat er tilfredsstillende dokumentert i styringsdokumentet. Se egen omtale i kapittel 3.4 "Prosjektets kostnadsestimering".
Finansieringsplan	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.3	X			PP	Finansieringsplan er godt dokumentert.
Kuttliste og rutiner for håndtering av kutt.	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.3	X			PP	Kuttliste og håndtering av kutt er tilfredsstillende dokumentert i styringsdokumentet. Se egen omtale i kapittel 3.6.
Tidsplan	Sentralt styringsdokument, kapittel 3.4 og 3.5.2 Pensjonsprogrammets programhåndbok	X			PP	Fremdriftsplanen er tilfredsstillende beskrevet i styringsdokumentet.

Vedlegg 4 Vurdering av kostnadsestimeringen

Følgende evaluering er gjennomført med utgangspunkt i Finansdepartementets veileder for kostnadsestimering (<http://www.concept.ntnu.no/KS-ordningen/KS-ordningen.htm>).

Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	Utdyping
Helhet og struktur				
Representerer kostnadsestimatet de komplette investeringskostnadene for den finansierende; både de direkte og indirekte kostnadene?	X			<p>Kostnadsoverslaget for Pensjonsprogrammet er brutt ned på de ulike kostnadselementene i prosjektnedbrytingsstrukturen. Forslaget til kostnadsramme inkluderer utgifter til investeringer, interne prosjektressurser fra Arbeids- og velferdsetaten og til eksterne konsulenter. Kostnadspostene er estimert helhetlig, dvs. at alle direkte og indirekte kostnader er inkludert.</p> <p>Grunnlaget for estimatene for fase 3 er nytt regelverk, samt de rammer og føringer som legges til grunn for å realisere pensjonsreformen. Dette grunnlaget er operasjonalisert for å kunne gjennomføre estimeringen. Innenfor IKT-området er løsningselementer som blir påvirket av fase 3 identifisert og klassifisert. Innenfor organiseringsområdet er aktiviteter identifisert og gjennomføringsplaner lagt – og sammen danner dette grunnlaget for kostnadene. En egen estimeringsmodell er laget for å estimere kostnadene knyttet til midlertidig enhet.</p>
Er estimatet bygget opp på en måte som er standard i bransjen?		X		<p>Kostnadsoverslaget for Pensjonsprogrammet er brutt ned på de ulike kostnadselementene i prosjektnedbrytingsstrukturen. Hovedleverandørs estimeringsverktøy (Accenture Delivery Methods Core Estimator) er blitt benyttet der denne er hensiktsmessig; primært innenfor IKT-området.</p>

Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			Utdyping
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	
Estimeringsprosess				
Er kostnadsestimatet utarbeidet med utgangspunkt i en dokumentert estimeringsprosess i virksomheten og prosjektet?	X			<p>Estimeringsprosessen for fase 3 har fulgt en omforent og etablert struktur og prosess for å sikre et best mulig resultat. Det er lagt mye vekt på å ta hensyn til de erfaringene programmet har opparbeidet seg gjennom fase 2 – samt å sikre involvering og kvalitetssikring fra alle parter gjennom prosessen.</p> <p>Prosjektets kostnadsmodell består av varighets- og modulbaserte estimat samt andre driftskostnader. Ulike team har hatt ansvaret for deler av estimatet, mens det sentrale estimeringsteamet har håndtert totalen. Sentralt estimeringsteam har videre hatt ansvaret for versjonskontroll.</p> <p>Kostnadsrammene har fremkommet gjennom en iterativ prosess hvor det blant annet har vært gjennomført fellesmøter der estimeringsansvarlige for de ulike områdene har deltatt. Det har i prosessen vært fokus på å sikre både komplett og eliminering av overlapp i estimatene. Dette for å sikre en komplett og realistisk grunnkalkyle. Det har vært gjennomført egne forankringsmøter med alle de berørte linjelederne i Arbeids- og velferdsdirektoratet og NAV Drift og utvikling for å sikre realisme i arbeidsomfang.</p>
Er alle viktige forutsetninger og eventuelle avgrensninger klart dokumentert?	X			Viktige forutsetninger og avgrensninger for kostnadsestimatet som helhet er klart dokumentert.
Foreligger det gode, transparente og entydige beskrivelser av innholdet i de enkelte poster, slik at det er full sporbarhet mellom estimerers vurderinger og det foreliggende estimatet?		X		<p>I forhold til enkeltpostene er elementene i prosjektnedbrytingsstrukturen overordnet beskrevet i Styringsdokumentet. Mengder og enhetspriser er videre dokumentert i følgende regneark (samt detaljerte regneark på lavere nivå):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ PP26926_PSD_51_Oppsummering estimater fase 3-100.xls ○ PP26926_PSD_50_Varighetsestimat-100.xls ○ PP26926_PSD_49_Estimat ADK-100.xls ○ PP26926_PSD_48_Modulestimat-100.xls <p>Prosjektet har benyttet seg av en komplisert og omfattende struktur med ulike regneark. Kvalitetssikrer har ikke vært i stand til å få en total oversikt over samtlige detaljerte forutsetninger knyttet til enkeltpostene i kalkylen.</p>

Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	Utdyping
Kompetanse				
Er estimering gjennomført av personer med tilstrekkelig bransjekompetanse og – erfaring	X			Metier har inntrykk av at det bransjepersonellet som er benyttet i estimeringsprosessen har god kompetanse og relevant erfaring i forhold til prosjektet.
Er estimeringen gjennomført av personer med formell kompetanse innen kostnadsestimering?	X			Et medlem av sentralt estimeringsteam er sertifisert ift. hovedleverandørs estimeringsverktøy (Accenture Delivery Methods Core Estimator).
Krav til nøyaktighet				
Har virksomheten dokumenterte og klare krav til nøyaktighet ved det aktuelle beslutningspunktet?			X	NAV har ikke entydige og definerte estimatklasser med dokumenterte og klare krav til nøyaktighet for ulike beslutningsformål.
Er nøyaktigheten på kostnadsestimatet tilpasset den beslutning som skal tas?	X			Det er stor usikkerhet i store deler av prosjektomfanget (scope) blant annet på grunn av de manglende avklaringene av pensjonsregelverket. Nøyaktigheten på kostnadsestimatet er etter Metiers oppfatning så god som den kan og bør være tatt prosjektusikkerheten i betraktning.
Henger nøyaktigheten på kostnadsestimatet sammen med hvor godt prosjektet er definert (definisjonsgraden)?	X			Nøyaktigheten på de enkelte kostnadsestimatene henger sammen med hvor godt de enkelte delene av prosjektomfanget er definert.

Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			Utdyping
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	
Er det foretatt en usikkerhetsanalyse av prosjektkostnadene i henhold til anerkjent metodikk?	X			<p>Pensjonsprogrammet har gjennomført en usikkerhetsanalyse, utført av programmet og dets interessenter. Grunnlaget for vurderingene av usikkerheten har fremkommet gjennom arbeidsmøter med ledelsen i Arbeids- og velferdsetaten og med eksterne og interne nøkkelressurser i Pensjonsprogrammet. Analysen er et vedlegg til programmets Sentralt styringsdokument for fase 3. Den kvantitative usikkerhetsanalysen bygger på den kvalitative analysen som er beskrevet i programmets styringsdokument for fase 3, og er utarbeidet i samsvar med Finansdepartementets retningslinjer i forbindelse med KS2. NAVs eksterne kvalitetssikrere har bidratt med metodekompetanse og verktøy.</p> <p>Etter forberedende samtaler mellom etaten, departementet og eksterne kvalitetssikrere ble prosjektet enig om å holde enkelte endringer i regelverksforutsetningene, samt vesentlige forsinkelser, utenfor analysen. Hendelsene holdes utenfor fordi kostnadskonsekvensene ble vurdert som uforholdsmessig store hvis de inntraff. Endringer i regelverksforutsetninger utgjør over 40 % av usikkerheten i prosjektet, og får betydelig effekt på kostnadsrammen. Metier har inkludert endringer i regelverksforutsetninger i sin usikkerhetsanalyse.</p>
Hvis det har vært ulike bidragsyttere til enkeltpostene i kostnadsestimatet; har estimererne hatt en felles oppfatning av estimatets sikkerhetsnivå mot overskridelse?	X			Metier er av den oppfatning at prosjektet har hatt en felles oppfatning av estimatets sikkerhetsnivå.
Erfaringsdata				
Er estimatet basert på relevante og dokumenterte erfaringsdata som er korrigeret i forhold til prosjektets omgivelser?	X			Kostnadsestimatene er basert på enhetstall og erfaringer fra Rikstrygdeverkets Bidrag fase 2 prosjekt (BF2), erfaringstall i hovedleverandørs estimeringsverktøy og – metode, og ikke minst fra erfaringene så langt i Pensjonsprogrammet, samt at nøkkelpersonell har vært med på tilsvarende prosjekter tidligere. Prosjektet har også bygget opp en intern database med viktige nøkkeltall.

Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	Utdyping
Uavhengig kontroll				
Er kostnadsestimatet kontrollert av uavhengig sidemann?	X			Det har blitt gjennomført jevnlige kvalitetssjekker av estimatet i selve prosjektet. Det er rutine for å gjøre kvalitetssikring og revisjon av estimatene ved ulike beslutningspunkter i prosjektgjennomføringen. Hver enkelt estimeringsteam kvalitetssikrer sine deler av estimatet. Sentralt estimeringsteam kvalitetssikrer totalestimatet.
Er kostnadsestimatet formalisert i form av et eget dokument som er godkjent av ledelsen?		X		Kostnadsestimatet er ikke formalisert i form av et eget dokument som er godkjent av ledelsen. Kostnadsestimatet er til en viss grad formalisert på overordnet nivå i Sentralt styringsdokument (SSD). Foruten styringsdokumentet har Metier mottatt diverse Excel-regneark som beskriver kostnadsestimatets poster i mer detalj.

Tabell 17 Evaluering av prosjektets kostnadsestimering

Vedlegg 5 Kalkylemodell

Tabellene under oppsummerer inngangsverdier og resultater fra analysen, både modell for fastsettelse av kostnadsrammen (inklusive U1 Regelverket og forsinkelser fase 3, eksklusiv U6 Forsinkelser fase 3) og modell for fastsettelse av etatens styringsmål (eksklusiv U1 Regelverket og forsinkelser fase 3, inklusiv U6 Forsinkelser fase 3). Mindre avvik mellom resultatene her og rapporten for øvrig skyldes at det er resultater fra ulike simuleringer. Detaljerte beskrivelser av forutsetninger og usikkerhet knyttet til kostnadspostene er gitt i tabellene nedenfor.

Hovedpost	Usikkerhetsanalyse				Forventet kostnad (MNOK)	
	%	Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	%	Delsum
Programstyring	-10 %	33	36	47	30 %	39
HSP-prosjektet: Prosjektledelse, prosjektkontoret, utforming og mottak	-15 %	193	227	295	30 %	241
HSP-prosjektet: Teknisk støtte og leveransesenter	-10 %	134	149	186	25 %	159
HSP-prosjektet: Organisering og innføring og forvaltning	-10 %	109	121	145	20 %	126
Utvikling pensjonsløsningen	-15 %	90	106	149	40 %	118
Statistikk og ledelsesinformasjon	-15 %	17	20	24	20 %	21
Systemutvikling øvrige nye avtaler	-10 %	27	30	38	30 %	32
Systemutvikling eksisterende avtaler	-20 %	55	69	97	40 %	75
Vikaravtale midlertidig enhet	-25 %	69	92	138	50 %	102
ADK og investeringer	-20 %	117	146	183	25 %	149
Prosjektkostnad (ekskl. Usikkerhetsdrivere)						1 062
Usikkerhetsdrivere						
U1 Regelverket og forsinkelser i fase 3		0	50	400		180
U2 Omfang og endringer		27,5	60	117		71
U3 Gjennomføringsevne eksternt		-14	15	28		8
U4 Gjennomføringsevne/prosjektledelse internt		-10	32	68		29
U5 Kjempen og fase 2		0	0	60		27
U7 Marked og konkurranse		-10	12	70		28
U8 Midlertidig enhet		20	32	105		58
U9 Teknisk løsning		2	10	34		16
Sum Usikkerhetsdrivere						417
Prosjektkostnad (inkl. Usikkerhetsdrivere) - jan. 2008-kroner						1 480
Justering til medio 2008-kroner		2,1 %	2,6 %	3,1 %		39
Totalkostnad - medio 2008-kroner						1 518

Tabell 18 Forventede kostnader inklusiv U1 Regelverket og forsinkelser fase 3, men eksklusiv U6 Forsinkelser fase 3. Detaljerte resultater. Tall i 2008-MNOK.

Hovedpost	Usikkerhetsanalyse				Forventet kostnad (MNOK)		
	%	Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	%	Delsum	Hovedpost
Programstyring	-10 %	33	36	47	30 %	39	
HSP-prosjektet: Prosjektledelse, prosjektkontoret, utforming og mottak	-15 %	193	227	295	30 %	242	
HSP-prosjektet: Teknisk støtte og leveransesenter	-10 %	134	149	186	25 %	159	
HSP-prosjektet: Organisering og innføring og forvaltning	-10 %	109	121	145	20 %	126	
Utvikling pensjonsløsningen	-15 %	90	106	149	40 %	118	
Statistikk og ledelsesinformasjon	-15 %	17	20	24	20 %	21	
Systemutvikling øvrige nye avtaler	-10 %	27	30	38	30 %	32	
Systemutvikling eksisterende avtaler	-20 %	55	69	97	40 %	75	
Vikaravtale midlertidig enhet	-25 %	69	92	138	50 %	102	
ADK og investeringer	-20 %	117	146	183	25 %	149	
Prosjektkostnad (ekskl. Usikkerhetsdrivere)							1 064
Usikkerhetsdrivere							
U2 Omfang og endringer		27,5	60	117		70	
U3 Gjennomføringsevne eksternt		-14	15	28		8	
U4 Gjennomføringsevne/prosjektledelse internt		-10	32	68		29	
U5 Kjempen og fase 2		0	0	60		27	
U6 Forsinkelser i fase 3		0	40	160		75	
U7 Marked og konkurranse		-10	12	70		28	
U8 Midlertidig enhet		20	32	105		59	
U9 Teknisk løsning		2	10	34		17	
Sum Usikkerhetsdrivere							312
Prosjektkostnad (inkl. Usikkerhetsdrivere) - jan. 2008-kroner							1 376
Justering til medio 2008-kroner		2,1 %	2,6 %	3,1 %		36	
Totalkostnad - medio 2008-kroner							1 412

Tabell 19 Forventede kostnader eksklusiv U1 Regelverket og forsinkelser fase 3, men inklusiv U6 Forsinkelser fase 3. Detaljerte resultater. Tall i 2008-MNOK.

Vedlegg 6 Kostnadsposter – Vurderinger og inndata

Tabellene nedenfor viser oversikt over inputdata og forutsetninger per kostnadspost:

Tabellene nedenfor viser oversikt over inputdata og forutsetninger per kostnadspost:

Hovedpost:		Programstyring			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Design interne		1 671	timer	340	0,6
Design interne		2 817	timer	340	1,0
Design interne		9 435	timer	340	3,2
Design interne		12 267	timer	340	4,2
Design eksterne		2 898	timer	1 231	3,6
Design eksterne		13 227	timer	1 231	16,3
Design eksterne		614	timer	1 231	0,8
Design eksterne		5 523	timer	1 231	6,8
Totalt spesifisert					36,3
Uspesifisert			Basis	36	0 %
Total kostnad					36,3
Generelle forutsetninger:	Fase 3 estimatet er basert på en videreføring av den organisasjonen som er etablert for programstyring i forbindelse med fase 2. Splitt 50/50 mellom fase 2 og fase 3 frem til avslutning av fase 2. Fase 2 Ferdig April 09, noen aktiviteter vil gå lenger (avviksenhet). Basert på varighetsestimering.				
Usikkerhet	Mengde, begge veier.				
			Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk
Vurdering		- 10 %. Faste personer. Begrenset handlingsrom.			+ 30 %. 1500 timer i året, betydelig økning. Mer omfattende omfang ift kvalitet interne prosesser.
Kvantifisering		-10 %	33	36	47 30 %

Hovedpost: HSP-prosjektet: Prosjektledelse, prosjektkontoret, utforming og mottak					
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
HSP Prosjektledelse	Varighetsestimert. 50 % til april 09, 100 % deretter.	2 482	timer	1 231	3,1
HSP Prosjektkontoret	Varighetsestimert. 50 % til april 09, 100 % deretter. Bistår prosj.leder. Ressursene fører halv tid progstyring over.	2 175	timer	1 231	2,7
Utforming og mottak	Design og test.				
- Delprosjekt- og gruppeledelse (HSP)	Ekstern delprosjektledelse og gruppeledelse. Varighet.	21 887	timer	1 231	26,9
- Faglig støtte intern (NVA)	Faglig støtte (NAV ressurser som bidrar faglig, avklaringer), ikke produksjon av leveranser. Interne timer. Varighet.	37 036	timer	340	12,6
- Faglig støtte ekstern (HSP)	Faglig støtte ekstern. Støtte fra konsulenter ift utforming, eksempelvis ved koding. Varighet	4 636	timer	1 231	5,7
- Utforming Pensj. Løsning. Intern (HSP)	Internt - Produksjon. Saksbehandling, selvbetjening, regler og rutiner, øvrig og test. Modulbasert. Test har eget estimat.	34 673	timer	340	11,8
- Utforming Pensj. Løsning. Ekstern (HSP)	Ekstern - Saksbehandling, prosesser, selvbetjening, regler og rutiner, øvrig og test. Modulbasert.	109 237	timer	1 231	134,5
Totalt spesifisert					197,2
Uspesifisert					15 %
Basis					197
Total kostnad					226,8
Generelle forutsetninger:	Modell for HSP-prosjektet er etablert i fase 2 og videreføres i fase 3. Hovedsamarbeidspartner (HSP) er Accenture. Utforming er basert på identifiserte moduler som er estimert med enhetstall for aktivitetene på bakgrunn av krav. Analyse/feilretting er en prosentats av byggestimat og er basert på samme modullister. For testestimert har man tatt utgangspunkt i scenarier på bakgrunn av krav.				
Usikkerhet	Kompleksitet (gjennomsnittsbetraktning i estimatet). Estimaten er presset ned.				
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Få endringer i komplekse moduler, klarer å implementere modulene enklere. Noen moduler slipper unna (reduert antall moduler som må endres og retestes) og mindre faglig støtte. Økt produktivitet.		Økt antall moduler som må endres og retestes, samt at kompleksitetsvurderingene satt for optimistisk. Tar mer tid å følge opp. Lavere produktivitet.	
Kvantifisering		-15 %	193	227	295 30 %

Hovedpost:		HSP-prosjektet: Teknisk støtte og leveransesenter			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Teknisk støtte (Arkitektur) og leveransesenter					
Delprosjektledelse	Varighetsestimert.	5 114	timer	1 231	6,3
Leveransesenter	Varighetsestimert. Produksjonstyring til de ulike miljøer etc. Service introduction.	21 007	timer	1 231	25,9
Integrasjon Design	Varighetsestimert. Roller for helhetlig design mot bus.	3 794	timer	1 231	4,7
Integrasjon Utvikling	Varighetsestimert. Roller for helhetlig utvikling mot bus.	8 013	timer	1 231	9,9
Integrasjon Design	Modulestimert. Design av tjenester på bus.	4 024	timer	1 231	5,0
Integrasjon Utvikling	Modulestimert. Bygg tjenester på bus.	3 966	timer	1 231	4,9
Arkitektur	Arkitektur/Teknisk støtte. Støtte til utvikling teknisk, vedl og støtte til utv miljø samt test/oppl miljø. KS mot utforming og utvikling. Sikkerhet. Områder med ny arkitektur, eks. tolkning, dok distr etc.	69 305	timer	1 231	85,3
Totalt spesifisert					141,8
Uspesifisert					5 %
Total kostnad					148,9
Generelle forutsetninger:	Modell for HSP-prosjektet er etablert i fase 2 og videreføres i fase 3. Hovedsamarbeidspartner (HSP) er Accenture. Uspesifisert ift ikke identifisert tjenester for integrasjon (fokus i prosess på drivende moduler). Noe på arkitektur				
Usikkerhet	Korrelasjon mot volum utforming og utvikling.				
		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
Vurdering		Mindre kompleks løsning gir mindre volum (flere varighetsdrevne)		Kompekstetsvurderingene satt for optimistisk. Økt volum utvikling og design. Lavere produktivitet. Nedskalering i plan for stram. Økt behov for støtteapparat.	
Kvantifisering		-10 % 134	149	186	25 %

Hovedpost: HSP-prosjektet: Organisering og innføring og forvaltning					
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Organisering og innføring					
Delprosjektledelse intern	Varighetsestimert	6 873	timer	340	2,3
Delprosjektledelse ekstern	HSP. Varighetsestimert	7 091	timer	1 231	8,7
Organisasjonsutvikling intern	Varighetsestimert	4 437	timer	340	1,5
Organisasjonsutvikling ekstern	HSP. Varighetsestimert	14 182	timer	1 231	17,5
Midlertidig enhet ekstern	Varighetsestimert. 5 nye årskull, økt kapasitet i innføringsfasen reformen. Kundesenter og saksbehandling. Prosesstøtte samt aktiviteter ift planlegging.	19 037	timer	1 231	23,4
Ekstern kommunikasjon interne ressurser	Varighetsestimert. Til brukere.	3 328	timer	340	1,1
Ekstern kommunikasjon eksterne ressurser	Varighetsestimert. Til brukere.	6 202	timer	1 231	7,6
Innføring og intern kommunikasjon	Interne timer. Varighetsestimert. Til ytre etat etc.	5 891	timer	340	2,0
Innføring og intern kommunikasjon	HSP. Varighetsestimert. Til ytre etat.	9 699	timer	1 231	11,9
Kompetanseutvikling	Intern. Varighetsestimert. Opplæringsplaner og materiell, gjennomføring av opplæring.	15 829	timer	340	5,4
Kompetanseutvikling	HSP. Varighetsestimert. Opplæringsplaner og materiell, gjennomføring av opplæring.	14 824	timer	1 231	18,2
Forvaltning					
Det som gjøres med appl. etter prod setting, feilretting av kritiske feil, eksl regelendringer.					
Forvaltning Intern	Varighetsestimert	3 372	timer	340	1,1
Forvaltning Design Ekstern	HSP. Varighetsestimert.	8 719	timer	1 231	10,7
Forvaltning Integrasjon	HSP. Varighetsestimert.	2 822	timer	1 231	3,5
Totalt spesifisert					115,2
Uspesifisert					Basis
					115
Total kostnad					120,9
Generelle forutsetninger:	Modell for HSP-prosjektet er etablert i fase 2 og videreføres i fase 3. Hovedsamarbeidspartner (HSP) er Accenture. Eksterne timer er timer fra HSP, og kan resultere i en del interne timer. Forvaltningsbudsjettene blir splittet på leverandører i tråd med kontraktsstrategien. Lite uspesifisert, noe på opplæring (5 %).				
Usikkerhet	Midlertidig enhet vurdert i usikkerhetsdriver. Interne timer flyttet til vikaravtale. Styrer etter budsjett, gjelder ikke forvaltning.				
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Noe mindre kompleksitet.		Økt kompleksitet	
Kvantifisering		-10 % 109	121	145	20 %

Hovedpost:		Utvikling pensjonsløsningen			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Forvaltning		7 607	timer	1 231	9,4
Utvikling pensjonsløsning, Saksbehandling	Koding med tilhørende støttefunksjoner, PL etc. Utvikling modulbasert.	46 392	timer	1 231	57,1
Utvikling pensjonsløsning, Selvbetjening	Koding med tilhørende støttefunksjoner, PL etc. Utvikling modulbasert.	13 457	timer	1 231	16,6
Test	Systemtest fase.	7 534	timer	1 231	9,3
Totalt spesifisert					92,3
Uspesifisert					Basis 92
Total kostnad					106,2
Generelle forutsetninger:	"Utvikling pensjonsløsningen" er satt ut eksternt til CapGemini. Påslag for støtte og administrasjon, pålydende 36,8%. Moduldrivne kostnader. Leverandørene vil være ansvarlig for feilretting. Uspesifisert er erfaringsmessig høyt.				
Usikkerhet	Estimatene er gjort av Pensjonsprogrammet for leverandøren. Dette kan føre til noe diskusjon og forhandling når kontrakt skal inngås.				
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Få endringer i komplekse moduler, klarer å implementere modulene enklere. Noen moduler slipper unna (reduert antall moduler som må endres og retestes) og mindre faglig støtte. Økt produktivitet.		Økt antall moduler som må endres og retestes, samt at kompleksitetsvurderingene satt for optimistisk. Tar mer tid å følge opp. Lavere produktivitet. Oppetid.	
Kvantifisering		-15 % 90	106	149	40 %

Hovedpost:		Statistikk og ledelsesinformasjon			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Forvaltning	Varighetsestimert.	793	timer	1 231	1,0
Utvikling Datavarehus	Varighetsestimert.	2 461	timer	1 231	3,0
Utvikling Datavarehus	Modulestimert	8 763	timer	1 231	10,8
Utvikling Test	Modulestimert. Estimert andel av systemtest	1 673	timer	1 231	2,1
Totalt spesifisert					16,9
Uspesifisert					20 %
Total kostnad					20,2
Generelle forutsetninger:	Estimat er etablert av prosjektet og verifisert av leverandør. Leverandør er Affecto. Uspesifisert 20 % (man vet ikke hvilke rapporter som skal lages)				
Usikkerhet	Høyere styrbarhet enn utvikling pensjonsløsning.				
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Få endringer i komplekse moduler, klarer å implementere modulene enklere. Noen moduler slipper unna (reduisert antall moduler som må endres og retestes) og mindre faglig støtte. Økt produktivitet.		Økt antall moduler som må endres og retestes, samt at kompleksitetsvurderingene satt for optimistisk. Tar mer tid å følge opp. Lavere produktivitet. Oppetid.	
Kvantifisering		-15 %	17	20	24 20 %

Hovedpost:		Systemutvikling øvrige nye avtaler			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Brev	Modulestimert. Impl brev i løsningsarkitektur for brev.	9 469	timer	1 231	11,7
Dokumenthåndtering	Modul og varighetsestimert. Hele dok prod og mottakssløyfe.	4 476	timer	1 231	5,5
Fellesregister	Modul og varighetsestimert. Register med støtte og info. (opptjening)	2 407	timer	1 231	3,0
Test	Modulestimert. Andel test Sirius IT.	1 919	timer	1 231	2,4
Forvaltning	Varighetsestimert. Andel av forvaltningsbudsjett	2 618	timer	1 231	3,2
Totalt spesifisert					25,7
Uspesifisert					15 %
Total kostnad					29,6
Generelle forutsetninger:	"Systemutvikling øvrige nye avtaler" er satt ut eksternt til Sirius IT. Påslag for støtte og administrasjon er 35%. Leverandør er ansvarlig for feilretting i moduler.				
Usikkerhet					
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Få endringer i komplekse moduler, klarer å implementere modulene enklere. Noen moduler slipper unna (reduert antall moduler som må endres og retestes) og mindre faglig støtte. Økt produktivitet.		Økt antall moduler som må endres og retestes, samt at kompleksitetsvurderingene satt for optimistisk. Tar mer tid å følge opp. Lavere produktivitet. Oppetid.	
Kvantifisering		-10 %	27	30	38
					30 %

Hovedpost:		Systemutvikling eksisterende avtaler			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
NDU Mottaksprosjekt Intern	Varighetsestimert. NDUs behov for klargjøring for pensjonsløsningen	14 000	timer	340	4,8
BISYS Ekstern R2	Varighetsestimert. Endringer i BISYS, NORG og FGSAK etc.	1 666	timer	1 231	2,1
Grunndata Ekstern R2	Varighetsestimert. Endringer i eksisterende registre.	284	timer	1 231	0,3
Oppfølging Ekstern R3	Varighetsestimert. Endringer i ARENA	517	timer	1 231	0,6
Økonomi Ekstern R2	Varighetsestimert. Endringer i oppdrag og UR og trekk.	14 160	timer	1 231	17,4
NDU Mottaksprosjekt Ekstern	Varighetsestimert. NDUs behov for klargjøring for pensjonsløsningen	8 330	timer	1 231	10,3
Decisive (leverandør)	Ifm regelmotor				
Utforming Pensjonsløsning, Regler	Varighetsestimert.	391	timer	1 231	0,5
Utvikling Pensjonsløsning, Regler	Modulestimert.	16 731	timer	1 231	20,6
Utvikling Pensjonsløsning, Test	Modulestimert. Andel feilrettingsbudsjett. Andel av test.	1 912	timer	1 231	2,4
Forvaltning Decisive	Varighetsestimert. Andel forvaltning.	1 111	timer	1 231	1,4
Totalt spesifisert					60,3
Uspesifisert					15 %
Basis					60
Total kostnad					69,3
Generelle forutsetninger:	Ulike underleverandører. Varighetsestimert inn til estimeringsteamet, ofte utg. punkt i modulbasert.				
Usikkerhet	Delvis estimert på en annen måte, lav modenhet på estimatet. Høy uspes. ift regelmotor.				
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Få endringer i komplekse moduler, klarer å implementere modulene enklere. Noen moduler slipper unna (reduisert antall moduler som må endres og retestes) og mindre faglig støtte. Økt produktivitet.		Økt antall moduler som må endres og retestes, samt at kompleksitetsvurderingene satt for optimistisk. Tar mer tid å følge opp. Lavere produktivitet. Oppetid.	
Kvantifisering		-20 %	55	69	97
					40 %

Hovedpost:		Vikaravtale midlertidig enhet			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Vikar Midlertidig enhet, R2	Varighetsestimert. Timer relatert til midlertidig enhet.	72 537	timer	330	23,9
Vikar Midlertidig enhet, R3	Varighetsestimert. Timer relatert til midlertidig enhet.	52 969	timer	330	17,5
Midlertidig enhet intern	Varighetsestimert. 5 nye årskull, økt kapasitet i innføringsfasen reformen. Kundesenter og saksbehandling. Aktiviter ift planlegging.	148 050	timer	340	50,3
Totalt spesifisert					91,8
Uspesifisert					0 %
Total kostnad					91,8
Generelle forutsetninger:	Arbeidsomfang dekker kostnader til vikarer i midlertidig enhet. Enhetspris basert på prisindikasjoner fra MP og Adecco. Har 370 nå, men skal forhandle ny avtale for hele NAV.				
Usikkerhet	Kun endring i mengde/volum behandlet i kostnadsposten. Egen usikkerhetsdriver håndterer resten ift. usikkerhet knyttet til Vikaravtale midlertidig enhet.				
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Reduksjon 25 % ift. viktimer og interne timer.	Ingen endringer ift. interne timer og viktimer.	Økning 50 % ift. viktimer og interne timer.	
Kvantifisering		-25 % 69	92	138	50 %

Hovedpost:		ADK og investeringer			
Kostnadselement	Beskrivelse/forutsetninger	Mengde	Enhet	Enhetspris (NOK)	Kostnad (MNOK)
Arkitektur og leveransesenter	Oppgraderinger, lisenser. 2009 og 2010				
Arkitektur og leveransesenter, 2009	Oppgraderinger, lisenser. Basert på lister over hver enkelt type lisens på SW. Detaljert grunnlag.	1	rs	7 439 106	7,4
Arkitektur og leveransesenter, 2010	Oppgraderinger, lisenser. Basert på lister over hver enkelt type lisens på SW. Detaljert grunnlag.	1	rs	7 739 106	7,7
Organisering og Innføring	Kompetanseutvikling og kommunikasjon R0 til R3. Informasjonskampanje mot bruker (22 MNOK). Basert på estimeringsrunde av komm. Gruppe + komm stab i direktoratet, analyse og undersøkelser.	1	rs	29 521 274	29,5
Organisering og innføring, Delprosj.led. og OU	Reisekostnader, Ledersamlinger, 2008-2011.	1	rs	2 035 000	2,0
Organisering og innføring	Innføring og intern kommunikasjon 2010. Mot NAV lokalt, gitt infokampanjen og søkeprosessen.	1	rs	16 047 281	16,0
Midlertidig enhet 2010	Reise og opphold, kost/losji og noe felleskostnader. Noe ekstra inv kostnader (tlf sentral etc).	1	rs	16 682 277	16,7
Midlertidig enhet 2011	Reise og opphold, kost/losji og noe felleskostnader. Tillegg driftskostnader.	1	rs	16 114 308	16,1
Programstyring	Diverse ADK Programstyring, 2008 til 2011. Drift av 3 lokaler.	1	rs	35 195 197	35,2
Utforming og mottak	Brev, DV, Økonomi, Elsam, Dok, Felreg etc. Innkjøp av elementer.	1	rs	4 431 250	4,4
Totalt spesifisert					135,2
Uspesifisert					5 %
Totalt kostnad					142,0
Generelle forutsetninger:	Estimat basert på faktiske tall i 2008. 10% tillegg på grunn av forventning om full belastning. ADK fordelt mellom fase 2 og 3 ut fra størrelse på tildeling. Fase 3 dekker ADK i 2009 og fremover. Lite uspesifisert, noe tatt inn fra enkeltelementer, ellers budsjettall. Noe ift liste teknisk side.				
Usikkerhet					
Vurdering		Optimistisk	Mest sannsynlig	Pessimistisk	
		Reduserte kostnader.	Lagt til 4,5 MNOK ift nye lokaler.	Økte kostnader, software og hardware dyrere. Økt omfang reiser etc. Nye lokaler	
Kvantifisering		-20 %	117	146	183 25 %

Vedlegg 7 Indre/ytre forhold – Vurderinger og inndata

Tabellene viser forutsetninger og scenarier for de identifiserte indre/ytre forhold.

Usikkerhetsdriver U1	U1 Regelverket og forsinkelser i fase 3								
Usikkerheter som inngår	<p>Denne usikkerhetsdriver omfatter forsinkelser knyttet til regelverksavklaringer samt forsinkelser i fase 3 (U6).</p> <p>Politisk prosess ift ikrafttredelsestidspunkt på planforutsetninger (1/1-10) Regelverksforutsetningene inntreffer ikke - avvik mellom planlagt og det som skal implementeres Forsinkelser i regelverksvedtak Kompetanse på nytt regelverk (programmet, pga. sene avklaringer) Kompetanse på nytt regelverk (etat) Parallellt ift regelverksutforming tilstøtende ytelser (AID) Politisk risiko generelt (eks ift valget) Økt kompleksitet i regelverket oppdages sent i løpet (ila 09) Forsinkelser generelt i fase 3</p>								
Basisforutsetning (som planlagt)	<p>Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget:</p> <p>Regelverket: I Pensjonsprogrammet fase 3 planlegges å lansere 4 versjoner som følger: V0 i 2009, V1 til 1/1-2010, V2 og V3 til 1/1-2011. I Styringsdokumentet omtales dette slik: - Veiledning og simulering av alderspensjon etter nytt regelverk, både for dagens opptjeningsmodell og ny opptjeningsmodell, vil være klar fra 1.1.2010. - Virkningstidspunkt for nytt regelverk, med fleksibelt uttak, tidligpensjon fra 62 år og levealdersjustering fra 1.1.2011. - Ny indeksering har virkning fra 1.5.2010, men kjøres i andre halvdel av juni (tilsvarende G-omregning). - Ny opptjening har virkning fra og med 1.1.2010, for blant annet Verneplikt, Omsorg og Inntekt etter nytt regelverk, men godskrives etterskuddsvis (for hele kalenderåret). - Forutsetninger knyttet til regelverket vil bli etablert (overordnet nivå) - Versjonsplan forutsetter at avklaringer kommer iht plan (mars 2009) - Forutsetter at ferdigheter til bruk av regelverket tilgjengelig/bygges opp. Estimert foreligger - Administrative forhold tillegges vekt ved detaljering av regelverket - Tekniske tilpasninger tilstøtende ytelser avklart i mars 09 - Gjenlevende, uføre, forsørgingstillegg og off tjenestepensjon utenfor scope, men inkl. tekniske tilpasninger - Store endringer holdes utenfor (godskriving av omsorgspoeng for eldre og uføre tilbake i tid (før 1992), opptjening av pensjonspoeng for ufrivillig deltidssarbeidende og arbeidsledige som ikke har dagpengegrunnlag og opptjening for personer yngre enn 17 år før 2010) - Beste vurdering ift kompleksitet - Korrekt info tidsnok, ikke lagt inn buffer - Lansering av versjoner som beskrevet i styringsdokumentasjon</p> <p>Forsinkelser i fase3: Fremdriftsplan gitt i styringsdokumentet</p>								
Tror på (sannsynlig)	<p>Regelverket: Klarer å håndtere hovedplanen ift 1/1-2011. Som planlagt. Enkelte avklaringer for sent og noe dårlige spesifikasjoner gir merarbeid. Forsinkelser i fase 3: Noe problemer ift NAV ressurser, leveranse NDU og SPK etc. Medfører forsinkelser. Totalt: 50 MNOK.</p>								
Håper (optimistisk)	<p>Regelverket: Ingen avvik fra forutsetninger. Forenklinger i regelverket som reduserer arbeidsvolum midlertidig enhet. Håndteres i midlertidig enhet. Forsinkelser i fase 3: Ingen forsinkelser</p>								
Frykter (pessimistisk)	<p>Regelverk: En betydelig del av regelverksforutsetningene innfris ikke: a) Fremskyndelse av 1/1-2011. b) Avklaringer kommer sent og ikraftsettelsestidspunktet endres. Medfører forsinkelser, merarbeid og uoptimal prosjektgjennomføring.</p> <p>Prosjektets vurdering: Prosjektet har utført en simulering der kostnaden ved forsinkelser i regelverksavklaringer er beregnet. Ved en forsinkelse på 12 mnd i regelverket, antas det en forsinkelse på 9 mnd for programmet. En forsinkelse på 9 mnd for programmet er beregnet til 187 MNOK. Denne kostnaden forutsetter at Pensjonsprogrammet får beskjed om forsinkelser i god tid slik at man kan planlegge det videre arbeidet optimalt (jan-feb 2009). Dersom avklaringer kommer på et senere tidspunkt, vil kostnaden kunne økes vesentlig/dobles.</p> <p>Metiers vurdering: Det er lagt til grunn i pessimistisk scenario en dobling av kostnad ift. prosjektets optimale gjennomføringsplan i forsinkelsesperioden, pga. stykkvis informasjon om forsinket regelverksavklaringer samt lavere nedskaleringegrad av prosjektet (187 * 2 = 374 MNOK).</p> <p>En fremskyndelse av dato for ferdigstilling vil også kunne påvirke kostnaden, dette scenariet forutsettes å ikke overstige kostnaden estimert over knyttet til forsinkelse. En fremskyndelse vil medføre at man må ha stor grad av manuell saksbehandling og rutiner/prosesser. I dette scenariet er det trolig en begrensning i forhold til hva som er praktisk gjennomførbart mht. ferdigstillingstidspunkt. Dette er ikke behandlet i Styringsdokumentet.</p> <p>Forsinkelser i fase 3: Eierstyring: Økt antall krav ift brukertilgjengelighet, oppetid, hvordan tjenestene skal gjøres tilgjengelige, sikkerhet, hvordan økonomireglementet implementeres. Andre pågående eller nye reformer (ressurser og prioritering). Omkoding.</p> <p>Gjennomføringsevne eksternt: Store leveranseutfordringer eksternt, medfører forsinkelser og økt manuell innsats og varighet for midlertidig enhet. Mer støtte og overtakelse av oppgaver. Forsinkelser eksterne leveranser.</p> <p>Gjennomføringsevne/prosjektledelse internt: Gjennomføring i fase 3, mister mange nøkkelpersoner, massiv opp/nedskalering, høyere ventetid og generell dårlig gjennomføringsevne, medfører forsinkelser.</p> <p>Totalt: 400 MNOK</p>								
Enhet/virker inn på	Hele kalkylen ift pessimistisk og optimistisk påvirker design, regelimplementering, test og midlertidig enhet								
Tallanslag	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Basis</th> <th>Håper på</th> <th>Tror på</th> <th>Frykter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>0</td> <td>50</td> <td>400</td> </tr> </tbody> </table>	Basis	Håper på	Tror på	Frykter		0	50	400
Basis	Håper på	Tror på	Frykter						
	0	50	400						

Usikkerhetsdriver U2	Omfang og endringer				
Usikkerheter som inngår	<p>Parallellitet i programmet (kort tidslinje, endringer og konfig styring)</p> <p>Omfang av endringer generelt (krav utenfra, design, infrastruktur, teknisk side etc)</p> <p>Omfangøkning ift grensesnitt/avgrensning</p> <p>Omfangskontroll (ift grunnkalkylen, scope ikke låst)</p> <p>Behov for funksjonalitet og tiltak for å få folk til å stå lenger i arbeid er undervurdert (medfører muligens ny modul, info etc)</p> <p>Endrede offentlige krav underveis (eks nynorsk)</p>				
Basisforutsetning (som planlagt)	<p><u>Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget:</u></p> <p>Omfanget til fase 3 avgrenses til aktiviteter direkte knyttet til innføring av pensjonsreformen i NAV, inkludert effektivisering av varig forvaltning av pensjonsområdet.</p> <p>Det er en betydelig risiko for at nye elementer må tas inn i programmets scope f.eks. hvis de kan forsvares ut fra et kost-/nytteperspektiv eller dersom det påvirker muligheten til å betale ut rett ytelse til rett tid. Risikoen ligger spesielt innenfor områdene økonomi og sikkerhet der det i estimeringsprosessen er tatt konkrete kutt.</p>				
Tror på (sannsynlig)	<p>Det er, på bakgrunn av konkrete erfaringer og faktiske timer fra fase 2, anslått et endringsvolum for fase 3 på 30-40 000 timer relatert til endringer på godkjent design. Timetallet inkluderer konsekvensvurderinger av endringsforslag. I estimatet forutsettes det at endringer siste halvår 2010 i all hovedsak må tas inn i forvaltningsversjoner etter programmets avslutning. I forhold til faktisk erfaringstall fra fase 2 er det lagt til 1000 timer relatert til endringer i forbindelse med at det oppdages ytelsesutfordringer. (45 MNOK)</p> <p>Programmet må på grunn av kost-/nyttebetraktninger og/eller krav vedrørende regnskapskvalitet/økonomisk kontroll ta enkelte forhold på økonomiområdet inn i scope (typisk relatert til bedre avstemningsløsninger). (5 MNOK)</p> <p>Noe endrede offentlige krav underveis. Ellers som planlagt. 10 MNOK.</p>				
Håper (optimistisk)	<p>Antatt ca 50% ned i forhold til relativt scenario vedrørende endringer på godkjent design og arkitektur (30 000 timer). (22,5 MNOK)</p> <p>Nettotilskudd av nye krav på ca 5 MNOK.</p>				
Frykter (pessimistisk)	<p>Antatt ca 30% opp i forhold til realistisk scenario relatert til endringer på godkjent design og arkitektur (58,5 MNOK).</p> <p>Diverse krav innenfor arkitektur/teknisk løsning som har blitt kuttet i løpet av estimeringsprosessen må tas inn i scope igjen, eksempler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krav driftsområdet 3000 timer - Krav arkitekturområdet 3000 timer - Krav andre deler av teknisk løsning 3000 timer - Øvrige <p>(totalt ca 18 MNOK)</p> <p>Programmet må på grunn av kost-/nyttebetraktninger og/eller krav vedrørende regnskapskvalitet/økonomisk kontroll ta flere forhold på økonomiområdet inn i scope (typisk relatert til bedre avstemningsløsninger, vederlagstrekk, etc) (10 MNOK).</p> <p>Økt antall offentlige krav ift brukertilgjengelighet, oppetid, hvordan tjenestene skal gjøres tilgjengelige, sikkerhet, hvordan økonomireglementet implementeres. Omkodning. (30 MNOK)</p>				
Enhet/virker inn på					
Tallanslag		Basis	Håper på	Tror på	Frykter
			27,5	60	116,5

Usikkerhetsdriver U3	Gjennomføringsevne eksternt								
Usikkerheter som inngår	<p>Usikkerhetsdriveren er primært knyttet til gjennomføringsevnen til NAV, NDU, SPK, kommunale kasser, Norsk Pensjon og andre eksterne offentlige aktører. Private eksterne leverandører (Accenture, Affrecto ect.) er vurdert under respektive kostnadsposter samt usikkerhetsdriver U7 Marked og konkurranse.</p> <p>Gjennomføringsevne NAV organisasjon Gjennomføringsevne NDU NDU drift vil ha behov for mer bistand ift mottak og produksjonssetting Avhengighet til leveranser i NDU Finansiering (ift NAV, NDU) Eksterne aktører (eks ny enhet for AFP ordning) blir forsinket og gir lavere automatiseringsgrad (håndtert i midletidig enhet) Sikre fokus på små aktører (showstoppers, eks kommunale kasser) Mer støtte pga forsinkelse til samhandlere (SPK etc) større enn forutsatt Uforutsette hendelser i drift (både utvikling og forvaltning av samme ressurser, prioritering) Kompetanse/kapasitetsoppbygging NDU (fag, IKT) Utmatting/slitasje organisasjon eksternt</p>								
Basisforutsetning (som planlagt)	<p><u>Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eksterne leveranser iht plan - Noe støtte lokalt NAV, NDU etc. - Ramme 15 MNOK inkludert NDU + 9 MNOK for NAV lokalt i estimatet. - Får bevilgninger som planlagt, ikke tatt høyde for uforutsett finansiering (ikke hensyntatt, jfr. forutsetninger kapittel 3.2) 								
Tror på (sannsynlig)	<p>Programmet må støtte NDU i utviklingsarbeid (tilsvarende 20 månedsverk, 4 MNOK), produksjonssetting og forvaltning (tilsvarende 20 månedsverk, 4 MNOK). Mer støtte enn planlagt til SPK og Norsk Pensjon fører til et høyere antall ledelsestimer (2 MNOK). Linjen kan stille krav til programmet om at kostnader relatert til mottak av IKT-løsning eller behov for f.eks. utvidet drifts- og beredskapspersonell burde vært tatt høyde for i budsjettet og må derfor dekkes av usikkerhetsreserven. Typisk vil dette være kostnader relatert til mottak av IKT-løsning eller behov for f.eks. utvidet drifts- og beredskapspersonell (5 MNOK).</p>								
Håper (optimistisk)	<p>Programmet må yte mindre støtte enn planlagt, kan redusere med 2-3 eksterne konsulenter i ett år (- 4 MNOK). Kostnader for programvare som deles mellom Pensjonsprogrammet og andre, samt løpende vedlikeholdskostnader vedrørende drift av programmets lokaler, kan være tatt høyde for innenfor NAVs eller andre etableringsprogrammets ordinære budsjetter. (-2,5 MNOK). Tilsvarende kan det være tatt høyde for enkelte løpende vedlikeholdskostnader ifm med drift av programmets lokaler er tatt høyde for innenfor andre etableringsprogrammer i NAV, f.eks. IKT-etableringsprogrammet (-2,5 MNOK). Andre kostnader dekket av andre programmer (- 5 MNOK)</p>								
Frykter (pessimistisk)	<p>Programmet må overta større utviklingsoppgaver som skulle bli levert av NDU. Vesentlige problemer i forbindelse med produksjonssetting og forvaltning. For eksempel SPK kan trenge betydelig støtte fra programmet. Negative mediaoppslag må håndteres med eksternt kommunikasjonskampanje: Programmet må støtte NDU i utviklingsarbeid tilsvarende 30 månedsverk (6 MNOK), støtte NDU i produksjonssetting og forvaltning tilsvarende 30 månedsverk (6 MNOK), støtte til for eksempel SPK og tilsvarende eksterne parter med leveranseavhengigheter mot programmet (ca 4 MNOK), høyere antall ledelsestimer enn forutsatt for å betjene eksterne parter som f.eks Norsk Pensjon (ca 2 MNOK), samt økt belastning på grunn av negativ sak i media og eksternt kommunikasjonskampanje (ca 2 MNOK).</p> <p>Det viser seg at kostnader tilsvarende ca 7,5 MNOK som programmet har forutsatt skal dekkes av andre ikke ligger i deres ordinære driftsbudsjettene i NDU (f.eks. relatert til drift, beredskap og forvaltning). Pensjonsprogrammet må finansiere kostnader ved spesialenhetene midlertidig og/eller ytre etat tilsvarende 7,5 MNOK. Basert på erfaringer hittil klarer programmet å unngå de fleste av disse med utgangspunkt i det definerte omfanget og avtaler som foreligger. P90 er derfor relativt beskjeden. Stramme budsjetter i for eksempel NDU, øker faren for nye krav.</p>								
Enhet/virker inn på	Pessimistisk: hele kalkylen								
Tallanslag	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Basis</th> <th>Håper på</th> <th>Tror på</th> <th>Frykter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>-14</td> <td>15</td> <td>27,5</td> </tr> </tbody> </table>	Basis	Håper på	Tror på	Frykter		-14	15	27,5
Basis	Håper på	Tror på	Frykter						
	-14	15	27,5						

Usikkerhetsdriver U4	Gjennomføringsevne/prosjektledelse internt				
Usikkerheter som inngår	Grensesnitt mellom alle aktørene i prosjektet (gjennomføring) Feil som oppdages i testsammenheng (fase 3) Tilgang på nøkkelressurser (internt) Tilgang på nøkkelressurser (eksterne i programmet) Opp/nedskalering (variasjon i ressurser utvikling) Informasjon eksternt Medieomtale (negativ, krever ressurser av prosjektet) Interne konflikter pga kompleks org modell Leverandørstyring Utmatting/slitasje organisasjon intern Programmets tillit og status forringes Sykdom/andre fraværsårsaker internt Målkonflikt tid/kostnad (vanskelig prioritering, styring og kontroll) Konfigurasjonsstyring av løsning programnivå og løpende drift Interne forsinkelser, gjennomføringsevne internt Læreurvekostnad pga opp/nedskalering Avhengigheter mellom aktiviteter				
Basisforutsetning (som planlagt)	<u>Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget:</u> - Beholder programressurser - Basert på fase 2, normal utskifting/sykdom etc - Kommer i mål med fase 2 - Alle interne milepæler nås - Ikke tatt høyde for vesentlige mediesaker, beredskapsplan etablert - Læreurve basert på fase 2, får inn personer som har vært i programmet tidligere - Ikke tatt høyde for målkonflikt				
Tror på (sannsynlig)	Når ikke alle milepæler. Kommer i mål med fase 2. Programmet mister 2 sentrale interne nøkkelressurser og 3 eksterne nøkkelressurser i perioden. Disse må erstattes av 4 nye interne og 6 eksterne over ett år. Programmet klarer ikke å få tak i interne ressurser som forutsatt og må erstatte 3-5 interne ressurser med et tilsvarende antall eksterne ressurser i to år. (15 MNOK) Programmet velger å beholde og/eller klarer ikke å nedskalere 30% av "overskuddskapasiteten" (17 MNOK)				
Håper (optimistisk)	Programmet mister 4 sentrale nøkkelressurser i perioden, men dette får ikke kostnadmessige konsekvenser utover forhold som allerede er tatt høyde for i estimatusikkerhet og øvrige usikkerhetslementer. Programmet klarer å erstatte 4-5 eksterne ressurser med interne ressurser til et forhold 1 til 1 hva gjelder ETC-reduserende arbeid. (-10 MNOK)				
Frykter (pessimistisk)	Programmet mister 10 sentrale nøkkelressurser i perioden, 4 interne og 6 eksterne. Noen av ressursene som går ut er særdeles sentrale i forhold til totaloversikt og fagkompetanse. Dette fører til vesentlige leveranseproblemer. Tapet må kompenseres med betydelig oppskalering. Ressursene som går ut må erstattes av 8 nye interne og 18 eksterne over ett år. Programmet klarer ikke å få tak i interne ressurser som forutsatt og må erstatte 5-7 interne ressurser med et tilsvarende antall eksterne ressurser i to år. (40 MNOK) Programmet velger å beholde og/eller klarer ikke å nedskalere 50% av "overskuddskapasiteten" (28 MNOK)				
Enhet/virker inn på					
Tallanslag					
		Basis	Håper på	Tror på	Frykter
			-10	32	68

Usikkerhetsdriver U5	Kjempen og Fase 2				
Usikkerheter som inngår	Feil som oppdages i testsammenheng (fase 2) Forvaltning av programkoden i Kjempen (kvalitet på løsninger i produksjon) Produksjonssetting av Kjempen krever mer ressurser enn planlagt (spesielt økonomienhet i Harstad, IKT drift) Parallellitet ift forvaltning Kjempen (samme ressurser tiltenkt? Parallelle oppgaver)				
Basisforutsetning (som planlagt)	<u>Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget:</u> - Beholder programressurser - kommer i mål med fase 2 - læreurve basert på fase 2, får inn personer som har vært i programmet tidligere				
Tror på (sannsynlig)	Kommer i mål med fase 2.				
Håper (optimistisk)	Kommer i mål med fase 2.				
Frykter (pessimistisk)	Utfordringer med fase 2 (Kjempen forskyves 6 mnd) fører til at Programmet forsinkes 3 mnd pga etterarbeid ift. Kjempen. (60 MNOK)				
Enhet/virker inn på					
Tallanslag					
		Basis	Håper på	Tror på	Frykter
			0	0	60

Usikkerhetsdriver U6	Forsinkelser i fase 3				
Usikkerheter som inngår	Forsinkelser generelt i fase 3				
Basisforutsetning (som planlagt)	Fremdriftsplan gitt styringsdokumentet.				
Tror på (sannsynlig)	Noe problemer ift NAV ressurser, leveranse NDU og SPK etc. Medfører forsinkelser. 1 mnd forsinkelse (40 MNOK)				
Håper (optimistisk)	Ingen forsinkelser				
Frykter (pessimistisk)	<p><u>Eierstyring:</u> Økt antall krav ift brukertilgjengelighet, oppetid, hvordan tjenestene skal gjøres tilgjengelige, sikkerhet, hvordan økonomireglementet implementeres. Andre pågående eller nye reformer (ressurser og prioritering). Omkodning, medfører 3 mnd forsinkelse.</p> <p><u>Gjennomføringsevne eksternt:</u> Store leveranseutfordringer eksternt, medfører forsinkelser og økt manuell innsats og varighet for midlertidig enhet. Mer støtte og overtakelse av oppgaver. Forsinkelse 3 mnd versjon 2 som følge av forsinkelser leveranse eksterne.</p> <p><u>Gjennomføringsevne/prosjektledelse internt:</u> Gjennomføring i fase 3, mister mange nøkkelpersoner, massiv opp/nedskalering, høyere ventetid og generell dårlig gjennomføringsevne, medfører forsinkelser 3 mnd.</p> <p>Dersom en av overnevnte årsaker til forsinkelser i fase 3 inntreffer, antas det at forsinkelser pga. andre årsaker delvis kan innhentes. Total forsinkelse i fase 3 vurderes derfor til 4 mnd (160 MNOK).</p>				
Enhet/virker inn på					
Tallanslag		Basis	Håper på	Tror på	Frykter
			0	40	160

Usikkerhetsdriver U7	Marked og konkurranse				
Usikkerheter som inngår	Marked (pris, tilgang ressurser, opsjoner i eksisterende avtaler, indeksregulering, ressursmiks)				
Basisforutsetning (som planlagt)	<p><u>Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - leverandørene utløser sine opsjoner - pris som avtalt - basert på snitt siste 3 måneder - Nye avtaler vikar, fremforhandles NAV sentralt - indeksregulering av bevilgning som ved regulering i kontraktene - lønnsøkning som indeksregulering bevilgninger - jan 2008 kroner - kompetanse/erfaringsmiks leverandører som i dag 				
Tror på (sannsynlig)	<p>Noe høyere lønnsøkning interne ressurser, endret ressursmiks mot personer med høyere kompetanse.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intern timekost og timepris for vikarer som forutsatt - Noe dyrere ressursmiks på eksterne ressurser forøvrigt (10 kroner per time) på grunn av leverandørens disposisjoner/press - Indeks som regulerer bevilgning 1% lavere enn konsumprisindeksen 				
Håper (optimistisk)	<p>Vikaravtale prismessig lavere, lavere ift indeksregulering av bevilgninger ift kontrakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prisen på vikarer ved Midlertidig enhet blir 300 per time mot 330 i grunnkalkylen - Prisen på interne timer blir 320 kroner mot 340 i grunnkalkylen - Ingen økning i eksterne timepriser - Indeks som regulerer bevilgning tilsvarer konsumprisindeksen 				
Frykter (pessimistisk)	<p>Får ikke tak i vikarer, medfører mye dyrere ressurser. Generelt økte kostnader. Krav og kompensering ut fra erfaring, økte kostnader. Andel ressurser midlertidig enhet med reisekostnader øker. Vesentlig høyere lønnsøkning.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prisen på vikarer ved Midlertidig enhet blir 360 per time mot 330 i grunnkalkylen - Vikarmarkedet er presset og halvparten av ressursene må erstattes av vesentlige dyrere ressurser (600 kroner per time) - Prisen på interne timer blir 370 kroner mot 340 i grunnkalkylen - Økning i eksterne konsulenttimepriser på/ressursmiks tilsvarende økning på 40 kroner per time i snitt - Indeks som regulerer bevilgning 2% lavere enn konsumprisindeksen 				
Enhet/virker inn på	Alt som er timebasert, samt indeks på hele programmet				
Tallanslag		Basis	Håper på	Tror på	Frykter
			-10	11,5	70

Usikkerhetsdriver U8	Midlertidig enhet				
Usikkerheter som inngår	Selvbetjeningsløsning får ikke forventet effekt Midlertidig enhet og ressursanslag (forutsetninger slår ikke til, behov for flere) Midlertidig enhet og ressursanslag (skaffe nok interne ressurser) Informasjon og brukerhåndtering - forventningsstyring Forutsetning om antall personer tidligpensjon for lavt (midlertidig enhet) Ressursbehov midlertidig enhet pga mulighet for valg av dagens og ny AFP Midlertidig enhet forlenges				
Basisforutsetning (som planlagt)	Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget: - Detaljert sett av estimatforutsetninger - Forutsetninger knyttet til brukeratferd (volum og art) basert på detaljert grunnlag, men lite erfaringstall - Forutsetninger knyttet til arbeids/automatiseringsprosesser (tid per sak) basert på detaljert grunnlag - Får frigjort ressurser fra NAV - Omsorgspoeng for eldre og uføre (før 1992) ikke inkludert. Omsorgspoeng for barn inkludert - Det nye felleskontor for AFP ordning etablert og kan utveksle data elektronisk - ME skal kun håndtere førstegangsfastsettelse for personer i aldersgruppen 62 til 66 i 2010, og deretter avvikles medio 2011				
Tror på (sannsynlig)	Samhandling med Felleskontor (AFP) mislykkes, fører til nedsatt automatiseringsgrad (5 %). (9,5 MNOK). Midlertidig enhet opprettholdes med 60 personer i 6 måneder. (22 MNOK) Noe endringer i ressursmiks.				
Håper (optimistisk)	Forutsetninger i estimatet knyttet til brukeratferd og arbeidsprosesser blir gunstigere. Bølgen kommer senere. Utveksling til FK på plass, automatiseringsgrad høyere (10 %) (8 MNOK). Raskere nedskalering av bemanning. Midlertidig enhet opprettholdes med ca 30 personer i 6 mnd (12 MNOK)				
Frykter (pessimistisk)	Samhandling med Felleskontor (AFP) mislykkes, fører til nedsatt automatiseringsgrad (0 %). (13 MNOK). Alle årskull som får rett til tidligpensjon får rett til AFP i ny ordning, og ovegangsordninger for AFP innrettes slik at det blir gunstigere å ta ut tidligpensjon. Betydelig avvik ift brukeratferd og arbeidsprosesser, betydelige endringer i ressursmiks. 1 års økt varighet med 100 personer i snitt (75 MNOK) Husleie i ett år (17 MNOK).				
Enhet/virker inn på	Midlertidig enhet				
Tallanslag					
		Basis	Håper på	Tror på	Frykter
			20	31,5	105

Usikkerhetsdriver U9	Teknisk løsning				
Usikkerheter som inngår	Ytterligere investering i infrastruktur (ytelse, eksempelvis stormaskin) Ytterligere investering i infrastruktur og håndtering av parallellitet (testmiljø) Teknisk integrasjon av komponenter og baksystemer Kvalitet og stabilitet basisprodukter (eks regelmotor, integrasjonsmotor, brevløsning) NDU kriterier (sikkerhet, driftbarhet) ifm produksjonssetting Forutsetninger om gjenbruk fra fase 2				
Basisforutsetning (som planlagt)	Følgende forutsetninger gjelder for plangrunnlaget: - Har lagt til grunn at infrastruktur i fase 2 gjenbrukes i fase 3, beskjeden kostnad i fase 3 (noe på oppgradering stormaskin og testmiljøer) - Kvalitet og stabilitet i basisprodukter god nok - Sikkerhetsløsning skal brukes som i dag (ikke utvidelse av min id) - Nivå på driftbarhet (overvåkning av løsning) i dag godt nok for fase 3 - Baksystem (ytelse, tps, oppdrag, ur) er tilstrekkelig - Utviklings-, test- og opplæringsmiljø fra fase 2 godt nok i fase 3				
Tror på (sannsynlig)	Behov for en normal oppgradering av kjernekomponenter samt oppgradering av utviklings-, test- og opplæringsmiljø. Nye krav på sikkerhet kommer (NAV PIB). Økte krav til driftbarhet (bedre måte for overvåkning). 8 MNOK + 2 MNOK				
Håper (optimistisk)	Mindre nødvendige oppgraderinger (ca 1,5 MNOK). Ikke stormaskin oppgradering. Noe oppside ift at andre prosjekter kommer inn og tar regningen.				
Frykter (pessimistisk)	Forutsetter ny stormaskin (CPU 8 mill. kroner + 16 mill i påfølgende lisenskostnader på grunn av økning), samt større oppgradering av infrastruktur også for baksystemene. I tillegg påløper 5 mill. kroner i Websphere Process Server-lisenser på grunn av at vi ikke får rasjonalisert miljøer i 2010. Oppgraderinger i U-, T- og O-miljøet (5 MNOK). Større oppgraderinger i basisprodukter og omfattende endringer ift sikkerhet.				
Enhet/virker inn på					
Tallanslag					
		Basis	Håper på	Tror på	Frykter
			1,5	10	34