



Nyttestyring i tverrgående digitaliseringsprosjekter

Hvordan sikre nytteoptimalisering i tverrgående digitaliseringsprosjekter

Randi Thomsen og Jørgen Petersen, PROMIS AS



Bakgrunn

- PROMIS har erfaring fra en rekke prosjekter i offentlig sektor som handler om tverretatlig samarbeid om tjenesteutvikling
- Vi har hatt roller som ekstern kvalitetssikrer for departementer, løpende kvalitetssikring for etater og som operative prosjektledere og rådgivere i tverrgående prosjekter
- Vi vil her gjennomgå en samling av erfaringer, identifiserte felles trekk, funn og suksesskriterier / anbefalinger



Hvordan sikre nytteoptimalisering i tverrgående digitaliseringsprosjekter?

- 1 Tidlig fase: Hvordan legge til rette for nyttestyring fra start
- 2 I gjennomføringsfasen: Smidig gjennomføring, kostnadsfordeling og fleksibilitet for å kunne maksimere nytten
- 3 Noen eksempler



Tidlig fase – idé og konseptfase





Grunnlaget for nytteoptimalisering legges tidlig

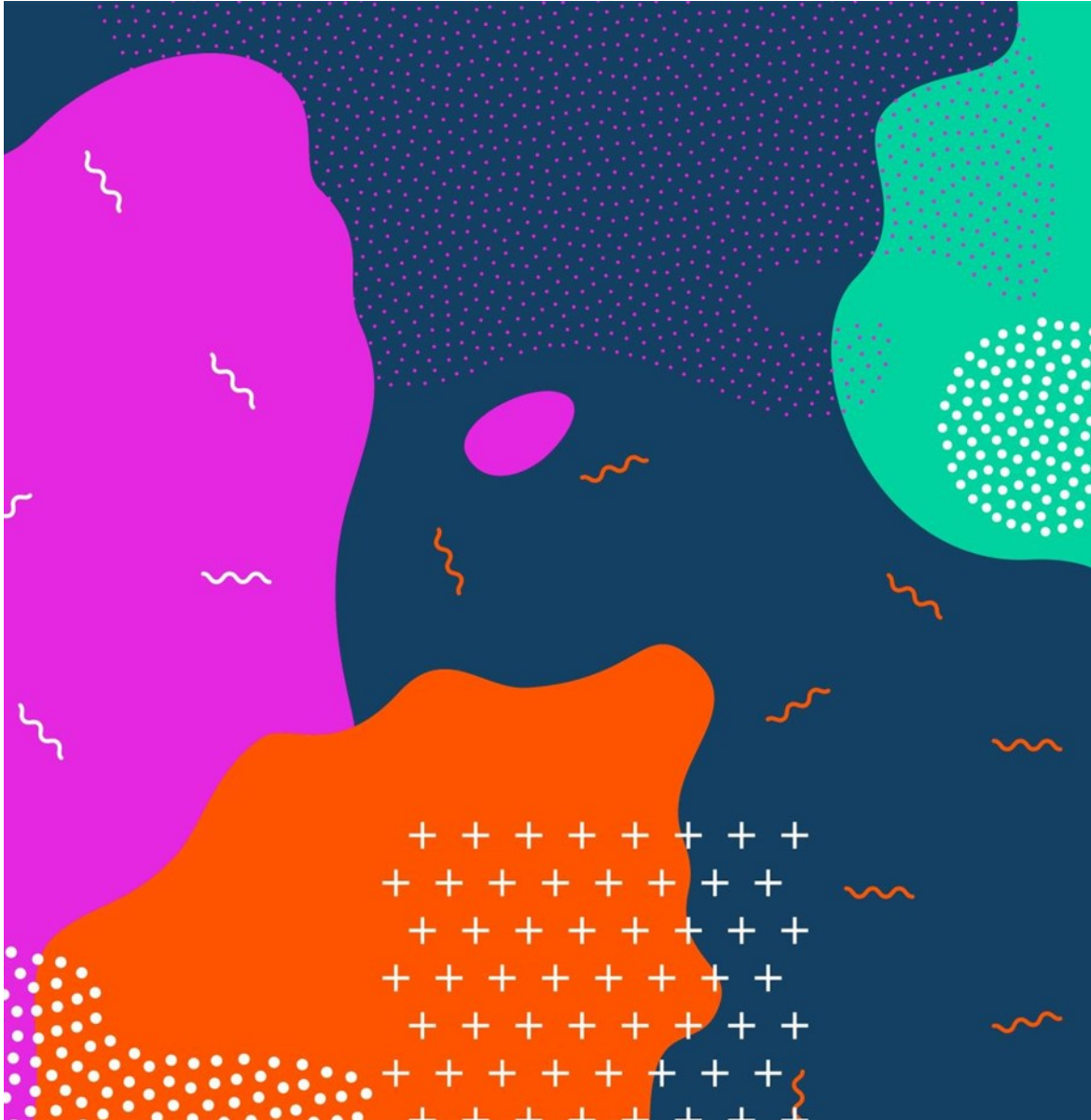
Et godt utredningsarbeid må løfte blikket og se muligheter fra nye vinkler



Hvordan løse verdikjeden best ut fra en brukers ståsted?

Evne til å ta et samfunnsperspektiv og ikke et etatsperspektiv





Nye prosesser utfordrer dagens oppgavefordeling mellom etatene

Noen hindre og problemstillinger som
bør adresseres tidlig

- Egennytten er liten
- Hvordan sikre investeringsvilje når
gevinsten kommer andre steder
- Juridiske hindringer

Hvordan etablere du et godt samarbeid på tvers

Start samarbeidet tidlig! Skap motivasjon for deltagelse!



Eierskap og felles forståelse for oppgaven som skal løses



Felles mål og visjon



Avklare roller og ansvar mellom samarbeidspartene

Sammenhengende tjenester utfordrer lov- og regelverket

- Ny eller endret oppgavedeling mellom de involverte etater vil kreve tilpasning av regelverk, eventuelt nytt regelverk
- Kan potensielt treffer mange ulike lover og forskrifter i flere sektorer og er ikke harmonisert
- Lover, forskrifter og regelverk er ofte ikke tilstrekkelig digitaliseringsvennlig

Veileder for digitaliseringsvennlig regelverk

Denne veilederen gir anbefalinger for dere som jobber med utvikling av lover og forskrifter. Med store teknologiske endringer de siste årene må også regelverket og måten vi lager regelverk på endres. Digitaliseringsvennlig regelverk gjør at offentlig sektor og samfunnet for øvrig kan dra nytte av mulighetene som følger av digitalisering. Veilederen er et tiltak i Digitaliseringsstrategien 2019-2025 fra regjeringen og KS.



Endringer av regelverk kan bli en hindring

- Juridiske hindringer må opp på bordet tidlig
- Skap kultur for å utfordre regelverket med tanke på utvikle gode tjenester





Få eierdepartementene på banen!

Spesielt viktig ved finansering over statsbudsjett, endret oppgavefordeling og krevende regelverksutvikling



Hvordan sikre nytteoptimalisering og enighet om prioriteringer i tverrgående prosjekter?

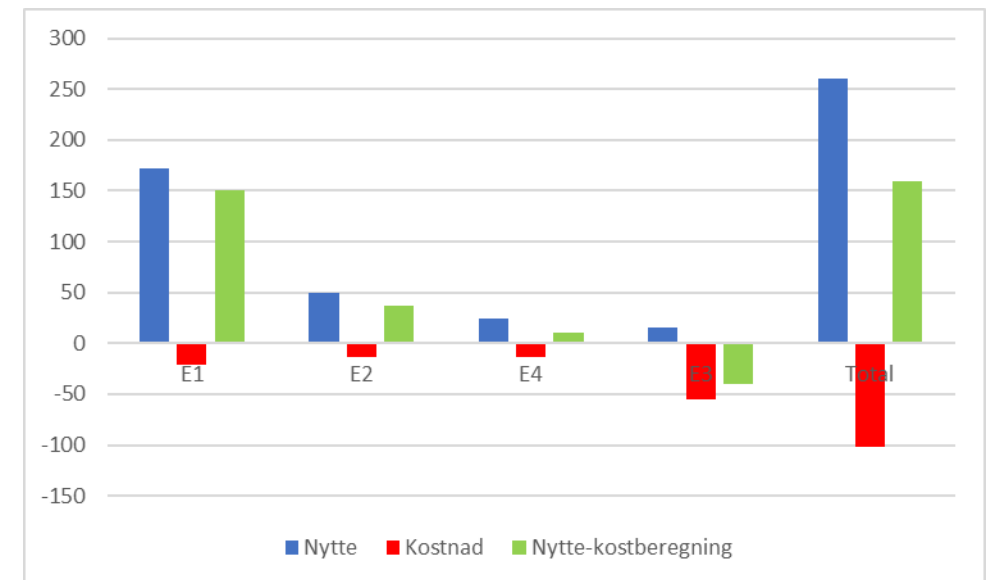
Gjennomføringsfasen



Smidige prinsipper til grunn for arbeidet

- Legger til rette for optimalisering av nytte
- Utnytter læring underveis
- Fleksibilitet ift endringer av prosesser og oppgaver
- Gjennomfør nyttevurderinger på samme måte som kostnader estimeres og vurderes *:

Funksjonsområder	Nytte	Kostnad	Nytte-kostberegning
E1	172	-21	151
E2	50	-13	37
E4	24	-13	11
E3	15	-55	-40
Total	261	-102	159



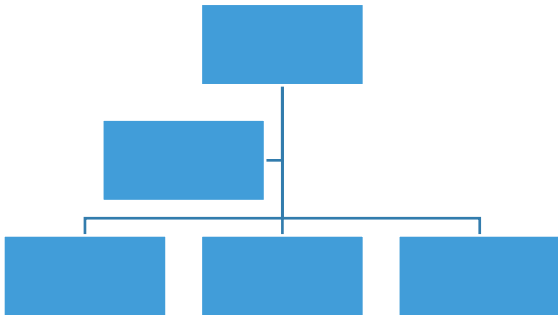
*) Hentet fra IT Project Professional 2.0 (PROMIS og Metier OECs sertifisering for gjennomføring av smidige IT-utviklingsprosjekter og -satsinger)



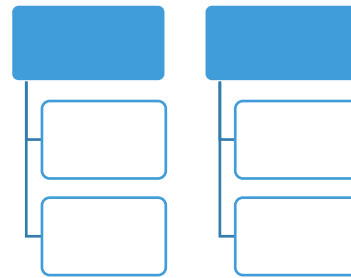
Sentrale utfordringer som må ivaretas

- Eventuelle KS-prosesser kan måtte gjennomføres med ulik organisering og ansvar i KS1 og KS2 (og etterfølgende gjennomføring)
 - KS1 fokuserer på nytten og gevinstplan – ansvarlig etat kan være den som primært kan ta ut gevinstene
 - KS2 fokuserer på kostnader og finansiering – ansvarlig etat kan være den som tar mest av kostnaden eller har best gjennomføringsevne
- Operativ nyttestyring må implementeres for å sikre felles og gode prioriteringer
- Fordeling av usikkerhetsreserve (både forventet tillegg og usikkerhetsavsetning) basert på klare kriterier
- Uavhengig av organisering av arbeidet, må eierstyringen etableres på alle nivåer

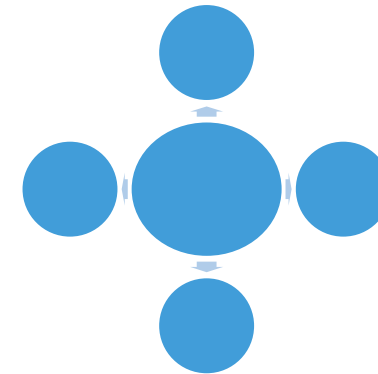
Flere ulike måter å organisere arbeidet på...



Felles program eller prosjekt



Frittstående prosjekter med møteplasser seg i mellom



En hovedmotor med frittstående samarbeidende aktører

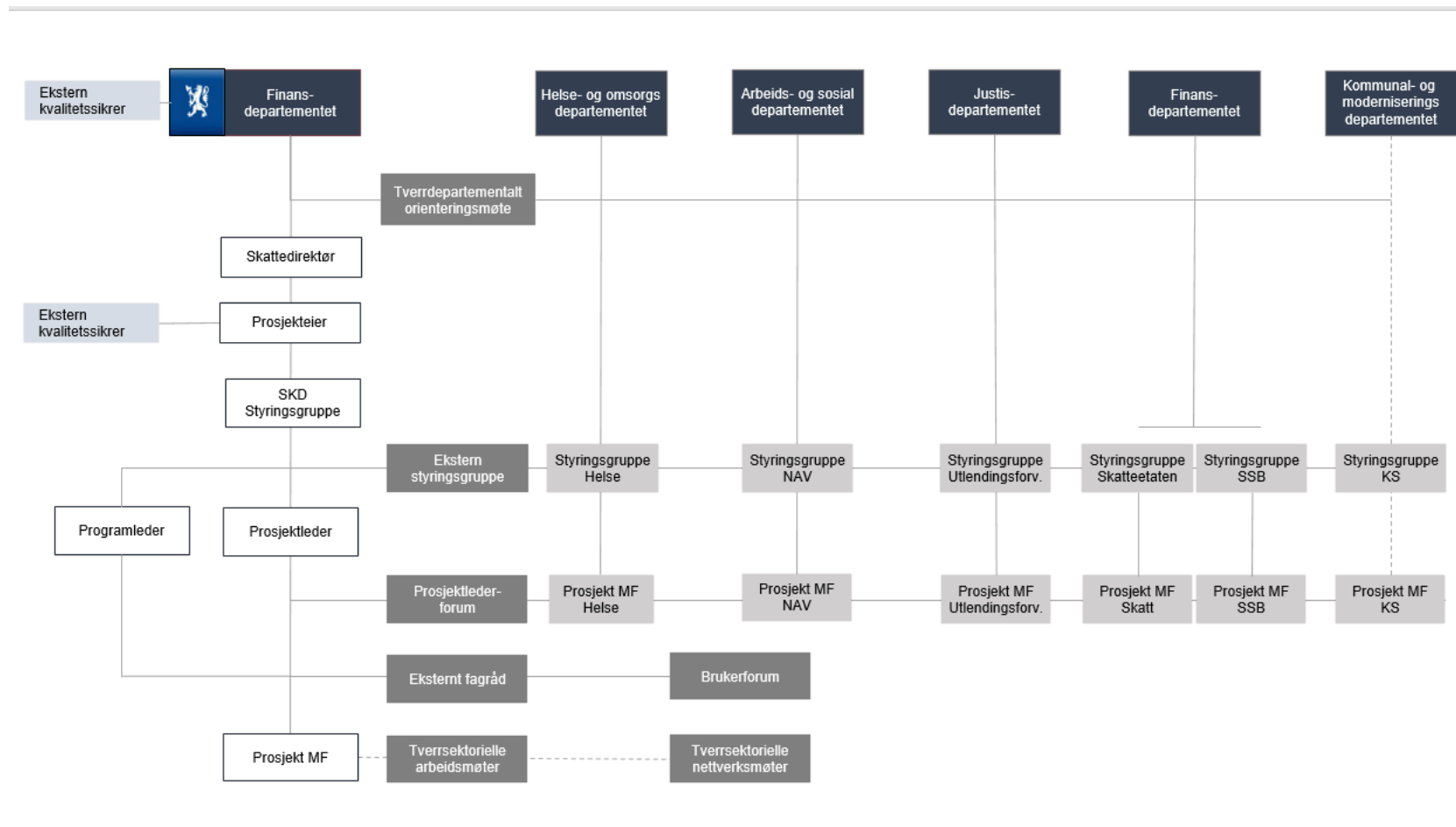
Faktorer som kan påvirke hvilken organisasjonsmodell du skal velge

- Kompleksitet og størrelse på tjenesten
- Antall involverte parter
- Ny tjeneste / eller digitalisering av en eksisterende tjeneste
- Kjent / ny teknologi
- Risiko

- Lik/ulik modenhet i virksomhetene
- Tidligere relasjoner mellom samarbeidende organisasjoner
- Styrkeforholdet mellom virksomhetene i forhold til størrelse på oppgavene hver og en skal bidra med
- Er det en tydelig eier av tjenesten?

Overordnet styring

- Eksempel fra Skatteetatens modernisering av Folkeregisteret:



Eksempler på tværgående satsninger

DSOP- Digital Samhandling Offentlig Privat



DELING AV DATA FRA OFFENTLIGE ETATER TIL PENSJONSINNRETNINGER: BEDRER DATAKVALITETEN OG ELIMINERER DOBBELTRAPPORTERING VED AJOURHOLD AV PENSJON

Problem

Pensjonsselskapene henter hver måned inn informasjon fra bedriftskundene sine for å beregne avsetninger til fremtidige pensjonsutbetalinger (obligatorisk tjenstepensjon), og denne informasjonen er av varierende kvalitet. I tillegg er de samme bedriftskundene pålagt å sende tilsvarende informasjon om inntekt og arbeidsforhold til offentlig sektor (A-ordningen og Aa-registeret), noe som medfører dobbelrapportering for bedriftene.

Løsning

Prosjektet skal legge til rette for at pensjonsselskaper får tilgang til informasjon fra Skatteetaten og NAV for å ajourholde obligatorisk tjenstepensjon. Dette er ventet å gi pensjonsselskapene bedre datakvalitet og arbeidstakere riktigere pensjon, samtidig som det vil føre til mindre rapportering for arbeidsgivere.

Status

Skatteetaten fikk i 2019 i oppdrag av Finansdepartementet å lede dette prosjektet. Dette henger sammen med at etaten er forvaltningsansvarlig for den tverretatlige a-ordningen. Samtidig er det slik at de største gevinstene fra de skisserte tiltakene trolig ligger utenfor Skatteetaten, hos andre interessenter. Derfor følges prosjektet tett av DSOP aktørene i form av pensjonsinnretningene og Finans Norge/Bits.

Integrasjonstesting av nye løsninger startet i slutten av september og har vært vellykket. Pilotdrift er derfor forventet å starte i januar 2021.

Parallelt med piloten vil prosjektet utføre eventuelle nødvendige endringer/oppdateringer i løsningen, samt utarbeide nødvendige avtaler mellom offentlige etater, Bits som segmentansvarlig og pensjonsinnretninger for å kunne dele data på den nye måten.

Gevinster

Målbare gevinster

- Løsningen gjør at både pensjonsselskapene og arbeidsgivere sparer mye tid, blant annet ved at man unngår dobbelrapportering hver måned.
- Høyere datakvalitet er ventet å bidra til økt innbetaling av obligatorisk tjenstepensjon: Det er forventet mer enn 1,6 milliarder kroner i økte innbetalinger årlig.
- Som følge av bedre tilgang til riktige data, samt flytting av tilsyn til Skatteetaten, kan flere forsøk på sosial dumping og lignende avsløres.

Samfunnsgevinster

- Løsningen gir arbeidstakere en generell trygghet om at arbeidsgiver betaler inn korrekt beløp til pensjonsselskapene, slik at arbeidstakerne i fremtiden får utbetalt den pensjon de har krav på.

- Pensjonsselskapene får tilgang til data av bedre kvalitet, samt et bedre grunnlag for å fange opp eventuelle arbeidsgivere som bevisst sniker seg unna lovpålagte innbetalinger til ansattes fremtidige pensjon (sosial dumping).
- Arbeidsgivere får en trygghet om at konkurrentene ikke driver med sosial dumping, og at de derfor konkurrerer på like vilkår.
- Løsningen vil forhindre forsøk på sosial dumping (for eksempel triksing med jobber i små oppdrag som hver for seg sniker seg under grensen⁶ for obligatorisk tjenstepensjon).

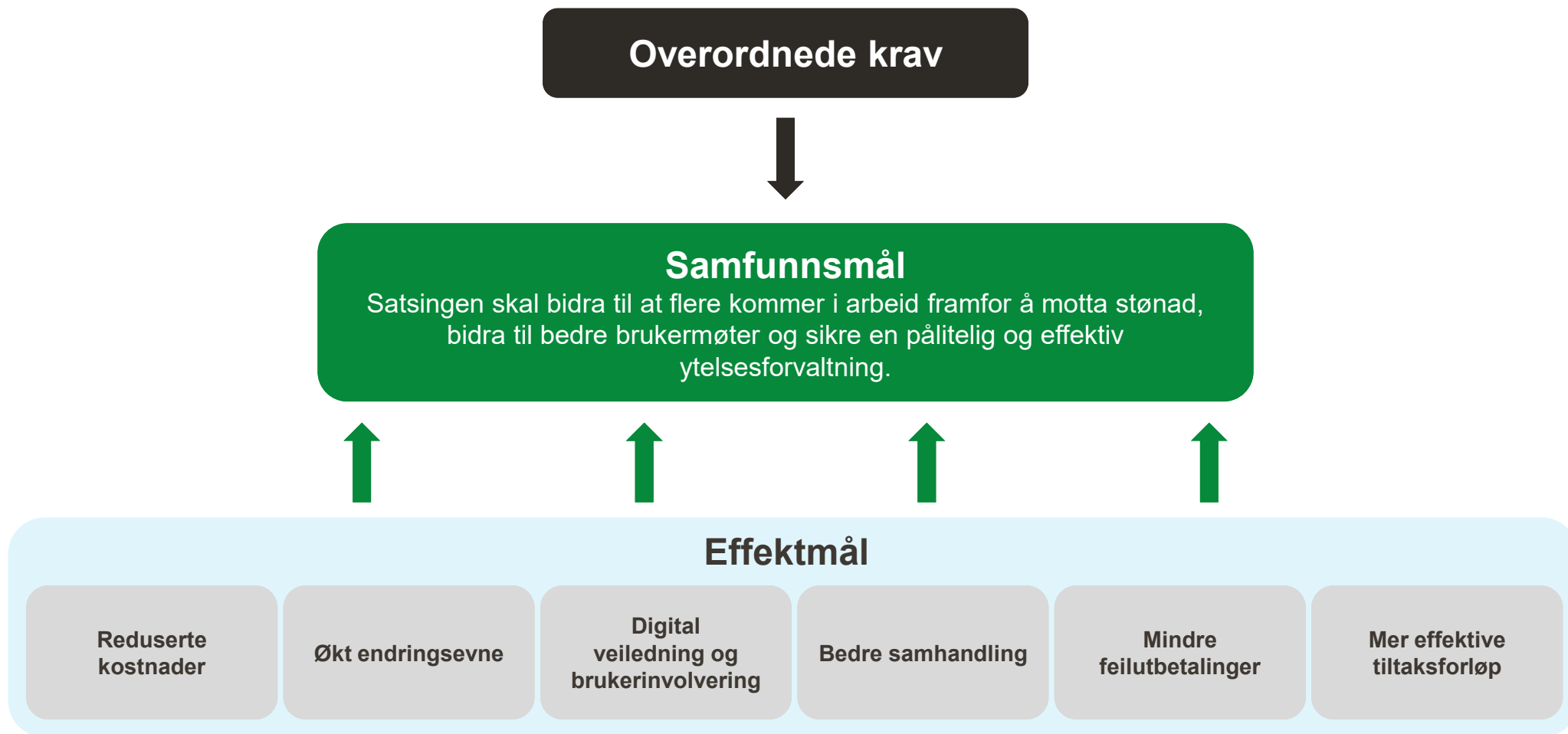


Eksempler på nyttefokus fra NAV

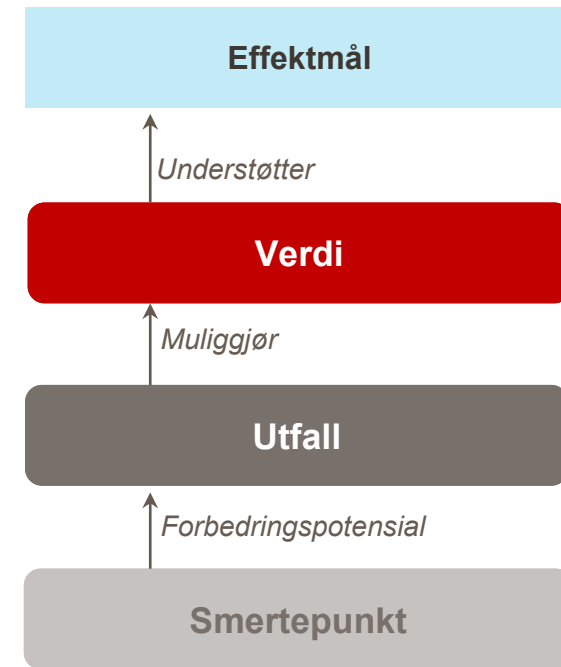
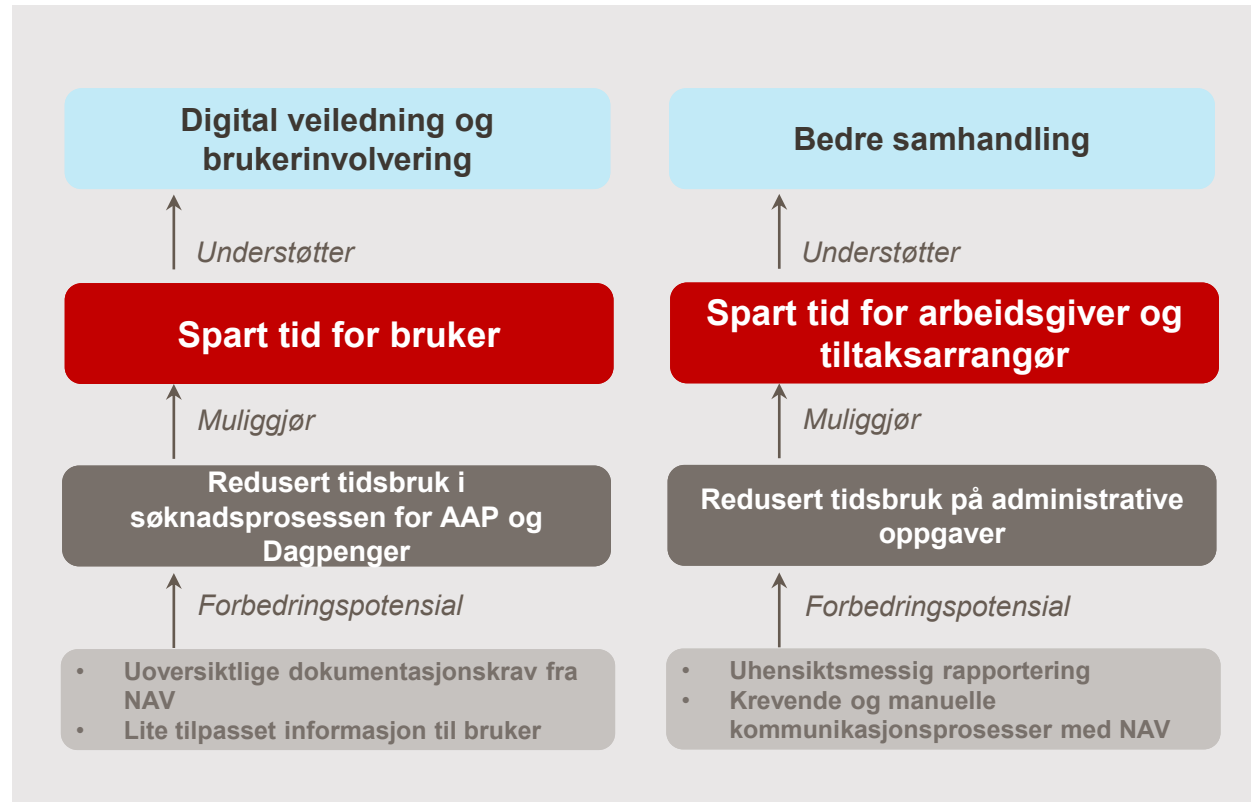
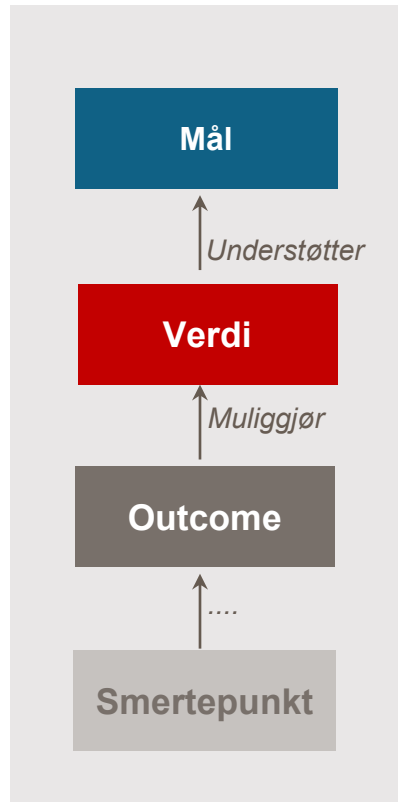
P4 – Flere i arbeid (som har vært underlagt kvalitetssikring KS1 og KS2)



Målhierarki for satsingen



Nyttevirkninger





PROMIS.NO