

+

Anbefalinger om
Tiltak for bedre gevinstrealisering

Rapport fra arbeidsgruppe i Difi/DFØ

Direktoratet forvaltning og IKT og Direktoratet for økonomistyring
15. desember 2016

DFØ: Rapport nr 2017/2



Innhold

1	Innledning	5
1.1	Bakgrunn.....	5
1.2	Mål for oppdraget.....	5
1.3	Begrepsavklaringer og målgrupper	6
1.4	Metodisk tilnærming	7
2	Gevinstrealisering – generelt	10
2.1	Problemstillinger og vurderinger	10
2.2	Mål	12
2.3	Mulige tiltak.....	12
3	Gevinstrealisering i en virksomhet	16
3.1	Problemstillinger og vurderinger	16
3.2	Mål	19
3.3	Mulige tiltak.....	19
4	Gevinstrealisering som tema i styringsdialogen mellom etatsstyrer (fagdepartement) og underliggende virksomhet.....	24
4.1	Problemstillinger og vurderinger	25
4.2	Mål	26
4.3	Mulige tiltak.....	26
5	Gevinstrealisering der ansvaret som prosjekteier og gevinstansvarlig ligger i ulike virksomheter.....	31
5.1	Problemstillinger og vurderinger	32
5.2	Mål	35
5.3	Mulige tiltak.....	35
6	Anbefaling av tiltak.....	39
7	Forutsetninger for vellykket gjennomføring	41
8	Vedlegg	43
8.1	Ulike definisjoner av gevinstrealisering	44
8.2	Dagens tiltak som bidrar til gevinstrealisering	45
8.3	Oversikt over informanter	48
9	Vedlegg Referanser.....	49

Sammendrag

Resultatmålet for dette oppdraget er forslag til tiltak som kan settes i verk for å få mer og bedre gevinstrealisering i staten. Utredningen gjennomgår gevinstrealisering utfra forhold rundt tre tilnæringer (situasjoner) i tillegg til noen generelle tverrgående forhold:

- forhold i en virksomhet,
- forhold mellom en virksomhet og et overordnet (fag-)departement
- forhold hvor gevinstene skal realiseres utenfor prosjekteiers virksomhet

For hver situasjon ser vi på hva som anses som problemstillinger og vurderinger vi har gjort på basis av informasjonsinnhenting, vi beskriver vår oppfattelse av mål for situasjonen ift gevinstrealisering, og vi foreslår tiltak som skal bidra til mer og bedre gevinstrealisering.

Generelt sett synes det å være en del uklarheter og ulike forståelser rundt de begreper som benyttes innen fagområdet gevinstrealisering. Et av de prioriterte tiltakene er å få tydeliggjort de begreper som benyttes i ulike fagområder innen styring og ledelse som vedrører gevinstrealisering.

Det er også klare tegn på behov for økt kompetanse innen temaet, og de få tilbud som finnes i dag er ikke tilstrekkelig ift behovet. Flere av forslagene til tiltak vedrører kompetansebygging, spesielt innen gevinstrealisering, endringsledelse og ift utredningsinstruksen.

Gevinstrealiseringen i statlige virksomheter er mangelfull, både grunnet manglende systematisk og målrettet arbeid, men også av mangel på kunnskap om metoder og verktøy. Det er også et uttrykt ønske om at gevinstrealisering blir sterkere integrert i den ordinære virksomhetsstyringen.

Forslagene til tiltak vedrører i hovedsak kompetansebygging og metodetilpassing, hvorav det å utarbeide en enkel sjekklister for gevinstrealisering i virksomhetsstyring anses spesielt nyttig. Dette tiltaket kan bidra til økt oppmerksomhet om hva virksomhetens ledelse bør tenke på for å gjøre gevinstrealisering til en mer integrert del av virksomhetsstyringen.

Det er lite oppmerksomhet rundt gevinstrealisering i dialogen mellom fagdepartement og underliggende virksomhet. Når gevinster ikke er et tema i dialogen, blir det heller ikke en del av helhetsbildet etatsstyrer har ift virksomhetens utviklingstiltak, og gevinstene blir heller ikke fulgt opp tilstrekkelig i det daglige. Det er også påpekt at insentivene til å jobbe systematisk og målrettet med gevinstrealisering i virksomheten ikke er mange eller tydelige nok. Vi foreslår tiltak som å fremskaffe et bedre kunnskapsgrunnlag om det helhetlige gevinstpotensialet i sektoren gjennom flere områdegjennomganger, og å få til mer oppmerksomhet rundt gevinstrealiseringsforhold ved evalueringer av årsrapporter, utvikle kompetansetiltak på etatsstyrenivå, og også vurdere å tilgjengeliggjøre gode eksempler på eksisterende retningslinjer for oppfølging av prioriterte tiltak og prosjekter. Vi foreslår også å etablere en gevinstansvarlig-rolle på departementsnivå. Rollen skal følge opp gevinstoversikter og gevinstarbeidet i fagdepartementet og i underliggende virksomheter. Dette vil skape den oppmerksomhet vi mener er sentral for å få til mer og bedre gevinstrealisering.

Det er en stor, men viktig utfordring å få til gode gevinstrealiseringsprosesser i de tilfeller hvor gevinstene skal realiseres utenfor virksomheten som har prosjekteierskapet. Her har virksomheten liten kontroll over de som skal realisere gevinstene. Det finnes i dag ikke en god, omforent forståelse av beste praksis. Her er det snakk om nye situasjoner med helt nye problemstillinger, og det er ikke nødvendigvis slik at etablerte modeller for gevinstrealisering innen en virksomhet er like egnet der gevinstene kommer andre steder. Det kan være mangelfull dialog mellom partene, uklare roller, lite støtte i dagens finansieringsmodeller, og ellers lite metodeverk for oppfølging av gevinstrealiseringen i slike situasjoner. Vi foreslår bedre kunnskapsgrunnlag knyttet til erfaringer, med tanke på gjenbruk av de gode eksempler, men også til å utvikle gode metoder og prosesser for senere tiltak. Vi foreslår også at det gjøres en analyse av muligheter og forslag til en helhetlig, nasjonal prioritering, finansiering og gevinstrealisering av digitale infrastrukturprosjekter.

Flere av tiltakene vi foreslår i denne rapporten kan integreres i den eksisterende virkemiddelbruken, mens andre tiltak medfører igangsetting av helt nye tiltak/prosjekter eller etablering av nytt tjenestetilbud. Noen tiltak kan igangsettes i løpet av første halvår 2017, mens andre tiltak kan være aktuelle på sikt. Det vil være en fordel å integrere gevinstrealisering i eksisterende virkemiddelbruk. Hvordan dette kan gjøres må vurderes nærmere av DFØ og Difi.

Gjennomgangen og oversikten over mulige tiltak vil være nyttig for både Difi og DFØ ved virksomhetsplanlegging de neste årene. I tråd med prinsipper om mål- og resultatstyring, mener vi det må være opptil direktoratene å vurdere hvilke av tiltakene som skal igangsettes, avhengig av øvrig portefølje, ressurs- og kompetansesituasjon.

I første omgang – på kort sikt, mener vi det kan være mest hensiktsmessig å prioritere tiltak rundt gevinstrealisering i en virksomhet og i etatsstyringen, men avvente tiltak for bedre gevinstrealisering der gevinstene tas ut i andre virksomheter.

Det er mange forutsetninger for å lykkes med gevinstrealisering. En viktig forutsetning er at den enkelte virksomhet jobber mer målrettet og systematisk med gevinstrealisering. Virksomhetsleder og øvrig ledelse har et særskilt ansvar. Det er også viktig at fagdepartementene forstår sin rolle, viser oppmerksomhet rundt gevinstrealisering, og vurderer og avklarer hva slags insitamenter som kan være nyttig for å bidra til mer og bedre gevinstrealisering i staten.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forvaltningen må fornye, forandre og forbedre seg for å møte de store utfordringene samfunnet står ovenfor. Selv om offentlige virksomheter gjør mye godt forbedrings- og effektiviseringsarbeid, kan forvaltningen fortsatt bli bedre til å realisere de ønskede gevinstene.

Finansdepartementet (FIN) og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) sier i likelydende tildelingsbrev til DFØ og Difi:

«Til tross for at mye bra er blitt gjort, mener KMD og FIN at mer kan gjøres for å legge til rette for at identifiserte gevinster faktisk tas ut. Erfaringer viser at selv om gevinster ofte identifiseres i beslutningsgrunnlaget for tiltaket, jobbes det ikke målrettet og systematisk for å hente ut gevinstene etter beslutning om finansiering og igangsetting.»

Flere grep tas for å stille tydeligere krav til målrettet og systematisk arbeid for gevinstrealisering. I nye retningslinjer for utarbeidelse av satsningsforslag for 2018 (Retningslinjer for statsbudsjettet, FIN, 2016) har arbeid med gevinstrealisering fått en sentral plass;

- *«Satsningsforslag til marskonferansen skal følges av **en gevinstoversikt** der det er relevant for forslaget.»*
- *«For alle relevante satsningsforslag som føres til profil, skal ansvarlig departement legge fram **en overordnet gevinstrealiseringsplan** til augustkonferansen.»*

I tillegg skal det nå stilles krav til alle virksomheter at de skal redegjøre for effektiviseringstiltak og gevinstrealisering i sine årsrapporter (Fellesføring, KMD, 2016):

"<Virksomheten> skal arbeide systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten.

Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. I årsrapporten skal <Virksomheten> gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak. Det skal her fremgå at tiltak som inneholder digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er særlig vurdert. Det skal også gjøres rede for hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder."

Regjeringen har varslet gjennom Digital agenda (Digital agenda, KMD, 2016) at den vil vurdere nye tiltak for bedre gevinstrealisering. Dette er bakgrunnen for at FIN og KMD i september 2016 gav et felles oppdrag til DFØ og Difi om å utrede mulige tiltak for bedre gevinstrealisering i statlige virksomheter.

1.2 Mål for oppdraget

1.2.1 Mandat

Mandatet fra styringsgruppen (FIN/KMD) til arbeidsgruppen er beskrevet slik:

«Effekt mål

Oppdraget skal føre til mer og bedre realisering av gevinster ved alle typer statlige tiltak.

Resultatmål

Difi og DFØ skal innen 15. desember 2016 ferdigstille et forslag til aktuelle tiltak, herunder hvordan gevinstrealisering kan integreres i den eksisterende virkemiddelbruken i statsforvaltningen, som for eksempel kompetanseutviklingstiltak for ledere, veiledere, faglige nettverk og arbeidsgiverpolitikken. Forslagene kan omfatte både DFØs og Difis porteføljer og andre relevante aktørers tiltak. Tiltakene skal utformes slik at de gjelder alle typer statlige tiltak, herunder effektiviseringstiltak. Digitaliseringsprosjekter kan gjerne brukes som eksempel.

Målgruppen for tiltakene er primært linjeledere og andre nøkkelpersoner som har ansvar for eller arbeider med gevinstrealisering, styringsdialog eller omstillings-, endrings- og effektiviseringsarbeid i virksomheter og fagdepartement. Listen over forslag forelegges styringsgruppen for beslutning om videre arbeid.

I denne omgang er det ikke behov for støtte til å identifisere, beskrive og måle gevinster, men til å hjelpe ledelsen i virksomhetene og fagdepartementene til å planlegge og gjennomføre gevinstrealiseringen.»

1.3 Begrepsavklaringer og målgrupper

1.3.1 Begrepsavklaringer for oppdraget

Det er ulike og uklare forståelser av begreper som gevinst, gevinstrealisering og effektivisering. Det er fortsatt mange som først og fremst forbinder gevinster med noe som skal resultere i et kronebeløp, og da gjerne i form av et budsjettkutt. Vi ser også at mange oppfatter at gevinstrealisering er knyttet til noe som skal gjøres i forbindelse med prosjekter, og da særlig digitaliseringsprosjekter.

Vi har valgt å legge følgende forståelser til grunn i vårt arbeid:

Gevinstrealisering knyttet til utvikling/prosjekter vs. forbedring i drift

Vi mener det kan være greit å skille mellom gevinstrealisering knyttet til utviklingstiltak/prosjekter i motsetning til kontinuerlig forbedring i driftssituasjonen. Gevinstrealisering er altså knyttet til de situasjoner hvor man igangsetter et utviklingsinitiativ i form av et prosjekt eller et tiltak, setter inn ressurser og gjennomfører en planlagt prosess for å oppnå gevinster. Arbeidet må være slik organisert og definert at gevinster kan tydeliggjøres og forventes realisert gjennom systematisk og målrettet arbeid.

«Budsjettkutt» er å anse som kutt virksomhetene får gjennom sine tildelingsbrev og på sine budsjettmidler. Eksempelvis avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (for 2017 på 0,8% av driftsbudsjettet). Disse kuttene er som regel ikke et resultat av målrettet og systematisk arbeid for gevinstrealisering i den enkelte virksomhet, og følger derfor heller ikke en gevinstrealiseringsmetodikk, f.eks. den som beskrevet i DFØs veileder.

Gevinstrealisering gjelder alle utviklingstiltak/prosjekter

Selv om gevinstrealisering er særlig knyttet til digitaliseringsprosjekter, mener vi dette er like relevant for alle typer utviklingstiltak/prosjekter, for eksempel omstillinger, innkjøpsprosjekter etc.

Bred forståelse av «gevinster»

Det finnes flere definisjoner av gevinst og gevinstrealisering. DFØs veileder for gevinstrealisering definerer «gevinst» som «en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent.»

«Gevinstrealisering er «prosessen der man planlegger, organiserer og henter ut forventede og eventuelle ikke-forventede gevinster av et prosjekt.»

Det finnes andre, men liknende definisjoner i:

- KS gevinstkokebok (Gevinstkokebok, KS)
- Rapporten «Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter» (Kartleggingsrapport, Rambøll, 2014).
- Rapporten «Nøkklene til handlingsrommet» (Effektiviseringsrapport, Difi, 2016)

Felles for disse er en bred forståelse av gevinster, det vil si at gevinster kan resultere i både besparelser på budsjetter, samt kvalitetsgevinster som er vanskeligere å beregne og måle. Og de kan opptre i alt fra ressursbruk til som samfunnseffekt. Se nærmere beskrivelse av begreper i kap. 8, Vedlegg 1.

Vi er enige i den brede forståelsen av gevinster. Det handler altså om mer enn kutt i budsjettene.

1.3.2 Målgrupper

Gjennom tildelingsbrevet har KMD og FIN beskrevet målgruppen for nye tiltak som «*primært linjeledere og andre nøkkelpersoner som har ansvar for eller arbeider med gevinstrealisering i virksomheter og fagdepartement. Sekundære målgrupper er prosjektledere og prosjektmedarbeidere og andre som er involvert i effektiviseringsarbeidet.*»

Vi har valgt å utdype dette med følgende målgrupper (brukergrupper) som er særlig relevante:

Tabell 1: Oversikt over målgrupper

Målgruppe	Rolle og ansvar
Etatsstyrere	Gir oppdrag, og følger opp resultatene til en underliggende virksomhet
Virksomhetsleder (direktør)	Overordnet ansvarlig for gevinstrealisering i virksomheten
Virksomhetsledelse (linjeledere)	Ansvarlig for nye tjenester, endringer og omstillinger
Prosjekteier	Overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål. Hvor et prosjekt skal forankres, og hvem som skal være prosjekteier, avhenger av prosjektets mål og innhold
Gevinstansvarlig	Overordnede ansvar for at prosjektets gevinster blir realisert. Den gevinstansvarlige skal normalt være en leder plassert i den delen av linjeorganisasjonen som skal realisere gevinstene
Metodeansvarlig	Ansvarlig for metodikk og beste praksis i virksomhetene

1.4 Metodisk tilnærming

Tre tilnærmingseksempler som illustrerer utfordringer for gevinstrealisering

For å kunne foreslå tiltak som skal bidra til bedre gevinstrealisering, må vi forstå hva de viktigste problemene er og hvilke behov målgruppene har. Problemstillingene kan variere i løpet av prosessen, og de kan oppleves forskjellig hos de ulike målgruppene.

Vi har valgt tre tilnærmingseksempler med litt ulike egenskaper, rammebetingelser, problemstillinger og behov, hvor gevinstrealisering er sentralt. Vi har i dokumentet kalt de for «situasjoner»:

- i en virksomhet
- i styringsdialogen mellom etatsstyrer (fagdepartement) og underliggende virksomhet
- der ansvaret som prosjekteier (leveransefokus) og gevinstansvarlig (gevinstfokus) ligger i ulike virksomheter

Datagrunnlag

Det datagrunnlaget vi har innhentet som utgangspunkt for våre analyser, kommer fra ulike dokumentkilder av type rapporter og utredninger, (se vedlegg kap.9), deltakelse i seminar, og intervjuer med representanter for målgruppene og andre interessentgrupperinger. Vi har gjennomført 28 intervjuer, se oversikt i vedlegg 8.3.

Intern referansegruppe, ekstern referansegruppe og styringsgruppe

Arbeidet har vært organisert med en styringsgruppe, intern og ekstern referansegruppe og en arbeidsgruppe.

Tabell 2: Oversikt over arbeidets organisering

Styringsgruppe	Intern referansegruppe
Lasse Ekeberg, KMD Tom-Eivind Markussen, KMD Astri Tverstøl, FIN Knut Klepsvik, FIN Roger Bjerke, DFØ Eivor Nebben, Difi	Eivor Nebben, Difi Grete Orderud, Difi Marit Loftnes Mellingen, Difi Dag Strømsnes, Difi Roger Bjerke, DFØ Harald Saxegaard, DFØ Gry Hamarsland, DFØ
Arbeidsgruppe	Ekstern referansegruppe
Sverre Berg, DFØ (leder) Ellen Strålberg, Difi Christine Vik, DFØ Birgit Enger Nordstrand, Difi Anne Kristine Hanevold, Difi Bertil Tiusanen, Difi	Leif Skiftenes Flak, UIA Stein Grimstad, Scienta Anne Live Vaagaasar, BI

Leserveiledning

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Utredningsinstruksens (UI) minimumskrav (6 spørsmål).

Videre har vi strukturert rapporten ut fra de tre situasjonene beskrevet ovenfor. I tillegg er problem, mål og tiltak som går på tvers av disse tre situasjonene beskrevet i kap. 2 «Gevinstrealisering - generelt».

Vi har inndelt vurderingene innen de ulike situasjonene (kapittel 2-5) i forhold til:

- «Hva er problemet?» som er beskrevet under «problemstillinger» (UI spm 1)
- «Hva vil vi oppnå?» som er beskrevet som «mål» (UI spm 2)
- «Hvilke tiltak er relevante?» samt positive og negative virkninger som er beskrevet som «mulige tiltak» (UI spm 2 og 4)

I kapittel 6 omtaler vi hvilke av de relevante tiltakene som vi anbefaler iverksatt først og hvorfor. (UI spm 5)

I kapittel 7 gjør vi rede for forutsetninger for å lykkes med tiltakene. (UI spm 6)

Vi har valgt å oppsummere relevante tiltak i tabell i kapitlene 2-5, jf. Tabell 3 nedenfor.

Tabell 3: Tabell for tiltak, mal

Nr	Tiltak	Prioritet	Målgrupper					
			ES	VL	Vled	PE	G	M
		Nytte og realiserbarhet 1-5						

Tabellen inneholder nummerert tiltaksforslag, en skjønnsmessig vurdering av nytte og realiserbarhet og hvilke av målgruppene våre som hovedsakelig blir berørt av tiltaket.

Forkortelsene under «Målgrupper» i tabellen betyr følgende:

ES = Etatsstyrer

VL = Virksomhetsleder (direktør)

Vled = Virksomhetsledelse (linjeledere)

PE = Prosjekteier

G = Gevinstansvarlig

M = Metodeansvarlig

Nytte av tiltaket vurderes på en skala fra 1-5 hvor 5 er høyest. Vurderingen gjøres i forhold til tiltakets antatte bidrag til å løse definerte problemer.

Realiserbarhet vurderes på en skala fra 1-5 hvor 5 er høyest. Vurderingen gjøres i forhold til hvor realiserbart tiltaket er, utfra et relativt kortsiktig (6 mnd) tidsperspektiv. Det er også en viss vurdering ift hvorvidt tiltaket kan tilpasses eksisterende planer, om det er ressurskrevende og om det kan gi effekt det neste året.

For begge tilnærminger er vurderingene høyst subjektive utfra den felles forståelse arbeidsgruppen har klart å oppnå. Vi ser at flere justeringer kunne vært gjort avhengig av ytterligere tolkninger og rammebetingelser. Vurderingene bør i stor grad anses som at de indikerer en retning og viktighet, fremfor å gi klare skåringer.

Vi har ikke vurdert at noen av tiltakene reiser prinsipielle spørsmål. (UI spm. 3)

2 Gevinstrealisering – generelt

I dette kapitlet ser vi på problemstillinger som gjelder alle de tre situasjonene beskrevet i kap. 1.4 og som vi kommer tilbake til i kap. 3-5.

2.1 Problemstillinger og vurderinger

2.1.1 Uklarhet rundt gevinstrealisering og ulik bruk av begreper i forvaltningen

Gjennom våre intervjuer og gjennomganger av rapporter og utredninger har vi erfart at begrepsapparatet innen fagområdet gevinstrealisering brukes ulikt. Det er f.eks. fortsatt mange som først og fremst forbinder gevinster med noe som skal resultere i et kronebeløp, og da gjerne i form av et budsjettkutt.

Flere av begrepene er godt adressert i eksisterende veiledere (veileder i gevinstrealisering og etatsstyring) og i Prosjektveiviseren. Det synes likevel som at disse veilederes innhold ikke er godt nok kjent. Noen av våre informanter har derfor bevisst valgt andre begreper. Eksempelvis Simulamiljøet¹ som snakker om «nytte» istedenfor gevinst, og det nasjonale nødmeldingsprosjektet i regi av Justis- og beredskapsdepartementet som i stedet bruker begrepet «forbedringer».

Begrepet effektivisering benyttes også i sammenliknbare situasjoner, men uten å vektlegge gevinstrealiseringsprosessen slik den er definert av DFØ:

- Difis rapport «Nøklene til handlingsrommet. Ledelse og omstilling i staten» handler om effektivisering som omfatter både kostnadseffektivisering og gevinster i form av økt kvalitet i tjenester eller arbeidsprosesser.
- En informant skiller mellom gevinstrealisering, som skjer i prosjekter, spesielt IT-prosjekter, og effektivisering som knyttes til drift.
- Fagdepartementene ønsker effektivisering av virksomhetene, men det er enklere å forholde seg til rene kutt, framfor oppfølging av gevinster som skal realiseres. *«Det kan godt være at gevinstrealiseringsmetodikken bør være bedre kjent. Men metoden med å kutte budsjetter er effektiv.»*
- Tilsvarende mener en informant at det må det skilles mellom gevinstrealisering og budsjettkutt i styringsdialogen. Gevinsten kan også være å unngå en kostnad. Man kan kutte mye i budsjettet, men uten at dette innebærer gevinster.

2.1.2 Veileder i gevinstrealisering ikke kjent (og således ikke brukt/ etterlevd)

Flere av våre informanter har liten kjennskap til DFØs veileder i gevinstrealisering. Vårt inntrykk er at veilederen i for liten grad er kjent, og brukt. Eksempelvis har vi møtt få som kjenner til rollen som gevinstansvarlig eller som har fått rollen.

¹ **Simula Research Laboratory AS** ble etablert som et prosjekt under Universitetet i Oslo i 2001, og ble stiftet som aksjeselskap i 2002. Selskapet skal drive grunnleggende langsiktig forskning på utvalgte områder innen programvare- og kommunikasjonsteknologi, og gjennom dette bidra til nyskaping og innovasjon i næringslivet. Statlig eierskap i selskapet skal bidra til å sikre et høyt internasjonalt nivå på forskningen og utdanning av høyt kvalifiserte forskere. (Wikipedia)

2.1.3 Manglende kompetanse på endringsledelse

Flere av lederne vi har snakket med påpeker viktigheten av å utruste ledere på alle nivå i virksomheten til å stå i omstilling fordi ledelse utgjør en stor forskjell. Det er behov for økt kompetanse i endringsledelse hos toppledere, mellomledere og prosjektledere.

Digital agenda peker på at «*Digitaliseringsprosjekter er veldig ofte knyttet til virksomhetsutvikling. Gevinstrealisering innebærer i realiteten endring av arbeidsprosesser, arbeidsoppgaver, roller og ansvarsområder og eventuelt omorganisering i virksomhetene.*» (Digital agenda, KMD, 2016).

Prosjekter gjort riktig kan gi store gevinster, men gevinstene kommer ikke av seg selv. Dette gjelder både digitaliseringsprosjekter og andre typer utviklingsprosjekter. Vellykket prosjektarbeid krever nesten uten unntak at virksomheten endres. Det handler ikke bare om å utarbeide bedre strategier, men om god ledelse og forbedring av prosesser.

Endringsledelse omtales som et viktig tema i Prosjektveiviseren. Her understrekes at endringsledelse er en forutsetning og et suksesskriterium for gevinstrealisering. Samtidig er endringsledelse et begrep som rommer mye og som tolkes ulikt. «*I Prosjektveiviseren er elementer av endringsledelse integrert i de ulike fasene og beslutningspunktene, men ikke omtalt som et eget tverrgående tema. Det er imidlertid viktig å understreke at prosjektmetodikk etter beste praksis i seg selv ikke vil resultere i at de forventede gevinster blir realisert. Det må skje en endring i organisasjonen, hos medarbeidere i organisasjonen og i organisasjonens omgivelser. For å få til dette er endringsledelse et viktig suksesskriterium.*»

Endringsledelse er heller ikke først og fremst planlegging av endringen. Det handler i stor grad om å lede endringsprosesser for å gjennomføre virksomhetsendringer som er nødvendig for å sette organisasjonen i stand til å oppnå planlagte gevinster. Rambølls IT i praksis definerer endringsledelse som «*Ledelsesprosesser for å gjennomføre virksomhetsendringer som er nødvendig for å sette organisasjonen og dens medarbeidere i stand til å oppnå planlagte og ikke-planlagte gevinster*».

Organisatoriske endringer krever kompetanse og innsats på alle ledernivåer, men erfaringer viser at kulturelle endringer skapes ut fra felles erfaringer i den daglige arbeidspraksisen. Flere undersøkelser viser at topplederne har en viktig rolle for å lykkes, men at også mellomlederne er avgjørende for å sette organisasjonen i stand til å oppnå planlagte gevinster. Det er mellomlederne som skal lede medarbeidere til en endret praksis gjennom motivasjon og faglig støtte – samtidig som de skal være ansvarlige for gevinster innenfor sine områder. (Rambøll, 2016).

Behovet for å styrke kunnskapen om endringsledelse vil melde seg som et resultat av tydeligere krav til gevinstrealisering. Bedre gevinstrealisering fordrer ledere som evner å skape kultur for endring. Ved å sette fokus på gevinster vil det bli tydelig at virksomhetene ikke kun kan bruke ressursene på gjennomføringen av prosjektet, men også jobbe systematisk med endringsledelse.

I motsetning til gevinstrealisering, har altså verken Difi eller DFØ veiledere eller anbefalt metodikk for endringsledelse.

2.1.4 Manglende kompetanse på gevinstrealisering

Rambølls IT i praksis (IT i praksis, Rambøll, 2016) viser at kompetanse hos ledere er en viktig suksessfaktor. Kompetansenivå blant toppledere og mellomledere i «beste praksis»-virksomheter er betydelig høyere enn i «verste praksis»-virksomheter. Dette gjelder særlig i form av å stille klare krav og forpliktelser til gevinstrealisering, men også når det gjelder å hente ut gevinstene etter prosjektperioden.

Riksrevisjonen viser til at uten *aktiv involvering fra ledelsen* i virksomheten vil det være vanskelig å følge opp og forankre de prosesser som er nødvendig for å realisere planlagte gevinster (Gevinstrealisering, Riksrevisjonen, 2015).

DFØs studie om statlig styring (Kompetansestudie, DFØ, 2013) dokumenterer at departementene og virksomhetene også selv vurderer å ha lav kompetanse på samfunnsøkonomisk analyse og gevinstrealisering. Det er likevel ikke disse områdene som utpeker seg når de samme personene blir bedt om å prioritere områder hvor de ser størst behov for å styrke kompetansen. Dette henger også sammen med modenhet. Rambølls IT i praksis peker på manglende modenhet og kultur som en viktig utfordring: «Flere respondenter har pekt på at virksomhetens modenhet er en avgjørende faktor for hvorvidt man aktivt jobber med gevinstrealisering underveis i prosjektperioden. Modenheten vokser frem i virksomhetene ved å gjennomføre prosjekter. Når virksomhetene bygger modenhet fører dette til at man gjør det bedre senere, dersom man klarer å holde på den riktige kompetansen.»

2.2 Mål

- DFØ og Difi har en felles forståelse for hva gevinst og gevinstrealisering er og hvordan gevinstrealisering henger sammen med styring og ledelse.
- Det er tydelig for våre målgrupper hva gevinst og gevinstrealisering er og hva som er god praksis for gevinstrealisering.
- Våre målgrupper har en felles forståelse for hvordan gevinstrealisering henger sammen med styring og ledelse.
- Virksomhetsledere/ virksomhetsledelse er bevisste på sin rolle og ansvar for å sikre ønsket endring, og har nødvendig kunnskap for å lede endringen.

2.3 Mulige tiltak

Tabell 4: Oversikt over mulige tiltak (generelt)

Nr	Tiltak	Prioritet	Målgrupper					
			ES	VL	Vled	PE	G	M
1	Tydliggjøring av begreper og vise sammenheng med andre relevante fagområder	N=5, R=3	x	x	x	x	x	x
2	Kompetansetiltak Utredningsinstruksen	N=4, R=5	x	x	x	x	x	x
3	Kompetansetiltak endringsledelse	N=4, R=5	x	x	x	x	x	x
4	Kompetansetiltak gevinstrealisering	N=4, R=3	x	x	x	x	x	x

Tiltak 1: Tydeliggjøring av begreper

Beskrivelse:

Begrepsbruken knyttet til gevinst og gevinstrealisering er fremmed/uklar og det er uklare sammenhenger med andre fagområder. Det er utarbeidet en rekke veiledere for ulike fagområder innen styring og ledelse, men sammenhengen mellom de ulike fagområdene er mangelfull beskrevet (det finnes eksempelvis ikke en veileder i virksomhetsstyring). Det mangler eksempelvis veiledning som viser sammenhengen mellom fagområder som mål- og resultatstyring, forhåndsutredninger,

endringsledelse, gevinstrealisering og evaluering. Videre er begrepsbruken i de ulike veilederne ikke konsistente og begrep med samme betydning benyttes i ulike veiledere med ulike benevnelser.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Som en del av videreutviklingen knyttet til veiledningsmateriell i etats- og virksomhetsstyring, vil det være naturlig å definere sentrale ord og begreper knyttet til statlig styring, herunder tydeliggjøre sammenhenger mellom begreper som gevinst, gevinstrealisering, effektivisering, produktivitet, effekter, nytte/nyttevirkning, endringsledelse mv. Arbeidet med definering av ord og begreper bør bl.a. utvikles underveis sammen med faglig budskap på etat- og virksomhetsstyring.

Positive og negative virkninger:

En begrepsliste som ikke kun definerer selve begrepet, men også forklarer sammenhengen til lignende begrep i andre fagområder vil bidra til mindre begrepsforvirring, mer brukervennlig kompetansetilbud og således styrke en felles forståelse for gevinstrealisering sin plass i statsforvaltningen. Dette vil være nyttig både for målgruppene, men også for DFØ og Difi og fremtidig utvikling av kompetansetiltak og samarbeidsprosjekter.

Det er utfordrende å enes om en felles begrepsforståelse mellom de ulike fagområdene. Ulike fagmiljøer har også ulik «definisjonsmakt». Det er inkonsistens mellom skriftlige veiledere som benytter ulike begreper, og dette tar tid å endre.

Tiltaket vil kreve bred involvering i både DFØ og Difi og vil være ressurskrevende.

Tiltak 2: Kompetansetiltak Utredningsinstruksen

Beskrivelse:

Statlige virksomheter følger i for liten grad anbefalingene i Utredningsinstruksen. Dette svekker beslutningsgrunnlaget, som igjen svekker planleggingen og oppfølgingen av gevinstrealiseringen.

DFØ vurderer flere tiltak som kan bidra til å øke etterlevelsen av Utredningsinstruksen og samfunnsøkonomisk analyse i 2017.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Vi mener gevinstrealisering som tema kan inngå i flere av tiltakene som planlegges for bedre etterlevelse av Utredningsinstruksen. Eksempelvis kan kompetansetiltak for samfunnsøkonomisk analyse blir tydeligere på koplingen til gevinstrealisering (eksempler på planlagte kompetansetiltak er e-læringskurs, halv- eller heldagskurs, samarbeidsforum mv.). Det er også nødvendig at kriterier for valg av forenklet analyse, samt hvordan den skiller seg fra full samfunnsøkonomisk analyse, blir tydeligere beskrevet.

Tiltak 2 må sees i sammenheng med tiltak 1.

Positive og negative virkninger:

Forventede nyttevirksomheter av økt kvalitet på utredninger i staten og økt kompetanse i statsforvaltningen til å gjennomføre egne utredninger, vil også bidra til økt kunnskap og modenhet knyttet til gevinstrealisering. Bedre beslutninger og mer realistiske gevinstplaner øker også sannsynligheten for at gevinstrealiseringen kan skje.

Flere nye tiltak for bedre etterlevelse av Utredningsinstruksen er allerede planlagt og det vil ikke medføre veldig mye ekstra tid og ressurser å tydeliggjøre og supplere gevinstrealisering sin plass i disse tiltakene.

Tiltak 3: Kompetansetiltak endringsledelse

Beskrivelse:

For å lykkes bedre med å ta ut gevinstene i offentlig sektor er det behov for økt kunnskap om endringsledelse og økt forståelse for at digitalisering og andre utviklingsprosjekter innebærer i realiteten å endre arbeidsprosesser. Det krever ledere som vet hvordan de tar ut gevinster og som klarer å motivere medarbeidere til å endre oppgaver i tråd med virksomhetens behov.

Difi skal utvikle fire e-læringskurs for ledere i forvaltningen. Tema for det første e-læringskurset er endringsledelse, og har mellomledere som målgruppe. Tema for de tre andre er enda ikke besluttet.

Arbeidsgruppa anbefaler:

- E-læringskurs om endringsledelse bør synliggjøre sammenhengen mellom endringsledelse og gevinstrealisering.
- Gevinstrealisering, som en integrert del av endringsledelse, bør vurderes som tema for ett av de fire e-læringskursene Difi skal utvikle.
- Endringsledelse bør vurderes som et eget tema i Veileder for gevinstrealisering, i annet veiledningsmaterieill vedrørende gevinstrealisering, eller på DFØs nettsider om gevinstrealisering.
- Det bør etableres en anbefalt metodikk/standard for endringsledelse knyttet til prosjektarbeid som kan inngå som en integrert del i Prosjektveiviseren.
- Synliggjøringen av sammenhengen mellom gevinstrealisering og endringsledelse inngår som en del av kompetansetiltak i gevinstrealisering, jf. tiltak 4.

Positive og negative virkninger:

Bedre integrasjon mellom endringsledelse og gevinstrealisering som metode vil gi ledere som står i en endring bedre forutsetninger for å planlegge og realisere gevinster. Ettersom E-læringskurs allerede er planlagt og igangsatt, vil merkostnaden med å tydeliggjøre gevinstrealisering sin plass i dette bildet være begrenset.

Tiltak 4: Kompetansetiltak gevinstrealisering

Beskrivelse:

Kompetansen og modenheten knyttet til gevinstrealisering er generelt sett lav hos både departementene og virksomhetene. Gevinstrealisering er tema på en av samlingene i strategisk IKT-kompetanse for toppledere som gjennomføres for alle departementene med deres underliggende virksomheter. Utover dette er kompetansetiltak i dag nærmest fraværende, bortsett fra det som finnes på det private markedet.

DFØ/Difi har tilgjengeliggjort nødvendige metoder og verktøy innen gevinstrealisering. Samtidig viser våre funn at veileder i gevinstrealisering er i for liten grad kjent og brukt. Vi tror at dersom innholdet i veilederen hadde blitt fulgt, hadde flere virksomheter jobbet mer systematisk med gevinstrealisering. En utfordring er å bidra til at virksomhetene følger anbefalingene i veilederen. Det kan derfor synes som om det er behov for en mer offensiv kommunikasjon- og formidling av nødvendige metoder og verktøy innen gevinstrealisering i tillegg til konkrete kompetansetiltak.

Det kan være aktuelt å revidere veilederen, særlig dersom tiltak 1 fører til bedre begrepsavklaringer. Veilederen bør uansett oppdateres i forhold til ny utredningsinstruks.

Arbeidsgruppa anbefaler:

- Gjeninnføre og videreutvikle kompetansetiltak om gevinstrealisering. Vurdere gevinstrealisering som et element i nye tiltak som utvikles (for eksempel i oppfølging av strategisk IKT-kompetanse for toppledere).
- Nettverkssamlinger for metodeansvarlige, gevinstansvarlige og ledere om gevinstrealisering i praksis og utveksling av erfaringer og utfordringer.
- En mer offensiv kommunikasjon og formidling av nødvendige metoder og verktøy innen gevinstrealisering (for eksempel en mer dynamisk og brukervennlig formidling på nett).
- En revidering av veileder må blant annet ta stilling til:
 - Skal veilederen forenkles mest mulig, eller skal den utvides til å omfatte flere relevante tema?
 - Skal formatet endres (eks. dynamisk og brukervennlig nettversjon)?
 - Oppdaterte definisjoner/begreper
 - Behov for justeringer basert på ny Utredningsinstruks
 - Mer utdypning av situasjon der prosjekteier og gevinsteier er ulike parter
 - Gevinstrealisering integrert i virksomhetsstyring
 - Samkjøring med Prosjektveiviseren
- Vurdere verktøy som kan supplere en veileder (jf. Regneark fra Medfinansieringsordningen).

Tiltak 4 må sees i sammenheng med tiltak 1.

Positive og negative virkninger:

Forslagene her er flere og sammensatte. Hvilke man faktisk skal iverksette for å bidra til bedre kompetanse må vurderes nærmere. Et bedre tilbud på kompetansetiltak knyttet til gevinstrealisering vil bidra til å øke kompetansen og legge til rette for bedre gevinstrealisering.

Kompetansetilbudet knyttet til gevinstrealisering er ganske tynt per i dag. Ressurser til dette tiltaket vil avhenge av hvor stort løft dette fagområdet bør få, men tiltaket vil uansett kreve en del ressurser.

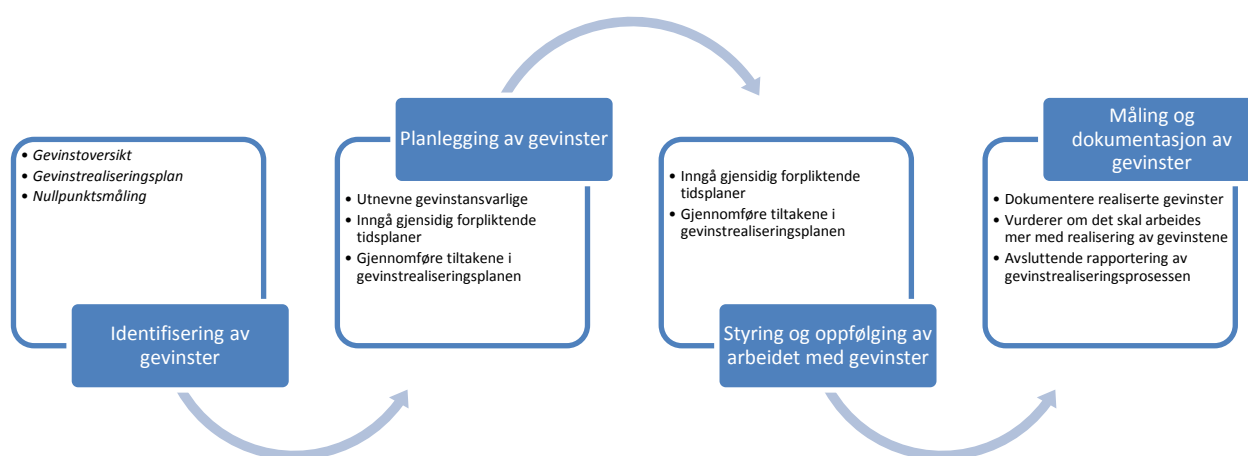
3 Gevinstrealisering i en virksomhet

I dette kapittelet ser vi på problemstillinger knyttet til gevinstrealisering i en virksomhet.

DFØ plasserer ansvar for gevinstrealisering hos linjeorganisasjonen, og begrunner det med at «*det er linjeorganisasjonen som iverksetter tiltaket, og som skal ta det i bruk.*»

(Gevinstrealiseringsveileder, DFØ, 2014). I praksis delegerer som regel linjeorganisasjonen gevinstrealiseringsoppgaver til prosjektorganisasjonen så lenge prosjektet er i drift.

Litt forenklet kan vi illustrere gevinstrealiseringsprosess² med følgende hovedaktiviteter:



Figur 1: Prosess for gevinstrealisering

3.1 Problemstillinger og vurderinger

3.1.1 Manglende systematisk og målrettet arbeid med gevinstrealisering

Kontinuerlig gevinstarbeid oppleves som avgjørende for å lykkes med å hente ut gevinster. Et fåtall virksomheter kan dokumentere at det har vært arbeidet systematisk og målrettet med gevinstrealisering i sine prosjekter. (Gevinstrealisering, Riksrevisjonen, 2015) (Kartleggingsrapport, Rambøll, 2014).

Det kan virke som at det er enklere for virksomhetene å identifisere og beregne gevinster enn å følge opp at de faktisk blir realisert; en av våre informanter sier følgende: «*Gevinster er noe vi snakker om når vi ber om penger. Vi trenger de gode argumentene for hvorfor vi trenger penger.*» Deretter stopper det opp. Identifiserte gevinster og planer følges ikke opp. En informant har også uttalt: «*Vi har lett etter vellykkede gevinstprosjekter i vår sektor, men finner de ikke. Vi finner gode planer. De finner vi i skuffer.*»

² Denne illustrasjonen samsvarer med både DFØs veileder i gevinstrealisering samt Prosjektveiviseren. Utviklet av arbeidsgruppen

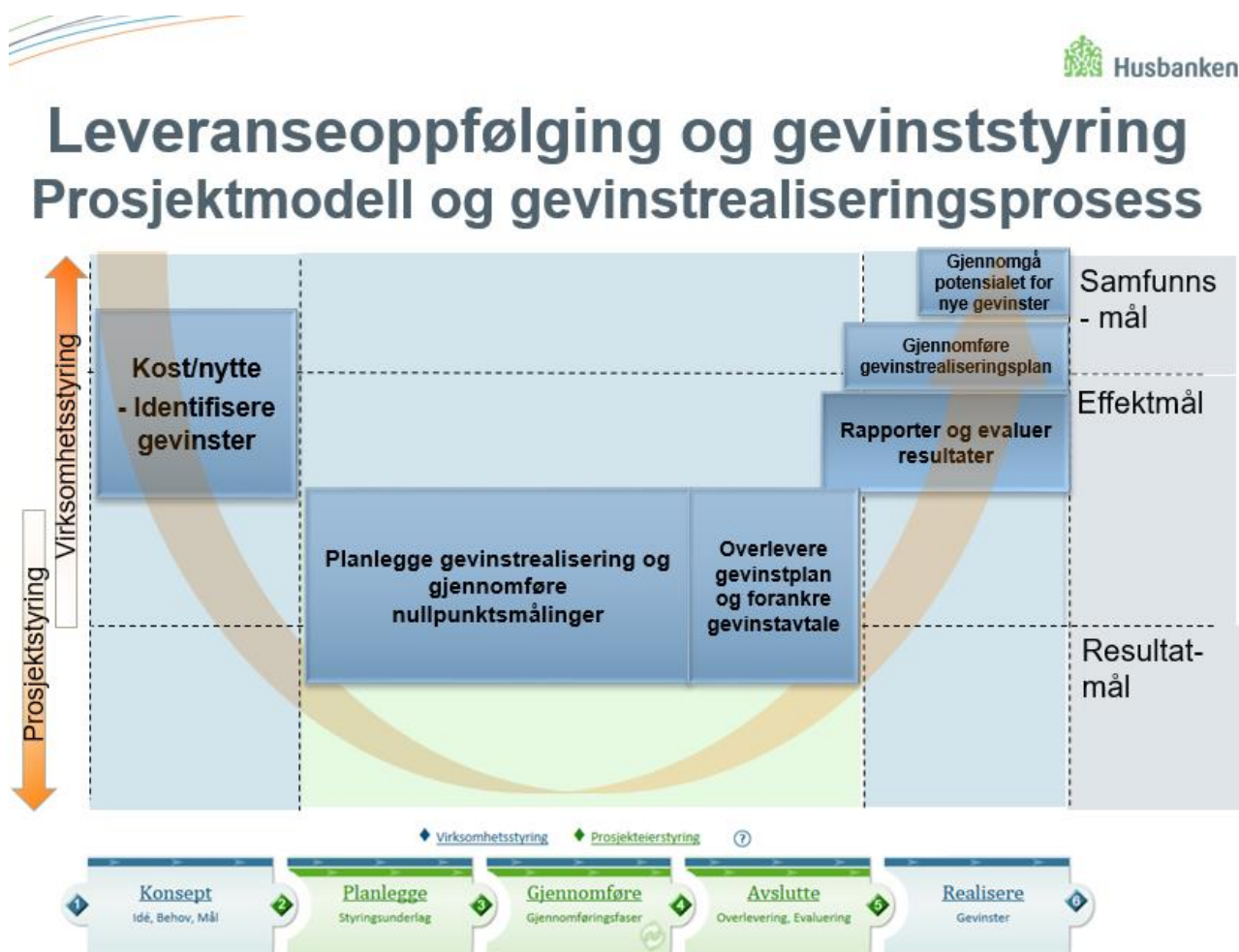
Vi blir fortalt av informanter at de opplever at tiltak som Medfinansieringsordningen bidrar til modning og bedre etterlevelse. Retningslinjer for ordningen krever at virksomhetsleder skriver under på prosjektsøknaden og prosjekteier må godkjenne gevinstrealiseringsplanen. Dette har ifølge våre informanter bidratt til økt fokus hos ledelsen og mer bevissthet i linja og i resten av organisasjonen. Det har «smittet over» på andre prosjekter.

3.1.2 *Gevinstrealisering er ikke en integrert del av virksomhetsstyringen*

Vårt inntrykk er at mange opplever gevinstrealisering som noe nytt og litt fremmed og noe som kommer i tillegg til allerede etablerte prosesser for virksomhetsstyring. Flere av våre informanter har poengtert at gevinstrealisering må integreres bedre i virksomhetsstyringen.

DFØs veileder i gevinstrealisering sier at ledelsen skal få presentert en liste over gevinster, samt at gevinstrealiseringsplanen skal være en operativ handlingsplan for virksomhetsledelsen. Vi hører at dette i liten/varierende grad skjer i praksis. Flere informanter mener at ledelsen ikke har nok kjennskap og modenhet på området til å etterspørre dette. Det kreves tyngde og forpliktelse fra toppen for å gjennomføre, realisere og følge opp gevinster. Ledelsen må forplikte seg, og være villig til å stå i det hele veien. Det er ikke tilstrekkelig at ledelsen godkjenner identifiserte gevinster i forkant av et prosjekt.

En virksomhet som har integrert prosjektstyring, gevinstrealisering og virksomhetsstyring, er Husbanken, og illustrasjonen under viser deres tilnærming.



Figur 2: Husbankens modell for leveranseoppfølging og gevinstrealisering

3.1.3 Vanskelig å beregne gevinster, samt urealistiske beregninger

Riksrevisjonens undersøkelse (Gevinstrealisering, Riksrevisjonen, 2015) viser at nytteanslagene for de undersøkte IT-prosjekter gjennomgående var lite realistiske på beslutningstidspunktet.

Flere av våre informanter mener beregning av gevinster er vanskelig. Spesielt er samfunnsøkonomiske analyser vanskelig å utføre av god kvalitet uten videre bakgrunnskunnskap. Mange har ikke gjennomført en samfunnsøkonomisk analyse før og er uerfarne på området. Dette vises også i Difis rapport om erfaringer med Utredningsinstruksen (Difi, 2012:18) og Riksrevisjonens gjennomgang av Utredningsinstruksen (Riksrevisjonen, 3:10 (2012–2013)).

Flere informanter mener at gevinster overvurderes for å få gjennom en beslutning og skaffe midler til et prosjekt. De prosjektene som blir prioritert har gjerne beskrevet høy (samfunnsøkonomisk) nytte. Det er mange gevinster knyttet til at næringsliv og innbyggere får en lettere hverdag ved frigjort tid. Selv om dette sannsynligvis stemmer, er det vanskelig å følge opp, sikre at det realiseres og dokumentere.

Ulike metoder for beregning av gevinster er også et problem. Noen informanter etterlyser standarder og verktøy for beregninger.

En erfaringsrapport fra Sintef viser til at «*Det trengs en bevissthet i forhold til ulike typer av effekter, hvordan de nye muliggjørende systemene kan spille sammen med endringer i etatens kjerneprosesser og støtteprosesser for å realisere mulighetene, gode modeller for hvordan dette arbeidet gjøres, og metodikk for måling og oppfølging av ulike typer effekter.*» (Erfaringsrapport, Sintef, 2014)

3.1.4 Behov for å kunne justere det overordnede gevinstbildet

Samtidig som det er vanskelig å beregne gevinster i en tidlig fase, er det ønskelig å kunne justere gevinstbildet underveis. Rambøll-undersøkelsen viser at «*Flere virksomheter sier at de synes det er vanskelig å ha et klart gevinstbilde i forkant av prosjektet/programmet, da man sjelden vet helt hvordan systemet blir seende ut til slutt. Ofte vil man lære mer om potensialet og mulighetene etter hvert som man bygger løsningen.*» Det samme vil være gjeldende for andre typer tiltak, f.eks utviklingsprosjekter innen innkjøp. Anbefalingen er at gevinstoppfølging på et overordnet nivå er å foretrekke fremfor å spesifisere akkurat hvor i virksomheten gevinstene skal forekomme. Bakgrunnen er at man lærer mer om løsningen etter hvert som den utvikles, og at gevinstene i mange tilfeller ikke kommer akkurat der man hadde forutsett. Dersom man ikke er fleksibel på hvor og hvordan gevinstene hentes ut, kan gevinstoppfølgingen legge begrensninger for mulighetsrommet snarere enn å bidra til å optimalisere løsningen. (Kartleggingsrapport, Rambøll, 2014)

3.1.5 Samspillet mellom linje- og prosjektorganisasjonen er ikke bra nok

På tross av at DFØs veileder i gevinstrealisering slår fast at det er linjeorganisasjonen som er ansvarlig for gevinstrealiseringsprosessen, og vektlegger eierskap til gevinstene, så følges gevinstrealisering opp i for liten grad i linjen. Veilederen definerer rollen som «gevinstansvarlig» som den lederen som skal være pådriver for gevinstrealiseringen. Vi har ikke funnet mange med rollen «gevinstansvarlig». På spørsmål om hvem som er gevinstansvarlig, svares enten prosjekteier eller virksomhetsleder.

Riksrevisjonens undersøkelse av statlige IKT prosjekter (Gevinstrealisering, Riksrevisjonen, 2015) viser også at samspillet mellom linje og prosjekt ikke er godt nok;

- «*Det varierer i hvilken grad linjeorganisasjonen har fulgt opp arbeidet med gevinster, og gevinstrealisering har i liten grad vært tema i dialogen mellom linjen og ikt-prosjektet.*»

- I alle ikt-prosjektene har det vært jevnlig møter mellom prosjektorganisasjonen og linjeorganisasjonen. Ingen av ikt-prosjektene kan dokumentere at gevinstrealiseringsarbeidet jevnlig har vært tema på disse møtene. Dialogen har i hovedsak vært knyttet til utvikling av teknisk løsning, økonomi og tidsfrister for leveranse av teknisk løsning.
- I sluttrapportene fra flere av ikt-prosjektene går det fram at linjeorganisasjonen enten ikke har stilt tilstrekkelige krav til prosjektene eller har hatt uklare styrings- og beslutningslinjer.

Dette er heller ikke begrenset til IKT prosjekter, men vil også være gjeldende også for andre typer utviklingsprosjekter.

3.1.6 Manglende oversikt over samlet utviklingsportefølje med tilhørende gevinster

Flere informanter kommenterer at virksomheter og dens ledelse sjelden har en total oversikt over gevinster fra alle initiativ i virksomheten. Det er ofte flere prosjekt som skal bidra til endring. Mange peker på nødvendigheten av å ha oversikt over en samlet utviklingsportefølje med tilhørende gevinster slik at ledelsen har mulighet til å prioritere og styre på dette. Dette perspektivet mangler i veilederne som eksisterer per i dag på gevinstrealisering.

Vi observerer samtidig at de virksomheter vi har snakket med som jobber systematisk og helhetlig med gevinstrealisering, også har innført porteføljestyling av utviklingsporteføljen³. Det gjør at ledelsen kan prioritere basert på helhetlig oversikt over prosjekter og tiltak med tilhørende gevinster, og ikke kun fokusere på enkeltprosjekter/-tiltak.

3.2 Mål

- Gevinstrealisering og porteføljestyling er integrert i virksomhetsstyringen, herunder
 - Virksomhetsledere og medarbeidere som jobber med gevinstrealisering har kunnskap om hvordan gevinstrealisering inngår i en helhet, og tar dette i bruk når det er relevant
 - Gevinstansvarlige er bevisste på sin rolle og ansvar
- Virksomhetene har en systematisk og målrettet gevinstrealiseringsprosess
- Det gjennomføres mer realistiske beregninger av samfunnsøkonomisk lønnsomhet og gevinster

3.3 Mulige tiltak

Gevinstrealisering i en virksomhet

Tabell 5: Oversikt over mulige tiltak (virksomhet)

Nr	Tiltak	Prioritet	Målgruppe					
			ES	VL	Vled	PE	G	M
		Nytte og realiserbarhet 1-5						
5	Sjekkliste for gevinstrealisering i virksomhetsstyring	N=5, R=4		x	x		x	x

³ Difis definisjoner: "En prosjektportefølje er samlingen av alle virksomhetens foreslåtte, besluttede og pågående prosjekter og programmer. Porteføljestyling er en betegnelse på metoder som benyttes av ledelsen i virksomhetene for utvelgelse og prioritering av virksomhetens prosjekter og programmer. Merk: Virksomhetens kapasitet til å gjennomføre prosjekter og programmer må ses i sammenheng med virksomhetens øvrige oppgaver som drift, forvaltning og andre linjeoppgaver."

Nr	Tiltak	Prioritet	Målgruppe					
			ES	VL	Vled	PE	G	M
		Nytte og realiserbarhet 1-5						
6	Anbefaling om porteføljestyring i virksomheten	N=5, R=2	x	x				
7	Kompetansetiltak porteføljestyring	N=5, R=3		x				x
8	Veiledning/ rådgivning gevinstrealiseringsplaner	N=4, R=1		x	x	x	x	
9	Egenevaluering av virksomhetens modenhet for gevinstrealisering	N=4, R=4		x	x		x	x
10	Evaluering for læring av gevinstrealiseringen i prosjekter under Medfinansieringsordningen	N=3, R=1		x		x	x	
11	Lederstøtte og metodeveiledning omstillingsprosjekter	N=4, R=1		x	x	x		

Tiltak 5: Sjekkliste for gevinstrealisering i virksomhetsstyring

Beskrivelse:

Gevinstrealisering er for mange ikke en naturlig del av virksomhetsstyringen. Det kunne være nyttig med en sjekkliste for hvordan virksomhetene kan bli flinkere til å inkludere gevinstrealisering som en naturlig del av virksomhetsstyringen.

En slik sjekkliste, kan også synliggjøre sammenhengen mellom virksomhetsstyring, porteføljestyring og gevinstrealisering.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Vi foreslår å utarbeide en enkel sjekkliste for gevinstrealisering i virksomhetsstyring.

Positive og negative virkninger:

Dette tiltaket kan bidra til økt oppmerksomhet om hva virksomhetens ledelse bør tenke på for å gjøre gevinstrealisering til en mer integrert del av virksomhetsstyringen. Sjekklisten bør være enkel og kortfattet. Det bør ikke brukes mye ressurser på å utarbeide en slik sjekkliste, men man kan basere seg på budskapet i eksisterende veiledere og beste praksis.

Tiltak 6: Anbefaling om porteføljestyring i virksomheten

Beskrivelse:

Virksomhetene mangler som regel oversikt over en samlet utviklingsportefølje med tilhørende gevinster som ledelsen kan prioritere og styre på. Dette perspektivet mangler også i veilederne som eksisterer per i dag på gevinstrealisering. Metoder for porteføljestyring inkluderer styring av gevinster i porteføljen. Innføring av en anerkjent metode for porteføljestyring vil føre til en metodisk tilnærming til gevinstrealisering på et porteføljenivå.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Vi mener det bør gis anbefalinger om at virksomheter bør ta i bruk porteføljestyring for å kunne gjøre gode, helhetlige prioriteringer av utviklingstiltak. Vi er usikre på hvem som bør gi slike anbefalinger og hvordan. Dersom det er ønskelig med sterkere føringer, kan dette gis som en fellesføring.

Positive og negative virkninger:

Bruk av porteføljestyring vil bidra til en bedre helhetlig styring og prioritering av virksomhetens utviklingstiltak. På denne måten kan en unngå suboptimalisering og prioritere tiltak med størst mulig gevinstpotensial. Porteføljestyring integrert i virksomhetsstyringen hjelper virksomhetsledelsen til bedre måloppnåelse.

Det er en risiko for at porteføljestyringen ikke er tilstrekkelig integrert i virksomhetsstyringen slik at utvikling og drift ikke blir samkjørt på en god måte. Det er også en kostnad (kompetanse og tid) knyttet til å etablere porteføljestyring i de virksomhetene som ikke allerede har erfaring med dette.

Tiltak 7: Kompetansetiltak porteføljestyring

Beskrivelse:

Selv om porteføljestyring tas i bruk av stadig flere av de modne virksomhetene, er det fortsatt svært mange som ikke kjenner til eller bruker porteføljestyring. Det er behov for økt kompetanse i porteføljestyring, spesielt hos toppledere og mellomledere, prosjektledere og gevinstansvarlige.

Det finnes et nettverk for program- og porteføljestyring i regi av Difi, som hadde porteføljestyring som tema i 2015. Tilbudet er med andre ord ganske begrenset og for en liten målgruppe.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Vi foreslår økt innsats for å bidra til bedre kompetanse samt formidling av beste praksis på porteføljestyring eksempelvis gjennom veiledning, kurs, seminarer, nettverk o.l. I stedet for å tilby egne kurs, kan felles rammeavtale for kompetansetiltak på porteføljestyring inngås.

Positive og negative virkninger:

De positive og negative virkningene av økt tilbud av kompetansetjenester knytte til porteføljestyring vil bidra til bedre styring og måloppnåelse.

Et bedre tilbud på porteføljestyring vil kreve ressurser da det finnes få kompetansetiltak fra før. Dersom felles rammeavtale for kompetansetiltak på porteføljestyring vurderes må dette tiltaket utredes ytterligere.

Tiltak 8: Lavterskel veiledning/rådgivning av gevinstrealiseringsplaner

Beskrivelse:

Vi vet at kompetansen på gevinstrealisering (og samfunnsøkonomisk analyse) er lav, og at mange synes dette er vanskelig. Samtidig viser erfaringer fra Medfinansieringsordningen og Digitaliseringsrådet at søkere som har fått lett tilgjengelig veiledning både pr. epost og telefon har verdsatt dette.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Lavterskel veiledning/rådgivning tilbys også andre virksomheter og andre typer prosjekter utover medfinansieringsordningen og Digitaliseringsrådet. Et veiledningstilbud kan ev. suppleres med en form for rådgivning/kvalitetssikring av de enkelte gevinstrealiseringsplanene. Dersom slik veiledning ikke skal tilbys av Difi/DFØ, kan man bruke markedet og inngå felles rammeavtaler.

Positive og negative virkninger:

Bedre støtte til utvikling av gevinstrealiseringsplaner vil øke kvaliteten på planene og forutsetningene for bedre gevinstrealisering øker.

Dersom nytt tilbud fra Difi/DFØ på rådgivning knyttet til gevinstrealiseringsplaner eller felles rammeavtale for kvalitetssikring av gevinstrealiseringsplaner vurderes, må dette tiltaket utredes ytterligere.

Tiltak 9: Egevaluering av virksomhetens modenhet for gevinstrealisering

Beskrivelse:

God og planlagt gevinstrealisering handler mye om virksomhetens modenhet. Vi vet at den er ganske lav. Det finnes internasjonale rammeverk⁴ for egevaluering av virksomhetens modenhet for gevinstrealisering. Hva som kjennetegner (og er forutsetningene for) virksomhetens evne til å realisere gevinster blir meget treffende påpekt i P3M3-modellen for modenhetsvurderinger.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Internasjonalt rammeverk for egevaluering av virksomhetens modenhet for gevinstrealisering gjøres tilgjengelig på Difi og DFØs nettsider.

Positive og negative virkninger:

Det finnes allerede kunnskap og grunnlagsarbeid rundt dette rammeverket i Difi. Det bør ikke kreve så mye ressurser å gjøre dette tilgjengelig. Samtidig kan det bidra til større bevissthet i den enkelte virksomhet og økt forståelse for sine forbedringsområder.

Tiltak 10: Evaluering for læring av gevinstrealiseringen i prosjekter under Medfinansieringsordningen

Beskrivelse:

Kunnskap om den faktiske gevinstrealiseringen i ettertid kan være nyttig både for andre virksomheter som skal gjøre noe liknende, og for bedre innretning av ev. nye tiltak.

Prosjekter som får støtte fra Medfinansieringsordning skal levere en årsrapport i de neste tre årene, men det gjøres ingen evaluering av disse. En evaluering bør gjennomføres etter tre år fra leveransen av prosjektet.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Etterevaluering av prioriterte prosjekter fra Medfinansieringsordningen og ev. Digitaliseringsrådet for å vurdere gevinstrealiseringen i praksis.

Positive og negative virkninger:

Det vil være gode muligheter for mye læring for målgruppene og for Difi og DFØ som tilbyder av kompetansetjenester på området. Det vil avhenge av omfang og metode for evaluering hvor ressurskrevende dette tiltaket vil bli.

Tiltak 11: Lederstøtte og veiledning omstillingsprosjekter

Beskrivelse:

Flere kartlegginger viser at personalpolitikk ved omstillinger sees på som utfordrende, blant annet fordi gevinster noen ganger må tas ut i nedbemanning. Samtidig har vi en forsiktighetskultur som er til hinder for nødvendige endringer og effektiviseringstiltak (Effektiviseringsrapport, Difi, 2016).

⁴ Axelos, P3M3-modellen

En utfordring er at ledere ikke kjenner godt nok til regel- og avtaleverk for omstilling i staten og kvier seg for å gjennomføre nødvendige tiltak.

Det er utarbeidet en ny arbeidsgiverstrategi 2016-2020 – strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk (KMD, 2016). I hovedstrategi 1 i Arbeidsgiverstrategien står det: «Virksomhetenes rolle og ansvar i utviklingen og gjennomføringen av den statlige arbeidsgiverpolitikken skal klargjøres og styrkes». En delstrategi her er å videreutvikle møteplasser og digitale løsninger for samhandling med arbeidsgiverfellesskapet og virksomhetene.

Når det gjelder veiledning i omstilling av statlige virksomheter finnes det en veileder fra DFØ. Dette er en veileder i beregning av samfunnsøkonomiske gevinster og kostnader, herunder gevinstvurdering og gevinstrealisering. Denne skal oppdateres i 2017. I tillegg har KMD gitt ut Veileder og retningslinjer – Personalpolitikk ved omstillingsprosesser. Denne ble revidert i 2014. En kan stille spørsmål ved hvorfor det finnes to forskjellige veiledere knyttet til omstillingsprosesser, og om det er hensiktsmessig å se beregning av samfunnsøkonomiske gevinster/kostnader og personalpolitiske virkemidler mer i sammenheng.

Samtidig som mange virksomheter står overfor omstillingsprosesser, er det andre virksomheter som etter hvert har fått erfaring med dette. Det er etterspurt et fora der ledere kan møtes å diskutere utfordringer og løsninger som er felles på tvers av ulike type virksomheter i slike situasjoner.

Arbeidsgruppa anbefaler:

- Lederstøtte og veiledning i form av nettverk, workshops, minikurs, erfaringsnotat el. med formål om å lære av de gode eksemplene.
- Støtte og rådgivning til virksomhetene for å styrke arbeidsgiverfunksjonen, jf. Arbeidsgiverstrategi 2016-2020.
- Tydeligere krav til ledere om å vurdere hvilken kompetanse som kreves fremover og legge til rette for fleksibel bruk av personalressurser
- Vurdere en mer helhetlig formidling av innholdet i DFØs veileder i beregning av samfunnsøkonomiske gevinster og kostnader i omstilling og KMDs veileder knyttet til personalpolitikk ved omstillingsprosesser.

Positive og negative virkninger:

Tiltaket vil treffe rett målgruppe gjennom direkte støtte og rådgivning, med nødvendig tilpasning til behov. Tiltaket vil være veldig effektivt.

Men tiltaket vil også være ressurskrevende.

4 Gevinstrealisering som tema i styringsdialogen mellom etatsstyrer (fagdepartement) og underliggende virksomhet

I dette kapitlet ser vi på problemstillinger knyttet til fagdepartementenes styring av sine underliggende virksomheter, samt dialogen dem imellom. De viktigste målgruppene er etatsstyrer i fagdepartementet og virksomhetsleder i underliggende virksomhet.

Mål- og resultatstyring - som det grunnleggende styringsprinsippet i staten - betyr at virksomheten har stor frihet til selv å velge hvordan målene oppnås. Veileder i resultatmåling sier at: «*For departementenes styring av underliggende virksomhet (etatsstyringen) betyr det at virksomhetene ikke får detaljerte instruksjoner om ressursbruk, aktiviteter og enkeltsaker. Oppmerksomheten rettes i større grad mot om virksomheten oppfyller sine overordnede mål, og om det skjer med effektiv ressursbruk.*» (Resultatmålingsveileder, DFØ, 2010).

Tilsvarende vektlegger Finansdepartementets veileder i etatsstyring at etatsstyringen må tilpasses risiko, vesentlighet og underliggende virksomhets egenart; «*Hvert departement må tilpasse sin etatsstyring til de gjeldende forholdene på det aktuelle området.*»

Vi mener prinsippet om mål- og resultatstyring også må gjelde for oppfølging av gevinster i underliggende virksomhet. Hvordan gevinstrealisering skal følges opp må vurderes av hver enkelt etatsstyrer og avhengig av risiko, vesentlighet og egenart.

Basert på veileder i etatsstyring, er det flere anbefalinger som vi mener er særlig relevant når det gjelder gevinstrealisering og som vi ønsker å bidra til at blir fulgt opp i praksis (referanser til aktuelt kapittel i veileder i etatsstyring i parentes):

- Departement og underliggende virksomhet må «ha en klar og omforent oppfatning både av hva som ønskes oppnådd og hva som er realistisk å oppnå». (kap. 2.5)
- «Departementet kan ikke vektlegge alle oppgaver og ansvarsområder like sterkt i den operative styringen ... noen mål, oppgaver eller områder må løftes fram og prioriteres framfor andre.» Dette baseres på vurderinger av risiko og vesentlighet. (kap. 2.6)
- «IKT-prosjekter og -investeringer medfører erfaringsmessig spesielt stor risiko både for kostnadsoverskridelser og for ikke å få til velfungerende systemer. Det er en av årsakene til at mange departementer velger å følge opp større IT-prosjekter tettere enn andre typer prosjekter i underliggende virksomheter.» (kap. 2.6)
- «Store prosjekter kan kreve en tettere styring og oppfølging enn gjennom tildelingsbrev og etatsstyringsmøte.» (kap. 7.3)
- «Har virksomheten mange prosjekter, bør etatsstyrende departement vurdere om det er behov for styring på systemnivå. Med styring på systemnivå tenkes det for eksempel på krav til prosjektstyringsverktøy, interne prioriteringsprosesser, intern kontroll m.v. Denne typen krav bør forankres og følges opp i etatsstyringsprosessen.» (kap. 7.3)
- «Etatsstyringen har en særlig viktig funksjon i å følge opp resultater, effekter og økonomiske gevinster. For å sikre at offentlige midler brukes på en formåls- og kostnadseffektiv måte, må overordnet departement følge opp større satsninger gjennom å etterlyse resultater, gevinster og effekter i etatsstyringen. Dette kan gjøres via den løpende rapporteringen (halvårs- og årsrapporter m.v.).» (kap. 7.3)

4.1 Problemstillinger og vurderinger

4.1.1 Lite oppmerksomhet rundt gevinstrealisering i etatsstyringen

Undersøkelser viser at god dialog mellom departement og virksomhet om det gjeldende gevinstbildet er avgjørende for et godt samarbeidsklima knyttet til gevinstrealisering. Samtidig er gevinstrealisering ofte fraværende i styringsdialogen, og det stilles sjelden gevinstforpliktelser (Kartleggingsrapport, Rambøll, 2014) (Gevinstrealisering, Riksrevisjonen, 2015). Et viktig funn i «Nøkkelen til handlingsrommet» er at når departementenes og virksomhetenes initiativ trekker i samme retning, er sjansen for å lykkes størst (Effektiviseringsrapport, Difi, 2016).

Også våre informanter bekrefter at gevinstrealisering i liten grad er et tema i etatsstyringsdialogen. Flere etterlyser slik styring. En informant slår fast «*Dette er det aller viktigste: vi har veiledere og metoder – ikke der problemet er. Det er hvordan departementet ditt agerer!*»

Andre stiller spørsmål om rapportering på enkelttiltak er hensiktsmessig. Mye kontroll fra departementet blir en hemske for å implementere. Enkelte peker også på en ubalanse i hva virksomheten skal rapportere på. For eksempel blir man bedt om å rapportere for de små gevinstene, men ikke på områder hvor det er virkelig store gevinster (og store beløp). I styringsdialogen må man derfor avveie hva slags oppfølging og gevinstrapportering som er nødvendig. Det handler også om at man i styringsdialogen bør diskutere helhetlige og mer langsiktige planer, og ikke bare enkeltvis satsinger.

«Veileder i etatsstyring» (Etatstyringsveileder, FIN, 2011) sier også at departementet kan vurdere om det er behov for styring på systemnivå. Da tenker man på eksempelvis krav til prosjektstyringsverktøy og interne prioriteringsprosesser. Dette har FIN gjort i sin etatsstyring av underliggende virksomheter når de har gjort et tydelig skille på:

- IT-prosjekter som får finansiering basert på satsningsforslag og beslutning i Stortinget, har egne retningslinjer. Dette omfatter egne kontaktmøter, samt oppfølging av gevinster. Her er departementet klar «*De gevinster som en i henhold til gevinstrealiseringsplan har forpliktet seg til å realisere, skal realiseres. Dette vil bli fulgt opp av departementet i budsjettarbeidet*».
- For prosjekter som finansieres innenfor egen ramme, så håndteres dette innenfor virksomheten. FIN stiller krav til at etaten skal ha porteføljestyling eller en annen form for prioriteringsmekanisme. På den måten forsikrer FIN seg om at etaten gjør helhetlige vurderinger. «*Porteføljestyling er vår forsikring til at de har metoder til å prioritere*» sier en av våre informanter. FIN informeres ikke om alle disse prosjektene, men har tillit til at virksomhetsleder gjør gode prioriteringer. Når virksomheten finansierer selv, håndterer de gevinstrealiseringen selv.

Vi mener Finansdepartementets etatsstyring er et godt eksempel på god rollefordeling, og praktisering av tilpasning til risiko, vesentlighet og egenart. Dette forutsetter gjensidig tillit og et godt samarbeidsklima og en god kultur.

4.1.2 Også etatsstyrer må se helheten av virksomhetens prosjekter/utviklingstiltak

Flere informanter peker på nødvendigheten av at også fagdepartementet har oversikt over den samlede porteføljen av prosjekter, med tilhørende gevinster i den underliggende virksomhet de har etatsstyringsansvar for. «*Når etatsstyrer ikke har oversikt over den totale porteføljen, hvordan kan de da prioritere?*»

Det varierer mellom informanter vi har snakket med hvorvidt etatsstyrer burde delta mer i prioritering av hvilke prosjekter virksomheten skal iverksette eller la dette være opp til virksomheten selv.

4.1.3 Manglende insentiver for gevinstrealisering

Flere informanter peker på at det eksisterer få insentiver for virksomhetene til å synliggjøre områder for gevinstrealisering på eget initiativ, da fagdepartementet kan benytte anledningen til å kutte budsjettet. Dersom virksomhetene kan beholde noe av gevinsten selv til nye investeringer og videreutvikling og ikke «tilbakebetale» alt, har virksomhetene et insentiv til å både beregne gevinsten mest mulig «riktig», og også realisere denne i størst mulig grad.

4.2 Mål

Gevinstrealisering er en del av etatsstyringsdialogen.

4.3 Mulige tiltak

Tabell 6: Oversikt over mulige tiltak (styringsdialog)

Nr	Tiltak	Prioritet	Målgrupper					
			ES	VL	Vled	PE	G	M
		Nytte og realiser-barhet 1-5.						
12	Tydligere krav til samsvar mellom krav og resultater i lederlønnskontrakter og medarbeidersamtaler	N=4, R=2	x	x				
13	Kompetansetiltak gevinstrealisering som tema i etatsstyringsdialogen	N=4, R=3	x	x				
14	Retningslinjer for etatsstyrer for oppfølging av prioriterte tiltak/prosjekter	N=3, R=3	x	x				
15	Etablere gevinstansvarlig på departementsnivå	N=5, R=3	x				x	
16	Evaluerer innholdet i årsrapporter med hensyn til omtale av gevinstrealisering	N=3, R=4	x	x				
17	Bruk av områdegjennomgang	N=4, R=4	x	x				

Tiltak 12: Tydeligere krav til samsvar mellom krav og resultater i lederlønnskontrakter og medarbeidersamtaler

KMD reviderte retningslinjene og kontraktene for statens lederlønnssystem i september 2015 for å gjøre dem til et bedre redskap for gjennomføring og resultatoppnåelse i staten. Det nye lederlønnssystemet⁵ fra 2015 stiller strengere krav til samsvar mellom krav og resultater. Det er nytt at det stilles krav om effektivisering og gevinstrealisering i medarbeidersamtaler og lederlønnskontrakter. I Difi rapporten «Nøklene til handlingsrommet» (Effektiviseringsrapport,

⁵ Statens lederlønnssystem ble etablert i 1991. Ordningen kopler statlige topplederes resultater og lønn tettere sammen. Det er ca. 300 toppledere som er tilknyttet systemet, blant annet departementsråder og ekspedisjonssjefer i departementene og toppledere i større etater og institusjoner, fylkesmenn og politimestre (www.kmd.dep.no)

Difi, 2016) er hovedinntrykket imidlertid at lederlønnskontraktene i liten grad følges opp, og at det ikke har noen konsekvenser at resultater uteblir.

FIN og KMD gjennomfører i fellesskap et prosjekt for å bedre koblingen mellom lederlønnssystemet på den ene siden og etatsstyringen på den annen side. Målet er å bidra til å etablere en god praksis for prosessuell og innholdsmessig sammenheng mellom lederoppfølging og styringsdialog mellom departement og underliggende virksomhet i tråd med intensjonene i *Program for bedre styring og ledelse*.

Arbeidsgruppa anbefaler:

- Det må stilles tydeligere krav om effektivisering og gevinstrealisering i lederlønnskontraktene og i medarbeidersamtaler.
- Gevinstrealisering bør inngå som en del av god praksis som etableres mellom lederoppfølging i lederkontraktene og etatsstyringsdialog.

Positive og negative virkninger:

Krav til gevinstrealisering i lederlønnskontraktene kan bidra til større insentiv og motivasjon hos lederne til å realisere gevinster.

De negative virkningene av dette tiltaket kan være at virksomhetsledere mister handlingsrom dersom kravene ikke utformes på et tilstrekkelig langsiktig og strategisk nivå. Det er en utfordring å sette krav i tråd med prinsippene for god mål- og resultatstyring samtidig som det skal være mulig å måle og følge opp krav og resultater knyttet til gevinster.

Tiltak 13: Kompetansetiltak gevinstrealisering i etatsstyringsdialogen

Beskrivelse:

DFØ har i sitt foreløpige tildelingsbrev for 2017 fått i oppdrag å videreføre arbeidet med å gi støtte til utvikling av styringsdialogen (SUS) mellom departementer og deres underliggende virksomheter.

DFØ skal videreformidle erfaringer om god praksis i etatsstyring gjennom egnede kanaler, samt supplere veileder i etatsstyring (Finansdepartementet 2011) på områder der det er opparbeidet ny kunnskap om god praksis.

Arbeidsgruppa anbefaler:

- Gevinstrealisering må inngå som tema i DFØs arbeidet med utvikling av etatsstyring.
- Vurdere å supplere veileder i etatsstyring knyttet til gevinstrealisering (forutsetter tydeliggjøring av begreper jf. tiltak 1). Tydeliggjøre hva som er god praksis knyttet til gevinstrealisering i etatsstyringsdialogen.

Positive og negative virkninger:

Et tydelig budskap på gevinstrealisering sin plass i etatsstyringen, samt hva som er god praksis i etatsstyringen knyttet til gevinstrealisering, vil bidra til at departementene styrer underliggende virksomheter på gevinster på en «rett» måte. Det vil si på en måte som *ikke* reduserer handlingsrommet til virksomhetene, men bidrar til en helhetlig, strategisk og langsiktig styring av virksomhetens samlede gevinstbilde og til at departementets og virksomhetens arbeid med gevinstrealisering drar i samme retning.

Tiltak 14: Tilgjengeliggjøre retningslinjer for etatsstyrers oppfølging av prioriterte tiltak/prosjekter.

Beskrivelse:

Finansdepartementet har utarbeidet retningslinjer for oppfølging av prioriterte tiltak/prosjekter til bruk i egen styring av underliggende virksomheter. Dersom disse retningslinjene gjenspeiler god praksis, bør en ta utgangspunkt i retningslinjer fra FIN og tilgjengeliggjøre en mal/eksempel som øvrige departementer kan bruke i sin etatsstyring, ev. med tilpasninger.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Vurdere i hvilken grad retningslinjene for oppfølging av prioriterte tiltak/prosjekter gjenspeiler god styring. Gjøre tilgjengelig disse retningslinjene for etatsstyrers oppfølging av prioriterte tiltak/prosjekter.

Positive og negative virkninger:

Det er effektiv ressursbruk å dele gode eksempler og maler. Faren med bruk av maler er at disse ikke tilpasses den enkelte virksomhets behov i tilstrekkelig grad. Kostnaden med å tilgjengeliggjøre en slik mal/eksempel vil ikke være stor.

Tiltak 15: Etablere gevinstansvarlig på departementsnivå

Beskrivelse:

Flere informanter indikerer at det er i liten/ingen grad eksisterer oppfølging av eller samarbeid om gevinstrealisering på departementsnivå (mellom de ulike etatsstyrerne). Det finnes heller ikke noe sentralt forum for gevinsthåndtering på departementsnivå. Dette fører til manglende kunnskapsoppbygning og fragmentert behandling av gevinster sentralt. Dette er en relevant problemstilling både for gevinstrealisering innen egen sektor, men i enda større grad der gevinstene identifiseres av virksomheter utenfor egen sektor, men skal realiseres av virksomheter i egen sektor.

Arbeidsgruppa anbefaler:

- Utnevne en rolle for gevinstansvarlige i alle departementer som er ansvarlig for gevinster som skal tas ut i underliggende virksomheter. Gevinstansvarlige følger opp gevinstplaner og realiserte gevinster i sine underliggende virksomheter. Fagdepartementenes gevinstansvarlige rapporterer årlig til FIN på gevinstenes utvikling for satsningsforslag.
- Utnevne en overordnet gevinstansvarlig hos Finansdepartementet som er særskilt ansvarlig for å følge opp gevinstrealisering i relevante (utvalgte) satsningsforslag. Gevinstansvarlig i FIN har ansvaret for dialogen med gevinstansvarlige i andre departement for oppfølging av gevinster. Vedkommende har ansvar for eventuelle konsekvensjusteringer av budsjetter for satsningsforslag.
- Denne ordningen kan starte med nye satsningsforslag for 2017. Det er blant andre 14 nye digitaliseringsprosjekter som kan vurderes å inngå i en slik ordning⁶ I tillegg bør også noen prosjekter som ikke er typiske digitaliseringsprosjekter inngå.

⁶ Eksempler på foreslåtte, nye prosjekter i neste års statsbudsjett ([ref https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/12-milliarder-kroner-til-digitalisering-digitaliseringsgevinster-tilbake-til-statskassa/id2513717/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/12-milliarder-kroner-til-digitalisering-digitaliseringsgevinster-tilbake-til-statskassa/id2513717/)):

- 20 millioner elektronisk helsekort for gravide.
- 356,5 millioner i åtte nye IKT-prosjekter i flere deler av justissektoren:
 - løsning for digital kommunikasjon mellom politi, påtalemyndigheter, domstolene og kriminalomsorgen (Stifinner II).
 - PST -nytt analyse system. Domstoladministrasjonen skal digitalisere domstolens tjenester og arbeidsprosesser (Digitale domstoler)

- Offentliggjøring av gevinstrealiseringsplaner for de satsningsforslagene som skal omfattes av dette.

Positive og negative virkninger:

Tiltaket vil føre til bedre oversikt og fokus på gevinstrealisering i store prosjekter og tiltak på departementsnivå. Konsekvensjustering av budsjetter vil kunne medføre en riktigere og mer målrettet effektivisering enn generelle kutt.

En slik løsning vil kunne medføre en økt og uhensiktsmessig departemental inngripen i virksomhetens styringsområder. Det vil være behov for en grundigere vurdering av innretning og nytte- og kostnadsvirkninger av dette tiltaket dersom det vurderes interessant.

Tiltak 16: Evaluere innholdet i årsrapporter med hensyn til omtale av gevinstrealisering

Beskrivelse:

DFØ har i foreløpig tildelingsbrev for 2017 fått i oppdrag å evaluere innholdet i et utvalg årsrapporter for 2015 og 2016 og sammenligne med årsrapporter fra 2012 (nullpunktsanalysen). Det har kommet nye fellesføringer for 2017 hvor det i årsrapporten skal gjøres rede for hvordan og effektiviseringsgevinstene av tiltak skal hentes ut slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.

Arbeidsgruppa anbefaler:

For å evaluere virksomhetenes arbeid med gevinstrealisering, vil vi anbefale å kartlegge virksomhetenes omtale rundt gevinstene av tiltak allerede i rapportene fra 2016.

Positive og negative virkninger:

Ved å samtidig evaluere hvorvidt gevinstrealisering er omtalt i årsrapportene som allerede er planlagt og gjennomgått, kan en også på et seinere tidspunkt evaluere hvordan fellesføringen har endret bildet i 2017. Merkostnaden ved å utvide gjennomgangen med en evaluering av gevinstrealisering vil ikke være vesentlig.

Tiltak 17: Områdegjennomganger

Beskrivelse:

Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen har medført generelle kutt på 0,7% av driftsbudsjettet hos hele forvaltningen i 2016. Dette kuttet rammer alle like mye uavhengig av om virksomheten har et stort eller lite potensiale for effektivisering. Bruk av sektoranalyser og områdegjennomganger som grunnlag for å prioritere hvor det er størst gevinstpotensial i en virksomhet/sector, vil gi mer målrettede tiltak for effektivisering og gevinstrealisering. Dette gjelder for eksempel anskaffelsesområdet, hvor det generelt sett er mulighet for å gjøre besparelser uten store strukturelle endringer.

-
- Flere IKT- prosjekter igangsettes i utlendingsforvaltningen for raskere og mer effektiv asylsaksbehandling (Stegvis modernisering av IKT) og bedre kontroll over personer som kommer inn og oppholder seg i riket (Styrket ID-arbeid).
 - 42 millioner kroner digitalisering av lån og tilskuddsordninger i Husbanken og modernisering av Husbankens lånesystemer
 - 440 millioner kroner IKT-modernisering i NAV - saksbehandling av søknader om foreldrepenger og engangsstønad.
 - 172 millioner kroner - saksbehandlingssystemene i Brønnøysundregistrene. .
 - Nasjonal digital fellestjeneste for byggesaker i 2017. (ByggNett – nye tiltak)
 - 7,8 millioner kroner - ny løsning for Offentlig elektronisk postjournal/eInnsyn

Arbeidsgruppa anbefaler:

For å identifisere områder med særskilt gevinstpotensial i en sektor eller på tvers av sektorer, anbefaler vi at det gjennomføres områdegjennomganger. Gjennomgangene danner grunnlag for identifisering av målrettede gevinstrealiseringsprosjekter. Disse prosjektene må igjen følges opp av departementet og eventuelt medføre konsekvensjustering av budsjetter.

Positive og negative virkninger:

Tiltaket vil kunne identifisere og prioritere områder med gevinstpotensial som igjen vil kunne bidra til mer målrettet effektivisering og læring på tvers.

På den andre siden kan områdegjennomganger være relativt ressurskrevende å gjennomføre, både i form av tid og penger.

5 Gevinstrealisering der ansvaret som prosjekter og gevinstansvarlig ligger i ulike virksomheter

I dette kapitlet ser vi på problemstillinger knyttet til gevinstrealisering der ansvaret som prosjekter ligger i en statlig virksomhet mens gevinstansvarlig

- A. ligger i en eller flere andre statlige virksomheter, hvor de viktigste målgruppene er prosjekter og gevinstansvarlig i hver sine virksomheter, samt virksomhetsleder og etatsstyrere
- B. ligger utenfor statsforvaltningen (kommune, næringsliv, organisasjoner, samfunnet osv) hvor de viktigste målgruppene er prosjekter, gevinstansvarlige (utenfor statsforvaltningen), samt virksomhetsleder og etatsstyrer.

Både veileder i gevinstrealisering og veileder i etatsstyring slår fast at det er særskilte utfordringer når det ikke er de samme aktørene som sitter med prosjektansvaret og belastes med kostnadene, og de som skal realisere gevinstene.

Disse situasjoner utfordrer et viktig utgangspunkt for veileder i gevinstrealisering: *«Det er alltid linjeorganisasjonen som er ansvarlig for gevinstrealiseringsprosessen. Årsaken er at det er linjeorganisasjonen som iverksetter tiltaket, og som skal ta det i bruk.»* I disse tilfellene er det som regel ikke den mottakende part som jo skal få/ta ut gevinstene, som iverksetter tiltakene. I det videre redegjør vi primært for problemstillinger rundt forhold A, men tar med vurderinger rundt forhold B der det er naturlig.

Det er i hovedsak virksomheten som skal få gevinster som har et klart ansvar for også å realisere gevinstene. Veileder i gevinstrealisering peker på noen gode grep for å bidra til et samarbeid mellom prosjektansvarlig virksomhet og virksomheter som skal få gevinster;

- Hver identifisert gevinst bør være tilordnet en bestemt gevinstansvarlig i egen linjeorganisasjon, om mulig også i mottakende virksomheter.
- Når det etableres eierskap til en gevinst, bør det samtidig avtales en gjensidig forpliktende tidsplan som sikrer jevnlig kontakt mellom de gevinstansvarlige (internt og eksternt) og henholdsvis prosjektet (i prosjektfasene) og avgivende linjeorganisasjon (etter prosjektets avslutning).

Når det gjelder departementenes rolle og ansvar er veileder i etatsstyring ikke veldig konkret. Men veilederen sier likevel at:

- Etatsstyringen må utformes og tilpasses situasjoner når man er avhengig av andre aktører for å nå målene på området. Disse må bidra «ut fra sine forutsetninger og innenfor sine rammebetingelser.»
- Etatsstyrende departement bør operasjonalisere og følge opp tverrgående initiativ i etatsstyringsdialogen, blant annet gjennom å analysere konsekvenser av, identifisere styringsparametere og fastsette resultatkrav knyttet til samhandling.

I beskrivelsen av gevinster som henger nært sammen med arbeidsformer, strukturelle og kulturelle forhold, sies at:

- Dette kan følges opp i etatsstyringen gjennom å etterspørre rapportering på gevinster og anslåtte effekter. Det kan også settes i gang bredere kartlegginger eller evalueringer som grunnlag for å vurdere strukturelle, eventuelt også organisatoriske, endringer.

Digitaliseringsrådets erfaringsrapport viser at et av de tre viktigste spørsmålene rådet får dreier seg om situasjonen; «*Hvordan kan vi jobbe systematisk med gevinstene, særlig når de kommer utenfor egen virksomhet?*» (Digitaliseringsrådet, 2016).

5.1 Problemstillinger og vurderinger

5.1.1 Vanskelig å beskrive et godt gevinstbilde når gevinstene tilfaller andre aktører

Det oppleves som vanskelig å lage gode gevinstbilder, særlig der gevinstene skal tas ut hos mange andre aktører. Her ser vi det er forskjell på situasjoner hvor det er nær sammenheng mellom prosjekt og ny løsning og når gevinstene er spredt på mange, og kanskje hele statsforvaltning. Denne problemstilling kan også gjelde der gevinster skal hentes utenfor statsforvaltningen.

5.1.2 Liten/ingen dialog med de virksomhetene som forventes å ta ut gevinstene

Det synes å være liten dialog om gevinstrealisering på tvers av virksomheter. Enkelte av våre informanter er klare i sitt budskap; «*Man må snakke sammen. Man må bli enig med naboetaten om at gevinstene kommer der og de må verifisere dette.*»

Ansvar burde være klart og tydelig. Etatene som skal få gevinster, må ta ansvar for at gevinstene realiseres. Våre informanter forteller at det skjer i liten grad når det gjelder gevinstrealisering. I stedet hører vi eksempler som;

- Det er som regel virksomheten som er prosjekteier som beregner gevinsten. Ikke den virksomheten som får gevinsten.
- De gevinstene som beregnes er generelle summer, ikke spesifikt beregnet.
- Veldig få statlige virksomheter involverer kommunene i arbeidet der hvor det er naturlig.
- En statlig etat involverte kommunene ved å sende løsningsforslag på høring. De forventet at kommunene kunne spesifisere/beregne kostnader og svare på dette i høringen. De brukte høringsinstituttet for å få inn data på hvor mye dette ville koste.

5.1.3 Gevinstansvarlig virksomhet realiserer ikke gevinster som forventes av dem

Det er virksomheten som får gevinstene som er ansvarlig for å realisere disse. Dette er ofte ikke kjent og i alle fall ikke *erkjent*. Selv om veileder i gevinstrealisering sier at for hver identifisert gevinst bør det være tilordnet en bestemt gevinstansvarlig, også i andre virksomheter, så skjer dette i liten grad.

5.1.4 Uklart hvilken rolle, og hvor langt virksomheten med prosjektansvaret skal gå

Ansvar for gevinstrealisering ligger hos virksomheten som skal få gevinstene. Men hva er rimelig å forvente fra prosjektansvarlig virksomhet for å understøtte gevinstrealiseringen hos andre? Hvor langt skal de gå, og hva bør de gjøre?

Eksempelvis vil prosjektet «Rapportering og formidling av data om undergrunnen» hvor Norges geologiske undersøkelse (NGU) er prosjekteier, resultere i gevinster hos Statens vegvesen, Jernbaneverket, Statsbygg, NVE, Riksantikvaren m.fl. Hvordan skal NGU medvirke til at andre tar i bruk, og realiserer gevinstene?

Gjennom Medfinansieringsordningen prøver man å ansvarliggjøre virksomheten med prosjektansvaret i større grad. De må redegjøre for hva man vil gjøre for å medvirke til gevinstrealisering hos andre. Det er et slags utvidet ansvar. De må også oppgi navn på kontaktperson i andre virksomheter.

Veileder i gevinstrealisering sier at det bør avtales gjensidig forpliktende tidsplaner som sikrer jevnlig kontakt mellom den gevinstansvarlig og prosjektet. Dette skjer i liten/ingen grad. Her mener vi mye kan gjøres for å involvere de virksomheter som skal få gevinster på en bedre måte. Det handler rett og slett om å følge veilederens anbefalinger – avklar hvem som er gevinstansvarlig, involver disse tidlig og avtal forpliktende samarbeid. Det bør være et godt samarbeid både i forbindelse med identifisering av gevinster og det totale gevinstbildet, samarbeid i planleggingen av gevinstrealiseringen i form av involvering i gevinstrealiseringsplanen og avklaring om hvordan det er hensiktsmessig å dokumentere gevinster som er oppnådd/tatt ut.

5.1.5 Mangel på tverrgående finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller

Tidligere evalueringer beskriver manglende modeller for tverrgående finansierings- og gevinstrealisering som en utfordring. Dette har blitt spilt inn som forslag helt siden FAOS-rapporten i 2007, og blitt gjentatt flere ganger. Rambølls undersøkelse (Kartleggingsrapport, Rambøll, 2014) viser til at det er et *behov for tverrgående finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller*. Ved samfinansiering av prosjekter oppleves det som en *utfordring at det ikke finnes gode modeller for samfinansiering og gevinstrealisering*. Utfordringen knyttes særlig til hvor mye de ulike virksomhetene skal finansiere, og hvem som skal hente ut de største gevinstene.

Rapporten «Nøkkelen til handlingsrommet» (Effektiviseringsrapport, Difi, 2016) peker også på at silotenkning hindrer effektive fellesløsninger. Manglende helhetstenkning, revirorientering og fravær av insentiver til å ta ansvar ut over egen virksomhet eller sektor er til hinder både for at det utvikles effektive fellesløsninger eller standarder, men også for gevinstrealisering av de fellesløsninger som er besluttet.

Det har så langt ikke vært klima for å gjøre noe med dette på departementsnivå. Kan hende tiden nå er inne til å vurdere nye modeller?

5.1.6 Dagens styringsstrukturer fungerer dårlig for dagens samarbeidsprosjekter

At gevinstrealisering er vanskelig der det er ulike virksomheter involvert, er egentlig bare én av flere problemstillinger i en ny hverdag hvor det er ønskelig med større samarbeid og samhandling på tvers av offentlige virksomheter. Det kan således være nødvendig å se nytt på hvordan prosjekter på tvers styres og organiseres.

Et prosjekt som har utfordret dagens organisering og styringsstrukturer er Nødmeldingsprosjektet. Dette prosjektet krever samarbeid mellom tre virksomheter på tvers av flere sektorer (JD, HOD, kommunesektoren). Samarbeidet er organisert som et program med et programstyre. Selve programmet har ingen penger. Men programmet er en pådriver for tverrsektorielt forbedringsarbeid. Gjennom oppdragsbrev gis bestillinger til de enkelte virksomhetene. Ansvar for gevinstrealisering ligger i linja. Programmet har ansvar for å dokumentere gevinstene. Dette har bidratt til bedre beslutningsgrunnlag med fokus på gevinster, ikke bare leveranser.

Det er også en helt ny måte å jobbe på for departementene. Kan denne modellen brukes som inspirasjon til en ny generisk modell? En ny styringsmodell for samarbeid på tvers?

5.1.7 Spesielt vanskelig å beregne og realisere gevinster i «infrastrukturprosjekter» og fellesløsninger

Vi ser det er forskjell på prosjekter der hvor gevinstene tydelig tilfaller en eller flere andre virksomheter, og infrastrukturprosjekter/fellesløsninger der gevinstene blir spredt utover hele offentlig forvaltning. I slike prosjekter er det ekstra vanskelig både å beregne og realisere gevinster, samt å avklare roller og ansvar.

Et godt eksempel er Brønnøysundregisterets (BR) datakatalog. BR er prosjekteier, men gevinstene tilfaller hele offentlig sektor. Prosjektet skal etablere en felles nasjonal løsning for å holde oversikt over data det offentlige besitter. Prosjektet er en viktig grunnstein i det videre arbeidet med å utvikle løsninger på tvers av sektorer i offentlige sektor. Datakatalogen skal inneholde oversikt over data i offentlig sektor, slik at andre lettere kan gjenbruke disse dataene. Eksempelvis vil katalogen inneholde informasjon om inntekt, likning, ytelsesvedtak, kjøretøysopplysninger etc. hentet fra ulike offentlige virksomheter.

Alle offentlige virksomheter skal digitalisere, så alle vil kunne dra nytte av datakatalogen. BR har i sine beregninger lagt til grunn til sammen 648 etater og kommuner - fra Utsira kommune til NAV. BR savner modeller for hvordan fordele gevinster. Når vi vet at det treffer hele offentlig forvaltning, hvilken modell skal man bruke for å fordele dette utover? Skal man fordele etter antall ansatte i en virksomhet? Etter virksomhetenes budsjettstørrelser? En eller annen modell for hvor moden man er? Veileder i gevinstrealisering gir ikke svar på dette.

Neste spørsmål er hvilken rolle BR bør ta for å følge opp realiseringen av disse gevinstene. Digitaliseringsrådet har gitt flg. anbefaling til BR: *«Evne til å dokumentere gevinstene vil variere mellom virksomhetene. Brønnøysundregistrene bør derfor ta ansvar for å legge til rette for en modell hvor virksomhetene kan dokumentere gevinstene som grunnlag for gevinstrealisering.»* BR har sendt brev til samtlige departementer hvor de informerer om kommende løsning, og gevinstpotensialet som ligger hos de ulike departementenes virksomheter. De har valgt en fordelingsmodell hvor gevinstpotensialet er fordelt likt på samtlige etater vel vitende om at dette ikke er en optimal modell. KMD har flest etater, slik at det er dette departementet som har det største gevinstpotensialet etter den valgte fordelingsnøkkelen.

Denne situasjonen illustrerer en særskilt utfordring for infrastrukturprosjekter. Tilgang til data er en av mange viktige forutsetninger for at offentlige virksomheter kan digitalisere. Eksempelvis kan en virksomhets løsning/tjeneste forutsette tilgang til en rekke felles løsninger/ infrastrukturtenester som ID-porten, Altinn, sikker post, datakatalog, fullmactsregister m.v. Hver av disse løsningene bidrar til å forenkle virksomhetens digitaliseringsarbeid, men de er samtidig kun små brikker i et større puslespill. Å beregne virksomhetens gevinster for hver enkelt infrastrukturkomponent, kan bli for smått eller abstrakt. Vi trenger nye tilnærminger.

Samtidig har vi behov for vurdering om gevinstene faktisk realiseres, dvs. om løsningene blir tatt i bruk i mottakende virksomheter og gir de ønskede gevinstene. Et alternativ til at hver og en virksomhet gjennomfører en evaluering pr. infrastrukturteneste, kan være at etatsstyrende departement gjennomfører bredere kartlegginger eller evalueringer som grunnlag for å vurdere de samlede gevinstene ut fra et helhetlig perspektiv, ikke ut fra en og en virksomhet. I eksempelet med datakatalogen, vil det si at Nærings- og fiskeridepartementet kan sørge for at det gjennomføres en evaluering av gevinstene og effektene etter at løsningen er tatt i bruk. Man kunne også sett for seg at KMD, som har et overordnet ansvar for digitalisering av offentlig sektor, gjennomfører en overordnet evaluering av en rekke ulike fellesløsninger/infrastrukturtenester, og hvilken betydning disse har hatt totalt sett, og i en større sammenheng.

5.1.8 Departementene følger i liten/ingen grad opp gevinster som tilfaller virksomheter under andre departementer

Vi har fått bekreftet at oppfølging av gevinster hos virksomheter under andre departementer er vanskelig. Det er i liten/ingen grad oppfølging eller samarbeid på departementsnivå.

Veileder i etatsstyring foreslår at etatsstyrende departement følger opp tverrgående initiativ: *«Etatsstyrende departement bør derfor operasjonalisere og følge opp tverrgående initiativ i etatsstyringsdialogen, blant annet gjennom å analysere konsekvenser av, identifisere styringsparametere og fastsette resultatkrav knyttet til samhandling.»*

Noen eksempler på denne type prosjekter hvorav noen følges opp, mens andre ikke gjør det:

- *Elektronisk faktura*
Difi er prosjekteier og har fått midler til en nasjonal løsning. Den samfunnsøkonomiske gevinsten er beregnet til over 5 milliarder kroner. Dette er ikke fulgt opp i styringsdialogen mellom Difi og NFD eller mellom NFD og øvrige departementer.
- *Statens Innkjøpscenter*
Difi er eier og har fått midler til å opprette en ny organisasjon for felles innkjøp i staten. Det er kommunisert at selskapet skal følges opp på realiserte gevinster, men ikke hvordan gevinstene skal følges opp og realiseres.
- *Datakatalog*
Brønnøysundregistrene fikk midler gjennom Medfinansieringsordningen til utvikling av en felles datakatalog. Alle offentlige virksomheter vil kunne dra nytte av datakatalogen, og gevinsten er særlig knyttet til raskere digitalisering. Medfinansieringsordningen krever at gevinstansvarlige skal varsles. Brønnøysundregistrene sendte derfor brev til samtlige departementer med estimater for hvor mye virksomhetene under hvert departement kunne spare.
- *DFØ-appen*
«Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har utviklet en mobil-app som skal kunne kutte ut 200 årsverk i rent internt skjemavelde.»
- *Sikker post*
Alle offentlige virksomheter skal ta i bruk sikker post. Blant gevinstene er reduserte portoutgifter. Regjeringen har foreslått i statsbudsjettet for 2017 å realisere disse gevinstene ved å redusere statlige budsjetttrammer med 196,3 millioner kroner. Dette har ikke vært en reell gevinstrealisering iht. veilederen, men et budsjettkutt.

5.2 Mål

- Det er etablert et kunnskapsgrunnlag for å definere hva som er god praksis for gevinstrealisering når ansvaret for prosjektet og gevinstene er plassert hos ulike virksomheter
- Det er tydelig for statlige virksomheter og departementer hva som er god praksis for gevinstrealisering når ansvaret for prosjektet og gevinstene er plassert på ulike virksomheter.
- Det eksisterer hensiktsmessige modeller for styring og organisering av tverrgående prosjekter/programmer som tar hensyn til dagens krav til en mer «sammenhengende» forvaltning, herunder finansiering, standarder/nøkkeltall for beregning av gevinster og realisering av disse.

5.3 Mulige tiltak

Tabell 7: Oversikt over mulige tiltak (ulike virksomheter)

Nr.	Tiltak	Prioritet	Målgrupper					
			ES	VL	Vled	PE	G	M
18	Temamøte for etatsstyrere og virksomheter - erfaringsutveksling	N=4, R=4	x	x		x	x	x

19	Evaluering og læring av konkrete prosjekter – med formål om læring og videreutvikling av gevinstrealisering av fellesprosjekter	N=4, R=2	x	x			x	
20	Analyse – etablering av nye modeller for styring og organisering av prosjekter på tvers	N=4, R=1	x	x	x	x	x	
21	Helhetlig, nasjonal prioritering av digitale infrastrukturprosjekter (fellesløsninger)	N=3, R=1	x	x				

Tiltak 18: Temamøte for etatsstyrere og virksomheter - erfaringsutveksling

Beskrivelse:

Det er både vanskelig og uklart hva som er god praksis for gevinstrealisering når ansvaret for prosjektet og gevinstene er plassert på ulike virksomheter. Tilsvarende hvilken rolle fagdepartementet skal ha.

For å bidra til økt oppmerksomhet, kunnskap og erfaringsdeling, kan eget temamøte/samling arrangeres for etatsstyrere og virksomheter.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Temamøte/samling: Diskutere på tvers av departementer hvordan viktige, tverrsektorielle prosjekter kan styres og følges opp, herunder gevinstrealisering. I første omgang kan utvalgte virksomheter og etatsstyrere inviteres, hvor utfordringene er mer presserende enn hos andre (utfra våre intervjuer)

Positive og negative virkninger:

Tiltaket kan bidra til å sette temaet på agendaen for viktige målgrupper, og sette i gang noen viktige diskusjoner. Dersom tiltaket gjennomføres tidlig i 2017, vil det en tydelig oppfølging av temaet for dette prosjektet – noe som vil være positivt.

Det er begrensede ressurser og kostnader knyttet til et slikt temamøte.

Tiltak 19: Evaluering og læring av konkrete prosjekter – med formål om læring og videreutvikling av gevinstrealisering i fellesprosjekter

Beskrivelse:

Vi har lite erfaring med hva som er god praksis for gevinstrealisering der prosjekteier og gevinstansvarlige er fordelt på mange ulike virksomheter. Vi trenger bedre kunnskapsgrunnlag for å kunne si noe om hva som er ønsket beste praksis.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Gjennomføre en evaluering av hvordan utvalgte tiltak/prosjekter, med ulik prosjekteier og gevinstansvarlige, har bidratt til og faktisk realisert gevinster, ev. hvordan de planlegger å gjøre dette.

Mulige prosjekter:

- Altinn
- ID-porten
- Elektronisk faktura

- Statens Innkjøpssenter
- Datakatalog
- DFØ-appen
- Sikker post
- eInnsyn
- Prosjekter fra Medfinansieringsordningen
- Prosjekter fra Digitaliseringsrådet

Positive og negative virkninger:

En evaluering vil både skape oppmerksomhet om temaet, og vil kunne gi svært nyttig kunnskapsgrunnlag for videre arbeid. En evaluering vil imidlertid kreve en del ressurser, enten gjennom innsats fra egne ansatte eller som midler til konsulentbistand.

Tiltak 20: Analyse - nye modeller for styring og organisering av prosjekter på tvers

Beskrivelse:

I en ny hverdag hvor det er ønskelig med større samarbeid og samhandling på tvers av offentlige virksomheter, er det en utfordring at det ikke finnes gode modeller for hvordan felles tiltak kan styres og organiseres, samt hvordan gevinster kan realiseres på tvers. Vi trenger bedre kunnskapsgrunnlag som kan bidra til nytenkning om hvordan vi på en bedre måte kan styre og organisere tverrgående prosjekter, herunder hvordan gevinster kan identifiseres og realiseres.

Å finne gode løsninger på dette vil også være i tråd med ambisjonene i Digital Agenda, jf. kapittel 8;

Regjeringen vil:

- *At virksomhetene bestreber seg på å finne løsninger sammen der vellykket digitalisering forutsetter et nært samarbeid.*
- *Ha sterkere styring og samordning der oppgaveutførelsen involverer flere virksomheter eller går på tvers av forvaltningsnivåer eller sektorer.*

Arbeidsgruppa anbefaler:

Casebeskrivelse/analyse av noen aktuelle prosjekter som har fått til slik felles styring (eks. Nødmeldingsprosjektet og A-ordningen). Dette kan brukes som inspirasjon for andre, og kan etter hvert bidra til bedre modeller og praksis. Her kan det også vurderes om etablering av gevinstansvarligrollen nevnt under tiltak 15 kan utgjøre en positiv forskjell.

Positive og negative virkninger:

Dette er et stadig tilbakevendende tema, hvor gode løsninger fortsatt mangler. En analyse vil gi oss et godt kunnskapsgrunnlag for å diskutere hvordan nye utfordringer knyttet til styring mellom virksomheter kan gjøres. Dette vil også bidra til å belyse regjeringens intensjoner beskrevet i Digital agenda (se over).

En analyse vil imidlertid kreve en del ressurser, enten gjennom innsats fra egne ansatte eller som midler til konsulentbistand.

Tiltak 21: Helhetlig, nasjonal prioritering av digitale infrastrukturprosjekter (fellesløsninger)

Beskrivelse:

Tidligere evalueringer beskriver manglende modeller for tverrgående finansiering og gevinstrealisering som en utfordring. Ved samfinansiering av prosjekter oppleves det som en utfordring at det ikke finnes gode modeller for samfinansiering og gevinstrealisering.

Vi ser det er forskjell på prosjekter hvor gevinstene tydelig tilfaller en eller flere andre virksomheter, og infrastrukturprosjekter/fellesløsninger der gevinstene blir spredt utover hele offentlig forvaltning. I slike prosjekter er det ekstra vanskelig både å beregne og realisere gevinster. Dagens praksis og modeller er i liten grad egnet. Vi trenger nytenkning og nye tilnærminger. I stedet for å vurdere ett og ett enkelt prosjekt, kan det være behov med en nasjonal prioritering av hvilke felles digitale infrastrukturprosjekter som bør prioriteres, samt nye modeller for hvordan slike løsninger skal finansieres.

Arbeidsgruppa anbefaler:

Analyse av muligheter og forslag til en helhetlig, nasjonal prioritering, finansiering og gevinstrealisering av digitale infrastrukturprosjekter.

Positive og negative virkninger:

Dette er også et stadig tilbakevendende tema, og gode løsninger mangler. En analyse vil gi oss et godt kunnskapsgrunnlag for å foreslå en ny modell kan se ut.

En analyse vil imidlertid kreve mye ressurser, enten gjennom innsats fra egne ansatte eller som midler til konsulentbistand.

6 Anbefaling av tiltak

Gjennom vårt arbeid, har vi fått innsikt i flere ulike problemstillinger, og det er naturlig nok ulike typer tiltak som kan bidra til å løse disse. Vi har i de foregående kapitlene presentert bredden i mulige tiltak. Hadde vi hatt ubegrenset med ressurser kunne vi gjerne igangsatt alle tiltakene. Det har vi ikke, og noe må prioriteres framfor noe annet. Flere av tiltakene kan integreres i den eksisterende virkemiddelbruken, mens andre tiltak medfører igangsetting av helt nye tiltak/prosjekter eller etablering av nytt tjenestetilbud. Noen tiltak kan igangsettes i løpet av første halvår 2017, mens andre tiltak kan være aktuelle på sikt. Det vil være en fordel å integrere gevinstrealisering i eksisterende virkemiddelbruk. Hvordan dette kan gjøres må vurderes nærmere av DFØ og Difi.

Gjennomgangen og oversikten over mulige tiltak vil være nyttig for både Difi og DFØ ved virksomhetsplanlegging de neste årene. I tråd med prinsipper om mål- og resultatstyring, mener vi det må være opptil direktoratene å vurdere hvilke av tiltakene som skal igangsettes, avhengig av øvrig portefølje, ressurs- og kompetansesituasjon.

Samtidig tror vi gjennomgangen vil være nyttig for KMD og FIN når de skal definere mål i sin etatsstyring av Difi og DFØ. Vi har pekt på 3 ulike situasjoner hvor utfordringene knyttet til gevinstrealisering er litt ulike, og hvor målgruppene også er forskjellig. I tillegg har vi pekt på felles problemstillinger på tvers av de tre situasjonene. Felles for disse tre situasjonene er:

- Begrepsbruken er uklar
- Kompetansen er for dårlig

Samtidig skiller de tre situasjonene seg klart fra hverandre;

- 1) Gevinstrealisering i en virksomhet
 - Detaljerte anbefalinger/metode for god praksis finnes gjennom Veileder i gevinstrealisering.
 - Problemet er at dette i for liten grad etterleves i praksis.
- 2) Gevinstrealisering som tema i styringsdialogen mellom etatsstyrer og underliggende virksomhet
 - Generelle anbefalinger finnes gjennom Veileder i etatsstyring.
 - Selv om gevinstrealisering implisitt er en del av etatsstyringen, kan det se ut til at dette i for liten grad følges opp i praksis.
- 3) Gevinstrealisering der ansvaret som prosjekteier og gevinstansvarlig ligger i ulike virksomheter
 - Det finnes ikke en god, omforent forståelse av beste praksis. Her er det snakk om nye situasjoner med helt nye problemstillinger, og det er ikke nødvendigvis slik at etablerte modeller for gevinstrealisering innen en virksomhet er like egnet der gevinstene kommer andre steder.
 - Varierende og tilfeldig hvordan gevinstrealisering hos andre virksomheter gjennomføres og følges opp.

Mens tiltak knyttet til de to første situasjonene i stor grad kan ta utgangspunkt i modeller/veiledere for beste praksis, vil vi i det tredje tilfellet først måtte bli enige om hva beste praksis er. Dette vil kreve god kunnskap og analyse før man kan gi relevante anbefalinger.

Vi mener at alle disse situasjonene er viktige og må håndteres på sikt. I første omgang – på kort sikt, mener vi det kan være mest hensiktsmessig å prioritere gevinstrealisering i en virksomhet og i etatsstyringen, men avvente gevinstrealisering der gevinstene tas ut i andre virksomheter.

Vi anbefaler følgende mål med hver sine tiltaksområder;

Gevinstrealisering – generelt

Mål og tiltak beskrevet her gjelder for alle de tre situasjonene beskrevet i kap. 1.4. De foreslåtte generelle tiltakene vil også bidra til å nå de overordnede målene under kap. 3 (gevinstrealisering i en virksomhet) og kap. 4 (gevinstrealisering som tema i styringsdialogen).

Mål:

- DFØ og Difi har en felles forståelse for hva gevinst og gevinstrealisering er og hvordan gevinstrealisering henger sammen med styring og ledelse.
- Det er tydelig for våre målgrupper hva gevinst og gevinstrealisering er og hva som er god praksis for gevinstrealisering.
- Våre målgrupper har en felles forståelse for hvordan gevinstrealisering henger sammen med styring og ledelse.
- Virksomhetsledere/virksomhetsledelse er bevisste på sin rolle og ansvar for å sikre ønsket endring, og har nødvendig kunnskap for å lede endringen.

For å bidra til disse målene kan særlig tiltak 1 – 4 være relevante:

Tiltak 1: Tydeliggjøring av begreper og vise sammenheng med andre relevante fagområder

Tiltak 2: Kompetansetiltak Utredningsinstruksen

Tiltak 3: Kompetansetiltak endringsledelse

Tiltak 4: Kompetansetiltak gevinstrealisering

Gevinstrealisering i en virksomhet

Mål:

- Gevinstrealisering er integrert i virksomhetsstyringen, herunder:
 - Virksomhetsledere og medarbeidere som jobber med gevinstrealisering har kunnskap om hvordan gevinstrealisering inngår i en helhet, og tar dette i bruk når det er relevant

For å bidra til dette målet kan særlig tiltak 5 være relevant;

Tiltak 5: Sjekkliste for gevinstrealisering i virksomhetsstyring

Gevinstrealisering som tema i styringsdialogen mellom etatsstyrer og underliggende virksomhet

Mål:

- Gevinstrealisering er en del av etatsstyringsdialogen i praksis.

For å bidra til dette målet vil særlig tiltak 13 være relevant:

Tiltak 13: Kompetansetiltak gevinstrealisering som tema i etatsstyringen

7 Forutsetninger for vellykket gjennomføring

Blant de viktigste forutsetningene for å lykkes er at den enkelte virksomhet jobber mer målrettet og systematisk med gevinstrealisering. Virksomhetsleder og øvrig ledelse har et særskilt ansvar.

For å bidra til god gevinstrealisering vil fagdepartementene spille en viktig rolle i sin dialog og styring med virksomhetene. Departementet har det overordnede ansvaret for styring og kontroll i underliggende virksomhet. Departementet må ha en god dialog med underliggende virksomhet om det totale gevinstbildet og følge opp at virksomhetene har et system for at gevinster som er planlagt faktisk blir realisert.

Difi og DFØ kan bidra til økt kompetanse og økt oppmerksomhet hos viktige målgrupper. Dette kan styrke arbeidet hos virksomhetene, men ikke sikre at bedre gevinstrealisering skjer.

De fleste foreslåtte tiltakene er av pedagogisk, og således frivillig karakter. DFØ og Difi kan legge til rette for og tilby veiledning og støtte, men har ikke selv sterkere virkemidler.

Dette er en god anledning for FIN, KMD, DFØ og Difi til i fellesskap å utnytte momentum i saken og den aktualiseringen som nå pågår i forvaltningen knyttet til forbedrings- og effektiviseringsarbeid, slik at gevinstrealisering får mer oppmerksomhet. Flere grep er tatt for å stille tydelige krav til arbeid med gevinstrealisering (R-9, Fellesføringer årsrapport for 2017, krav under Medfinansieringsordningen mv.)

Det er en forutsetning med et godt samarbeid mellom DFØ og Difi ved videreutvikling av eksisterende og nye tiltak. Dersom DFØ og Difi er samkjørte med sine budskap og kompetansetjenester som drar i samme retning, vil dette bidra til et bedre tilbud til statsforvaltningen og bedre kjennskap til kompetansetilbudet på fagområdet.

Dersom det skal utarbeides nytt eller utvidet tilbud om veilednings- og kompetansetiltak krever det nødvendig kapasitet hos DFØ og Difi. Dette er veldig ressurskrevende.

Når det gjelder øvrige tiltak som ikke består av pedagogiske virkemiddel som DFØ og Difi er ansvarlig for (tiltak 15 og 21), er forutsetninger for vellykket gjennomføring at KMD og FIN tar ansvar for fellesføringer og samordning på tvers av departementer og virksomheter. Dette gjelder både planlegging, realisering og oppfølging av gevinster knyttet til fellesprosjekter og felles infrastrukturprosjekter som i tiden fremover antas å øke i antall.

Evaluering

For å vurdere hvorvidt tiltakene som besluttes har gitt ønsket effekt (mer og bedre gevinstrealisering knyttet til statlige tiltak), kan en for kompetansetiltakene gjennomføre brukerundersøkelser og evt. vurdere en oppfølging av arbeidet som ble gjort med kartlegging av kompetansetjenester (DFØ, 2013) for se om kunnskapsnivået knyttet til gevinstrealisering er blitt styrket.

Det er også mulig å gjennomføre en oppfølging av årsrapporter for 2017 for å se i hvilken grad fokus på gevinster har endret seg siden 2015 gjennomgangen dersom dette tiltaket besluttes.

Når det gjelder oppfølging av ikke-pedagogiske tiltak (15 og 21) vil en evaluering av ordningen med gevinstkoordinator i departementet og evt. Finansdepartementet gi verdifull kunnskap.

En nærmere vurdering av evaluering bør gjennomføres når det er kjent hvilke tiltak som styringsgruppen vedtar.

8 Vedlegg

8.1 Ulike definisjoner av gevinstrealisering

Ulike definisjoner av gevinstrealisering

DFØs veileder i gevinstrealisering

- Effektiviseringsgevinster - gevinster som gir besparelser på budsjettene. Disse gevinstene bør verdsettes i kroner siden de skal synes på virksomhetenes budsjetter.
- Kvalitetsgevinster - økt kvalitet på ett eller flere områder. Disse gevinstene kan det være hensiktsmessig kun å tallfeste i fysiske størrelser og beskrive.
- Gevinster for øvrige aktører er besparelser og kvalitetsgevinster for kommuner, statsforetak, privatpersoner og privat sektor.

Definisjon av effektivisering i Difi-rapport «Nøklene til handlingsrommet»

(Effektiviseringsrapport, Difi, 2016):

1. Effektivisering i betydningen kostnadseffektivisering hvor muligheter for innsparinger i budsjettet er den viktigste hensikten
2. Effektivisering i betydningen gevinst i form av økt kvalitet i tjenester eller arbeidsprosesser.

KS gevinstkokebok

- Direkte budsjettmessige gevinster – reduserte utgifter
- Indirekte budsjettmessige gevinster - effektivisering
- Kvalitative gevinster – kan være vanskelig å sette tall på, men viktig å dokumentere

Rambølls rapport «Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter».

Ofte omtales gevinstrealisering som rent økonomiske gevinster. Gevinstrealisering handler imidlertid om mer enn dette, selv om de økonomiske gevinstene også er viktige elementer. I tillegg til de økonomiske gevinstene kan man peke på de kvalitative gevinstene i form av kvalitet og effektivitet. Se figuren nedenfor. Økt kvalitet handler om å forbedre kvaliteten på tjenester. Dette kan eksempelvis gjøres ved å forbedre sikkerhet eller sørge for at lover og regler etterleves ved at datakvalitet som ligger til grunn for beslutninger har tilstrekkelig kvalitet. Effektivitetsperspektivet handler om å sørge for at man gjør de samme arbeidsoppgavene, men på en mer effektiv måte.

Gevinstkategorier		Gevinsttyper
A	Økonomi	Lavere kostnader Storskalafordeler
B	Kvalitet	Økt kvalitet på tjenester Bedre sikkerhet Etterlevelse av lover og regler
C	Effektivitet	Mer for det samme Det samme for mindre

8.2 Dagens tiltak som bidrar til gevinstrealisering

Gevinstrealisering som fagområde inngår i, eller har sammenheng med, en rekke fagområder som inngår i DFØ og Difis virkemiddelbruk.

Videre er det en rekke eksisterende tiltak innenfor Program for bedre styring og ledelse som direkte eller indirekte bidrar til bedre gevinstrealisering i dag.

Det er hensiktsmessig at nye tiltak for bedre gevinstrealisering som arbeidsgruppen anbefaler bør integreres i eksisterende virkemiddelbruk hos DFØ og DIFI, samt evt. eksisterende tiltak i Program for bedre styring og ledelse. I kap 2- 5 gir vi en beskrivelse av mulige nye tiltak for bedre gevinstrealisering. Vi har vurdert hvordan disse nye tiltakene evt. bør integreres i eksisterende virkemiddelbruk og i eksisterende tiltak hos DFØ og Difi.

Under følger en oversikt over virkemiddelbruken og eksisterende tiltak i Program for bedre styring og ledelse i FIN/DFØ og KMD/FIN hvor gevinstrealisering indirekte eller direkte inngår.

Tabell 8: Oversikt over eksisterende tiltak

<i>Ansvarlig</i>	<i>Pedagogiske virkemidler</i>	<i>Regulatoriske virkemidler</i>
FIN	<ul style="list-style-type: none">• Veileder Etatsstyring	<ul style="list-style-type: none">• Økonomiregelverket• Utredningsinstruksen• KS-ordningen• Budsjetttrundskriv
DFØ	<p>Kompetansetilbud i form av veiledningsmaterieell, rådgivning, kurs og møteplasser for å legge til rette for god styring i statlige virksomheter</p> <ul style="list-style-type: none">• Veiledningsmaterieell:<ul style="list-style-type: none">○ Veileder i utredningsinstruksen (2016)○ Veileder i samfunnsøkonomiske analyser (2014)○ Veileder Strategisk og systematisk bruk av evaluering i styringen (2011)○ Veileder i Resultatmåling (2006)○ Veileder i Risikostyring i staten (2005)• Kurstilbud:<ul style="list-style-type: none">○ Minimumskravene og forenklet analyse○ Samfunnsøkonomisk analyse	

Ansvarlig	Pedagogiske virkemidler	Regulatoriske virkemidler
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Risikostyring ○ Mål- og resultatstyring i etatsstyringen ○ Mål- og resultatstyring i et virksomhetsperspektiv ● Nettbasert kurs- og veiledningstilbud: <ul style="list-style-type: none"> ○ E-læringskurs om forenklet analyse ● Verktøy, maler og eksempelsamlinger <ul style="list-style-type: none"> ○ E-verktøy for å finne rett nivå på utredningen ○ Risikostyringsverktøy ○ Eksempelsamling om tildelingsbrev og instruks ○ Eksempelsamling produktivitet ○ Eksempel årsrapport ● Noe rådgivning basert på hjelp-til-selvhjelpsprinsippet ● Nettverk i fagområdene; <ul style="list-style-type: none"> ○ samfunnsøkonomisk analyse ○ produktivitet ○ evaluering/EVAforum <p>Pågående tiltak i program for bedre styring og ledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kompetansetiltak for revidert utredningsinstruks ● Mekanismer for å sikre etterlevelse av krav om gode beslutningsgrunnlag ● Støtte til utvikling av styringsdialogen (SUS) ● Analyse av årsrapporter ● Systematiske sektoranalyser ● Samordning av styringssignaler 	
KMD		<ul style="list-style-type: none"> ● Selvdeklarerer for IKT-relaterte satsingsforslag (samarb. FIN) ● Konsultasjonsordningen (KMD og Kommunenes Sentralforbund) ● Retningslinjer for lederlønnsordning
DIFI	Kompetansetilbud i form av veiledningsmateriell, rådgivning, kurs	

<i>Ansvarlig</i>	<i>Pedagogiske virkemidler</i>	<i>Regulatoriske virkemidler</i>
	<p>og møteplasser</p> <ul style="list-style-type: none"> • E-læringskurs i endringsledelse • Prosjektstyring • Stimuleringsordning for tjenstedesign, endringsledelse og gevinstrealisering • Prosjektveiviseren • Nettverk for porteføljestyring • Veileder i gevinstrealisering ved digitalisering av anskaffelsesprosessen • Topplederprogrammet – strategisk ledelse av offentlige anskaffelser • Kurs i styring og ledelse av anskaffelser (SOLA) • Nettverk i Innovasjon - arena hvor offentlige virksomheter kan dele og utvikle ny kunnskap, drøfte aktuelle problemstillinger og finne muligheter for tverrsektorielt samarbeid • Nettkurs i samarbeid og medbestemmelse for ledere og tillitsvalgte <p>Pågående tiltak i program for bedre styring og ledelse som Difi står ansvarlig for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseringsrådet • Medfinansieringsordningen • Strategisk IKT kompetanse for toppledere • Lederplakat i staten med støttmateriell for implementering. • Program for toppledergrupper • Nettverk og møteplasser for leder i staten • Retningslinjer for lederlønnskontrakt samt pilot for topplederdialog (KMD og FIN) 	

8.3 Oversikt over informanter

Etatsstyrer

- Kunnskapsdepartementet, Knut Børve
- Nærings- og fiskeridepartementet, Marit Bolstad, Julie Rønningen Kjersti Wølneberg
- Helse- og omsorgsdepartementet, Reidar Skilbrei
- Finansdepartementet, Øystein Schønberg-Grevbo

Virksomhetsledelse

- Lånkassa, Marianne Andreassen
- Helsedirektoratet, Olav Slåttebrekk
- NAV, Kjersti Monland

Prosjekteiere

- Difi, Dag Strømsnes
- Justis- og beredskapsdepartementet, Samarbeidsprogram for nødetatene, Erik Liaklev og Jesper Rådberg
- Brønnøysundregistrene, Cath Holten og David Norheim
- Mattilsynet, Håvard Pedersen og Ingunn Gråbergsveen
- DFØ, Elisabeth Ramstad

Gevinstansvarlige

- Difi, statens innkjøpssenter, Sverre Svendsen

Metodeansvarlige

- Arbeids- og velferdsdirektoratet, Lena de Faveri, Grete Øwre, Mette Hagen, Håkon Røstad
- Forsvarsdepartementet, Hanne Hanson
- Politidirektoratet, Kristian Vadseth
- Riksrevisjonen, Stig Folkvord og Torkel Gramh Haga

Tiltakseiere i Difi og DFØ

- Difi, Ingrid Bjørkum, Medfinansieringsordningen
- Difi, Endre Grøtnes, Kommune-statprogrammet
- Difi, Elin Kristine Fjørtoft og Anne Kristine Hanevold, Strategisk IKT-kompetanse
- Digitaliseringsrådet, Svein Kristensen
- DFØ, Jan Erik F. Hansen, Årsrapport
- DFØ, Margrethe Ellingseter, Støtte til utvikling av styringsdialogen (SUS)
- DFØ, Elisabeth Aarseth, Mekanismer for etterlevelse av utredningsinstruksen (UI) og kompetansetjenester UI

Eksterne ressurspersoner

- Simula, Magne Jørgensen
- BI, Anne Live Vaagasar (ekstern referansegruppe)
- UiA, Leif Skiftenes Flak (ekstern referansegruppe)
- Scienta, Stein Grimstad (ekstern referansegruppe)

9 Vedlegg Referanser

- Difi. (2012:18). *Erfariner med Utretningsinstruken*. Difi.
- Difi. (2016). *Nøkkelen til handlingsrommet Ledelse og effektivisering i staten*. Oslo: Difi.
- Digital agenda, KMD. (2016). *Meld. St. 27 (2015–2016). Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Digital agenda.
- Digitaliseringsrådet. (2016). *Prosjektrapport. Brønnøysundregistrene. Felles datakatalog*.
- Effektiviseringsrapport, Difi. (2016). *Nøkklene til handlingsrommet. Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten? Difi-rapport 2016:6*. Difi.
- Endringsprosjekter, Difi. (2013). *Å lede digitale endringsprosjekter – hva er suksesskriteriene?* Difi.
- Erfaringsrapport, Digitaliseringsrådet. (2016). *Erfaringsrapport. Første halvår 2016*.
- Erfaringsrapport, Sintef. (2014). *Utfordringer og gode grep i store IKT investeringer. Erfaringer og kvalifiserte synspunkter*.
- Etatstyringsveileder, FIN. (2011). *Veilder i etatstyring*.
- Fellesføring, KMD. (2016). *Fellesføring 2017*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Finansieringsmodeller, Difi. (2016). *Finansieringsmodeller for økt digitalisering i offentlig forvaltning*. https://www.difi.no/sites/difino/files/20160622_skate-mote_sak_11-16_vedlegg_-_leveranse_1_finansieringsmodeller_-_v_1.0.pdf.
- Finansieringsmodeller, Difi. (2016). *Finansieringsmodeller for økt digitalisering i offentlig forvaltning*. https://www.difi.no/sites/difino/files/20160622_skate-mote_sak_11-16_vedlegg_-_leveranse_1_finansieringsmodeller_-_v_1.0.pdf.
- Gevinstkokebok, KS. (u.d.). *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner*.
- Gevinstrealisering, Riksrevisjonen. (2015). *Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige IKT-prosjekter*.
- Gevinstrealiseringsveileder, DFØ. (2014). *Gevinstrealisering - planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*.
- IT i praksis, Rambøll. (2016). *IT i praksis 2016*.
- IT i praksis, Rambøll. (2016). *IT i praksis 2016*.
- Kartleggingsrapport, Rambøll. (2014). *Kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter*.
- Arbeidsgiverstrategi 2016-2020, KMD. (2016). *Strategi for en offensiv statlig arbeidsgiverpolitikk*
- Kompetansestudie, DFØ. (2013). *Kompetanse i statlig styring*.
- Magne Jørgensen. (2015). *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*. Simula Research Laboratory.
- Medarbeiderundersøkelsen, Difi. (2016). *Medarbeiderundersøkelsen i staten 2016*.
- Prosjektrapport, Digitaliseringsrådet. (2016). *Prosjektrapport. Brønnøysundregistrene. Felles datakatalog*.
- Prosjektveiviseren, Difi. (u.d.). *Prosjektveiviseren*.
- Resultatmålingsveileder, DFØ. (2010). *Veileder resultatmåling*.
- Retningslinjer for statsbudsjettet, FIN. (2016). *R9/2016. Retningslinjer for materialet til regjeringens første konferanse om statsbudsjettet for 2018*. Finansdepartementet.
- Riksrevisjonen. (3:10 (2012–2013)). *Riksrevisjonens undersøkelse av om offentlige tiltak utredes på en tilfredsstillende måte*.
- Tildelingsbrev, FIN. (2016). *Supplerende tildelingsbrev*.