

Erfaringsrapport 2017

Gordiske knuter i digitaliseringsprosjekter
– hvordan kan vi løse dem?



Den gordiske knute er navnet på en trylleknute som fantes i Zevs' tempel i oldtidsbyen Gordion i Lilleasia. Sagnet sier at den som greide å løsne knuten, skulle bli herre over Asia. Gjennom hundrevis av år var det mange som prøvde seg uten å klare det. Til slutt, i år 334 f.Kr., kom Aleksander den store forbi. Som han gjorde med de fleste andre problemer, løste han også dette med sverdets makt; han hogg knuten tvers av.



04	Våre betraktninger
06	Digitaliseringsrådet
	<i>Slik jobber vi</i>
10	Prosjektene
	<i>Hva kjennetegner prosjektene vi har behandlet?</i>
	<i>Temaer og anbefalinger</i>
	<i>Hvordan går det et halvt til ett år etter?</i>
22	Gordiske knuter i digitaliseringsprosjekter
	<i>Hvorfor er det så vanskelig å samarbeide?</i>
	<i>Hva er problemet med gevinstrealisering?</i>
	<i>Hvordan skaper vi mer fornyelse?</i>
34	Departementene kan bidra til å løse knutene
	Oversikt over prosjektene vi har behandlet

Våre betraktninger

Digitaliseringsrådets andre rapport oppsummerer erfaringene vi har høstet fra vi ble etablert, frem til i dag. Vi håper og tror disse erfaringene kan være nyttige for departementer og virksomheter i og utenfor statlig sektor, uavhengig av hvor langt de har kommet med å digitalisere.

Digitaliseringsrådet gir støtte til ledere når de skal gjøre strategiske veivalg i sitt digitaliseringsarbeid. Vi har behandlet 26 prosjekter og programmer siden oppstarten i januar 2016. Til sammen har vi gitt 199 konkrete anbefalinger. Ordningen er frivillig, så de som tar kontakt med oss, gjør det fordi de er nysgjerrige på andres erfaringer og åpne for våre innspill. Alle ønsker å lykkes, og vi har møtt veldig mange kompetente og engasjerte virksomhetsledere, IT-ledere og prosjektledere med et sterkt eierskap til prosjektene sine. Samarbeidet med dem har lært oss mye som vi gjerne vil dele med flere, blant annet gjennom denne rapporten.

Erfaringssamtaler gir oss nyttig innsikt

Noe som er nytt siden vi skrev forrige rapport, er at vi har kommet i gang med såkalte erfaringssamtaler. Dette er samtaler vi har med virksomhetslederne 6–12 måneder etter at vi hadde dialog med dem første gang. Så langt har vi gjennomført 10 erfaringssamtaler, og tilbakemeldingene sier at

dialogen med oss og rådene vi gir, har en merverdi for virksomhetene. De forteller også at de bruker anbefalingene våre i det videre prosjektløpet.

Noen utfordringer går igjen

I denne rapporten kan du lese om de anbefalingene vi har gitt, og hvordan vi vurderer utfordringene virksomhetene står overfor. Ut fra de 26 prosjektene og programmene vi har behandlet, ønsker vi å trekke frem tre områder som vi ser at mange virksomheter sliter med. Vi kaller dem for *gordiske knuter*. De tre gordiske knutene er:

-
- å få til samarbeid på tvers
 - å ta ut gevinster og dokumentere hvordan de er tatt ut
 - å skape fornyelse
-

Mens det i sagnet var Aleksander den stores skarpe sverd som skar over den gordiske knuten, må vi i dag gjøre mer enn å skjære gjennom for å løse opp i knutene. Og det krever mer enn god prosjektmetodikk og god ledelse i etatene. Ikke minst er departementenes medvirkning avgjørende for at vi skal komme videre.

På bakgrunn av dialogen med virksomhetene mener vi det er viktig å rette oppmerksomheten mot departementenes etatsstyring når det gjelder samarbeid på tvers, gevinstrealisering og fornyelse.

-
- **Tar departementene nok initiativ til samarbeid på tvers i sektorene og på tvers av sektorer?**
 - **Etterspør departementene gevinster, og følger de dem opp?**
 - **Etterspør departementene utvikling og fornyelse?**
-

Det er mange forståelige grunner til at departementenes styringspraksis ikke dekker etatenes behov på disse områdene. Men skal departementene kunne innfri de politiske forventningene, slik de er formulert i regjeringens dokumenter om digitalisering, må de ha gode svar på disse spørsmålene. Målet med denne rapporten er å dele erfaringer fra prosjektene vi har arbeidet med, og bidra til at flere prosjekter lykkes.

Vi håper derfor at våre erfaringer med og refleksjoner om disse utfordringene kan bidra til å belyse noen viktige sider ved det å digitalisere offentlig sektor.

Digitaliseringsrådet

Digitaliseringsrådet er oppnevnt av regjeringen og begynte sitt arbeid 1. januar 2016. Rådet består av en forsker, IKT-direktører og virksomhetsledere fra offentlig og privat sektor. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) stiller med ressurser til sekretariat og forbereder sakene for Digitaliseringsrådet. Formålet vårt er å hjelpe virksomhetsledere i å lykkes med digitaliseringsprosjekter.

Digitaliseringsrådet har ingen funksjon knyttet til finansieringen av prosjektene. Fire av prosjektene vi har behandlet, har fått midler gjennom Difis medfinansieringsordning, og noen har vært satsinger i statsbudsjettet.

I Digitaliseringsrådet behandler vi alle prosjekter på samme måte, uavhengig av hvordan de er finansiert.

Formålet vårt er å hjelpe virksomhetsledere i å lykkes med digitaliseringsprosjekter.

Digitaliseringsrådets medlemmer



Svein R. Kristensen



Toril Nag



Nina Aulie



Kjetil Århus



Magne Jørgensen



Jan-Olav Styrvold



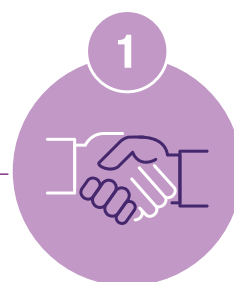
Eli Stokke Rondeel



Øivind Christoffersen

Slik jobber vi

Å få et digitaliseringsprosjekt behandlet i Digitaliseringsrådet er en enkel og ubyråkratisk prosess som består av følgende arbeidstrinn:



Formøte

Virksomheten tar kontakt med sekretariatet og rådets leder. Vi har et formøte med virksomheten.



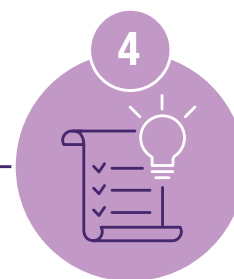
Innsending av dokumentasjon

Virksomheten sender oss prosjektdokumentasjon og problemstillinger som de ønsker å diskutere med oss.



Rådsmøte

Vi inviterer til et møte (rådsmøte) for å diskutere prosjektet. Her kan virksomhetslederen ta med seg dem hun eller han ønsker.



Anbefalingsbrev

Etter rådsmøtet mottar virksomhetslederen et anbefalingsbrev som sammenfatter anbefalingene fra møtet.



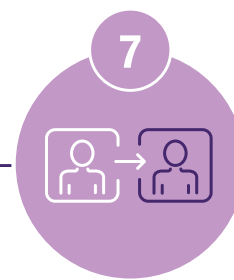
Oppfølgingsamtale

Vi snakker med virksomhetslederen for å få en tilbakemelding om hvordan han eller hun opplevde rådsmøtet og anbefalingsbrevet.



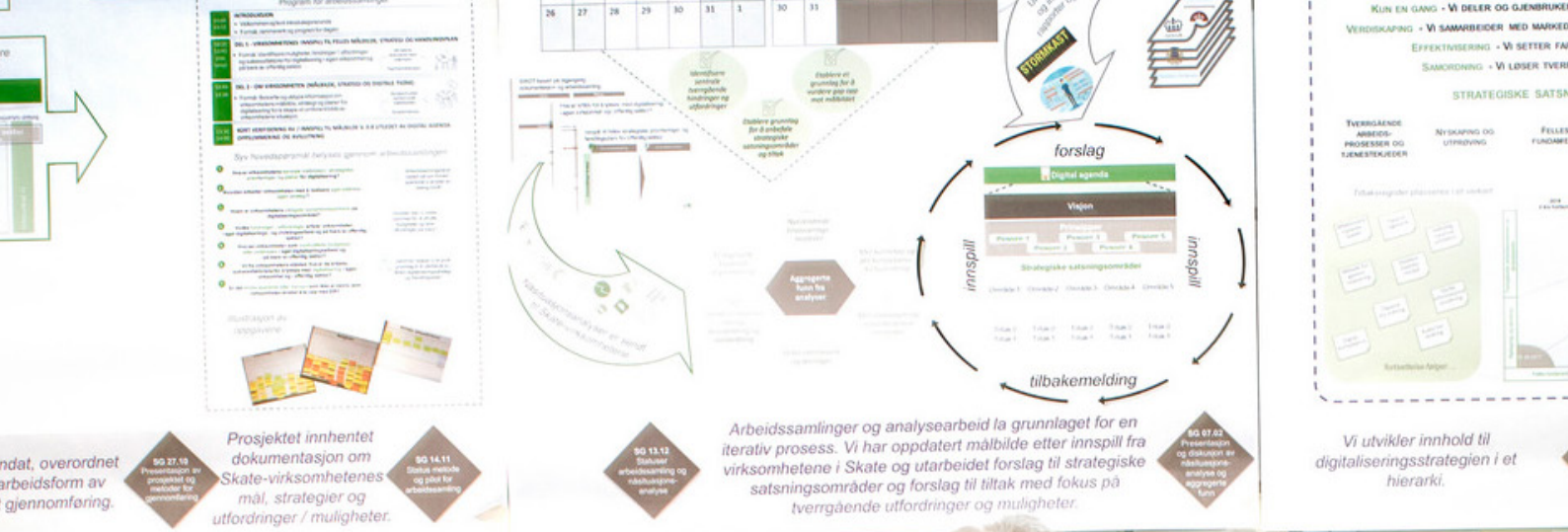
Erfaringsamtale

Seks til tolv måneder etter rådsmøtet snakker vi med virksomhetslederen om statusen i prosjektet og hvilken nytte anbefalingene faktisk har gitt.



Mulighet for ny behandling

Virksomheten kan ta kontakt for å diskutere prosjektet på nytt eller melde inn et annet prosjekt.



Prosjektet inneholder dokumentasjon om Skate-virksomhetens mål, strategier og utfordringer / muligheter.

Arbeidssamlinger og analysearbeid la grunnlaget for en iterativ prosess. Vi har oppdatert målbilde etter innspill fra virksomhetene i Skate og utarbeidet forslag til strategiske satsningsområder og forslag til tiltak med fokus på tverrgående utfordringer og muligheter.

Vi utvikler innhold til digitaliseringsstrategien i et hierarki.



Prosjektene

Her kan du først lese litt om hva som kjennetegner prosjektene og programmene vi har behandlet i Digitaliseringsrådet. Deretter beskriver vi hvilke temaer virksomhetene i særlig grad ønsker å diskutere med oss, og hvilke anbefalinger vi har gitt så langt.

Program

Et program er en samling av prosjekter og aktiviteter med et felles overordnet mål som sammen vil medføre forandringer i en virksomhet eller en sektor som gir gevinst for virksomheten. Et program varer ofte i flere år, og prosjektene i programmet kan gjennomføres etter hverandre, helt parallelt eller delvis parallelt.

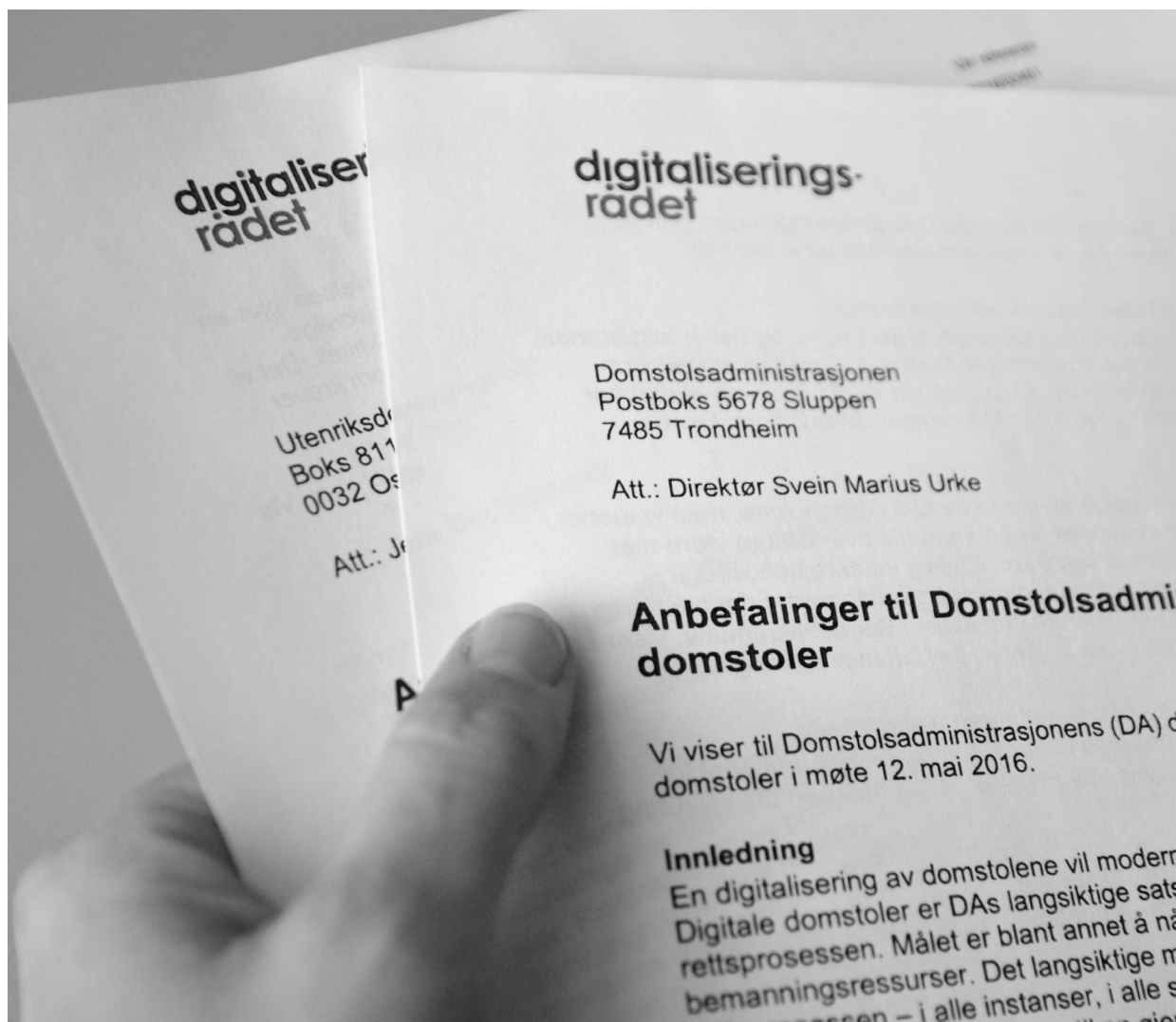
Hva kjennetegner prosjektene vi har behandlet?

Vi har behandlet 26 prosjekter fra 12 sektorer. Justis- og beredskapsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet skiller seg klart ut; disse sektorene står for halvparten av prosjektene. Når det gjelder prosjekttyper og -størrelse, er det god spredning. Så mange som 11 av 26 kan kalles *programmer*. Enkelte virksomheter har også diskutert strategi- eller moderniseringsarbeidet sitt med Digitaliseringsrådet. Ett program, *Stegvis modernisering* i Utlendingsdirektoratet, har vi behandlet to ganger. Tre av prosjektene har som mål å utvikle fellesløsninger for forvaltningen. Dette er *E-innsyn*-prosjektet til Difi, Brønnøysundregistrenes *felles datakatalog* og Arkivverkets *E-arkiv* (MAVOD).

Heretter omtaler vi også programmer og strategi- og moderniseringsarbeid som «prosjekter».

Hvilken fase er prosjektene i når de kommer til oss?

I mange av prosjektene vi behandler, pågår det aktiviteter i flere faser parallelt. Dette er helt naturlig og ofte også fornuftig. Det kan for eksempel være at en virksomhet har begynt å utvikle en første versjon av en løsning de ønsker å teste, før de



Prosjektene vi har behandlet

26

Antall prosjekter

12

Antall
departementer

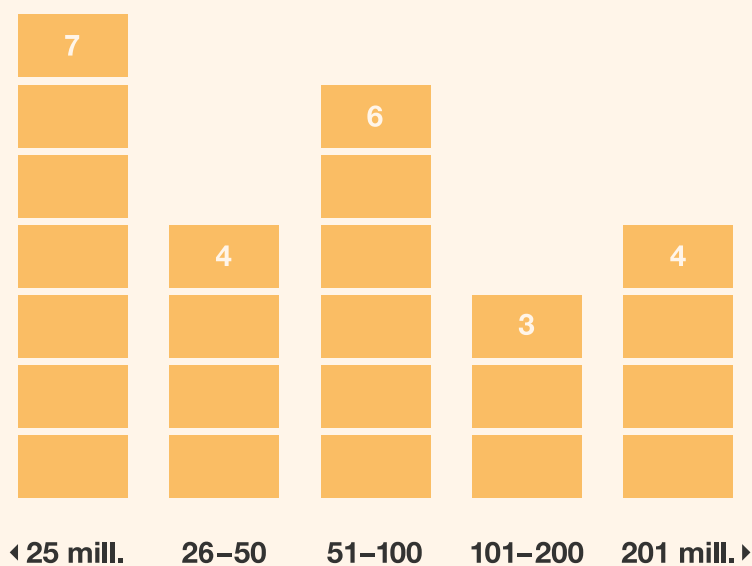
114

Gjennomsnittlig
kostnad (mill.)

394

Gjennomsnittlig
gevinst (mill.)

Tallene viser hvor mange prosjekter vi har behandlet, og hvor mange departementer som er representert i prosjektene. I tillegg viser de det gjennomsnittlige kostnads- og gevinstanslaget for prosjektene i millioner kroner.



Grafen viser prosjektenes kostnadsanslag i millioner kroner. To av prosjektene er ikke med fordi de mangler kostnadsanslag.

tar endelig stilling til om de skal gå for dette konseptet.

Av de 14 prosjektene vi har behandlet siden forrige rapport, var to – *Klagebehandling for fremtiden* ved Utlendingsnemnda og *Undergrunnsprogrammet* til Norges geologiske undersøkelser – tidlig i konseptfasen da de kom til oss, mens tre var i gjennomføringsfasen. De øvrige var på ulike stadier i planleggingsfasen.

Når bør prosjektene komme til oss?

En erfaring vi har gjort så langt, er at virksomhetene har mest nytte av samarbeidet med oss når de møter oss tidlig i prosjektprosessen – enten tidlig i konseptfasen (før de har landet på et løsningskonsept) eller tidlig i planleggingsfasen. Da er det enklere for dem å justere prosjektet etter anbefalingene vi gir.

Hvor store er prosjektene?

Prosjektbudsjettene varierer fra ca. 10 millioner til over 600 millioner kroner. Kostnadsanslagene vi har fått oppgitt, er ofte foreløpige fordi prosjektene er i konseptfasen eller starten av planleggingsfasen. Anslagene er derfor usikre, og noen av virksomhetene har dessuten bare gitt oss anslag for forprosjektet.



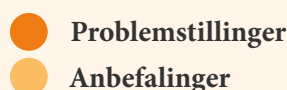
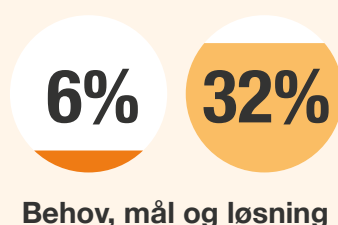
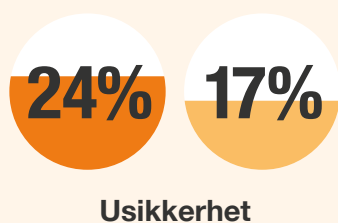
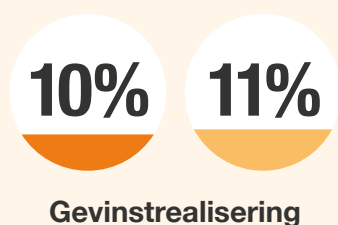
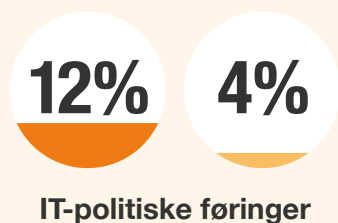
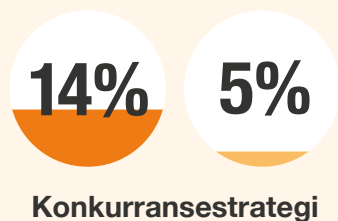
Hvordan samarbeider virksomhetene?

Hele 20 av 26 prosjekter oppgir at de samarbeider med andre virksomheter om prosjektet. Dette er i utgangspunktet bra. Samarbeid er likevel et upresist begrep. Vi har derfor valgt å skille mellom *hvem* virksomhetene samarbeider med (andre innenfor samme sektor, virksomheter i andre sektorer, private eller kommunale aktører), *hvordan* samarbeidet er *organisert*, og *hvor formalisert* det er (faglig deltakelse i prosjektet, deltakelse i styringsgrupper og samarbeid om å finansiere prosjektet).

Hvem virksomhetene samarbeider med, varierer mye. Det er 19 prosjekter som samarbeider med virksomheter i egen sektor, 7 som samarbeider med virksomheter på tvers av sektorer, og 5 som samarbeider med kommunesiden. I tillegg er det noe samarbeid med privat sektor.

Når det gjelder hvordan samarbeidet er organisert, kommer det tydelig frem i vår dialog med virksomhetene at de synes det er krevende å finne gode samarbeidsmodeller og vanskelig å vite hvordan de skal organisere samarbeidet for å lykkes. Det er også stor variasjon i hvor formalisert samarbeidet er. Noen få har etablert samarbeid på toppledernivå. Åtte prosjekter har formalisert samarbeidet ved at representanter for andre

Hvem virksomhetene samarbeider med, varierer mye. Det er 19 prosjekter som samarbeider med virksomheter i egen sektor, 7 som samarbeider med virksomheter på tvers av sektorer, og 5 som samarbeider med kommunesiden.



virksomheter er med og styrer prosjektet i en styringsgruppe eller et programstyre. For fire av prosjektene innebærer også samarbeidet at flere virksomheter er med på å finansiere prosjektet (budsjettsamarbeid). For dem som ikke har formalisert samarbeidet i styrende funksjoner, går samarbeidet gjerne ut på at fagpersoner deltar i referansegrupper. For mange prosjekter er det en glidende overgang mellom det å involvere interessentene og det å starte et formelt samarbeid.

Temaer og anbefalinger

Når virksomhetene tar kontakt med oss, ber vi dem om å legge frem temaer de særlig ønsker å diskutere. Det gir oss mulighet til å skreddersy våre tilbakemeldinger til deres behov.

I tillegg til virksomhetenes egne problemstillinger vurderer vi alltid styringsdokumentasjonen i lys av seks faglige temaer som vi mener er helt sentrale for å kunne lykkes med et digitaliseringsprosjekt. De seks faglige temaene er:

- behov, mål og løsning
- organiseringen og styringen av prosjektet
- usikkerhet og usikkerhetsstyring
- gevinster og gevinstrealisering
- IT-politiske føringer og muligheter
- konkurransestrategi og leverandørsamarbeid

Vi har laget en figur som viser hvordan virksomhetenes problemstillinger og anbefalingene våre fordeler seg prosentvis på de seks temaene. Problemstillingene virksomhetene kommer med, sier noe om hva de selv synes er utfordrende. Anbefalingene vi gir, sier noe om hvor vi mener det er utfordringer og forbedringspotensial i prosjektene. Som figuren viser, er det delvis overlapp mellom problemstillinger og anbefalinger innenfor det enkelte faglige temaet, men det er også noen sentrale avvik.

Figuren viser forholdet mellom problemstillingene til virksomhetene, og anbefalingene vi gir.

Digitaliseringsrådet har til sammen gitt 199 konkrete anbefalinger til virksomhetene, og *behov, mål og løsning* er det temaet vi gir flest råd om.

Hvilke problemstillinger har virksomhetene?

De vanligste problemstillingene handler om to ting:

- **Hvordan kan vi styre og organisere prosjektet best mulig for å lykkes?**
- **Hvordan skal vi skal jobbe med usikkerhet og usikkerhetsstyring?**

I tillegg er det flere virksomheter som ønsker å diskutere temaer knyttet til konkurransestrategi. De er opptatt av hvilke muligheter som ligger i det nye anskaffelsesregelverket, og hvordan de kan involvere leverandørene på best mulig måte.

Hvilke anbefalinger gir vi?

Digitaliseringsrådet har til sammen gitt 199 konkrete anbefalinger til virksomhetene.

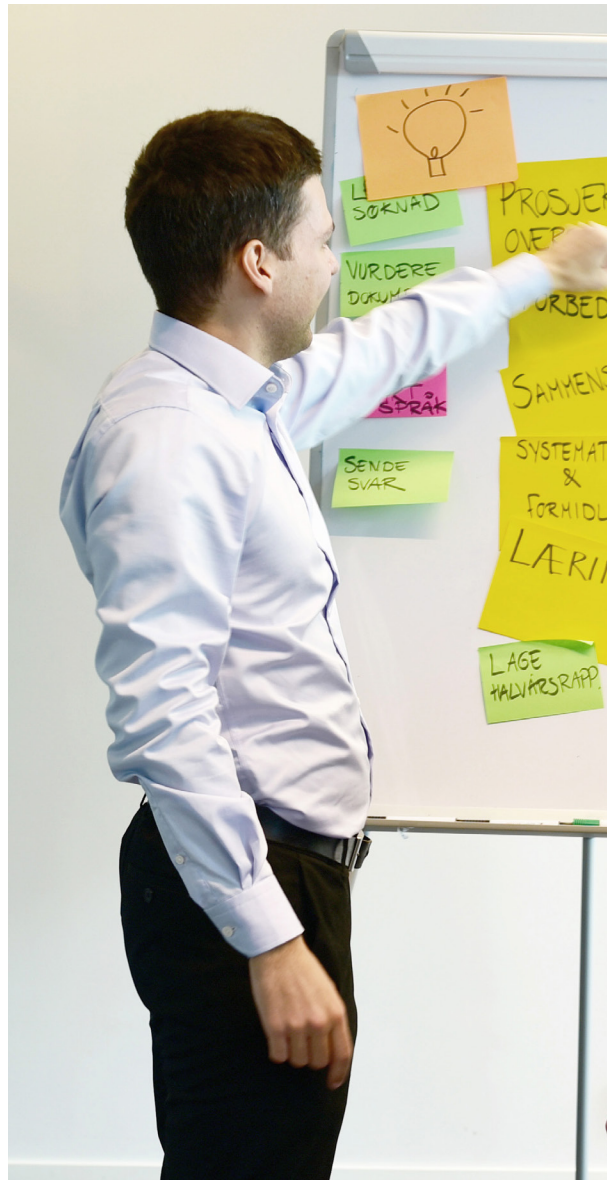
Behov, mål og løsning er det temaet vi gir flest råd om, slik det også var da vi kom med den første erfaringsrapporten vår. Mer konkret dreier temaet seg om virksomhetene har en klar forståelse av hvem brukerne er, og hvilke behov de har, om de har formulert konkrete mål, og om den nye løsningen bidrar til å oppfylle målene.

Nest flest anbefalinger gir vi om prosjektorganisering og -styring. Dette temaet handler blant annet om å organisere prosjektet med klare styringslinjer, roller og ansvar.

Under beskriver vi hvilke utfordringer vi ser innenfor de to faglige temaene der vi har kommet med flest anbefalinger. Vi gir også noen eksempler på anbefalinger vi har gitt.



Foto: John Hughes / HIOA



Et godt grunnlag er alfa og omega

Som figuren på side 14 viser, er det bare en liten andel (6 %) av problemstillingene virksomhetene har meldt inn som handler om temaet behov, mål og løsninger. Etter å ha behandlet 26 digitaliseringsprosjekter ser vi imidlertid at det å utrede behov, mål og løsninger er en utfordring i flere av dem. Dette er også det temaet hvor vi har gitt flest anbefalinger (32 %). At utredningsarbeidet er utfordrende i digitaliseringsprosjekter, er det også flere kartlegginger som viser.¹

Virksomhetene må utrede ulike alternativer før de lander på en løsning. Utredningsinstruksen fra Direktoratet for økonomistyring (DFØ) gir god veiledning i utredningsarbeid. Den beskriver minimumskrav til utredninger i form av seks spørsmål, og tre av disse danner utgangspunktet for det vi pleier å spørre virksomhetene om:

1. Hva er problemet, og hva vil dere oppnå?
2. Hvilke tiltak er relevante?
3. Hvilket tiltak anbefaler dere, og hvorfor?

Når det gjelder hva som må til for å gjøre et godt utredningsarbeid, er det særlig tre anbefalinger vi ønsker å trekke frem:

1. Sett brukeren i sentrum

Vi ber ofte prosjektene om å konkretisere hvordan de har involvert brukerne. De får spørsmål som: Hvem er de interne og eksterne brukerne deres? Hvilke behov har de? Har dere involvert reelle brukere i prosjektet – når dere vurderer konsepter, planlegger og prøver ut løsninger? Imøtekommer tiltaket (prosjektet) brukernes egentlige behov?

2. Beskriv problemet i et klart og enkelt språk

Vi ser at det er vanskelig for virksomhetene å forklare det de skal gjøre i prosjektet, så enkelt at det er mulig for eksterne interessenter eller lesere å forstå det. Flere sliter med å beskrive samfunns mål, effektmål og resultatmål presist. Dette mener vi gjør det vanskelig å skape en felles forståelse av hva de skal oppnå, internt og eksternt. Dermed får de også problemer med å planlegge og styre prosjektet på en god måte som sikrer at de når målene sine.

I møtet med oss (rådsmøtet) holder virksomhetslederen en 15 minutters innledning om prosjektet. Her kommer ofte målet med prosjektet mye tydeligere frem enn i prosjektdokumentene. Mye tyder derfor på at utfordringen består i å bruke et klart språk og «tenke brukerorientering», altså tenke på hva brukerne av tjenesten egentlig trenger, også når man lager styringsdokumentasjon. Vår erfaring er at det enkle ofte er det beste.

3. Gjør en forenklet samfunnsøkonomisk analyse

Bare et mindretall av prosjektene vi har behandlet, har utarbeidet en samfunnsøkonomisk analyse.

Vi har fått tilbakemeldinger om at virksomhetene tror at det å gjennomføre samfunnsøkonomiske analyser er et omfattende arbeid. En samfunnsøkonomisk analyse skal tilpasses prosjektets størrelse og kan derfor gjøres ganske enkel. DFØ gir god veiledning i hvordan virksomhetene kan tilpasse analysen til sitt prosjekt. Virksomhetene må også bli bedre til å vurdere hvordan ulike konsepter kan løse det aktuelle problemet, før de lander på en løsning.

1. DFØ sin rapport *Tilfredsstill statlige utredninger utredningsinstruksens krav?* (rapport 1/2017) og Difis rapport fra 2012 *Graves det dypt nok? Om utredningsarbeidet i departementene* (rapport 2012:8).

Hvordan innrette prosjektet best mulig?

Hvordan et prosjekt bør organiseres og styres, er et tema som opptar både virksomhetene og oss i Digitaliseringsrådet. Cirka 1/3 av alle problemstillingene vi har fått inn, og 1/3 av anbefalingene vi har gitt, handler om organisering og styring. Dette gjelder uavhengig av både prosjektstørrelse og virksomhetstype.

Det er god praksis å organisere et prosjekt med tydelige roller og ansvar og klare styringslinjer. Videre er det viktig å ha en gjennomarbeidet strategi for hvordan man skal gjennomføre prosjektet. Her er noen eksempler på anbefalinger vi mener er særlig viktige når det gjelder organisering og styring:

1. Sørg for å involvere interessenter og brukere

I dialog med interessenter og brukere får prosjektene ofte inn perspektiver på brukerreisen som ellers ikke kommer frem. Virksomhetene bør spørre interne og eksterne brukere om deres konkrete behov og forventninger til løsninger. Dette kan gi dem et godt grunnlag for å prioritere de løsningene som gir størst effekt for brukerne.

Virksomhetene må tilby effektive og helhetlige tjenester. Vi har anbefalt flere å bruke *tjenestedesign* og metodikk for *brukerreiser* for å oppnå det. Vi anbefaler også at prosjektene formaliserer hvordan de skal involvere brukerne og interessentene. De må involvere dem på en hensiktsmessig måte, for eksempel gjennom bruk av referansegrupper.

Tjenestedesign

Grunntanken ved tjenestedesign er å sette brukeren i sentrum og se hele tjenestetilbudet fra brukerens perspektiv. Ofte består arbeidet i å se på tjenesten som en brukerreise, hvor virksomheten sammen med designerne kartlegger og forbedrer alle møtepunktene (kontaktpunktene) mellom brukeren, tjenesten og andre aktører over tid.

2. Tenk stort, start smått og gjennomfør smidig

Vi anbefaler ofte å tenke stort, men starte smått. Vi oppfordrer gjerne virksomhetene til å være ambisiøse på lang sikt og lage en gjennomføringsstrategi som beskriver hvordan de skal nå prosjektets mål. Samtidig anbefaler vi at de deler opp prosjektet i passende deler. Vi er opptatt av at prosjektene bør jobbe smidig og levere nytte underveis.

3. Etabler en enkel styringsstruktur og klare roller

En uklar og komplisert prosjektorganisering kan skape usikkerhet i gjennomføringen. Mange prosjekter har derfor fått råd om å forenkle organiseringen og gjøre roller og ansvar tydeligere. Vi har sagt at «alle skal med, bare ikke i styringsgruppen». Med dette mener vi at vi må skille mellom det å involvere interessenter og brukere godt og det å sikre god styring av prosjektet. Dette er spesielt viktig når det er flere virksomheter som samarbeider om å gjennomføre et prosjekt. Ved ressursamarbeid er det risikoreduserende å lage forpliktende avtaler om lån av ressurser. Flere virksomheter har også fått råd om å samle prosjekter i et program. Dette kan være et egnet tiltak for å få koordinert prosjektene på en mer effektiv måte. I tillegg kan det gjøre det lettere å få kontroll over avhengigheter i og mellom prosjektene.

Å jobbe smidig

Smidig (eng: agile) er en betegnelse som brukes om systemutviklingsmetoder som legger vekt på tett kommunikasjon mellom utviklerne og brukerne, i tillegg til fleksibilitet og hyppige delleveranser.

Hvordan går det et halvt til ett år etter?

Et halvt til ett år etter at virksomhetene har møtt oss i et rådsmøte, har vi en erfaringsamtale med virksomhetslederne basert på en enkel rapportering. Hensikten med samtalene er å gå gjennom prosjektstatusen og hva som er utfordrende i prosjektene, og å spørre om lederne ønsker å møte oss igjen. Vi har hittil gjennomført ti erfaringsamtaler.

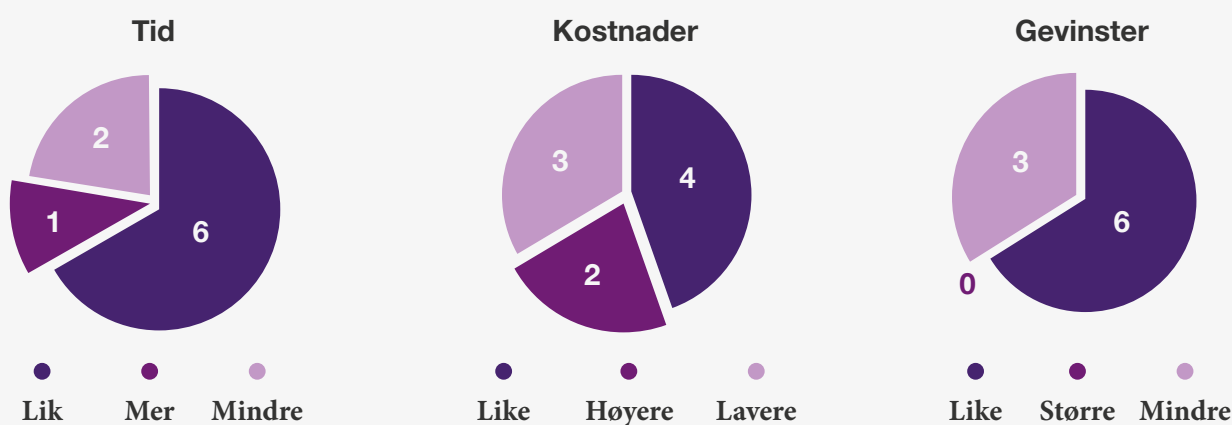
Samtalene viser at de fleste prosjektene ligger godt an når det gjelder både tid, kostnader og gevinster.

Vi ser at de fleste virksomhetene holder seg til den opprinnelige fremdriftsplanen. Et par prosjekter har hatt raskere fremdrift, et par har forlenget prosjektperioden. Det er viktig å presisere at det ikke er negativt i seg selv å justere fremdriftsplanen.

De prosjektene som oppgir å ha endret på planen, har gjort dette av ulike årsaker, men alle ser ut til å ha gjort det bevisst og gjennomtenkt. Eksempelvis har et av prosjektene økt budsjettet for å kunne jobbe mer med tjenstedesign og tilpasse tjenestene til brukernes behov. Dette vil kunne føre til større gevinster.

Hva har anbefalingene bidratt til?

I erfaringsamtalene kommer det frem at virksomhetslederne synes anbefalingene fra Digitaliseringsrådet treffer svært godt. De opplever dem som konkrete og håndfaste og har innarbeidet dem i prosjektplanene sine. Flere melder dessuten tilbake at anbefalingene de har fått, har vært relevante og nyttige også for andre prosjekter i virksomheten.



Figurene viser hvordan prosjektene ligger an med hensyn til tid, kostnader og gevinster sammenlignet med situasjonen for ett år siden. Et av prosjektene er i ferd med å planlegges på nytt og er derfor ikke med i denne oversikten.

Hva synes lederne har vært krevende?

Det er særlig gevinstrealisering virksomhetslederne sier er krevende. De forteller at de synes det er komplisert å identifisere og tallfeste gevinster. Flere har beregnet gevinstene på nytt etter det første møtet med oss. Én virksomhetsleder omtaler gevinstarbeidet slik:

Det er en modningsprosess å skulle kvantifisere ting.

Flere nevner også at det kan være krevende å få med seg hele organisasjonen på gevinst-tenkningen. Én sier det slik:

Det er krevende å få gehør for gevinsttenkningen, og styringsgruppen har vært skeptisk til estimatene prosjektet har lagt frem. Selv om prosjektet mener at gevinstestimatene er moderate, er det flere av gevinsteierne som mener at de er urealistisk høye. Derfor har vi besluttet å få kvalitetssikret gevinstestimatene. Representanter fra gevinsteierne skal være godt representert i dette arbeidet.

En særlig utfordring som virksomhetslederne trekker frem, er hvordan de skal dokumentere gevinstrealisering:

Små brøker er vanskelige. Vi har tatt ut gevinster, men vi har ikke vært flinke til å synliggjøre de gevinstene vi har tatt ut.



Erfaringsamtale med Direktoratet for forvaltning og IKT.



Gordiske knuter i digitaliseringsprosjekter

Som vi nevnte i innledningen, er det særlig tre områder som er krevende å håndtere for virksomhetene – og som er avgjørende for at de skal lykkes:

- å få til samarbeid på tvers
- å ta ut gevinster og dokumentere hvordan de er tatt ut
- å skape fornyelse

Dette har vi erfart gjennom problemstillingene virksomhetene presenterer for oss, i styringsdokumentasjonen vi får tilsendt, og gjennom dialogen vår med virksomhetslederne i møter og erfarings-samtaler. Det er altså disse tre områdene vi omtaler

som *de gordiske knutene i digitaliseringsarbeidet*. Her går vi dypere inn i problemene og forsøker å finne noen løsninger.

Hvorfor er det så vanskelig å samarbeide?

Det er vanskelig å få til et godt samarbeid mellom virksomheter innenfor en sektor og på tvers av sektorer og forvaltningsnivå. Det er ikke intensjonene det skorter på, men gjennomføringsevnen.

Hva består den gordiske knuten i?

En av grunnene til at samarbeid blir vanskelig, kan være at virksomhetenes ledelse ikke tar et stort nok ansvar for å se utover virksomhetsgrensene for å



imøtekomme brukernes behov. Det ser vi både i prosjekter innenfor en sektor og i prosjekter som går på tvers av sektorer.

Vi vil understreke at mange av prosjektene vi har behandlet, samarbeider på tvers på en god måte. Andre prosjekter holder seg imidlertid i komfortsonen, der de føler at de har kontroll. De synes det er utfordrende å håndtere mange interesser med ulike behov utenfor sin egen virksomhet. «Samarbeid på tvers er risikosport», var det en virksomhetsleder som sa, og det kan se ut som om noen virksomheter begrenser samarbeid blant annet for å redusere risikoen i prosjektet.

Vårt inntrykk er også at mange departementer ikke går foran og oppfordrer de underliggende virksomhetene til å samarbeide med aktører utenfor

eget ansvarsområde. Vi vet at enkelte virksomheter har spurt om å bli målt på gevinster på tvers av tjenestekjeder uten å ha fått gehør i sitt departement. Vi har også sett at departementer formulerer bestillinger som avgrenser prosjekter til den aktuelle virksomhetens ansvarsområde. Departementene må bli bedre til å tenke tverrsektorielt, slik at brukerne kan få gode tjenester som går på tvers av departementsområdene. De må også bli bedre til å følge opp en slik tilnærming i dialogen med de underliggende virksomhetene.

Hvordan jobber så virksomheter som samarbeider på tvers?

Samarbeid innenfor en sektor

Justissektoren har hatt syv prosjekter i Digitaliseringsrådet. Hele seks av dem er samarbeidsprosjekter. Særlig Domstolsadministrasjonen, Utlendingsdirektoratet (UDI), Politidirektoratet (POD) og Utlendingsnemnda (UNE) har satt i gang arbeid som skal resultere i helhetlige tjenestekjeder. Det gjelder ikke minst *Moderniseringsprogrammet* til UDI. Her sitter det representanter fra de andre virksomhetene, POD, UNE, Politiets utlendingsenhet og Utenriksdepartementet, i programrådet. *Biometriprosjektet*, som også er en del av programmet, er et samarbeidsprosjekt mellom UDI og POD som er forankret i toppledelsen i virksomhetene.

Det at representanter for toppledelsen deltar i programstyrene, er positivt. Det bidrar til felles forståelse mellom lederne i de virksomhetene som samarbeider. Det er også viktig at virksomhetene følger opp denne topplederforankringen på tvers med samarbeid på alle nivå i programmet, helt ned til det faglige samarbeidet i hvert enkelt prosjekt.

Samarbeid på tvers av sektorer

Felles ressursregister er et prosjekt under Barentswatch og Kystverket. Prosjektet involverer i dag fire departementer og seks etater. Det består av tre ressursbrukere (etater) og anslagsvis hundre ressurseiere, som strekker seg fra offentlige virksomheter til frivillige organisasjoner, blant andre Redningsselskapet, Røde Kors og Norges speiderforbund. *Felles ressursregister* inneholder så langt vel 5000 ressurser. Alle interessentene har behov de vil ha dekket, og prosjektet er behovsdrivet. I tillegg involverer prosjektet alle aktørene i veldig stor grad. De har nettverk på departementsnivå, etatsnivå og brukernivå.

Å involvere brukerne har høy prioritet. Prosjektteamet er mye ute hos brukerne både for å lære dem opp i å bruke registeret og for å fange opp utfordringer de måtte ha, og forslag til nye løsninger. Dette bruker de så som grunnlag for å utvikle systemet videre. Det er brukerne som prioriterer hvilke løsninger som skal utvikles, og de er også aktivt med og tester dem.

Hva er det som gjør at *Felles ressursregister* lykkes med samarbeid på tvers av så mange aktører og sektorer?

Å involvere brukerne i brukersamlinger og sprinter har vært helt avgjørende for at prosjektet har vært en suksess hittil. To eller flere ganger i året inviteres brukerne av *Felles ressursregister* til en samling der de gjennomgår hele prosjektet og alle resultatene. I tillegg blir de invitert til å delta på sprinter cirka hver tredje uke, og her deltar mange av dem aktivt. På sprintene rapporterer de om status, og Barentswatch og utviklerne tar imot nye innspill. Flere viktige funksjoner i *Felles ressursregister* er utviklet på bakgrunn av det som har kommet frem på disse sprintene.

Barentswatch

Barentswatch er et samarbeidsprosjekt mellom offentlige etater og forskningsinstitusjoner og har som hovedmål å samle, utvikle og dele kunnskap om hav og kyst gjennom et helhetlig overvåknings- og informasjonssystem. Det er underlagt Samferdselsdepartementet. Gjennomføringen ledes av Kystverket gjennom Kystverkets senter for deling av informasjon om hav og kyst, som også er sekretariat for programmet.



Foto: Jaro Hollan. Bildet viser Kystverkets kontor i Ålesund.

Hva kan vi lære av dette?

Prosjektet *Felles ressursregister* viser hvor viktig det er at virksomhetene bruker de fullmaktene de har, og vurderer hvilke andre sektorer og forvaltningsnivå det er fornuftig å samarbeide med for å utvikle tjenester som er til beste for brukerne. Prosjektet tar utgangspunkt i brukernes behov og involverer dem i både planlegging og gjennomføring. Dette mener vi er helt sentralt for å lykkes med samarbeid på tvers.

Vi ser også at det å kartlegge avhengigheter og etablere konkrete samordningstiltak er viktig for dem som jobber på tvers, uansett om det er internt i en sektor eller på tvers av sektorer. Når de har oversikt over avhengighetene og vet hvordan de skal håndtere dem, kan de lettere samordne seg på en god måte. I tillegg blir det enklere å håndtere konsekvenser av eventuelle forsinkelser i tilgrensende prosjekter.

Felles ressursregister

Felles ressursregister skal utvikle et datasystem som samler informasjon om ressurser fra offentlige etater, frivillige organisasjoner og private virksomheter. Det skal gi offentlige etater med et operativt ansvar for å sikre liv, helse, miljø og eiendom oppdatert informasjon om tilgjengelige beredskapsressurser. Å ha et register over tilgjengelige ressurser er helt essensielt for å kunne finne, velge ut og alarmere de nærmeste og beste ressursene i en aksjon, enten det dreier seg om en redningsaksjon, akutt forurensning eller andre hendelser.

Våre viktigste anbefalinger for å lykkes med samarbeid

- **Sørg for at prosjektet tar utgangspunkt i brukerne, og tenk i helhetlige tjenestekjeder.**
 - **La prosjektet være behovsdrevet.**
 - **Avklar roller og ansvar i prosjektet, og sørg for at alle aktørene er kjent med ansvarsfordelingen.**
 - **Organiser dere slik at representanter for ledergruppene som samarbeider, er med i prosjekt- eller programstyret.**
-

I tillegg er det viktig at departementene tar initiativ til samarbeidsprosjekter og bidrar aktivt til at samarbeid skjer i praksis.

Hva er problemet med gevinstrealisering?

Virksomhetene synes det er vanskelig å jobbe systematisk med gevinstarbeid før, under og etter at prosjektet er ferdig. Det er krevende både å ta ut de planlagte gevinstene og å dokumentere hvordan de er tatt ut.

Hva består den gordiske knuten i?

Noen ganger er svakheter i utredningsarbeidet årsaken til at gevinstrealiseringen blir vanskelig. Målene kan for eksempel være uklart formulert, og gevinstanslagene kan være lite gjennomarbeidet eller basert på forutsetninger som ikke er realistiske. Det vil si at gevinstene ikke kan realiseres i praksis. Vi ser også at flere av virksomhetene ikke har fått gevinstanslagene bekreftet av dem som skal ta dem ut, gevinsteierne. I tillegg kan interessen for gevinstrealisering avta etter at virksomheten har besluttet å gjennomføre prosjektet.

Nå har vi i hovedsak jobbet med prosjekter som har vært i en tidlig fase, og vi har ikke gått systematisk gjennom måten departementene har styrt dem på. Likevel vil vi nevne at vi i flere av prosjektene ikke har kunnet se at departementet stiller krav til gevinstrealisering.

Vi vil også trekke frem at departementene ikke alltid stiller krav til økonomiske gevinster i prosjekter de selv har initiert, og i prosjekter som startes på bakgrunn av politiske reformer. Selv om det ikke er de økonomiske gevinstene som er den viktigste grunnen til å sette i gang et prosjekt (det prosjektutløsende behovet), ser vi at prosjektene kan gi økonomiske gevinster som det er fullt mulig å realisere.

Slik vi vurderer det, har ikke departementene noen felles og systematisk måte å følge opp gevinstene på. Virksomhetene på sin side tallfester ikke gevinstene fordi departementene ikke spør etter det. Det er departementene som har det overordnede ansvaret, og de må derfor sørge for at prosjektene de setter i gang, også tallfester de økonomiske gevinstene.

Gevinstarbeid i virksomhetene

Så langt er ingen av prosjektene vi har behandlet, fullført. Vi har derfor ingen konkrete eksempler å vise til fra gevinstarbeid i gjennomføringsfasen. Når gevinstene kommer i egen virksomhet, kan virksomhetene planlegge, realisere og dokumentere dem selv. Når gevinstene kommer utenfor egen virksomhet, krever dette samarbeid med andre virksomhetsledere. Noen virksomheter har tatt gode grep for å lykkes med gevinstrealisering på tvers av etater i de tidlige prosjektfasene.

Det har for eksempel Norges geologiske undersøkelse (NGU) gjort i sitt *Undergrunnsprogram*. Bakgrunnen for dette programmet er at mange prosjekter i undergrunnen, som bygging av tunneller eller parkeringshus, blir forsinket eller



Foto: Espen Torgersen. NGUs geolog på feltarbeid i Finnmark.

overskrider budsjettet på grunn av uforutsette forhold og kunnskapsmangel. Samfunnet kan spare store summer på å spre kunnskapen ved å systematisere data om undergrunnen og gjøre dem mer tilgjengelige.

For å bidra til at dette gevinstpotensialet blir tatt ut, har NGU brukt tid på å få bekreftet gevinstanslagene hos de interne og eksterne interessentene som får gevinstene.

Et annet eksempel er Brønnøysundregistrene. De skal utvikle en ny fellesløsning, en *felles data-katalog*, for hele den offentlige forvaltningen. Her er de avhengige av at alle sektorer jobber annerledes enn nå hvis de skal kunne realisere de planlagte gevinstene. For å bidra til at sektorene faktisk gjør de nødvendige endringene, har Brønnøysundregistrene sendt brev til alle departementene med informasjon om den nye løsningen og hva de enkelte sektorene må gjøre for at de skal kunne ta ut gevinstene.

Tre tiltak for å lykkes med gevinstrealisering

Det er særlig tre sentrale tiltak som peker seg ut som viktige for å lykkes med gevinstrealisering. Her går vi kort gjennom dem – med eksempler på noen av anbefalingene vi har gitt.

1

Gjør målene målbare og tallfest de interne gevinstene.

For å kunne si om dere har lykket med gevinstrealiseringen, må dere ha noe å måle mot – et nullpunkt. Kartlegg hvilken del av sakskjeden dere kan sette tall på, og gjør de interne målene målbare. Hvilke gevinster vil dere for eksempel få ved at dere sender færre brev og får kortere saksbehandlingstid? Hvordan kan dere måle gevinster ved at færre saksbehandlere er involvert i hver sak?

2

Ta ut gevinster underveis i prosjektene.

Dere har beskrevet gevinster for hvert enkelt tiltak på et overordnet nivå. Dette er et godt utgangspunkt for videre arbeid med gevinster. Vi anbefaler at dere legger til rette for å ta ut gevinster underveis. Dersom dere bygger videre på den helhetlige beskrivelsen av prosessene, vil dere få hjelp til å identifisere lavhengende frukter som gir gevinster underveis. Prioriter de gevinstene som gir best effekt.

3

Legg til rette for gevinstrealisering når gevinstene kommer i andre virksomheter.

Dere bør kartlegge hvor gevinstene kommer. Evnen til å dokumentere gevinstene vil variere fra virksomhet til virksomhet. Dere bør derfor lage en veiledning for hvordan virksomhetene kan måle og realisere sine gevinster.

Våre viktigste anbefalinger for å lykkes med gevinstrealisering

- Sett konkrete og forståelige mål og gjør dem målbare.
- Få gevinstanslaget bekreftet av dem som skal ta ut gevinstene (gevinsteierne).
- Konkretiser hvilke tiltak prosjektet og virksomheten må gjennomføre for at gevinstene skal bli realisert.
- Realiser gevinster underveis.

I tillegg er det viktig at departementene følger opp gevinster i de underliggende virksomhetene.

Hvordan skaper vi mer fornyelse?

Virksomhetene åpner for lite opp for fornyelse. De tar utgangspunkt i dagens prosesser, organisering og forretningsmodeller og ser ikke alle mulighetene som ligger i teknologien.

Hva består den gordiske knuten i?

You can put lipstick on a pig, but it's still a pig, lyder et kjent engelsk ordtak, og det passer også godt i vår sammenheng. Virksomhetene må gjøre mer enn å pynte på fasaden.

Virksomhetene digitaliserer på forskjellige måter. Noen «setter strøm på et gammelt skjema»; de digitaliserer bare et eksisterende skjema uten å tenke på om de kan løse oppgaven på en helt ny måte. Andre er opptatt av å skape en ny grenseflate mot brukerne sine, for eksempel ved å lage nye nettsider eller portaler. Men de lager fortsatt bare en løsning som passer til dagens arbeidsprosesser, og vurderer ikke om de kan utvikle systemene som ligger bak, og jobbe annerledes.

I begge tilfellene kunne virksomhetene spurt seg selv: Finnes det arbeidsoppgaver vi kan forenkle eller fjerne helt? Kan vi løse oppgavene våre på en helt ny måte? Kan vi endre arbeidsprosessene eller organisere tjenestene våre annerledes? Trenger vi ny kompetanse?

Vi vil trekke frem tre forhold som flere virksomheter må bli mer bevisste på når de jobber med digitalisering:

1. Å involvere brukerne

For det første ser vi at de ikke setter (de reelle) brukerne i sentrum og spør dem hva slags tjenester de ønsker og trenger. Brukerne kan være en sammensatt gruppe med forskjellige behov. En virksomhetsleder sa eksplisitt i et møte med oss: «Vi vet hva brukerne trenger, og har derfor ikke involvert dem i konseptfasen.» Når de ikke involverer brukere tidlig, mister virksomhetene viktig innsikt som de er avhengige av for å lykkes med fornyelse.

2. Å dra nytte av kompetansen til leverandørene

For det andre har vi inntrykk av at mange virksomheter ikke benytter seg godt nok av leverandørenes kompetanse og evne til å tenke nytt. Flere virksomheter er heller ikke

Fornyelse

Med fornyelse mener vi å lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. I et fornyelsesprosjekt er formen gjerne eksperimenterende, og løsningen er ikke kjent på forhånd. Å fornye skaper mer gjennomgripende endringer enn å digitalisere noe som eksisterer fra før.

klar over at de kan gå tidlig i dialog med leverandørene, men tror at anskaffelsesregelverket ikke tillater det. Ved ikke å involvere leverandørene tidlig kan virksomhetene gå glipp av gode forslag til nye måter å løse problemene på.

3. Å tenke utover dagens lover og regler

For det tredje ser vi at noen virksomheter lar seg begrense av dagens lov- og regelverk og opplever at det hindrer fornyelse. Her er også departementenes rolle viktig. Virksomhetene og departementene sammen må se på hvordan eksisterende lover og regler kan bli enklere og stimulere mer til bruk av ny teknologi. Departementene bør også oppmuntre virksomhetene til å fornye seg – og samtidig gi dem handlingsrom til det. De bør unngå å gjøre oppdrag så detaljerte at det begrenser kreativiteten i virksomhetene.

Det er alltid en stor risiko for å lage noe brukeren ikke vil ha. Det er et spørsmål vi må stille igjen og igjen: Hvor sikre er vi på at denne løsningen er veien å gå?

Selv om det generelle inntrykket vårt er at mange prosjekter ikke klarer å utnytte det store potensialet som ligger i teknologien, er det flere av prosjektene som tenker både stort og nytt.

Vi har gitt flere anbefalinger om å tenke nytt og ta utgangspunkt i brukernes behov. Her er noen av dem:

Benytt den kompetansen som finnes i markedet.

Vi anbefaler at dere benytter dere mer av den kompetansen som finnes hos leverandørene, og vurderer å samarbeide med Leverandørutviklingsprogrammet. Ved å invitere til åpen dialog med leverandørene kan dere få nye og interessante innspill til konseptene dere vurderer

Ta utgangspunkt i brukernes behov og tenk nytt.

Det er bra at dere har kartlagt brukerreisen ved hjelp av tjenstedesign. Vi anbefaler at dere jobber videre med dette og kartlegger hele arbeidsprosessen fra brukeren tar kontakt, helt til han eller hun har et vedtak. Beskriv hvilke endringer dere må gjøre internt for at brukerne skal få dekket behovene sine på en god og effektiv måte. Forsikre dere om at de rette interessentene og brukerne får løst problemene sine. Da sikrer dere samtidig at dere tar de rette valgene når dere må prioritere. Arbeidet dere har gjort med tjenstedesign, er bra, og dere kan med fordel videreføre dette når dere jobber med de interne arbeidsprosessene. Bruk arbeidet med tjenstedesign som utgangspunkt for å lage nye, innovative tjenester for både brukerne og dere selv.

Legg til rette for fornyelse.

Vi tror det kan være svært nyttig for dere å gå i dialog med aktører som gjør lignende arbeid som dere, og som bruker teknologien på helt andre måter. Vi anbefaler at dere ber om møter med slike aktører for å høre hvordan de jobber, hvorfor de jobber slik, og hvilke erfaringer de har. Spør dere selv: «Finnes det helt andre måter å løse samfunnsoppgavet vårt på?» Med tanke på den teknologiske utviklingen, og andre aktører som jobber med datafangst og -deling, er vi også nysgjerrige på om dere kan se for dere at dere tar en litt annen rolle i fremtiden enn den dere har i dag.

Fornyelse i virksomhetene

Flere av virksomhetene som har kommet til oss, har jobbet med prosjekter der fornyelse har stått helt sentralt. To eksempler er Statistisk sentralbyrå (SSB) og Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA).

SSB gjennomfører nå et program som skal modernisere og effektivisere statistikkproduksjonen deres. Programmet er ett av flere strategiske tiltak som skal ruste virksomheten for fremtiden. Det skal sikre at SSB har kapasitet og evne til å levere statistikk og analyser som imøtekommer samfunnets forventninger og behov.

SSB-direktøren har vært opptatt av å tenke helt nytt når det gjelder hva SSB skal levere fremover, og hvordan de skal levere det. Programmet innebærer et omfattende strategi- og omstillingsarbeid. SSB gjør flere endringer internt i virksomheten og skal vri kompetansen sin mot avansert statistikkproduksjon og mer analyse. Færre ansatte må produsere flere analyser og dele mer data med SSBs brukere. Det krever at de tar i bruk ny teknologi for å automatisere mer manuelt arbeid, utnytte ny kompetanse og nye metoder og benytte mer data og informasjon som allerede er tilgjengelig.

HiOA har et ambisiøst mål – å bli et «digitalt universitet» – og har en klar strategi for hvordan de skal hevde seg i konkurransen. Gjennom digitalisering skal HiOA legge til rette for høy kvalitet i utdanningen og god rekruttering av studenter, forskere og medarbeidere.

Situasjonen i universitets- og høyskolesektoren er i endring. Institusjonene rekrutterer i mye større grad på tvers av geografi, både nasjonalt og internasjonalt, samtidig som det er stadig flere aktører som leverer tjenestene sine digitalt. I tillegg er det tøff kamp om de vitenskapelig ansatte. Ledelsen ved HiOA har forstått at for å posisjonere seg nasjonalt og internasjonalt må de jobbe mer strategisk med IT-styringen internt og mer målrettet med å digitalisere for å fornye.

Våre viktigste anbefalinger for fornyelse

- **Ikke la dere begrense av dagens arbeidsprosesser og organisering. Tenk gjennom om dere kan forenkle eller fjerne tjenestene.**
- **Gjenbruk informasjon som finnes – følg «kun én gang»-prinsippet.**
- **Involver brukerne tidlig – da blir det lettere å se nye løsninger.**
- **Se på hele verdikjeden fra A til Å.**
- **Involver leverandørene tidlig og finn ut hva de kan tilby, før dere bestemmer dere for konsept.**
- **Ta ansvar for å forenkle regelverket og gå i tett dialog med departementet om dette.**





Departementene kan bidra til å løse knutene

Departementene har ulike praksiser for hvordan de styrer og følger opp digitaliseringsprosjekter. Flere er usikre på hvilken rolle de skal ta, om de har riktig kompetanse til å følge opp prosjektene, og om digitalisering er en integrert del av etatsstyringen.



Foto: Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Å digitalisere er en kjerneoppgave for både virksomhetene og departementene og bør være en integrert del av virksomhetsutviklingen. Derfor bør også digitalisering – og digitaliseringsprosjekter av den størrelsen som vi behandler – være en naturlig del av departementenes etatsstyring og inngå i styringsdialogen.

Departementene sitter også på de virkemidlene som vi mener må til for å løse de tre gordiske knutene vi har beskrevet i denne rapporten. Det er særlig tre spørsmål vi stiller oss:

- **Tar departementene nok initiativ til samarbeid på tvers i sektorene og på tvers av sektorer?**
- **Etterspør departementene gevinster, og følger de dem opp?**
- **Etterspør departementene utvikling og fornyelse?**

Finansdepartementets veileder i etatsstyring (2011) trekker frem IKT som en «tverrgående styringsutfordring». Det står:

Noen politikkområder er tverrsektorielle av karakter. Disse områdene er utfordrende å fange opp i etatsstyringen, blant annet fordi det ofte gjelder forhold som ikke er en del av departementets eller virksomhetenes kjerneoppgaver.

I motsetning til det som står i veilederen, er digitalisering en kjerneoppgave i dagens og fremtidens samfunn. Her har departementene et stort ansvar, både for å sette i gang samarbeid på tvers av sektorer og for å styre og følge opp gevinster.

Når det gjelder samarbeid på tvers, sier veilederen:

[E]tatsstyrende 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. [...] [E]t tverrsektorielt mål om digitalt førstevalg i forvaltningen [vil] ikke kunne la seg gjennomføre hvis ikke det enkelte departement følger opp dette i styringen av underliggende virksomheter.

Om gevinstrealisering heter det:

Ulike kartlegginger og analyser viser at potensielle gevinster henger nært sammen med arbeidsformer og strukturelle, ofte også kulturelle forhold. I tillegg tar det tid å realisere gevinster. Dette kan følges opp i etatsstyringen gjennom å etterspørre rapportering på gevinster og anslåtte effekter.

Både i samtalene våre med virksomhetslederne og i møter med noen av departementene har vi registrert at enkelte departementer er usikre på hvor aktivt de skal styre og følge opp digitaliseringsprosjekter. Mange virksomhetsledere ønsker at departementene skal ta initiativ til fornyelse, i tillegg til å sikre forvaltning. De mener at departementene kunne vært mer aktive pådrivere for å etablere samarbeidsprosjekter både på tvers innenfor sektoren og på tvers av sektorer. Dette er noe departementene bør vie mer oppmerksomhet. Videre bør de gi virksomhetene handlingsrom til å fornye seg. Sist, men ikke minst, må de følge opp gevinstrealiseringen mer aktivt.

Oversikt over prosjektene vi har behandlet

Prosjekter 1. halvår 2016

Prosjekt/program	Virksomhet	Størrelse	Sektor
E-arkiv/MAVOD	Arkivverket	Middels	Kulturdepartementet
Felles datakatalog	Brønnøysundregistrene	Lite	Nærings- og fiskeridepartementet
Digitale domstoler	Domstolsadministrasjonen	Stort	Justisdepartementet
SIKT	Husbanken	Stort	Kommunal- og moderniseringsdepartementet
NIS/NOR-registrene	Sjøfartsdirektoratet	Lite	Nærings- og fiskeridepartementet
E-søknad	Utenriksdepartementet	Lite	Utenriksdepartementet
Stegvis modernisering	Utlendingsdirektoratet	Stort	Justisdepartementet
Styrket ID-arbeid	Utlendingsdirektoratet/ Politidirektoratet	Middels	Justisdepartementet
IKT-sikkerhet	Politidirektoratet	Middels	Justisdepartementet
Analysesystem	Politiets sikkerhetstjeneste	Middels	Justisdepartementet

Prosjekter 2. halvår 2016

Prosjekt/program	Virksomhet	Størrelse	Sektor
Undergrunnsprogrammet	Norges geologiske undersøkelse	Middels	Nærings- og fiskeri-departementet
E-innsyn	Direktoratet for forvaltning og IKT	Lite	Kommunal- og moderniserings-departementet
Felles ressursregister	Kystverket/Barentswatch	Middels	Samferdselsdepartementet
Min IPR-side	Patentstyret	Lite	Nærings- og fiskeri-departementet
Elektronisk helsekort for gravide	Direktoratet for e-helse	Middels	Helse- og omsorgs-departementet

Prosjekter 1. halvår 2017

Prosjekt/program	Virksomhet	Størrelse	Sektor
Digitalt universitet 1.0	Høgskolen i Oslo og Akershus	Lite	Kunnskapsdepartementet
Moderniseringsprogrammet	Utlendingsdirektoratet	Stort	Justisdepartementet
Fagsystem for melkekvoter	Landbruksdirektoratet	Lite	Landbruksdepartementet
Nasjonal kjerneløsning for bompengeneinnkreving	Statens vegvesen	Middels	Samferdselsdepartementet
Klagebehandling for fremtiden	Utlendingsnemnda	Uavklart	Justisdepartementet
Moderniseringsprogrammet	Statistisk sentralbyrå	Stort	Finansdepartementet
Kunstig intelligens	Skatteetaten	Uavklart	Finansdepartementet

Prosjekter 2. halvår 2017

Prosjekt/program	Virksomhet	Størrelse	Sektor
Mineraler for alle	Direktoratet for mineralforvaltning	Middels	Nærings- og fiskeridepartementet
Helseanalyse-plattformen	Direktoratet for e-helse	Middels	Helse- og omsorgsdepartementet
Digitalisering av klareringsprosessen	Forsvarsmateriell	Lite	Forsvarsdepartementet
Pensjonsprogrammet – PRO25 første fase	Statens pensjonskasse	Stort	Arbeids- og sosialdepartementet



Difi

Direktoratet for
forvaltning og ikt