



Riksrevisjonen

Office of the Auditor General of Norway

Revisjon av gevinstrealisering - funn og erfaringer

Presentasjon - NIRF nettverksmøte 21 april 2017
v/ Torkel Grahm-Haga, seniorrådgiver

Riksrevisjonen - eksterntrevisors rolle

- Riksrevisjonens revisjonsformer
 - Finansiell revisjon - *bekreftede at regnskapene ikke inneholder vesentlige feil og mangler og kontroll av disposisjonene*
 - Forvaltningsrevisjon- *etterprøve hvordan offentlige tiltak er satt i verk, og å se på hvilke virkninger tiltakene har hatt.*
- Riksrevisjonen – opptatt av gevinstrealisering
 - Eksternt: eks. Samfunnsmessige gevinster av digitalisering (*satsningsområder for revisjonen*)
 - Internt: gevinster som høyere produksjon og frigjorte ressurser (*strategisk plan 2014-2018*)



Revisjon av gevinstrealisering – på kryss av fagdepartement og tema

- Gevinst(realisering) undersøkt i 8 revisjoner i perioden 2006-2016



EPJ
helse

Elektronisk samhandling
helse



Digitalisering i kommunene



Straffesakskjeden - IKT



Eiendom og nybygg helse 3

Eksempler på funn fra revisjonene

- *Manglende gevinstrealiseringsplaner, mangelfull forankring av ansvar for gevinstuttak*
- *Dårlig utnyttelse av digitale systemer slik at forventede gevinster ikke oppnås*
- *Gevinstpotensialet på 13-16 dgv. ved digitalisering*
- *Manglende gevinstrealisering som forutsetning for store investeringsprosjekt*
- *Manglende synliggjøring av gevinster som grunnlag for helsepolitiske mål*
- *Et flertall av kommunene oppgir at de ikke arbeider systematisk med å realisere gevinster av digitalisering*



Riksrevisjonen

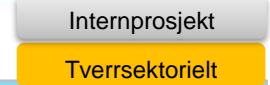
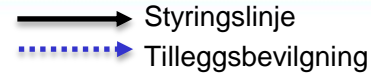
Office of the Auditor General of Norway

Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter

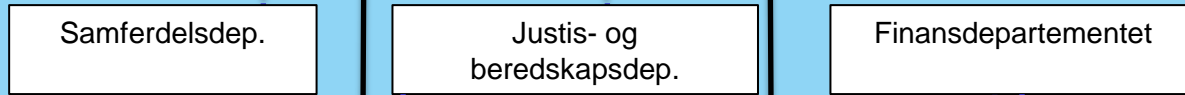
Riksrevisjonens administrative rapport nr. 1 2015



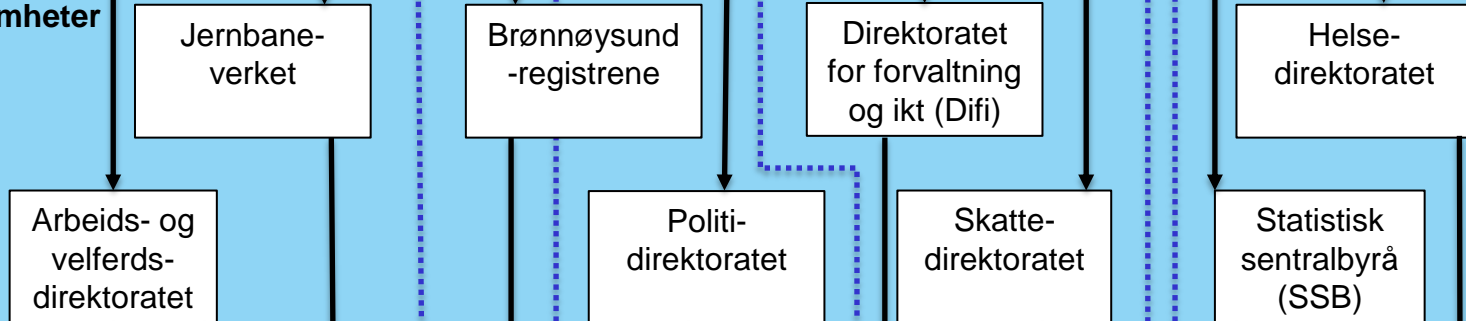
Undersøkelsen - illustrert



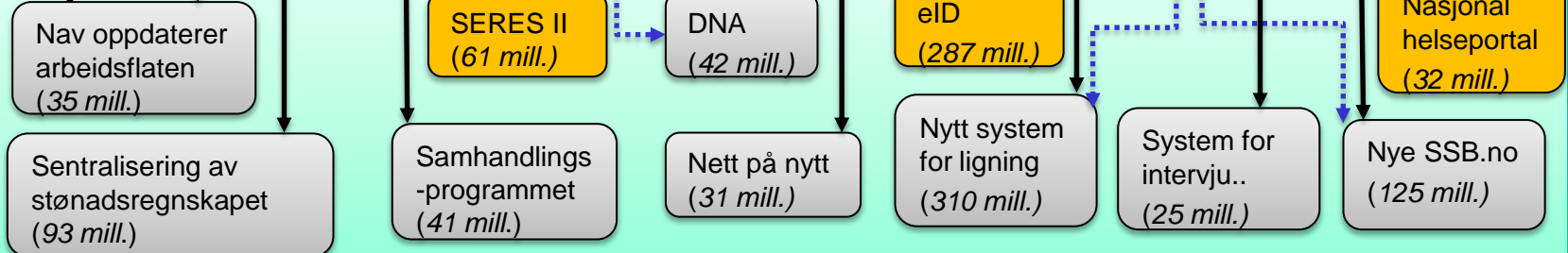
Departementer



Statlige virksomheter



Prosjekter



Hovedfunn

Statlige virksomheter arbeider ikke tilstrekkelig systematisk og målrettet med gevinstrealisering

Tabell 4 Gevinstrealiseringsarbeidet i Ikt-prosjektene

	Identifisering av gevinster			Styring og oppfølging av arbeidet med gevinster	Måling av gevinster	
	Beskrivelse av effektmål	Kartlegging av berørte grupper	Lønnsomhetsanalyse – anslåtte kostnader og nytte-virkninger	Helhetlig opplegg for å styre og følge opp arbeidet med å realisere gevinster*	Målinger av gevinster	Målinger av gevinster som kan spores tilbake til forventede gevinster
Nasjonal helseportal (Helsedirektoratet)						
Nytt system for ligning (SL) (Skattedirektoratet)						
Elektronisk ID (eID) (Difi)						
Sentralisering av stønadsregnskapet (NAV)						
NAV oppdaterer arbeidsflaten (NOA) (NAV)						
DNA (Politidirektoratet)						
Samhandlingsprogrammet (Jernbaneverket)						
Nett på nytt (Politidirektoratet)						
SERES II (Brønnøysundregistrene)						
Nye SSB.no (Statistisk sentralbyrå)						
System for intervjuvirksomhet (SIV) (Statistisk sentralbyrå)						

Aktiviteten er ikke dokumentert.

Enkelte aktiviteter er dokumentert.

Aktiviteten er dokumentert.

Ansvaret for aktiviteten ligger utenfor ikt-prosjektet hos eksterne virksomheter.**

* Denne kolonnen er uttrykk for en samlet vurdering av flere aktiviteter og leveranser som bør være på plass for å sikre et systematisk og målrettet arbeid med gevinstrealisering. En slik vurdering omtales gjerne som en gevinstrealiseringsplan.

** eID og SERES II er felleskomponenter som betyr ikt-løsninger som kan sambrukes eller gjenbrukes i flere it-løsninger i offentlig sektor. Analysen av hvorvidt det er arbeidet systematisk og målrettet i disse prosjektene, er sett i lys av at gevinstene i hovedsak skal realiseres i andre virksomheter, og at disse prosjektene skal legge til rette for at løsningen tas i bruk.

Viktig at gevinstrealisering er en tydelig del av virksomhetsstyringen

- Ikke stilt tilstrekkelig krav til prosjektene og få gevinstforpliktelser ved bevilgning
- Gevinstrealisering i liten grad tema i styringsdialog mellom prosjekt og linje
- Kompetanse hos ledere viktig mtp. krav til gevinstrealisering og for å hente ut gevinster etter prosjektperioden (*Rambøll*)



Hva skal til for å lykkes med gevinstrealisering – noen erfaringer

- Ha fokus på gevinster tidlig og arbeide med det gjennom hele prosessen
- Virksomhetsintern «beste praksis» for gevinstrealisering
- Kompetanse – analyser og målinger
- Konkretisere gevinster – lønnsomhetsanalyse og basismålinger
 - OBS! kan være både kvantitative og kvalitative
- Avklare sentrale forutsetninger for gevinster før bestilling
- Tydeliggjøre ansvar for gevinster og forankre i linjen
- Overlevering til linjen – myk overgang, kontinuitet
- Endringsarbeid – etablere eierskap i brukermiljøene, felles forståelse for at virksomheten må jobbe på nye måter, innføringsprosjekt med gevinstfokus
- Måle *forventede* gevinster fremfor å registrere generelle effekter av ikt-løsningen

Eksempel fra Nytt system for ligning (SL)

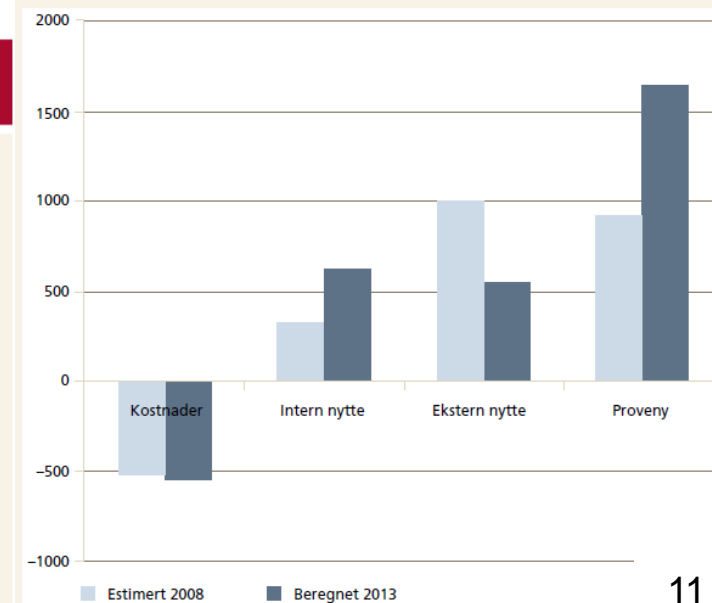
"Et nytt helhetlig ligningssystem skal bidra til å svare på kravene fra samfunnet om service, effektivitet og tilgjengelighet bl.a. ved å forenkle, effektivisere og legge til rette for en kvalitativt bedre ligning."

↓ ↓ ↓ ↓
 Redusert tidsbruk Redusert bemanning Økt proveny Enklere for skatteyttere

Tabell 5 Illustrasjon av hvordan Ikt-prosjektet Nytt system for ligning (SL) har utarbeidet lønnsomhetsanalyse i Skatteetaten

(Mill. NOK ekskl. mva.)	2006-2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Sum
Gvinster				186	228	350	419	489	568	2239
Årsverksreduksjoner Skatteetaten				20	31	47	57	66	100	321
Provenyeffekt*					31	137	196	257	302	922
Redusert tidsbruk for publikum				166	166	166	166	166	166	996
Kostnader	28	68	104	139	58	43	35	30	26	531
Basiskostnad (prosjektbudsjett)	28	64	72	69						233
Sum kostnader mottak og drift		4	32	70	58	43	35	30	26	298
Netto gevinsteffekt	-28	-68	-104	47	169	307	384	459	542	1708

Figuren nedenfor viser nytteeffekter og kostnader i SL-prosjektets effektevaluering, 2008 og 2013 (tall i mill. kroner).



SL - prosjektets kritiske suksessfaktorer

- Stabile rammer for gjennomføring (midler og personellressurser)
- **Sterk støtte til innføringstiltak**
- Tilgang på ressurser med rett kompetanse
- God prosjektstyring og ledelse
- **Tett samhandling med andre større pågående prosjekter**
- **Gode grunn- og virksomhetsdata**
- Medarbeidere som mestrer løsningene
- Effektiv endringshåndtering
- **Stabilitet og ytelse i ikt-løsningen**
- Effektiv brukerstøtte