

Hvordan kan PMO-funksjonen benyttes for å innfri forventninger?

-Erfaringer fra Kommunereformprosjektet i NAV
v. Tobias Studer Andersson



sopra  steria

Kort om meg

- Siv. Øk, Linköping Universitet
- Consulting Manager, Sopra Steria Business Consulting
- Innleid av NAV for å lede PMO (Project Management Office) i Kommunereformprosjektet

Agenda

- Bakgrunn Kommunereformen
- Hva gjør NAV med Kommunereformen?
- PMO oppgaver
- Gevinstarbeid i Kommunereformprosjektet i NAV
- Hvordan arbeider PMO for at organisasjonen kan realisere gevinster i løpet av/ etter prosjektets slutt
- Suksessfaktorer

Hva er kommunereformen og hvorfor angår det NAV?

- Målet er større, mer robuste kommuner med økt makt og myndighet. Sammenslåtte kommuner får ny kommunenummer
- Sammenslåingene skjer i tre puljer og skal etter planen være gjennomført innen 2020
- NAV ruster seg til å slå sammen NAV-kontorer ved kommunesammenslåing
- Uavhengig av antall kommunesammenslåinger, må NAV gjennomføre omfattende systemtilpasninger før reformen kan implementeres



Reformen styres av kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner.

Hva gjør NAV med Kommunereformen?

- Kommunereformprosjektet (KOR) er opprettet for å planlegge og implementere nødvendige tilpasninger i NAV, som følger av kommunereformen
- NAVs fagsystemer er knyttet til kommunenummer; innbyggere, saker og oppgaver må flyttes til den nye kommunen
- NAV skal ha sikker og stabil drift før, under og etter kommunesammenslåing og etablering av nye kontor
- Ansvar for å gjennomføre kommunereformen i NAV ligger hos arbeids- og tjenestedirektøren



- Dersom NAV skulle ha gjennomført kommunereformen uten forberedende IT-tiltak, ville det gitt en svært krevende driftssituasjon og redusert brukerservice over lengre tid.



Kjell Hugvik,
arbeids- og tjenestedirektør

PMO- Project Management Office



Godt organisert PMO sikrer god styring og faktabasert beslutningsgrunnlag for prosjektledelse og eiere

Prosjektets overordnede mål



Prosjekt

Prosjektet er ansvarlig for å sikre optimal ressursutnyttelse og tilrettelegging for uttak av løpende og fremtidige gevinster

Organisasjonen

PMO tilrettelegger for at organisasjonen kan realisere gevinster i løpet av/ etter prosjektets slutt

Organisasjonen er ansvarlig for realisering av gevinster prosjektet identifiserer

PMO bidrar til å øke sannsynligheten for realiseringen av et vellykket prosjekt

PMO sikrer styring og kontroll og fører ledelsen med styrings- og beslutningsunderlag

Bokføring og kontering



- Økonomisk planlegging og totalkostnadsføring

Rapportering



- Månedssrapportering på nøkkeltall, prognose og uttak av gevinster som oppstår i prosjektets levetid

Styring og kontroll



- Kontroll og oppfølging av gevinster, økonomiske nøkkeltall og utarbeidelse av prognoser
- Kontroll av leverandøravtaler og estimater og håndtering av endringsordre

Beslutningsgrunnlag og analyse



- Utarbeidelse av beslutningsgrunnlag til prosjektledelse og –eier for effektiv og proaktiv resultat- og styring av prosjektet for å tilrettelegge for kvantitative og kvalitative gevinster

PMO kan ta ulike roller

PMO OG MODENHETSNIVÅ

Prosjektsekretariat

- ▶ Implementerer enkle prosjektledelsesprosesser og -verktøy
- ▶ Samler informasjon og utarbeider grunnleggende rapportering
- ▶ Ingen beslutningsmyndighet
- ▶ Eventuelle ressurser på heltid under programmet er ofte junior-/støtteressurser

Informerende

1

Administrerende

- ▶ Støtter planlegging og enkel oppfølging
- ▶ Intet dedikert team – deltidsrolle(r)

2

Guidende

- ▶ Implementerer og driver et fullstendig prosjekt/programledelsessystem
- ▶ Utarbeider og analyserer sofistikert beslutningsstøtte for ledelsen
- ▶ Rapporterer status på hele prosjektet, men styrer ikke nødvendigvis alle delprosjekter
- ▶ Prosjekt- og programledelseserfaring i PMO-funksjonen gjennom hele livsløpet

3

KOR-PMO

Styrende

4

- ▶ Har beslutningsmyndighet
- ▶ Spiller en viktig rolle i prosjekt/programledelsesteamet og er oftest en permanent etablert enhet

5

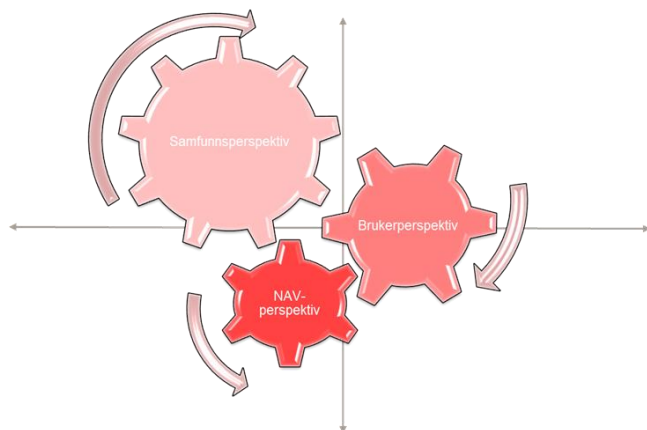
Formende

- ▶ Leder organisasjonens agenda for forretningsutvikling og kontinuerlig forbedring
- ▶ Former porteføljen av prosjekter og styrer hele prosjektporteføljen
- ▶ Ledes på direktørnivå

GEVINSTARBEID I KOMMUNEREFORMPROSJEKTET



Tilnærming til gevinstrealisering i Kommunereformprosjektet

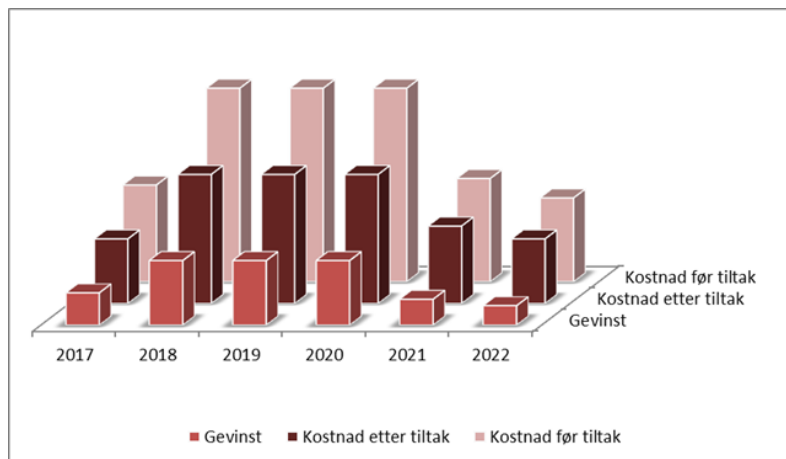


KOR er et reformprosjekt:

- Gjennomføringen av reformen er ikke et gevinstdrevet prosjekt
- Likevel vil de tiltakene vi gjennomfører gi gevinster ved at reformimplementeringen vil skje mer effektivt

Gevinstperspektivet avgrenses:

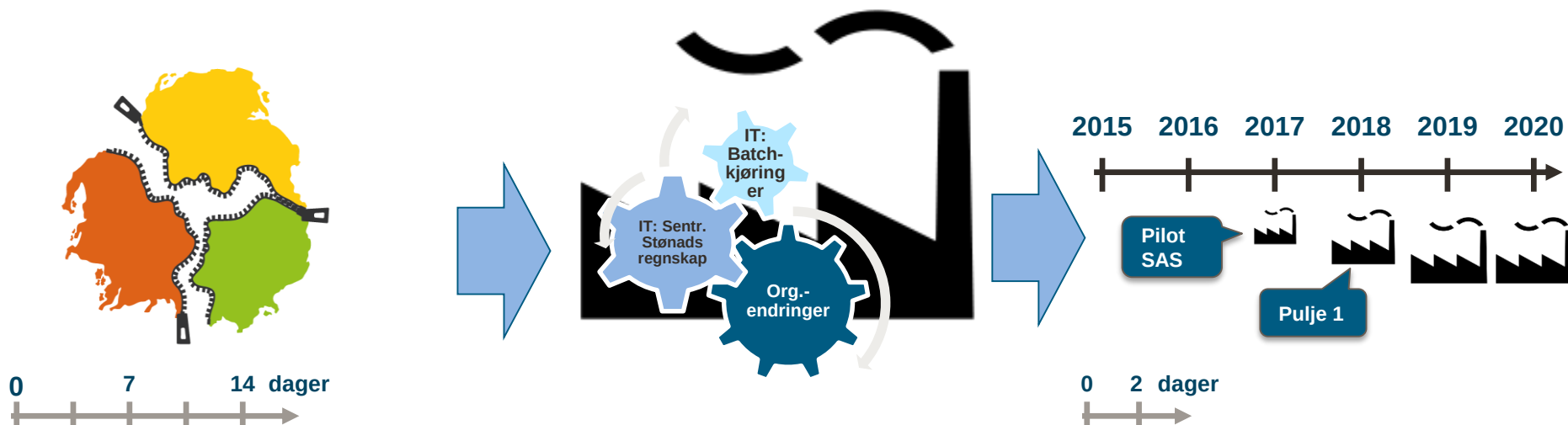
- Kommunereformen vil kunne gi gevinster for både samfunnet, NAV og brukere når nye og større kontor etableres.



Vi har etablert en gevinstmodell som tar utgangspunkt i null-alternativet:

- Kostnad før tiltak iverksettes (dagens løsning)
- Kostnad etter at tiltak er gjennomført (ny løsning)
- Netto-gevinster

Utfordring – løsning – gevinst



Hovedutfordringer for NAV

- 15 døgn kjøretid på batcher betyr redusert tilgjengelighet i fagsystem/selvbetjenings-løsninger.
- Manglende støtte for kommunesplitting og sammenslåing på tvers av kommune/fylke
- Mye manuelt arbeid knyttet til stønadsregnskapet
 - Regnskap må sentraliseres

Løsning

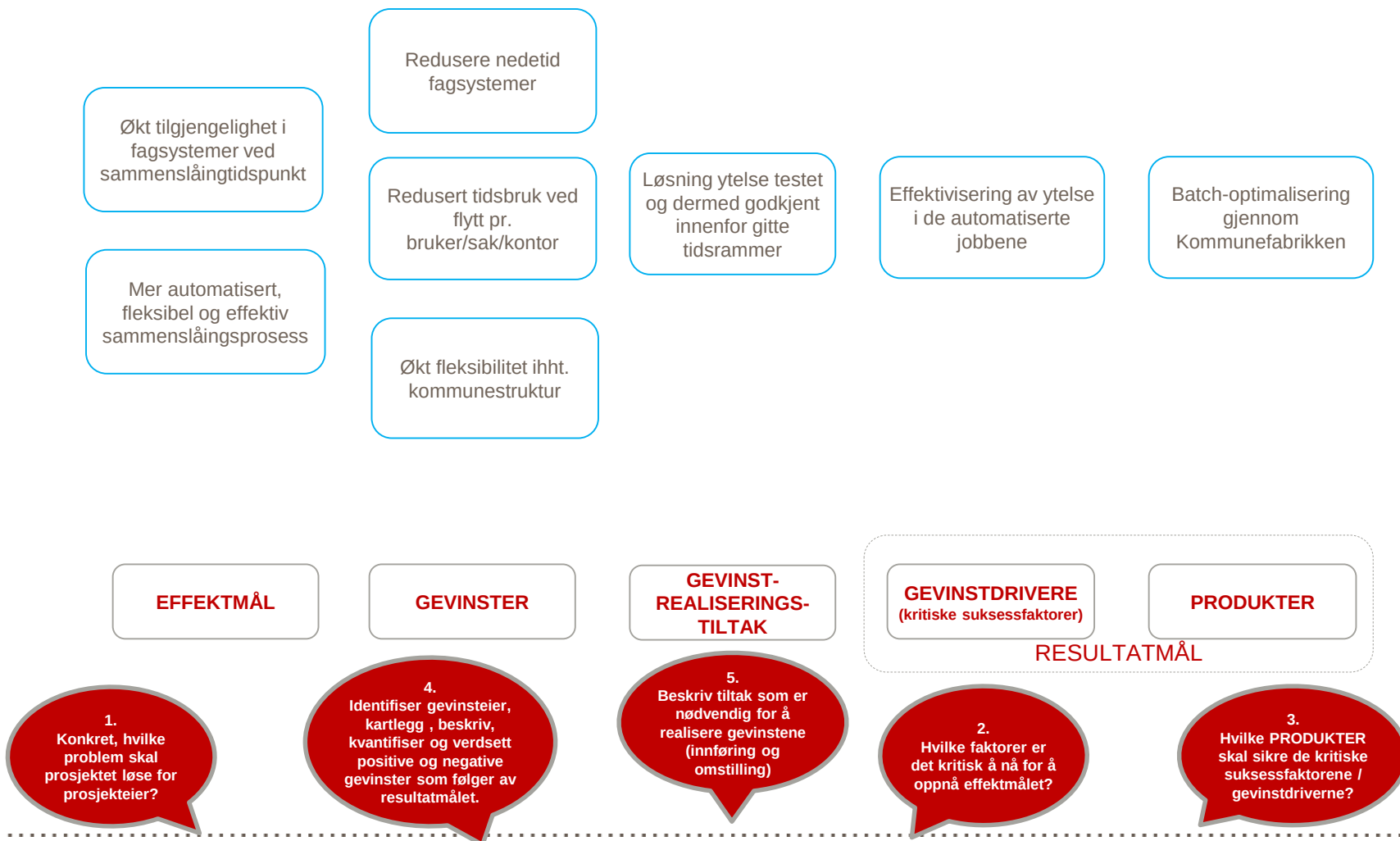
- Effektivisere batcher for å øke tilgjengelighet i fagsystem/selvbetjeningsløsninger og takle kommunesplitt og sammenslåing på tvers av fylke.
 - Sentralisering av stønadsregnskap.
- Disse tiltakene må gjennomføres uavhengig av størrelsen på de ulike puljene.*

Gevinster

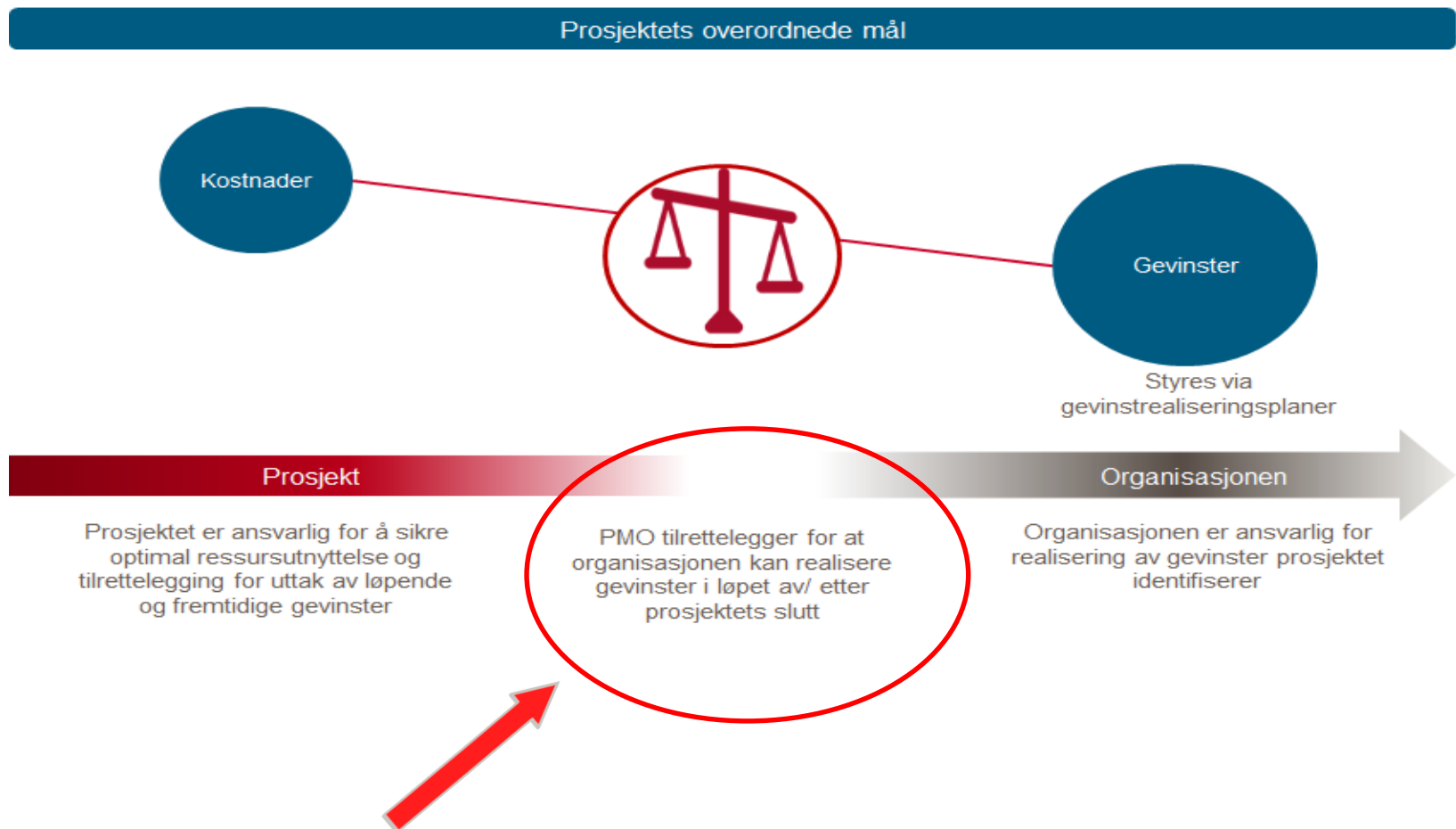
- Kjøretiden på batcher er redusert med 13 døgn (ikke økonomisk)
- Økt fleksibilitet ihht. nye kommune-strukturer (ikke økonomisk)
- Unngår manuelt arbeid knyttet til stønadsregnskap ved kommunesammenslåinger (økonomisk)

*Fullskala sammenslåing omfatter en pulje med 150 kommuner og 1,5 mill. innbyggere som slås sammen til 50 kommuner

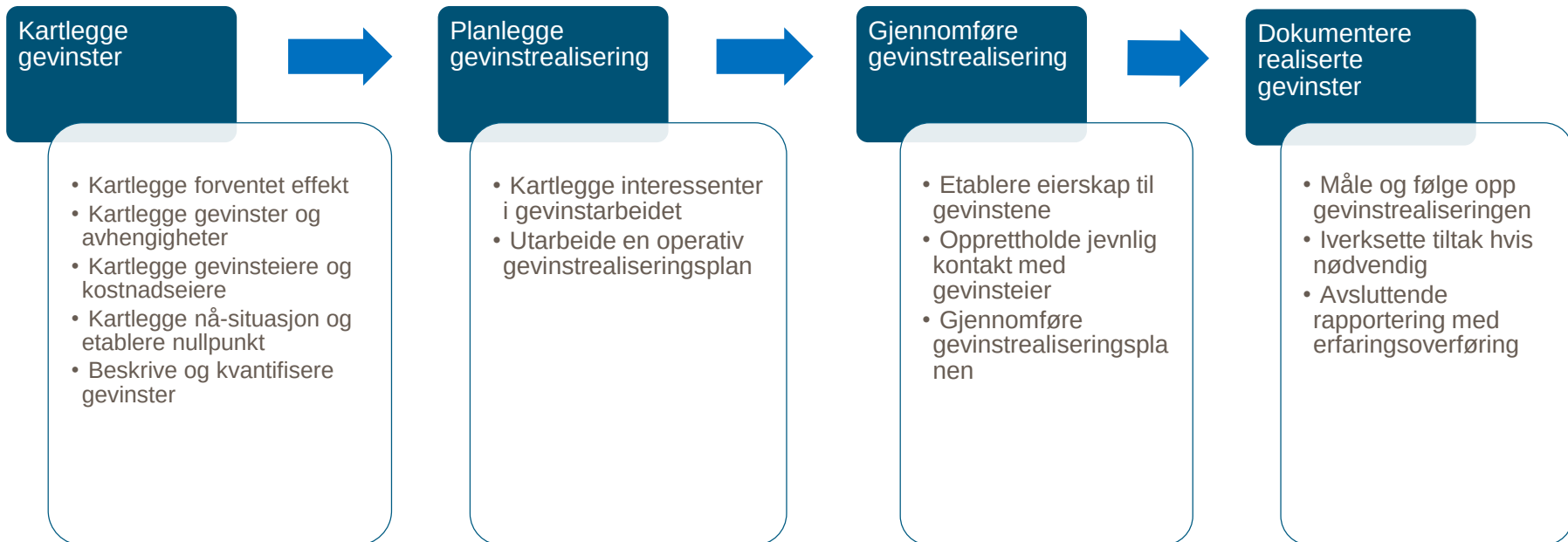
Gevinstkart Kommunereformprosjektet



Hvordan tilrettelegger PMO for at organisasjonen kan realisere gevinster i løpet av/ etter prosjektets slutt



PMO tilrettelegger for at organisasjonen kan realisere gevinster i løpet av/ etter prosjektets slutt



- Samhandling med Fag/forretning
- Samhandling med Gevinstnettverk
- Samhandling med Gevinsteier
- Bruk av verktøy
- Forankring hvordan måle gevinster
- Løpende forankring fra prosjektstart

Måling av gevinster med målekort

MÅLING OG OPPFØLGING :

Effekt-dimensjon	Måle ID	Effektmål / Ønsket utvikling:	Gevinsteier	Behovsgruppe	Status
Økt tilgjengelighet brukere	1	Økt selvbetjeningsandel	Ytelsesavdelingen	Bruker, Varig livsopphold	●
		Økt selvbetjeningsandel	Ytelsesavdelingen	Bruker, Varig livsopphold	●
		Økt selvbetjeningsandel	Ytelsesavdelingen	Bruker, Varig livsopphold	●
	Økt tilgjengelighet brukere (Totalbilde):				
Effektive og fleksible arbeidsprosesser	2	Automatiseringsandel	NAV Forvaltning	Bruker, Varig livsopphold	●
	Effektive og fleksible arbeidsprosesser (Totalbilde):				

Måleparameter (se eventuelt også kommentarfeltet for ytterligere spesifikasjoner)	Virkemiddel	Status År	Status Måned	Status	Mål per status-tidspunkt	Sluttmål	Måloppnåelses-grad per status-tidspunkt (%)	Innsatsfaktor/verdi	Nullpunkt	Nullpunkt Måned / År	Måle-frekvens	Datakilde	Sluttmåling Måned/År
P45 - Inntekstendring, andel mottatt i selvbetjeningsløsningen	Uavhengig (se k)	2015	August	47 %	60,00 %	75,00 %	● 78,33 %	Andel av tot	0,00 %	jan.13	Tertial	DVH	des. 2017
P126 - Andel med inntekt ved siden av trygd	Uavhengig (se k)	2015	Desember					Andel av tot		des.14	Årlig	DVH	
P127 - Gjennomsnittlig inntekt ved siden av trygd	Uavhengig (se k)	2015	Desember					Kroner		des.14	Årlig	DVH	
P128 - Gjennomsnittlig utbetalingsgrad på trygd	Uavhengig (se k)	2015	August	92 %		Reduksjon	● 90,00 %	Utrekning		des.14	Årlig	DVH	
P129 - Antall treff på ny selvbetjeningsfunksjonalitet	Uavhengig (se k)	2015	Desember		0,00 %			Antall	0	sep.14	Årlig	Google analytics	

Kritiske suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering i NAV

- Ansvaret for gevinstrealisering ligger hos etatsledelsen og ikke hos prosjektet (fokus rolleforståelse)
- Gevinster, og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert, må kartlegges tidlig
- Gevinstene realiseres ikke av seg selv, og det må settes av nok ressurser og tid til arbeidet med gevinstrealisering
- PMO legger til rette for oppfølging og ansvarliggjørende av gevinsteier gjennom målekort
- Innsyn og åpenhet i gevinstrealiseringsarbeidet

Kontakt



TOBIAS STUDER ANDERSSON
Consulting Manager, Sopra Steria Business Consulting

sopra  steria

Sopra Steria
Biskop Gunnerus' gate 14A
0185 Oslo - Norway
Phone: +47 22 57 56 00 - Mobile: +47 41 37 32 14
tosa@soprasteria.com - www.soprasteria.no