Perspektivmeldingen 2020

Seminar:

En innovativ, effektiv og pålitelig **offentlig sektor**

09:30 Dørene åpnes

10:00 Innledning *Jan Tore Sanner, finansminister*

Tema 1: Gode prioriteringer

10:15 Tanker om fremtidens velferdssamfunn
Lars Erik Borge, professor, NTNU

Eksempler på prioriteringserfaringer fra helsesektoren
Trygve Ottersen, områdedirektør i Folkehelseinstituttet, og sekretariatet for Prioriteringsutvalget

Eksempler på prioriteringer: Asker velferdslab skaper en bærekraftig velferd og reduserer fremtidig utenforskap
Lars Bjerke, kommunedirektør i Asker kommune

Hva skal til for at teknologiske løsninger kan erstatte dyre investeringer i samferdselssektoren?
Bernt Reitan Jenssen, utvalgsmedlem i ekspertutvalg om teknologi i samferdselssektoren og direktør i Ruter

11:20 Pause

11:35 Hva sier forskningen at gir gode prioriteringer og investeringsvalg? Erfaringer fra Concept-programmet
Gro Volden, forskningssjef, NTNU

Dokkhuset
Trondheim, 25. februar 2020

Erfaringer fra Nye Veier AS med å løse et klart mandat om å prioritere de beste veiene først
Anette Aanesland, administrerende direktør, Nye Veier AS

12:10 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

12:40 Lunsj

Tema 2: Effektiv ressursbruk

13:30 Innledning *Paul Chaffey, statssekretær, KMD*

Utfordringer med kommunestruktur og bosettingsmønster
Øystein Dørum, sjeføkonom i NHO

Gevinstrealisering ved kommunesammenslåinger – erfaringer fra Vestfold *Torill Eeg, kommunedirektør i Færder kommune, og fagdirektør Petter Lodden, Fylkesmannen i Vestfold og Telemark*

KS' arbeid for å tilrettelegge og samordne effektive og innovative løsninger i kommunesektoren *Kristin Weidemann Wieland, direktør for forskning, innovasjon og digitalisering, KS*

14:40 Pause

14:55 Velferdsteknologi og digitalisering i offentlig sektor, *Alexandra Bech Gjørv, konsernsjef, SINTEF*

Forutsetninger for og gevinster av digitalisering
Kjersti Monland, seniorrådgiver, NAV

15:30 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

16:00 Slutt

Finansdepartementet

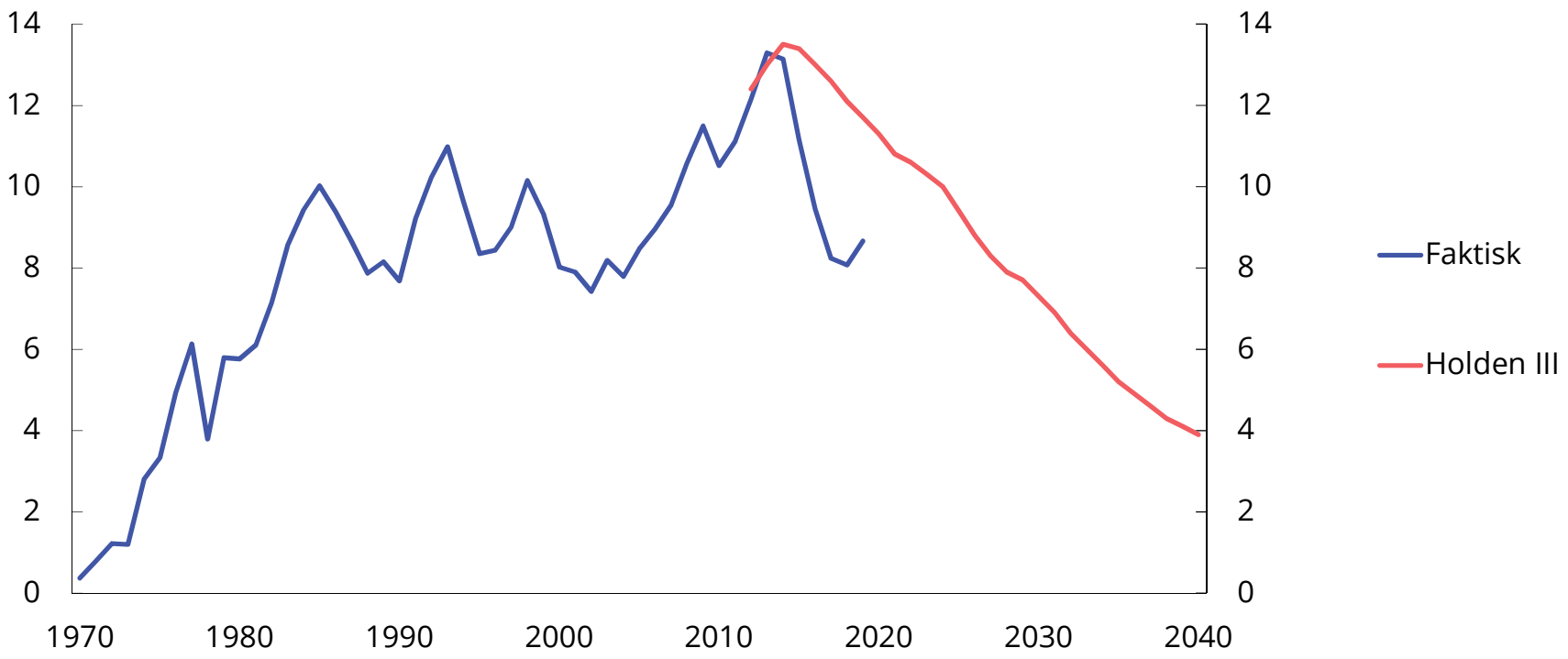
En innovativ, effektiv og pålitelig offentlig sektor

Finansminister Jan Tore Sanner

Trondheim, 25. februar 2020

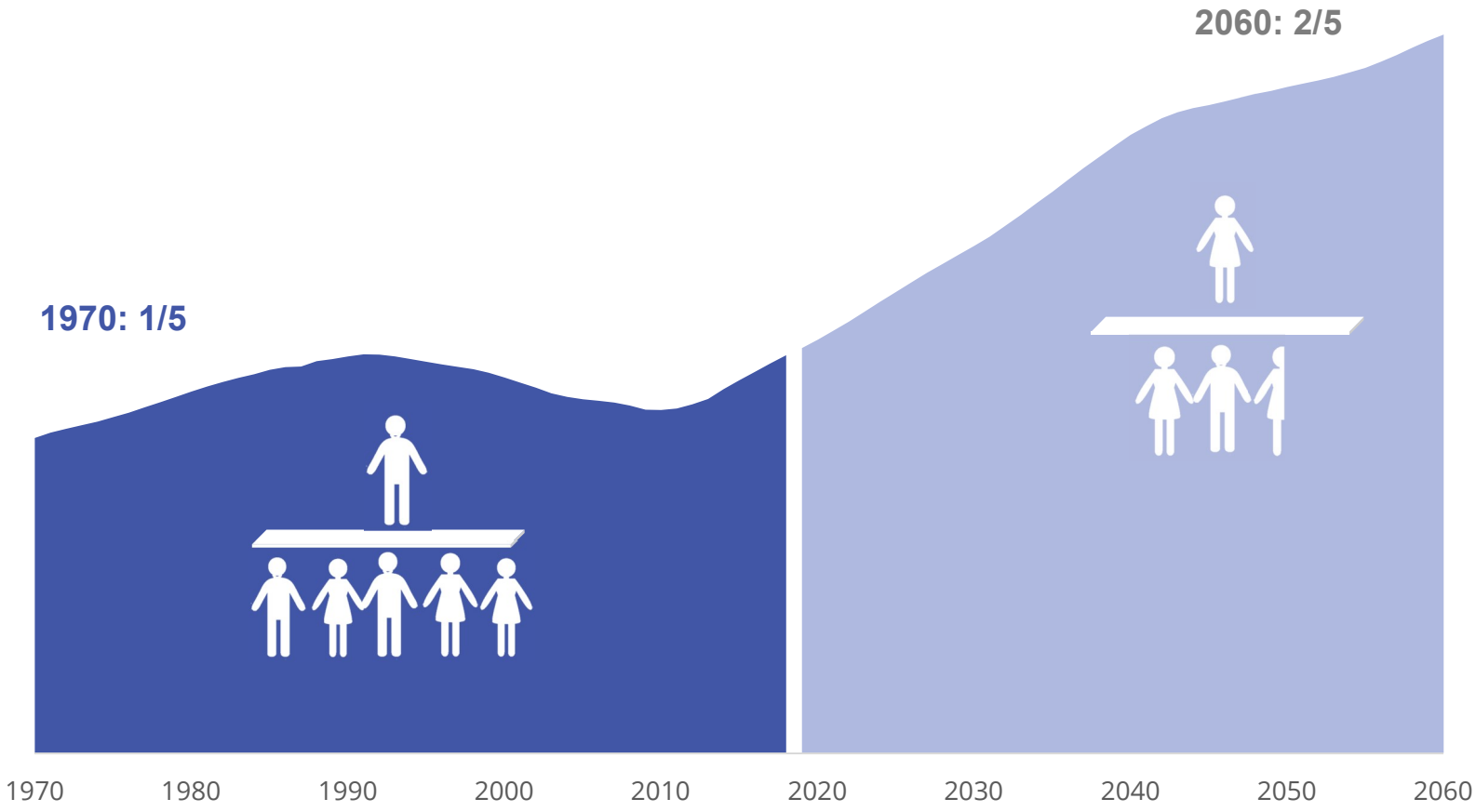
Mindre oljeavhengighet

Etterspørsel fra oljevirksomheten. Andel av BNP Fastlands-Norge. Prosent



Kilder: SSB, Norges Bank og Finansdepartementet

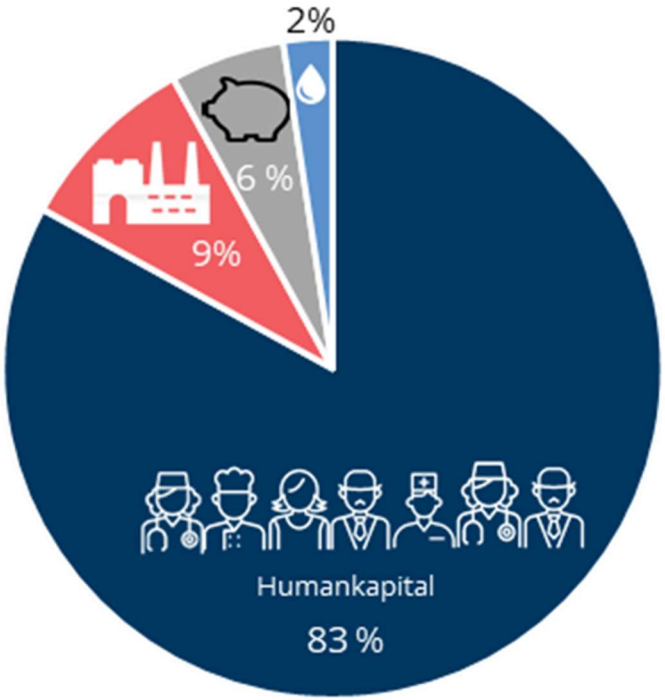
Færre skal finansiere flere



Strategi 1

Flere i jobb

- Flere må fullføre og bestå videregående opplæring
- Bedre integreringspolitikk
- Færre på helserelaterte ytelser
- Vi må stå lenger i jobb



Strategi 2

- En effektiv, innovativ og brukerorientert offentlig sektor
- Bærekraftige velferdsordninger
- Bedre investeringer med god kostnadskontroll og gevinstrealisering

Tema: prioritering og effektivitet i offentlig sektor

Foto: Colourbox

- Hvordan kan offentlig sektor bli bedre til å prioritere og investere riktig?
- Hvordan kan innovasjon og ny teknologi bidra til effektiv ressursbruk og til å løse sentrale utfordringer?

Perspektivmeldingen 2020

Seminar:

En innovativ, effektiv og pålitelig **offentlig sektor**

Tanker om fremtidens velferdssamfunn

Lars Erik Borge
Professor, NTNU

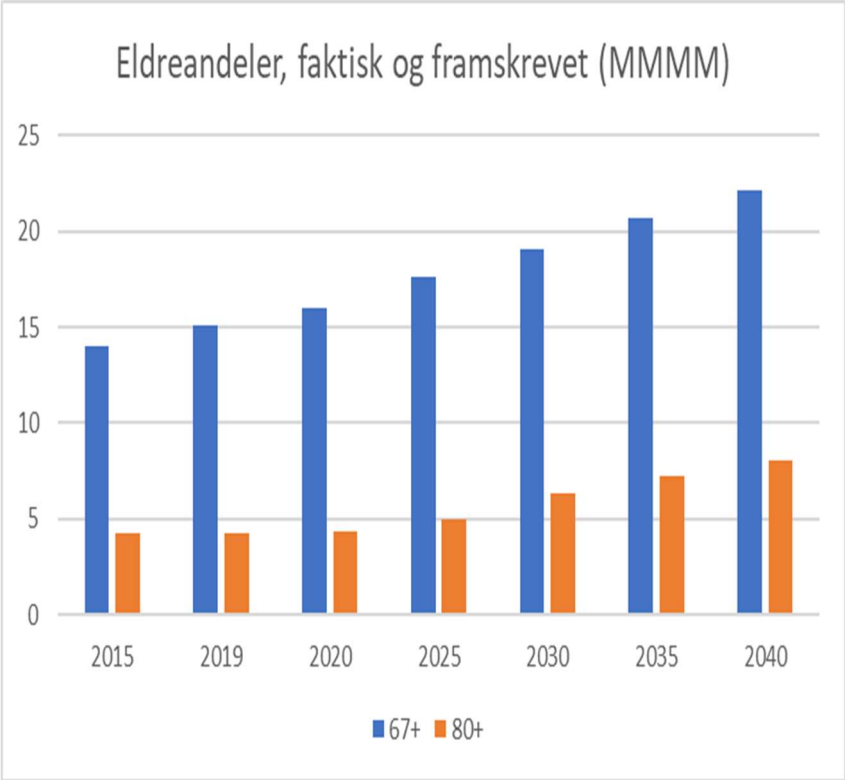
TANKER OM FREMTIDENS VELFERDSSAMFUNN

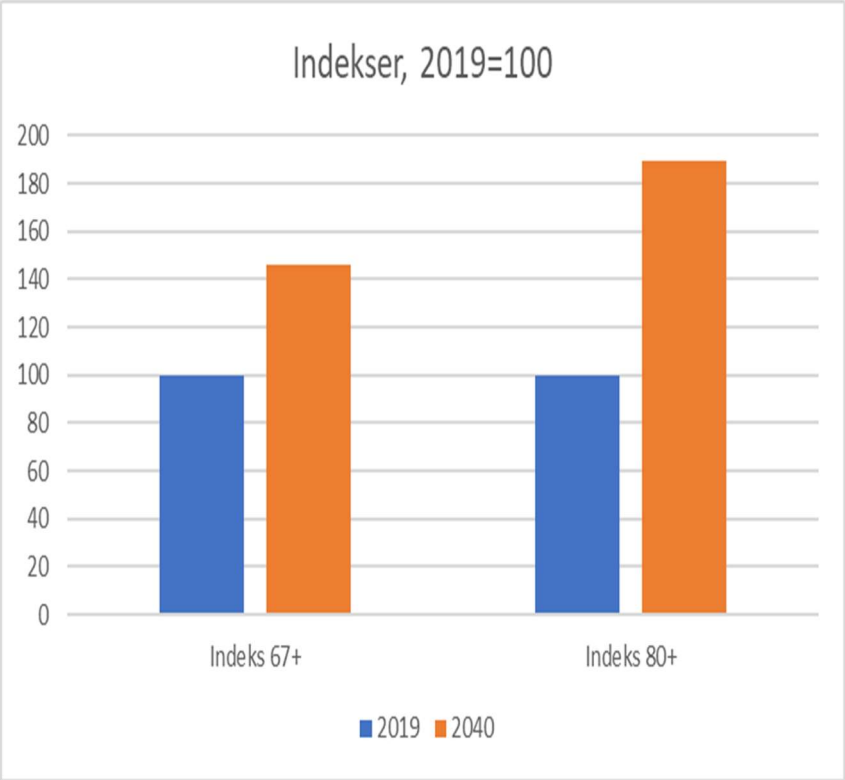
Lars-Erik Borge

Institutt for samfunnsøkonomi, NTNU

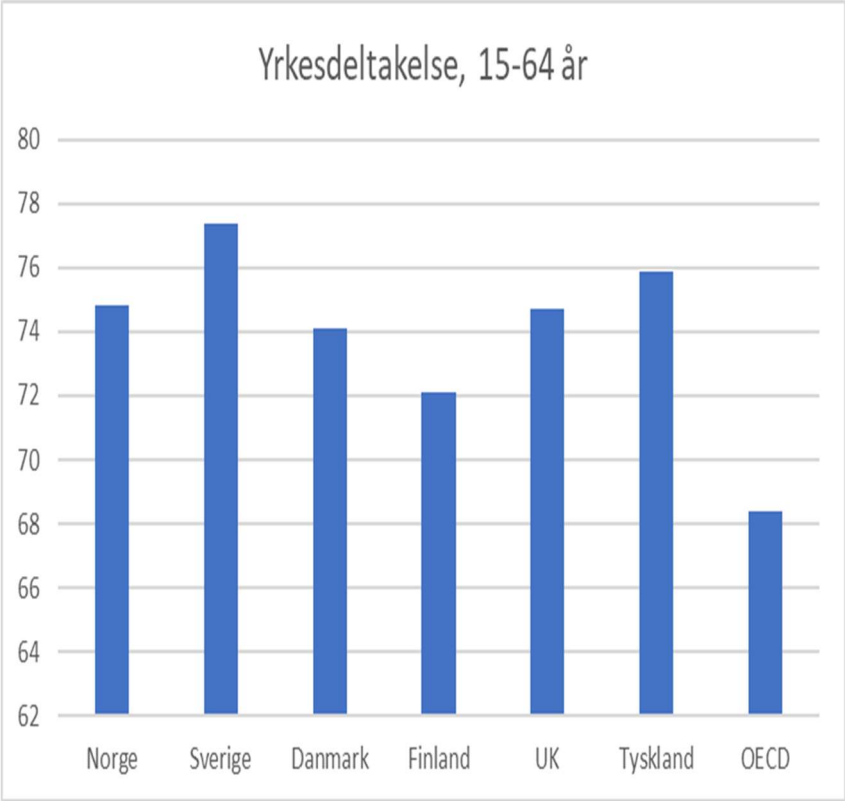
25.02.20

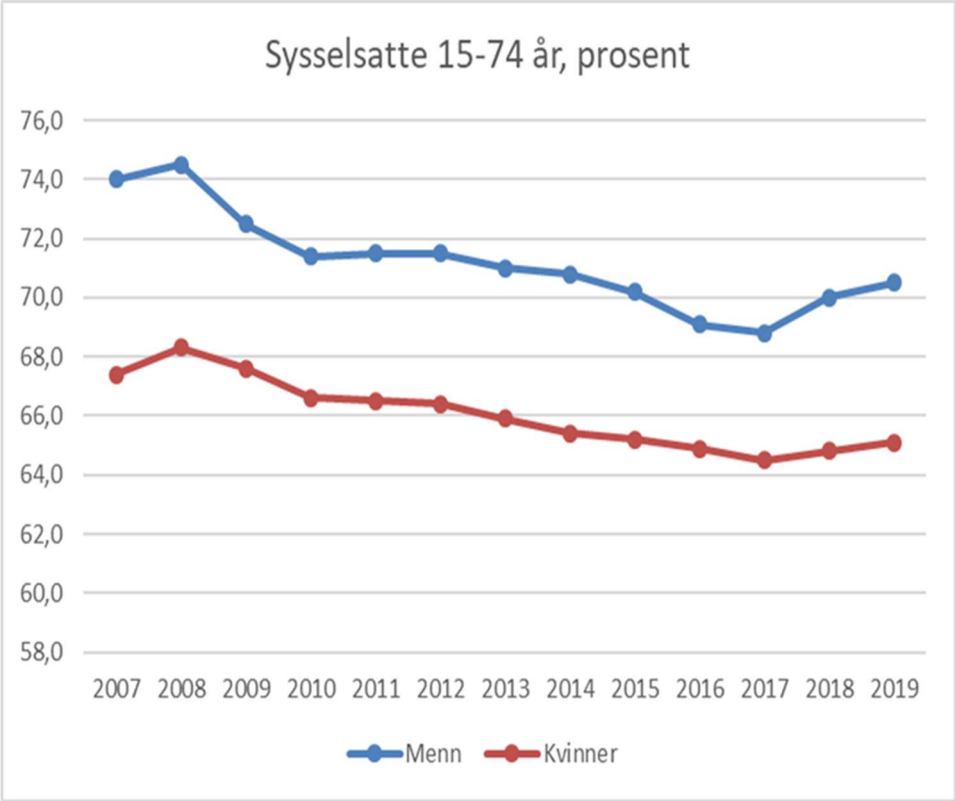
Økende eldreandel



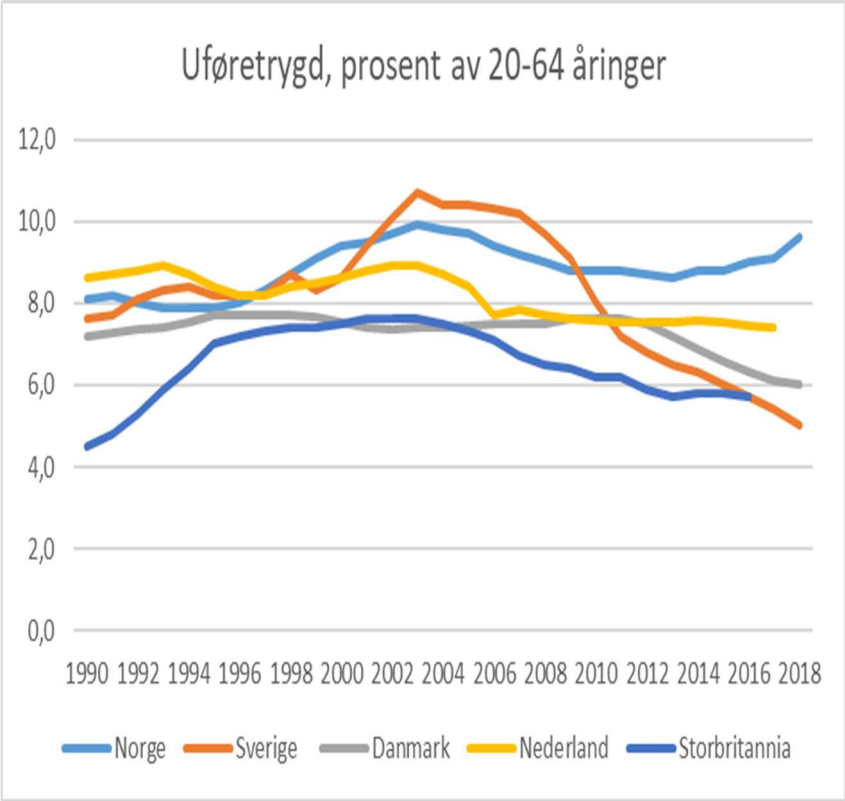


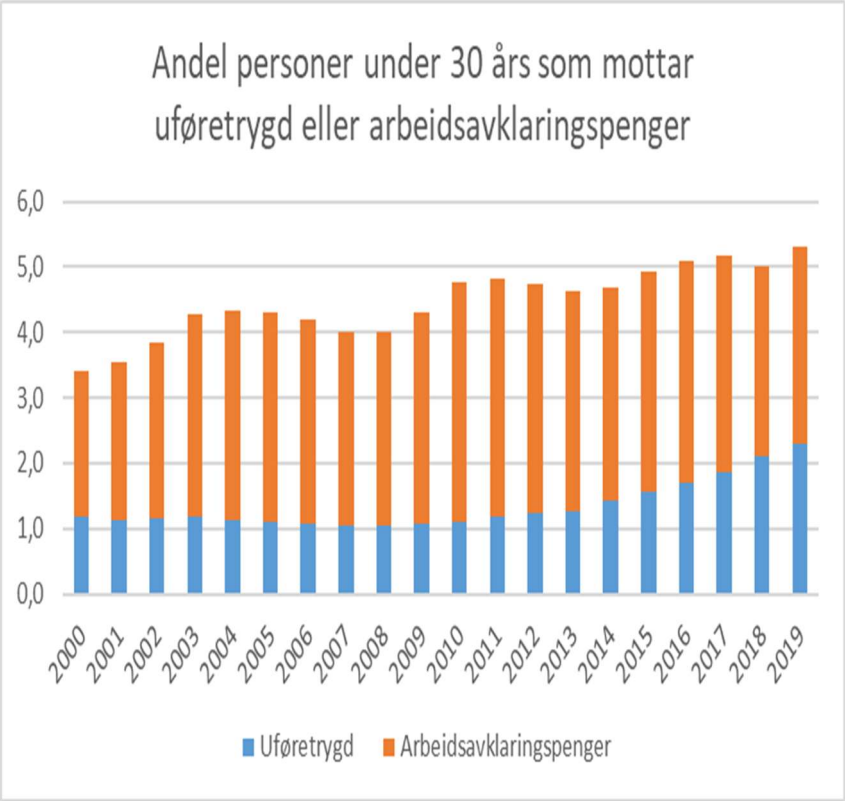
Høy, men avtakende yrkesdeltakelse



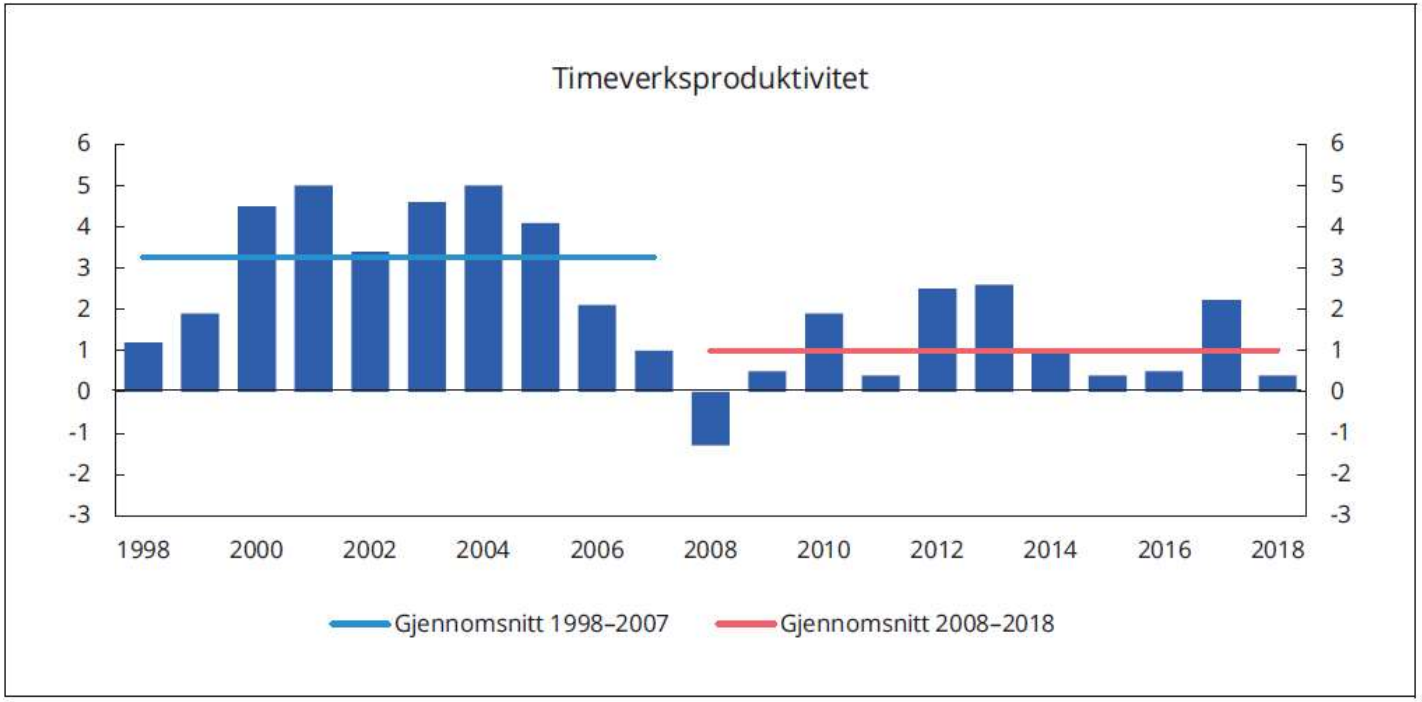


Høy andel på uføretrygd, og andelen blant de yngre er økende





Svakere produktivitetsvekst



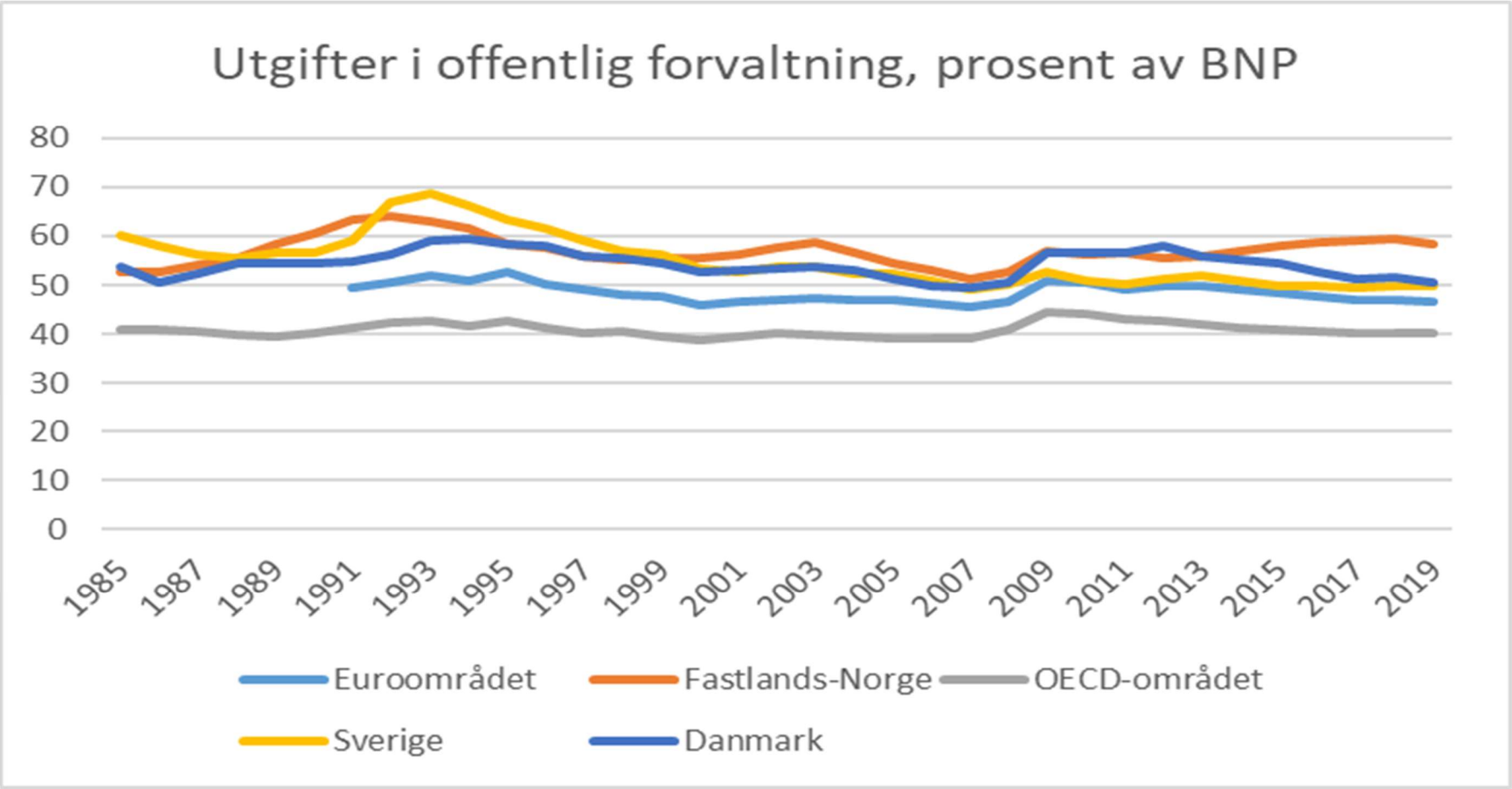
Noe er allerede gjort: Pensjonsreformen

- Pensjonsreform med levealdersjustering
- Pensjonsformue divideres på antall forventede gjenstående leveår ved pensjonering
- Gir sterkere insentiver til å stå i jobb lenger, kompensere for levealdersjusteringen
- Mer bærekraftig pensjonssystem

Men mye gjenstår

- Effektivitet i kommunene
- Mobilisere arbeidskraftsressurser
- Smartere beskatning

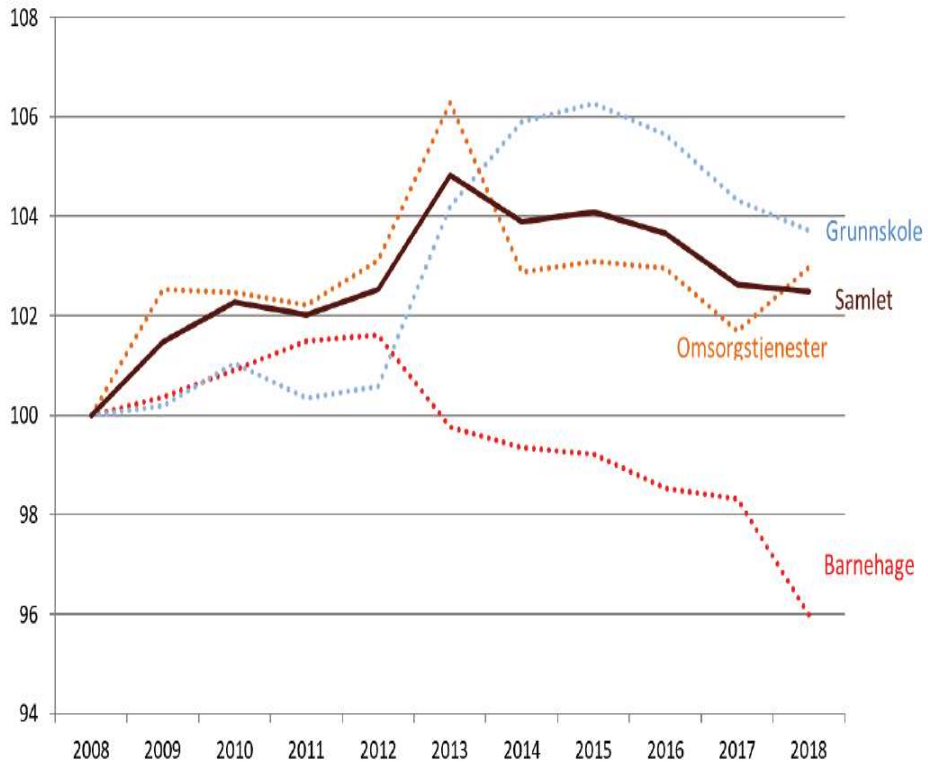
Norge har en stor offentlig sektor



Effektivitet i kommunene

- Effektivitetsreduksjon i barnehage, grunnskole og pleie og omsorg siden 2013

- Bemanningsnormer i barnehage og grunnskole

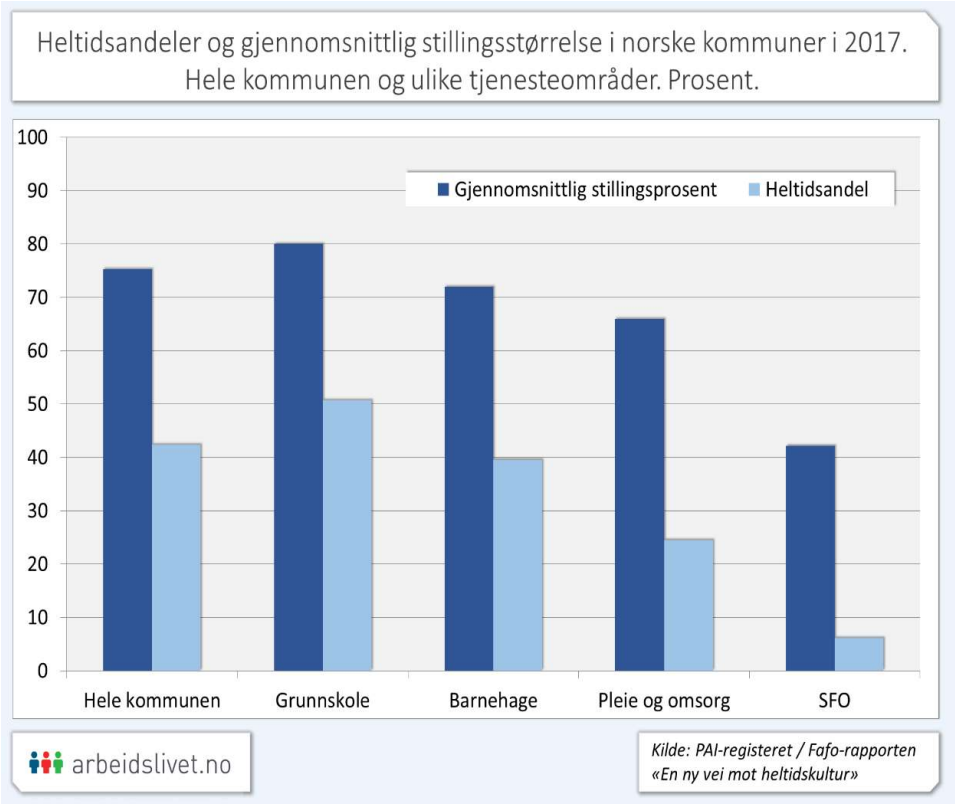


Helse- og omsorgstjenester

- Økt andel eldre 80 år og over øker behovet for helse- og omsorgstjenester
- Optimistisk hypotese: Flere friske år
- Pessimistisk hypotese: Flere år med behov for helse- og omsorgstjenester
- Støtte for den pessimistiske hypotesen betyr økte utgifter for helseforetakene og kommunene

Mobilisere arbeidskraftsressurser I

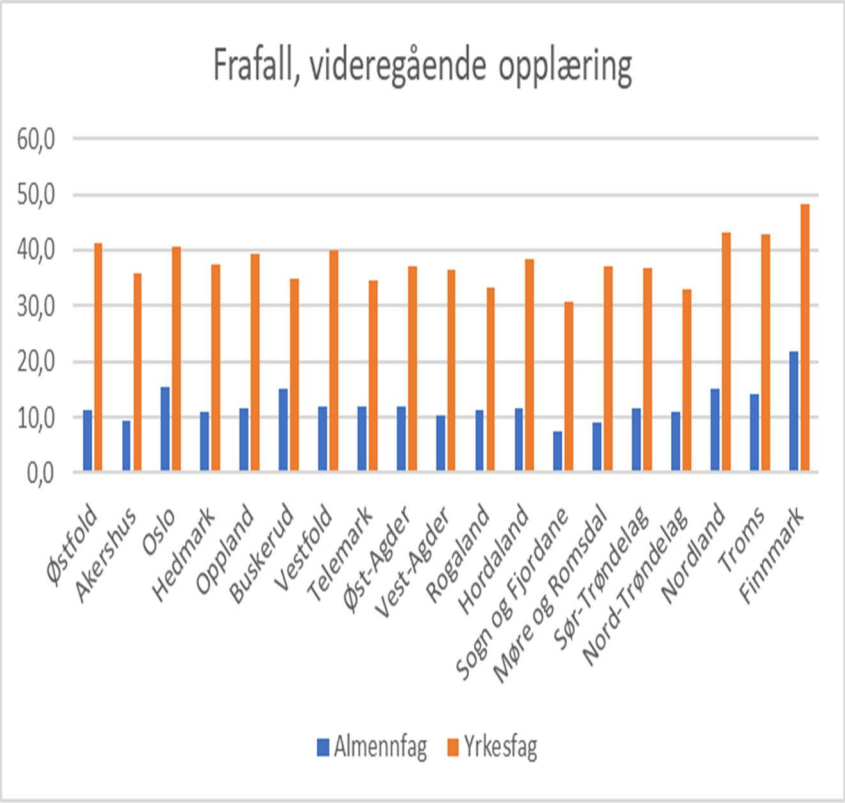
- Mange (særlig kvinner) i kommunesektoren arbeider deltid
- Heltidsandelen er lavest i pleie og omsorg og SFO



Mobilisere arbeidskraftsressurser II

- Frafall i videregående opplæring er høyt, særlig på yrkesfag

- Elever som ikke fullfører gjør det dårligere i arbeidsmarkedet



Smartere beskatning

- Grønn skattekommisjon (NOU 2015: 15)
- Kraftbeskatningsutvalget (NOU 2019: 16)
- Havbruksskatteutvalget (NOU 2019: 18)
- Vridning mot grønne skatter og ulike former for grunnrentebeskatning kan finansiere lavere skatter på lønnsinntekter og er nødvendig for å mobilisere mer arbeidskraft

Oppsummering

- Økende eldreandel, lavere yrkesdeltakelse, lavere produktivitetsvekst og lavere vekst i uttakene fra oljefondet skaper utfordringer for fremtidens velferdssamfunn

- Norge har en stor offentlig sektor – da er det viktig at ressursene brukes effektivt

- Men lavere effektivitet i kommunale tjenester

- Liten politisk vilje til smart beskatning → økt skatt på lønnsinntekter → vanskeligere å mobilisere arbeidskraftsressurser

Eksempler på prioriteringserfaringer fra helsesektoren

Trygve Ottersen
Områdedirektør i Folkehelseinstituttet,
og sekretariatet for Prioriteringsutvalget

Prioritering i helsesektoren

Utvikling og erfaringer

Trygve Ottersen
Direktør
Område for helsetjenester

FHI
Folkehelseinstituttet

Hva er viktigst?

Foto: se siste lysbilde.

Norge og helsesektoren i front?

Dagens kriterier

Nyttekriteriet

Et tiltaks prioritet øker i tråd med den forventede nytten av tiltaket

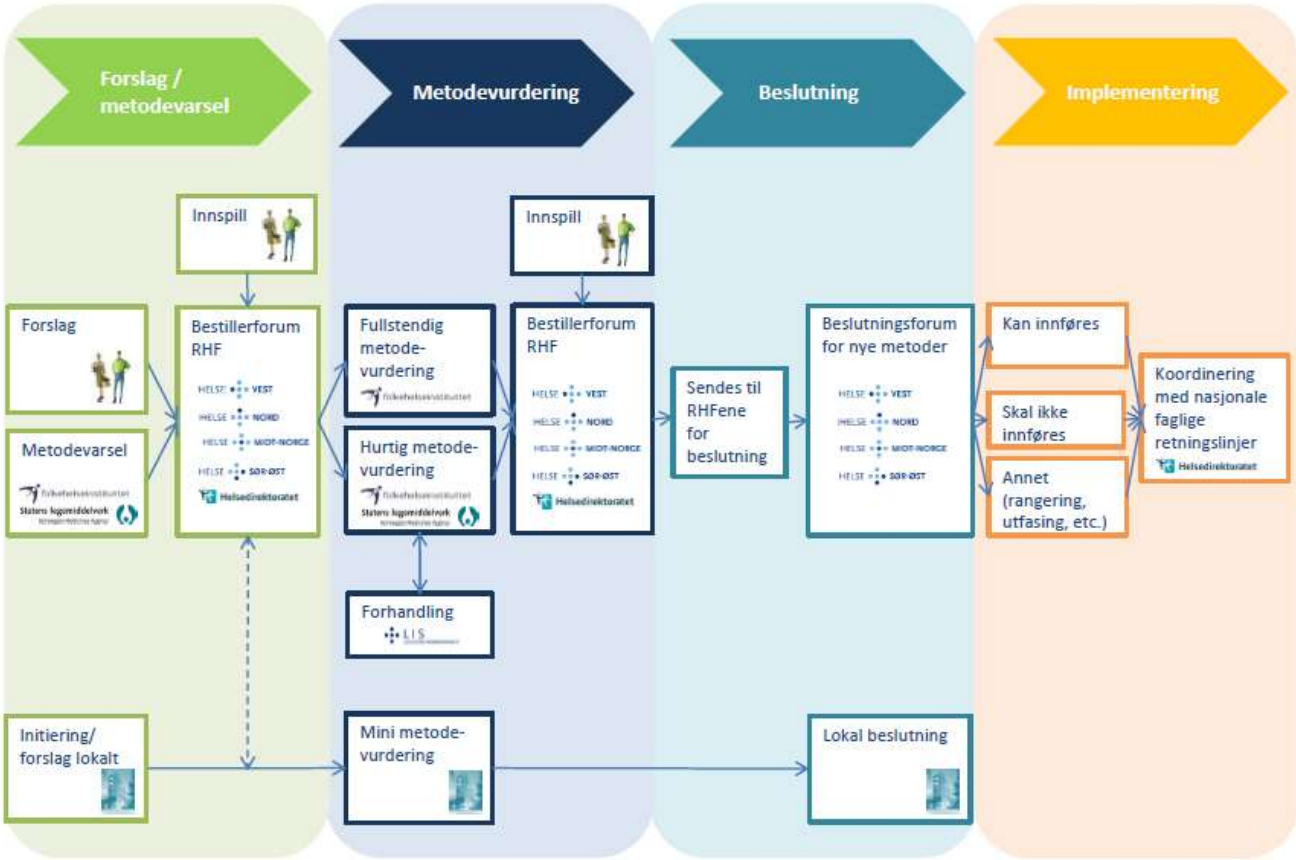
Ressurskriteriet

Et tiltaks prioritet øker desto mindre ressurser det legger beslag på

Alvorlighetskriteriet

Et tiltaks prioritet øker i tråd med alvorligheten av tilstanden

Nye metoder


Forslag / metodevarsel
Metodevurdering
Beslutning
Implementering
Innspill
Forslag
Metodevarsel
Bestillerforum RHF
Initiering/ forslag lokalt
Fullstendig metode-vurdering
Hurtig metode-vurdering
Forhandling
Mini metode-vurdering
Innspill
Bestillerforum RHF
Sendes til RHFene for beslutning
Beslutningsforum for nye metoder
Lokal beslutning
Kan innføres
Skal ikke innføres
Annet (rangering, utfasing, etc.)
Koordinering med nasjonale faglige retningslinjer

Multippel sklerose (MS)

Stig A. Slørdahl. *Foto: Helse Midt-Norge*

SYKEHUSKONFLIKTEN 2019-12-23

MS-forbundet: Vi har kommet i en vanskelig situasjon med Beslutningsforum

MS-forbundet ser alvorlig på situasjonen med færre tilgjengelige MS-behandlinger.

SPESIALISTHELSETJENESTE 2019-12-23

Nevrologileder: – Legene instrueres

Leder i Norsk nevrologisk foreningen forteller det nå er bekymringer i fagmiljøet over pålegg fra...

SPESIALISTHELSETJENESTE 2019-12-20

Bekymret over utfasing av legemiddel

Den faglige referansegruppen til Nasjonal kompetansetjeneste for MS har nå sendt en bekymringsmel...

Kritikk

- Forsinkelse
- Åpenhet
- Brukermedvirkning
- Hvem som beslutter
- Klageadgang
- Små pasientgrupper
- Individuelle unntak

Leger blir fortvilet når de må si nei til medisiner som kan hjelpe

- Jeg har mistet pasienter mens de venter på å få medisinen de trenger godkjent. Jeg blir oppgitt og sint. Det kommer en sorgprosess etter å ha stått i en slik situasjon.

FOTO: Olav Olsen

Hundrevis kreftpasienter, pårørende og andre støttespillere møtte frem foran Stortinget mandag ettermiddag. De krever at livsforlengende kreftmedisiner blir tatt i bruk i Norge når de er godkjent i USA og EU.

Aftenposten, 28. august 2017

Utvidelse?

- Kommune
- Folkehelsetiltak
- Andre sektorer

Foto: se siste lysbilde.

FHI
Folkehelseinstituttet

Bildekreditering:
Lysbilde 2 – Colourbox.com (SLIVEN, Bulgaria), Shutterstock.com (Jimmy Jung; Syda Productions; Jen Sotolongo)
Lysbilde 8 – Shutterstock.com (Zahovaev K; Softulka; Jen Sotolongo; AntiD)

Eksempler på prioriteringer:

Asker velferdslab skaper en bærekraftig velferd og reduserer fremtidig utenforskap

Lars Bjerke

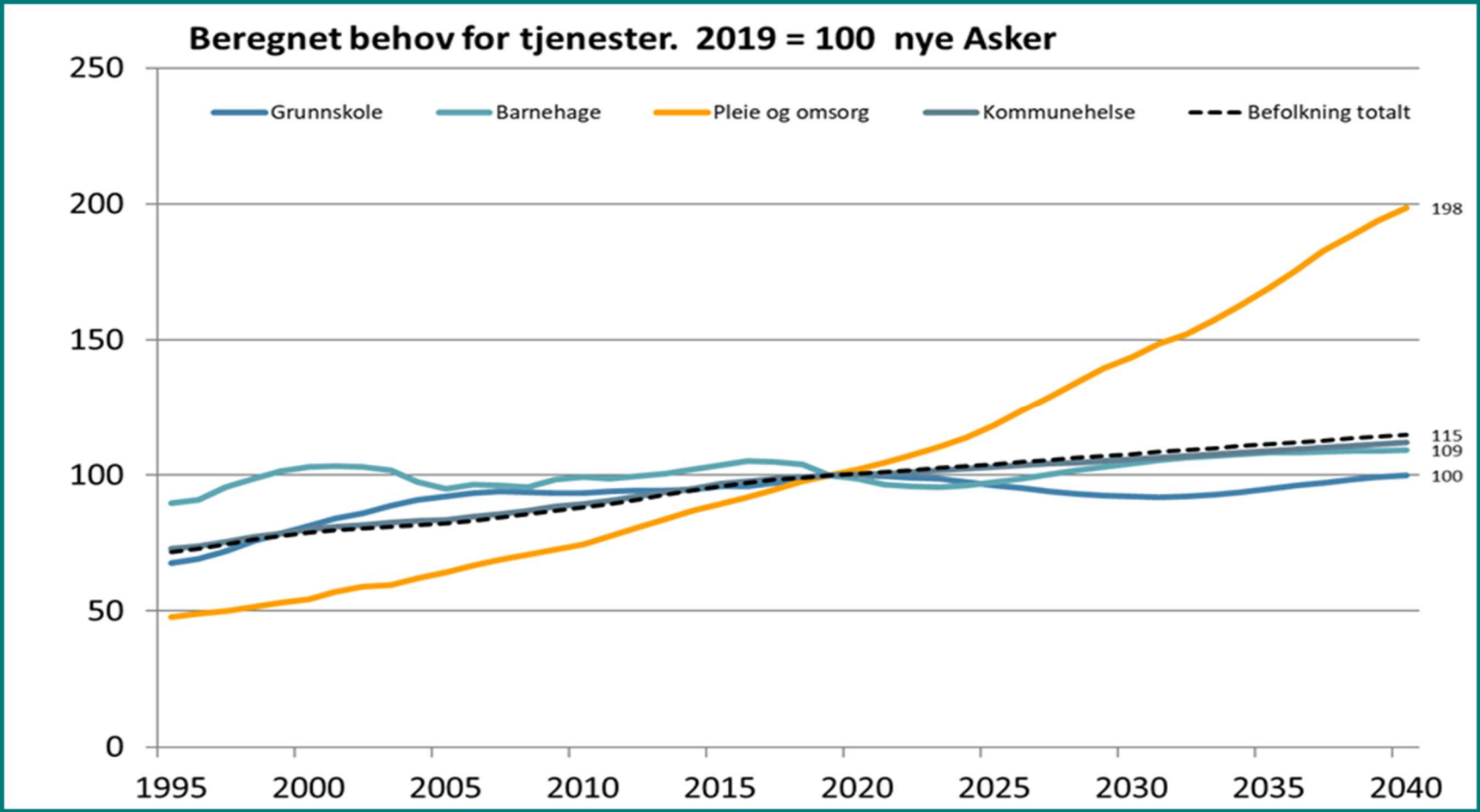
Kommunedirektør, Asker kommune

Asker Velferdslab

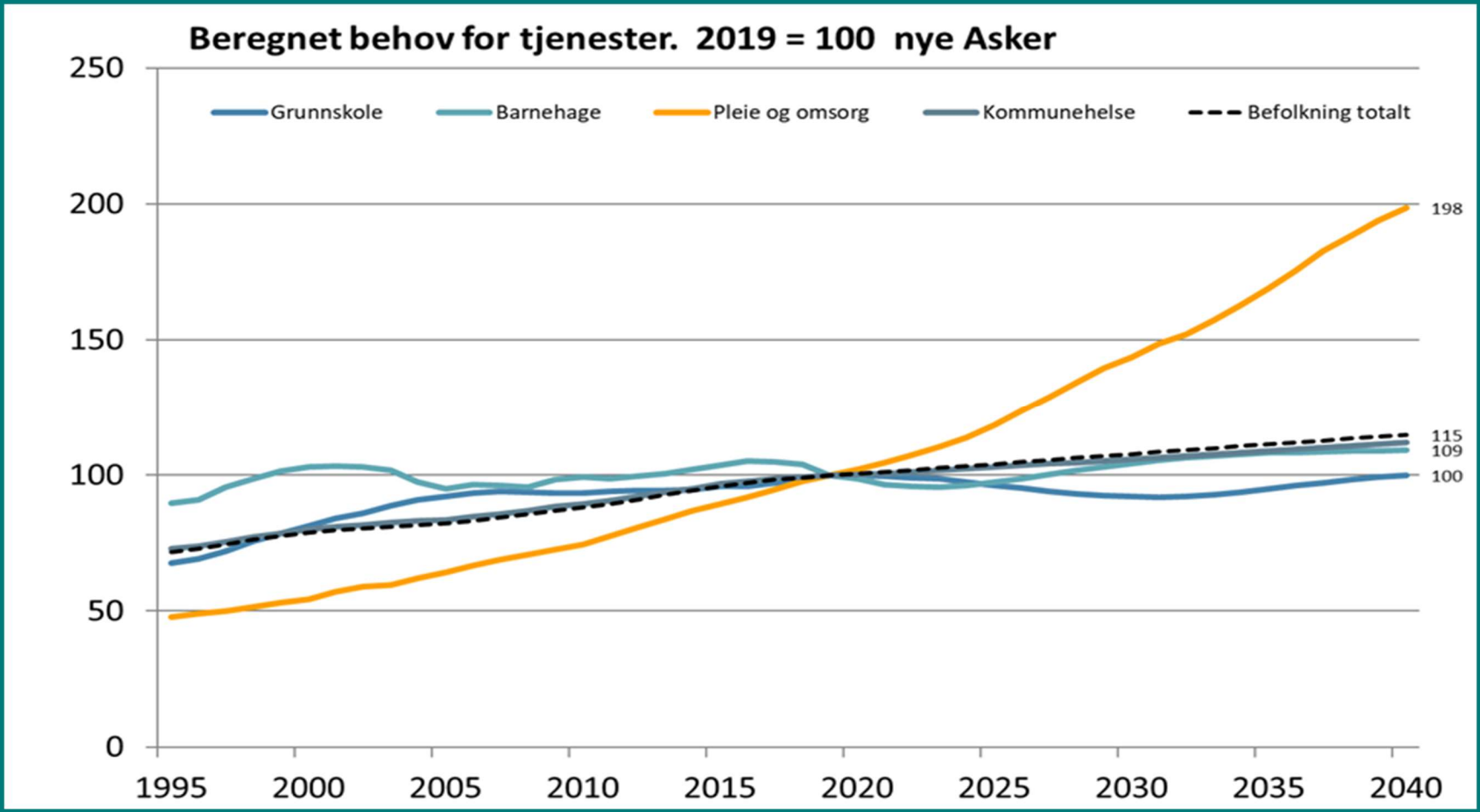
Vi har stilt oss følgende spørsmål : Hva om Asker kommune tenker som en **investor som investerer i mennesker** og ikke bare som forvalter av saker ?

*Asker velferdslab handler om å gå **fra saker til mennesker***

Kommunal KOLAPS ? Må bygge 100 nye sykehjemsplasser hver annet år !



Kommunal KOLAPS ? Må bygge 100 nye sykehjemsplasser hver annet år !



Kommunen som investor betyr

- Investeringstenkningen er å snu **ressursinnsatsen fra reparasjon til forebygging**. Å investere er å ta seg råd til forebygging og tidlig innsats
- Investeringstenkningen fordrer at vi ikke ser virksomhetenes budsjetter hver for seg men **ser på kommunens ressurser samlet**.
- Investeringstenkningen fordrer at vi ser kommunale, fylkeskommunale, statlige og ressurser i Askersamfunnet forøvrig **samlet.**
- Investeringstenkningen fordrer at **èn ansvarlig** følger investeringen over tid og sikre gevinstene.
- Investeringstenkningen fordrer at innbyggeren/familien er **medinvestor.**

Fra tjenestedesignkonsept
(2014)

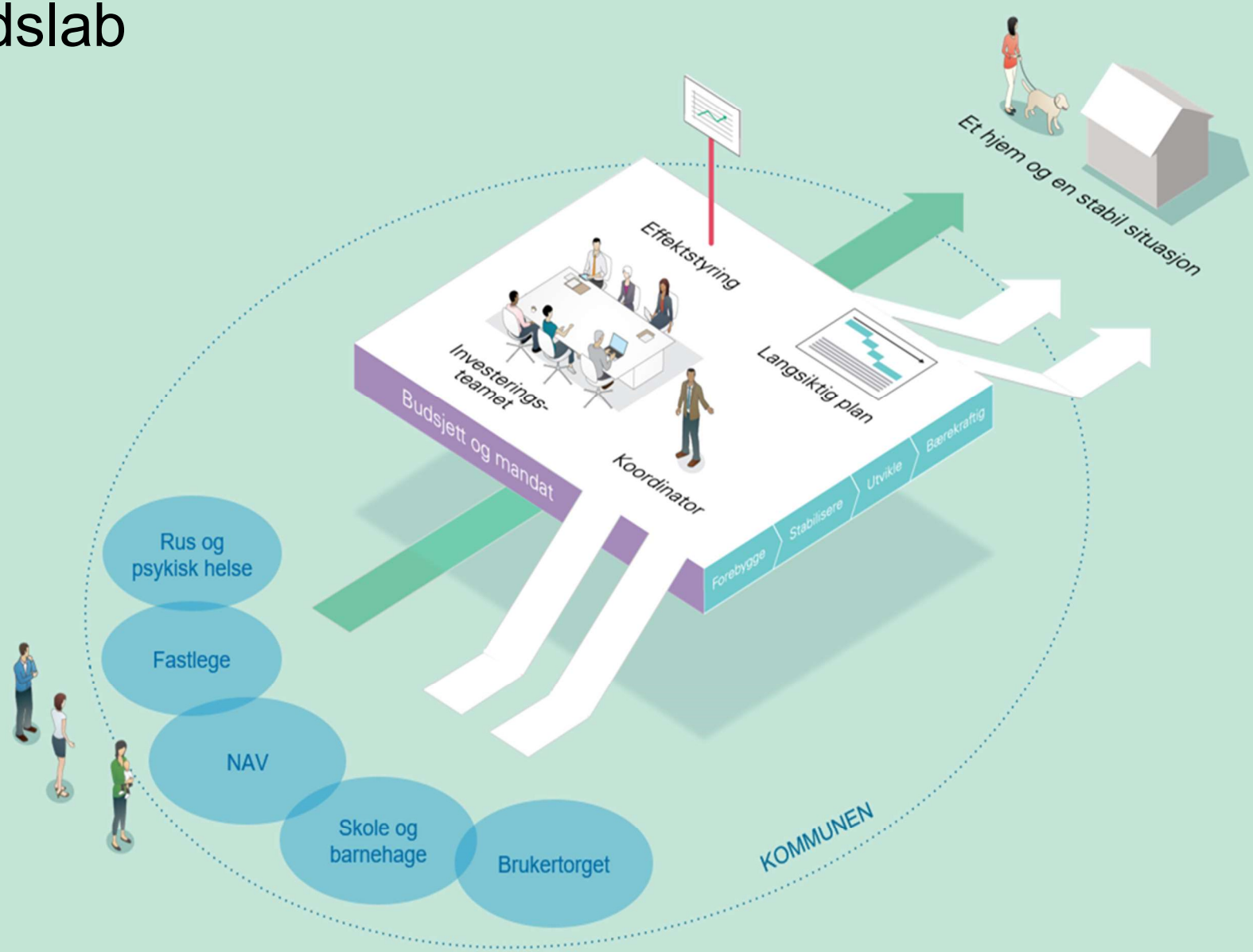
…til en pilotfase
(2015)

…til sannsynlige gevinster
(2018)

… og beregningsmodell
(2019)

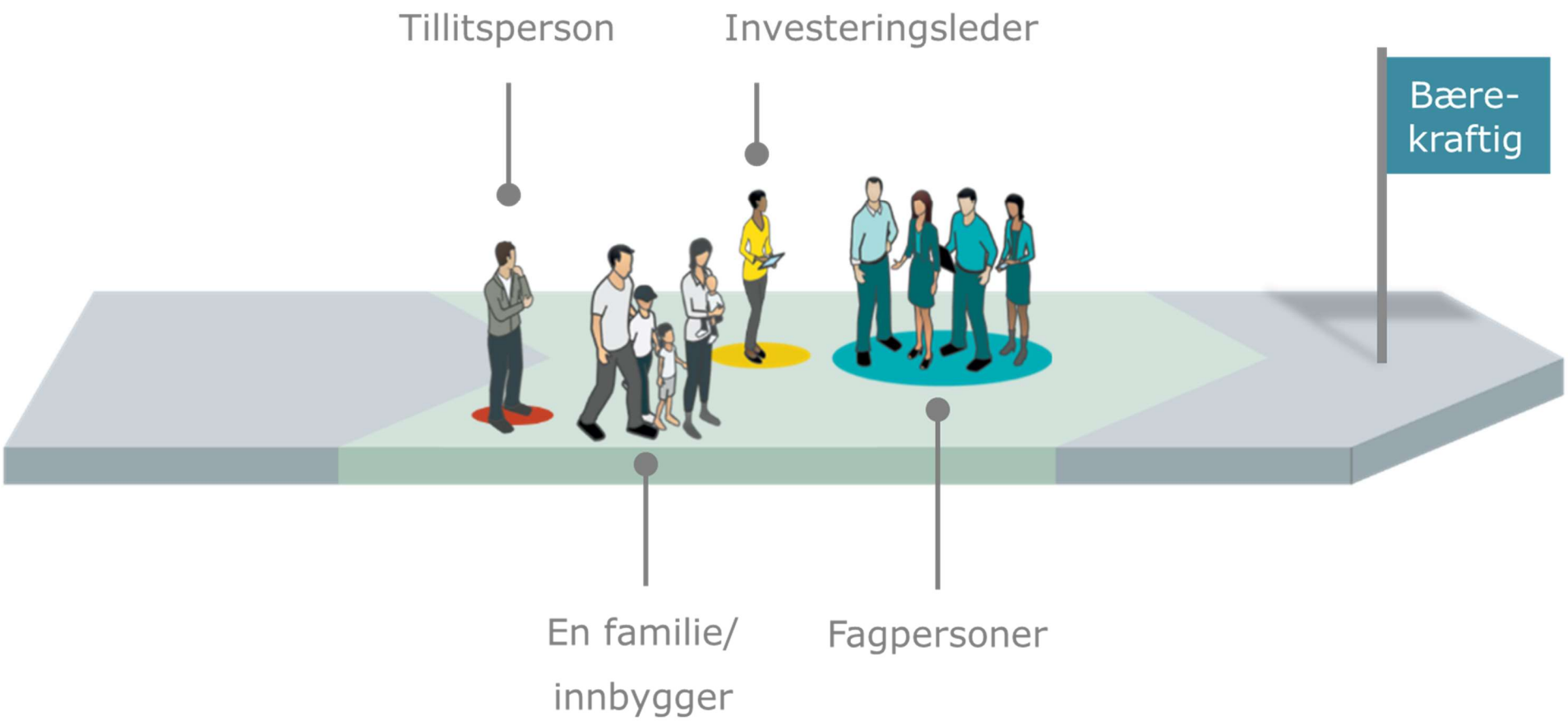
Asker velferdslab er et resultat av et arbeid som har pågått siden 2014. Det startet med et ønske om å utvikle fremtidens boligkontor, og endte opp med et helhetlig tjenestekonsept som inkluderer alle kommunens velferdstjenester.

Velferdslab

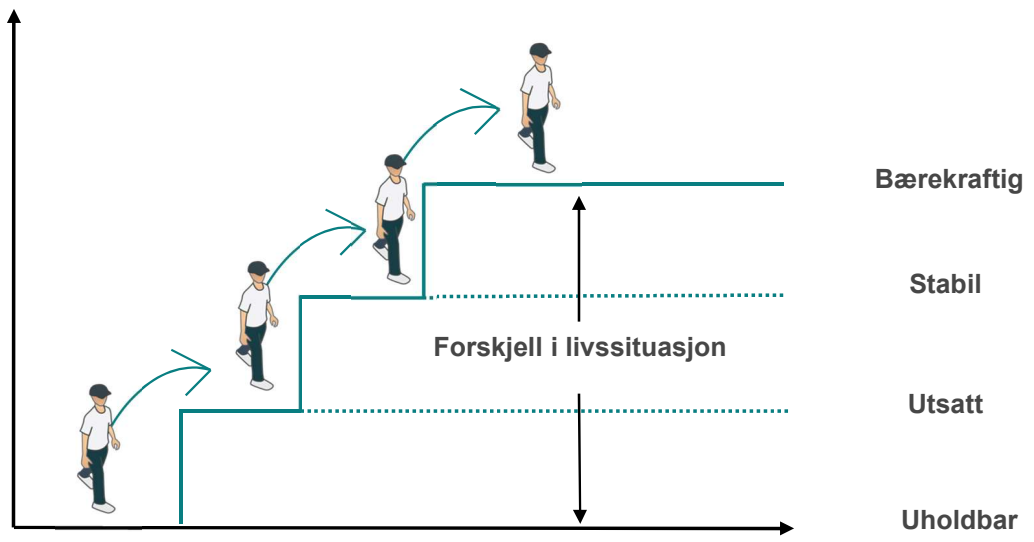


Investeringsferden

Oppstart → **Investere** → **Vedlikeholde** → **Avslutte**



Modellen er etablert rundt **investortankegangen** ved å ta høyde for innbyggerens livssituasjon og en sannsynlighet for at Asker velferdslab hjelper innbygger til en bedre livssituasjon.



Det er lønnsomt å investere i «utsatte» enkeltmennesker og familien i et livsløpsperspektiv

I modellen angir man blant annet:

Antall personer eller familier i hver av de tre mest krevende situasjonene i investeringsferden

Suksessrate, det vil si hvor mange av personene eller familiene som beveger seg mot høyre i investeringsferden

...for å få beregnet:

Kostnadene, som avgjøres av den typiske sammensetningen av tjenester som innbyggerne eller familiene får gitt situasjonen de er i.

Gevinstene, som er helse- og produksjonseffekt i tillegg til kostnadsbesparelse for ordinær forvaltning ved at innbygger er i en bedre livssituasjon.

Utenfor regnskapet KS modell *- Kostnader – Inntekter – forbruk off. tjenester - livsløp*

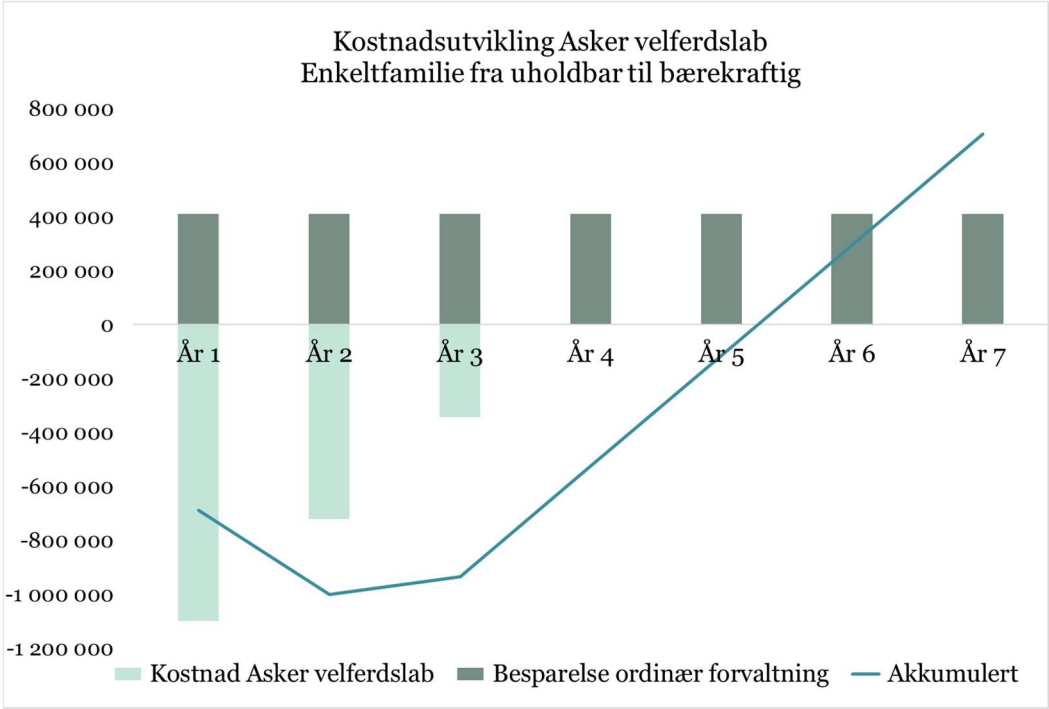
Modellen beregner kostnader og gevinster forbundet med investeringsferden for utvalgte målgrupper.

Hvordan ser Asker velferdslab ut til å fungere for familier?

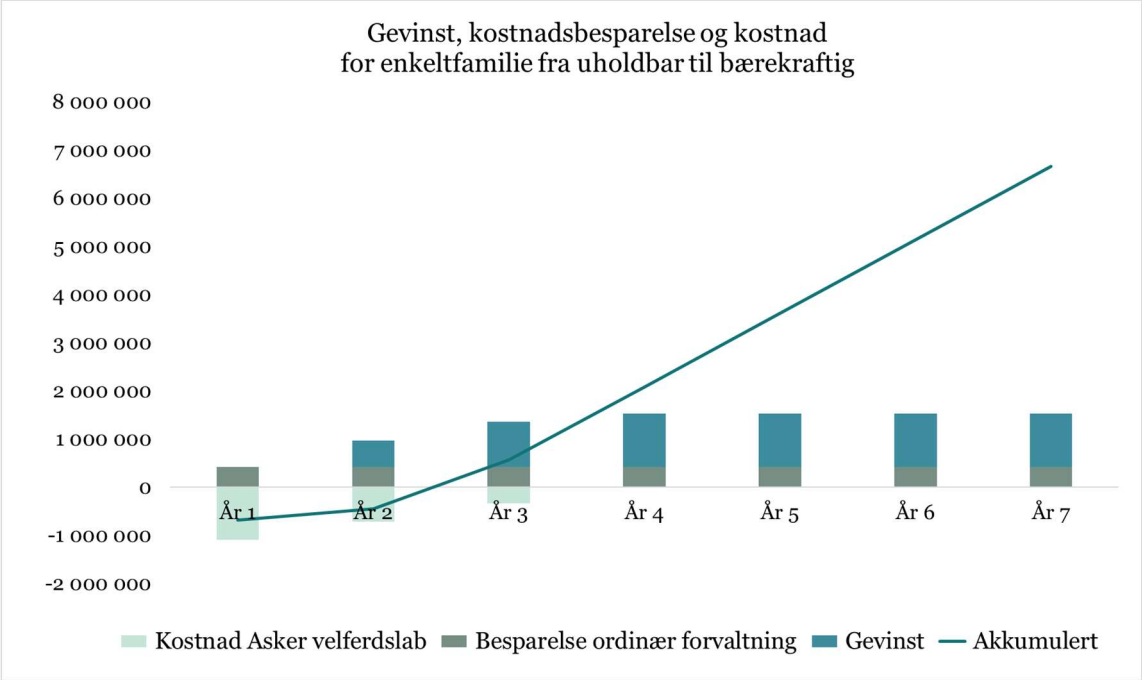
Ulike kostnader knyttet til å løfte familier i ulike livssituasjoner:

Uholdbar familie ≈ 1 100 000 kr
Utsatt familie ≈ 700 000 kr
Stabil familie ≈ 300 000 kr
Bærekraftig familie ≈ 0 kr

Ved å ta utgangspunkt i en "gjennomsnittlig" familie ser vi at Asker velferdslab på kort sikt har **kostnader** knyttet til seg, men over tid vil gi en **kostnadsbesparelse**.



I et samfunnsøkonomisk perspektiv gir en familie «avkastning» på relativ kort tid.



Helseeffekt målt ved QALY
Quality-adjusted life years (QALY) eller kvalitetsjusterte leveår er en metode for å verdsette helsegevinsten av å være frisk og ha et godt liv.

Produksjonsverdi i arbeid
Ved at begge de voksne i familiene kommer i arbeid vil dette komme både familien og samfunnet til gode i form av både inntekter for innbygger og skatteinntekter for staten.

Analyseperiode: **15 år**

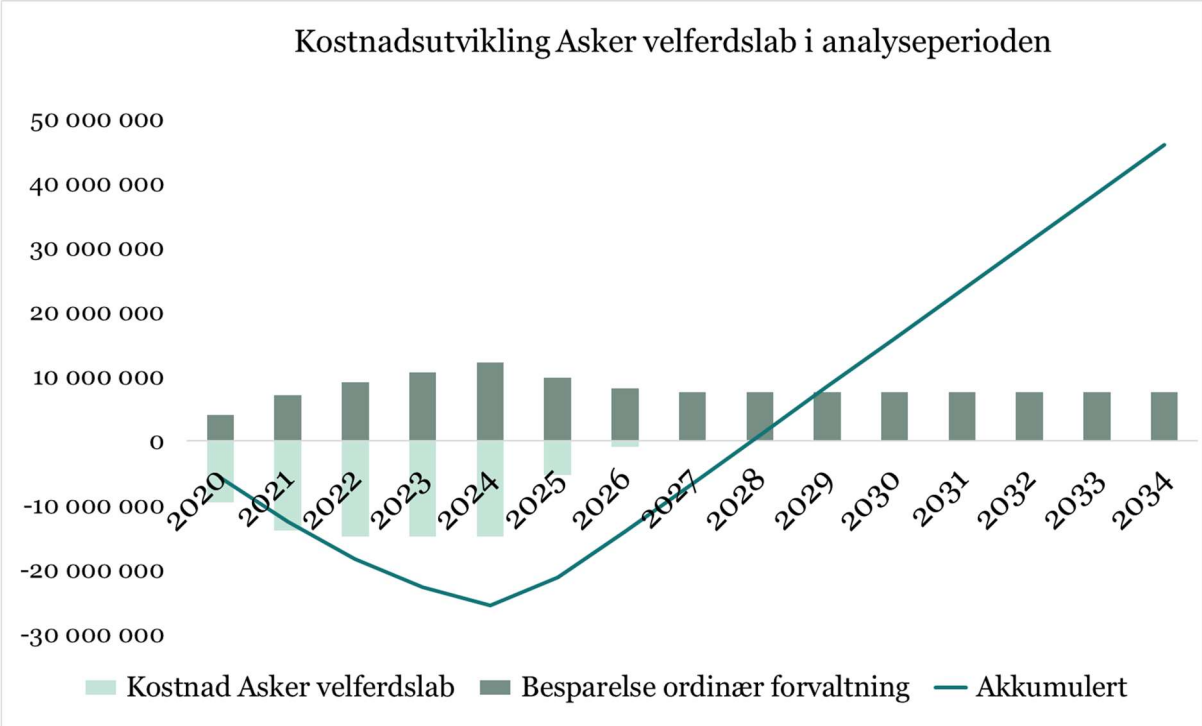
Antall år der Asker velferdslab tar inn nye familier: **5 år**

Antall nye familier per år: **10 stykker**

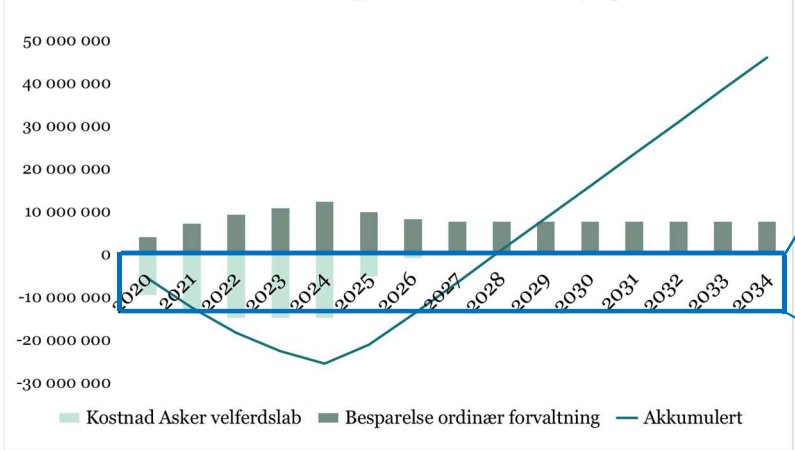
Suksessrater:

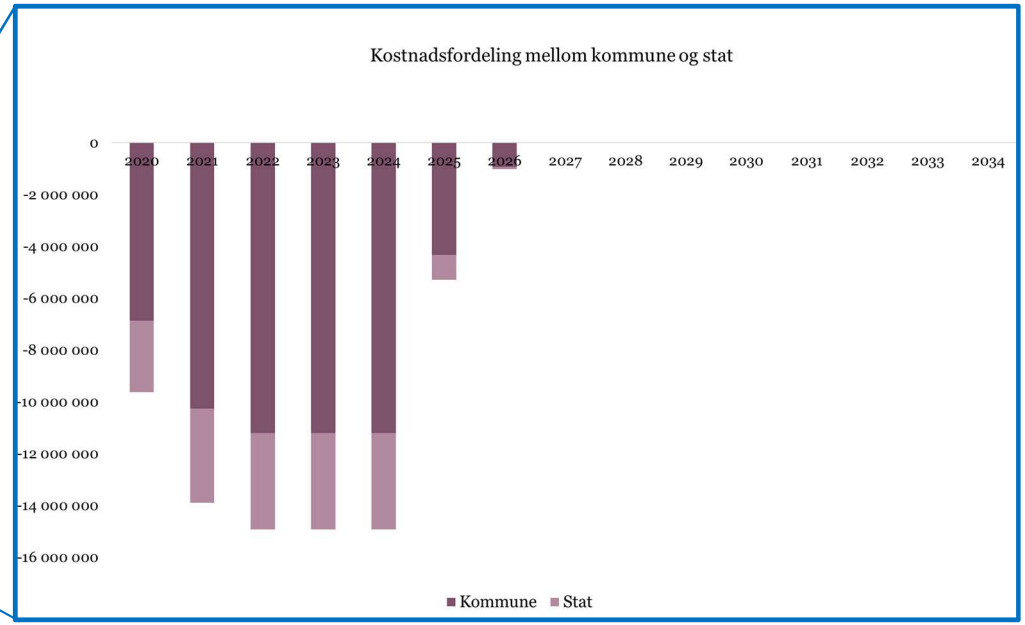
- 80% fra uholdbar til utsatt
- 80% fra utsatt til stabil
- 50% fra stabil til bærekraftig

Med et investorperspektiv må man ha en lenger tidshorisont enn bare 1 eller 2 år.



For å få med langsiktige gevinster er det nødvendig å se innbyggerne i et lengre tidsperspektiv – som regel 10 år.

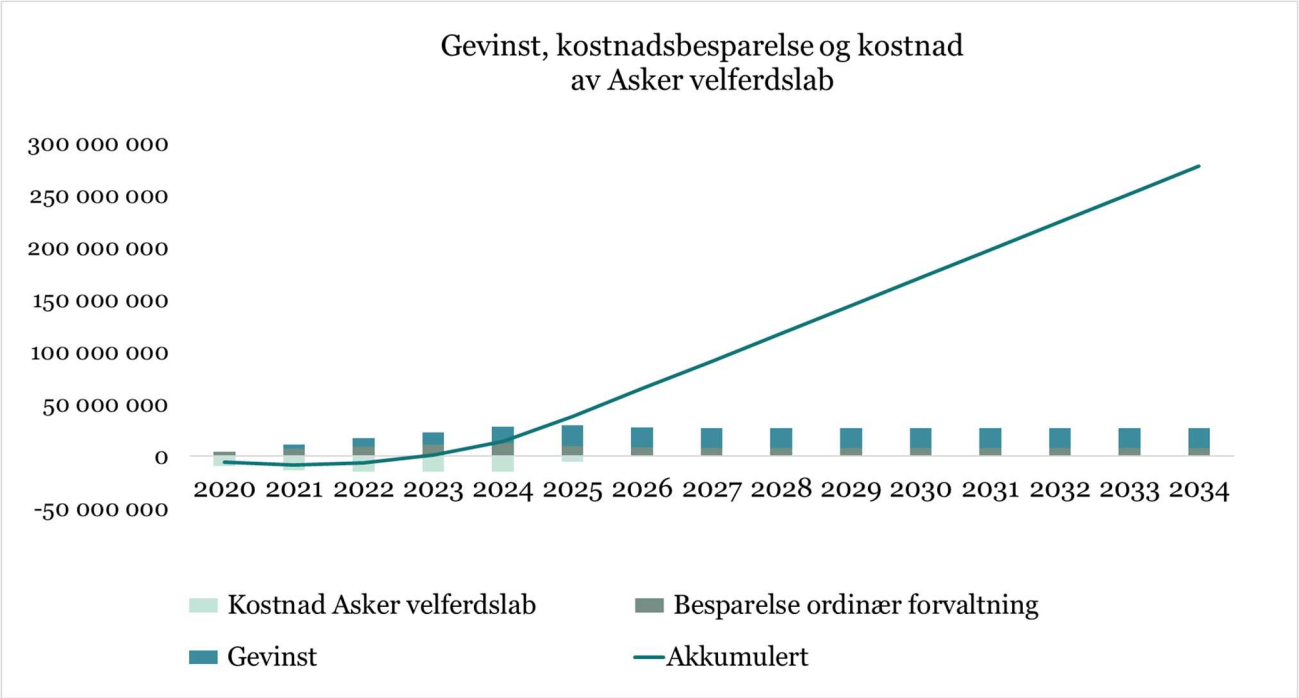




Dersom vi zoomer inn på de totale kostnadene for familier i Asker velferdslab avsløres en ***kostnadsfordeling mellom stat og kommune***

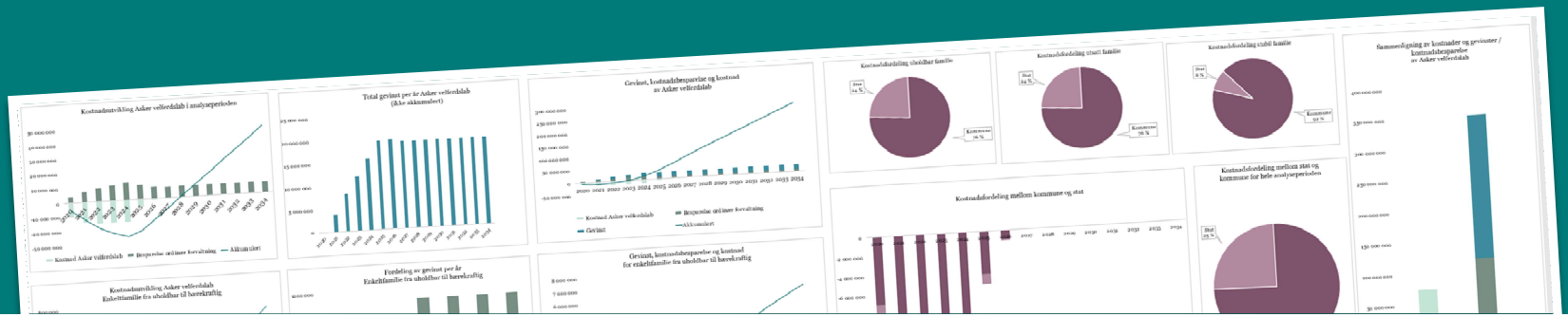
Figuren til høyre illustrerer at i de første 3-4 årene vil kostnadene i Asker velferdslab overstige kostnadsbesparelsene og gevinstene for familiene.

Fra 2023 er gevinst og kostnadsbesparelse høyere enn kostnadene og investeringen gi avkastning i et samfunnsperspektiv!

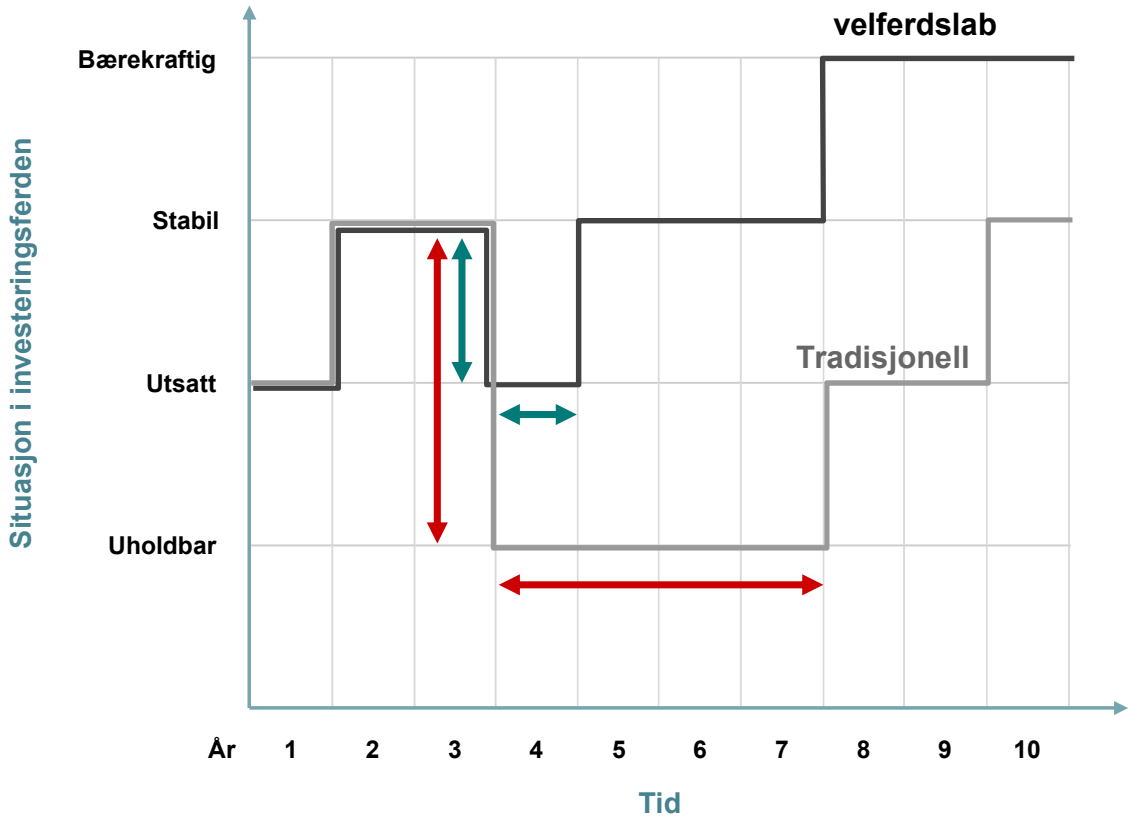


Asker velferdslab ser ut til ***å skape bedre hverdager for innbyggere*** og gi ***bedre ressursutnyttelse*** enn ordinær forvaltning.

I en av våre beregninger høster samfunnet gevinster på ca. **20 millioner kroner per år** 6 år etter oppstart samtidig som livskvaliteten til innbyggerne øker.



I Asker velferdslab henter samfunnet **gevinster på 620 000 kroner årlig** når innbygger blir bærekraftig.



Et interessant funn i prosjektet

Lavere fall og raskere forbedring i livssituasjon

I Asker velferdslab fanges innbygger tidligere opp av systemet gjennom en tettere oppfølging og planen justeres raskere enn i ordinær forvaltning.

Dette er bra for den enkelte innbygger og samfunnet som helhet!

Arendal 2017 I Maastricht 2017 I Paris 2017 I Abu Dhabi 2018

OECD

القمة العالمية WORLD GOVERNMENT

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي
MOHAMMED BIN RASHID CENTRE FOR GOVERNMENT INNOVATION

Hva skal til for at teknologiske løsninger kan erstatte dyre investeringer i samferdselssektoren?

Bernt Reitan Jenssen

Utvalgsmedlem i ekspertutvalg om teknologi i samferdselssektoren og direktør i Ruter

Hva skal til for at teknologiske løsninger kan erstatte dyre investeringer i samferdselssektoren?

26.02.2020

Bernt Reitan Jenssen, administrerende direktør

Ruter#

Ekspertutvalget

- teknologi og fremtidens transportinfrastruktur

Ruter#

Ekspertutvalget
– teknologi og fremtidens transportinfrastruktur
RESCUE
DISPLAY
H2
Bildeling
ELEKTRIFISERING
SAMHANDLENDE INTELLIGENTE TRANSPORTSYSTEMER
AUTOMATISERING/ AUTONOMI
DELINGSMOBILITET

Utvalgets anbefalinger

Ekspertutvalget
– teknologi og fremtidens transportinfrastruktur

- Stresstesting av NTP
- Gjennomgripende omstilling for alle transportformer
- Påskynde overgangen for å realisere nullvisjon for trafikksikkerhet
- Gå bort fra investeringer i en bestemt transportform
- Teknologinøytrale mål
- Avvikling av godsoverføringsmålet og revidering av nullvekstmålet
- Utnytte veikapasiteten bedre fremfor å begrense
- Vurdere alternative transportformer, konsepter og nye teknologier
- Synliggjøre sårbarhet for usikkerhet i teknologisk utvikling
- Se nytt på arbeid med kunnskapsgrunnlag og utredninger for transportpolitikken
- Satser mer på forskning og utvikling
- Bruk av offentlige anskaffelser for å stimulere innovasjon og næringsutvikling
- Transportsystemets betydning for sikkerhet og beredskap
- Digitalisering

Reform - oppsummering

Ekspertutvalget
– teknologi og fremtidens transportinfrastruktur

1. Stresstesting for å unngå feilinvesteringer
2. Vurdere behov før løsninger
3. Tenke helhetlig på tvers av etater og transportformer
4. Mer fleksibilitet i prosjektene
5. Styrking av FoU og teknologikompetanse

Transport 21

Ruter#

TRANSPORT21 SINE MISSIONS ER RELATERT TIL 2030, MEN STØTTER OPP EN UTVIKLING MOT 2040-50

MISSION 1: ZERO

I 2030 skal aktivitet i transportsektoren ikke føre til hardt skadde eller drepte. Nye transportløsninger skal ha null utslipp* og medføre reduserte naturinngrep, og samlede klimagassutslipp fra transportsektoren skal være redusert med minst 60 prosent. Ingen skal oppleve negative helsebelastninger på grunn av utslipp eller støy.

MISSION 2: BEVEGELSESFRIHET

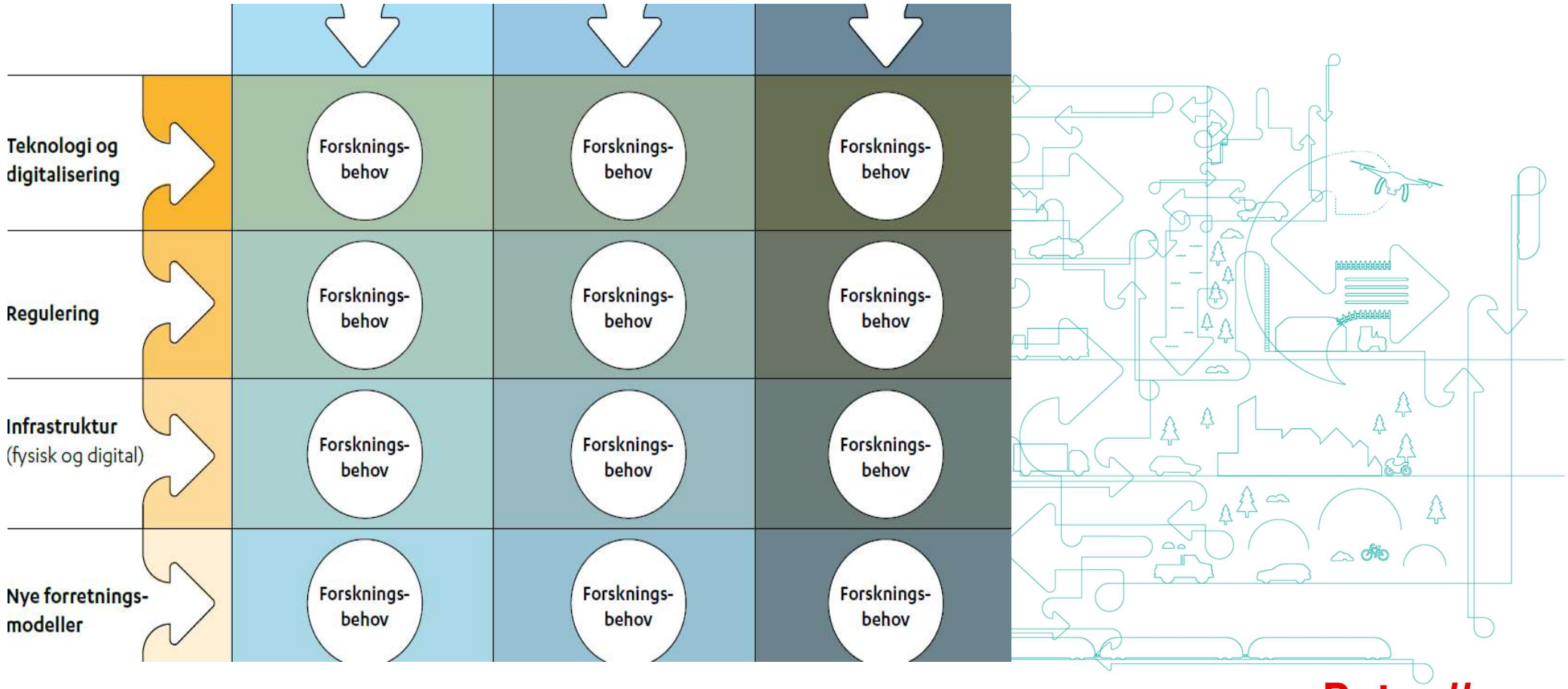
I 2030 skal alle ha tilgang til bærekraftig og effektiv transport som støtter opp under det de trenger for et godt liv i byene og distriktene. Transportløsningene skal være tilrettelagt på en balansert måte for person- og varetransport. Transportsektoren skal legge til rette for deltakelse i arbeidsmarkedet, reiser til undervisningsinstitusjoner og sosiale aktiviteter.

MISSION 3: VERDISKAPNING OG KONKURRANSEKRAFT

I 2030 skal norsk næringsliv være internasjonalt konkurransedyktig på løsninger for «Zero» og «Bevegelsesfrihet» samt der vi har komparative fortrinn. Løsningene vi har i Norge, skal understøtte næringslivet slik at bedriftene kan levere gode produkter og tjenester i Norge og internasjonalt

* Direkte utslipp fra bruk

TILRETTELEGGERE SOM SENTRALE VERKTØY FOR Å OPPFYLLE MISSIONS



Ruter#

Når skal vi le, og av hva?

Ruter#

Utprøving av selvkjørende busser i Oslo og Viken

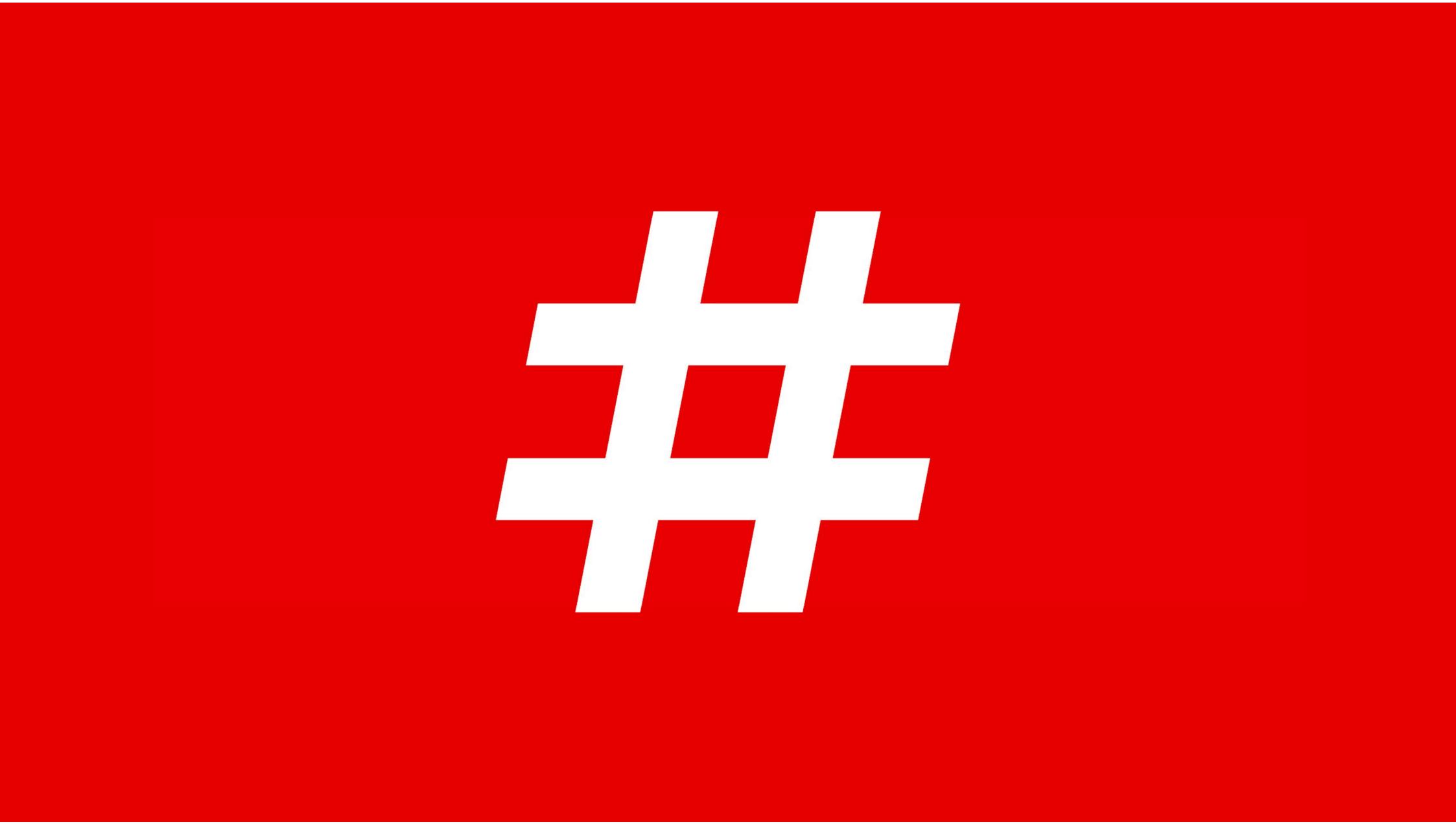
Ruter#

Foto: https://www.tek.no/nyheter/nyhet/i/b5e3EA/hvor-realistisk-er-elon-musks-tunnelplaner-vi-spurte-en-ekspert

Foto: https://www.space.com/spacex-falcon-heavy-arabsat-6a-launch-landings-photos.html

Takk for oppmerksomheten

Ruter#



Perspektivmeldingen 2020

Seminar:

En innovativ, effektiv og pålitelig **offentlig sektor**

09:30 Dørene åpnes

10:00–10:15 Innledning *Jan Tore Sanner, finansminister*

Tema 1: Gode prioriteringer

10:15–11:20 Tanker om fremtidens velferdssamfunn
Lars Erik Borge, professor, NTNU

Eksempler på prioriteringserfaringer fra helsesektoren
Trygve Ottersen, områdedirektør i Folkehelseinstituttet, og sekretariatet for Prioriteringsutvalget

Eksempler på prioriteringer: Asker velferdslab skaper en bærekraftig velferd og reduserer fremtidig utenforskap
Lars Bjerke, kommunedirektør, Asker kommune

Hva skal til for at teknologiske løsninger kan erstatte dyre investeringer i samferdselssektoren?
Bernt Reitan Jenssen, utvalgsmedlem i ekspertutvalg om teknologi i samferdselssektoren og direktør i Ruter

11:20–11:35 Pause

11:35–12:10 Hva sier forskningen at gir gode prioriteringer og investeringsvalg? Erfaringer fra Concept-programmet
Gro Volden, forskningssjef, NTNU

Dokkhuset
Trondheim, 25. februar 2020

Erfaringer fra Nye Veier AS med å løse et klart mandat om å prioritere de beste veiene først
Anette Aanesland, administrerende direktør, Nye Veier AS

12:10–12:40 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

12:40–13:30 Lunsj

Tema 2: Effektiv ressursbruk

13:30–14:40 Innledning *Paul Chaffey, statssekretær, KMD*

Utfordringer med kommunestruktur og bosettingsmønster
Øystein Dørum, sjeføkonom, NHO

Gevinstrealisering ved kommunesammenslåinger – erfaringer fra Vestfold *Torill Eeg, kommunedirektør, Færder kommune, og fagdirektør Petter Lodden, Fylkesmannen i Vestfold og Telemark*

KS' arbeid for å tilrettelegge og samordne effektive og innovative løsninger i kommunesektoren *Kristin Weidemann Wieland, direktør for forskning, innovasjon og digitalisering, KS*

14:40–14:55 Pause

14:55–15:30 Velferdsteknologi og digitalisering i offentlig sektor,
Alexandra Bech Gjørv, konsernsjef, SINTEF

Forutsetninger for og gevinster av digitalisering
Kjersti Monland, seniorrådgiver, NAV

15:30–16:00 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

16:00 Slutt

Hva sier forskningen at gir gode prioriteringer og investeringsvalg?

Erfaringer fra Concept-programmet

Gro Volden

Forskningssjef, NTNU

Gode prioriteringer og investerings-valg. Hva sier forskningen?

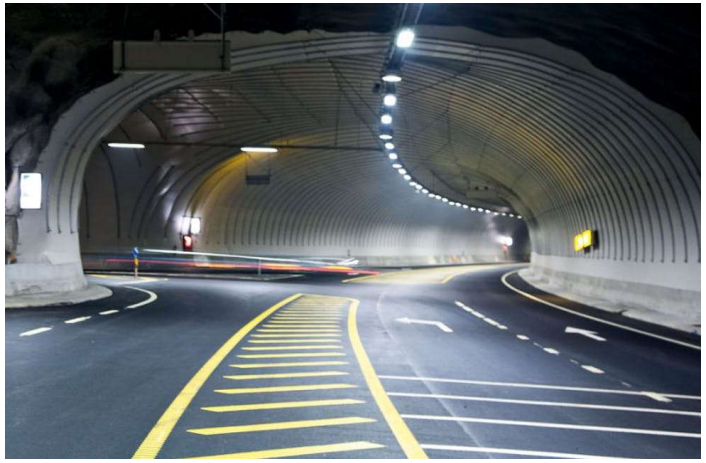
Erfaringer fra Concept-programmet

Gro Holst Volden

forskningssjef Concept, NTNU

NTNU – Trondheim
Norwegian University of
Science and Technology

Mange store investeringsprosjekter i statlig sektor

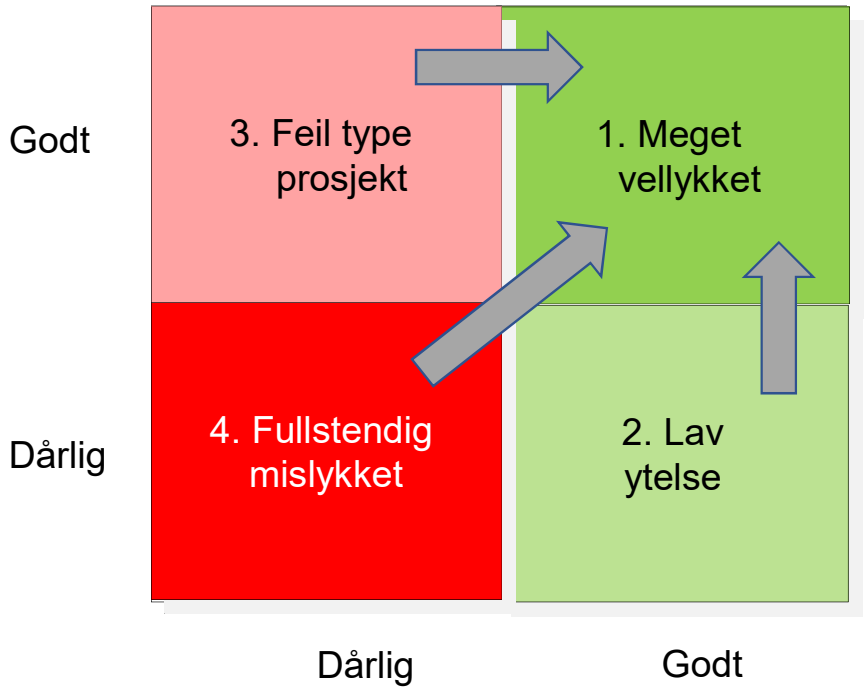


NTNU

Concept

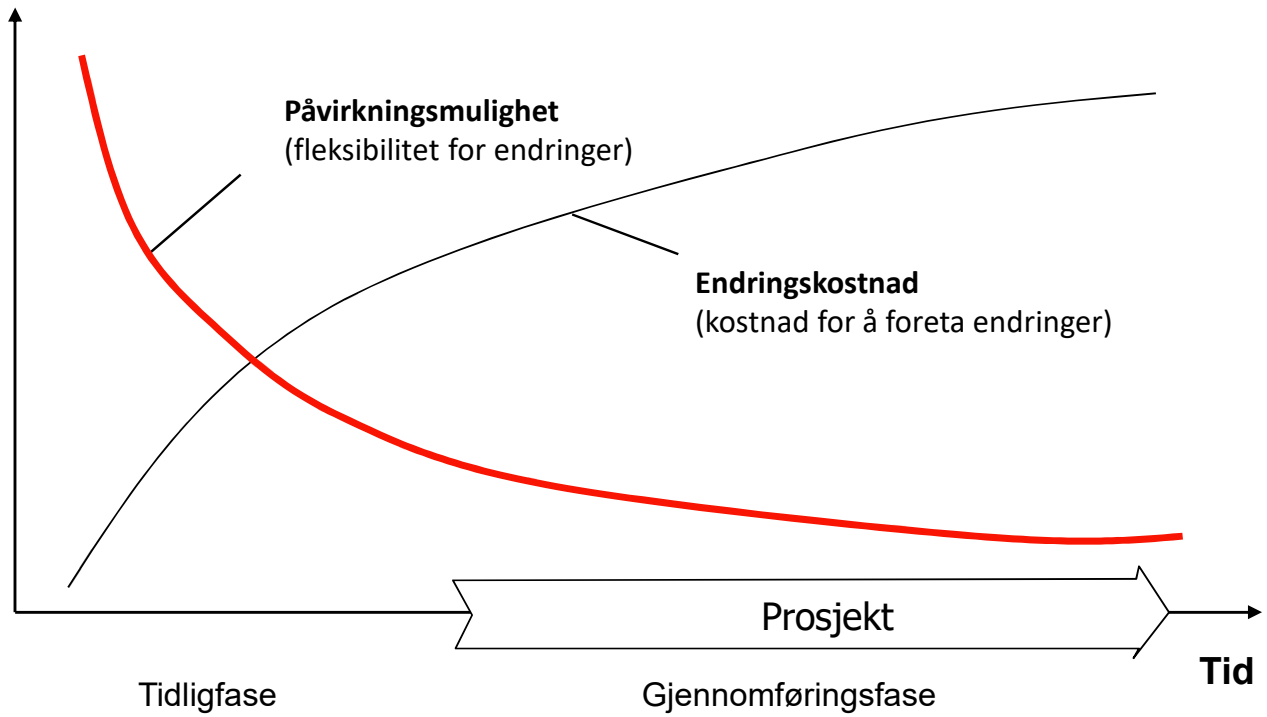
Det er bedre å gjennomføre et godt prosjekt dårlig enn et dårlig prosjekt godt

Gjennomføring/
indre effektivitet



Prosjektvalg/
ytre effektivitet

Grunnlaget for prosjektsuksess legges i tidligfasen

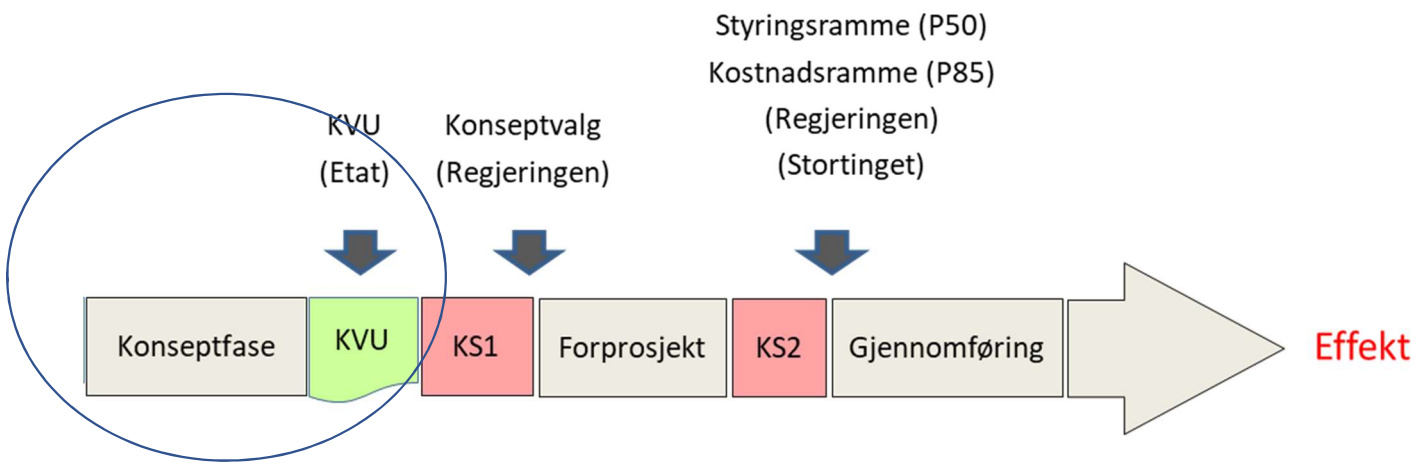


- Prosjektets tidligfase: Fra en prosjektidé blir unnfanget til endelig gjennomføring av beslutning blir tatt
- En rekke studier viser at prosjekter som mislykkes er dårlig utredet
- *Project management* vs. *Project governance*

NTNU

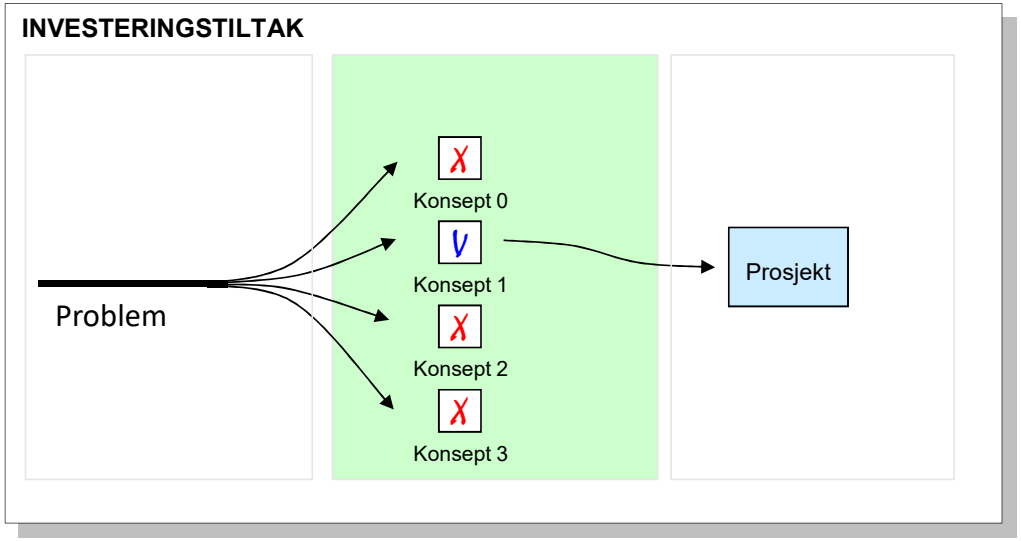
Statens prosjektmodell / KS-ordningen

- Skal bidra til fornuftig valg av prosjektkonsept og effektiv gjennomføring av offentlige investeringsprosjekter
- Krav om ekstern kvalitetssikring av beslutningsunderlag på to punkter i tidligfasen (terskelverdi 1 mrd./300 mill. kr)



NTNU

Konseptvalgutredningen

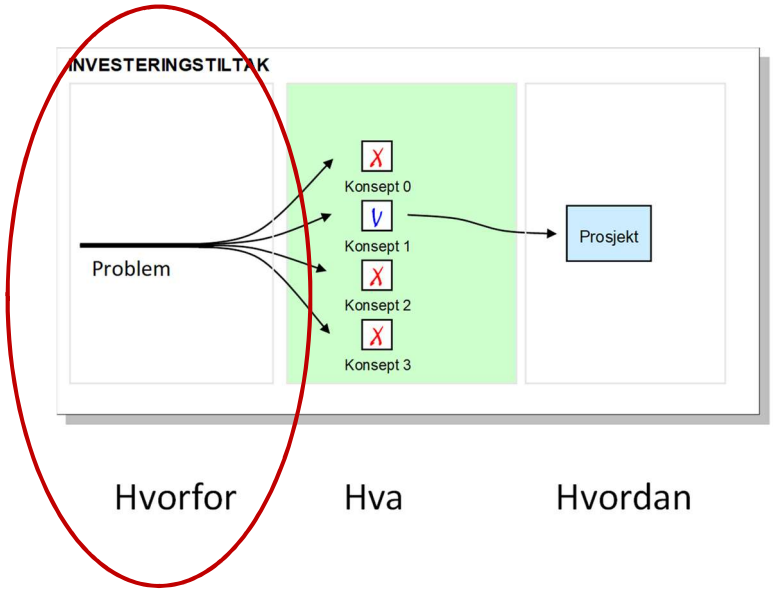


Hvorfor Hva Hvordan

1. Problembeskrivelse
2. Behovsanalyse
3. Strategiske mål
4. Rammebetingelser for konseptvalg
5. Mulighetsstudie
6. Alternativanalyse
7. Føringer for forprosjektfasen

Konseptvalgutredningen

- Alltid starte med problemet!
- Ikke bare beskrive et behov, men <u>hvorfor</u> det bør innfris.
- Hvem berøres?
- Hvor alvorlig er problemet – nå og i fremtiden?
- Kan og bør det løses? Er det statens ansvar å løse det?



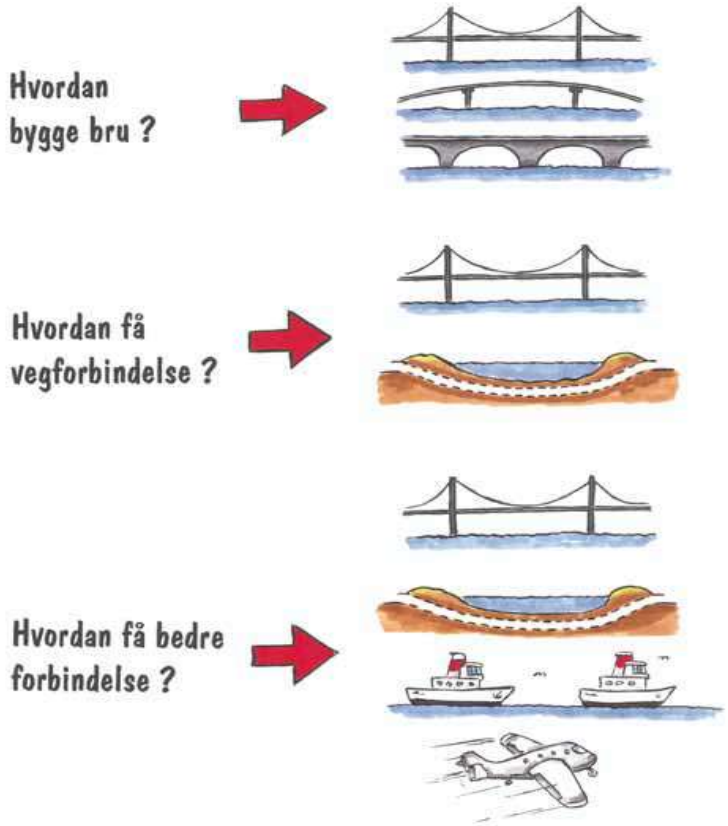
Konseptvalgutredningen

Ikke beskrive problemet som fraværet av en konkret løsning

	Problem		Behov		Mulige konsepter
Ikke	For få kjørefelt	→	Flere kjørefelt på innfartsveiene	→	Flere kjørefelt på innfartsveiene
Men	Overbelastning av innfartsveiene	→	Mer effektiv trafikkavvikling	→	Konsept 1 Konsept 2 Konsept 3 Konsept 4

Konseptvalgutredningen

Tendens til å fokusere på virkemiddelet, og ikke målet



NTNU

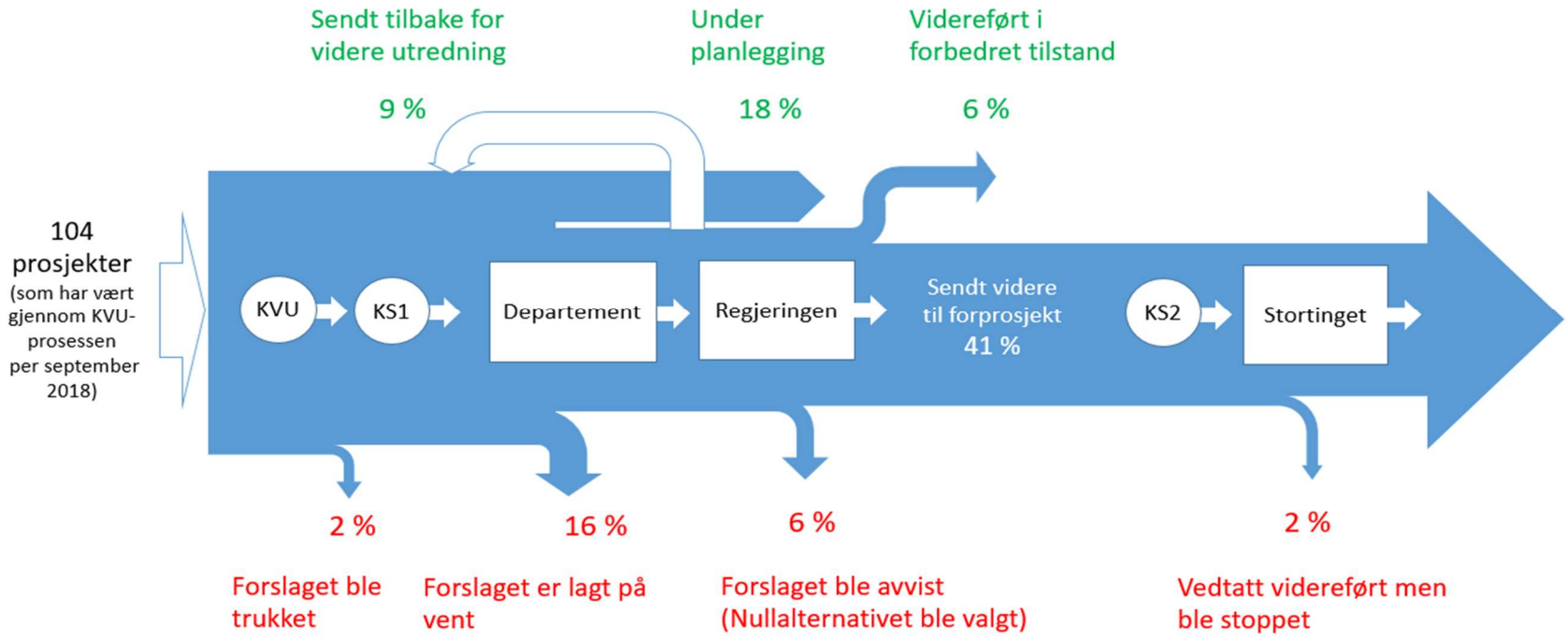
Concept

Konseptvalgutredningen

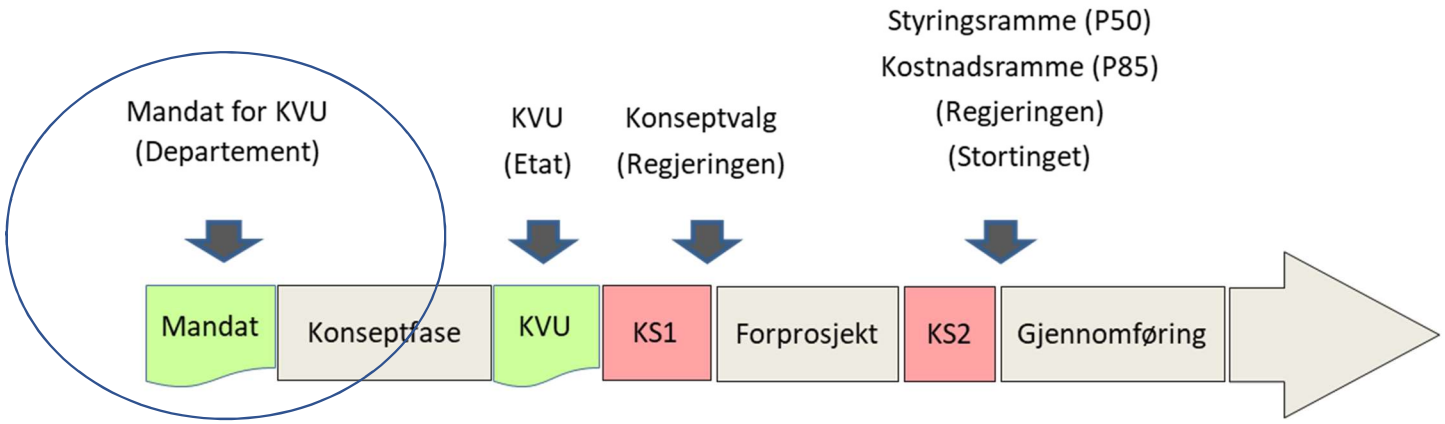
Mulighetsrommet er nesten alltid større enn det som utredes

- Jakten på mulige konsepter – en kreativ øvelse
- Unngå stiavhengighet
- Unngå kortsiktig perspektiv. Tenk løsninger for fremtiden
- Unngå å kun tenke utbygging. Enklere løsninger finnes ofte.
- Unngå at alternativene er varianter av samme konsept
- *«En offentlig utredning resulterer som regel i to alternativer som viser seg å være identiske - og et tredje som av en eller annen grunn er umulig»*
  (Gudmund Hernes)

Bordet fanger – de fleste (~ 80 %) KVU-er ender med et investeringsprosjekt til slutt



Vi må fokusere mer på mandatet for KVU-en

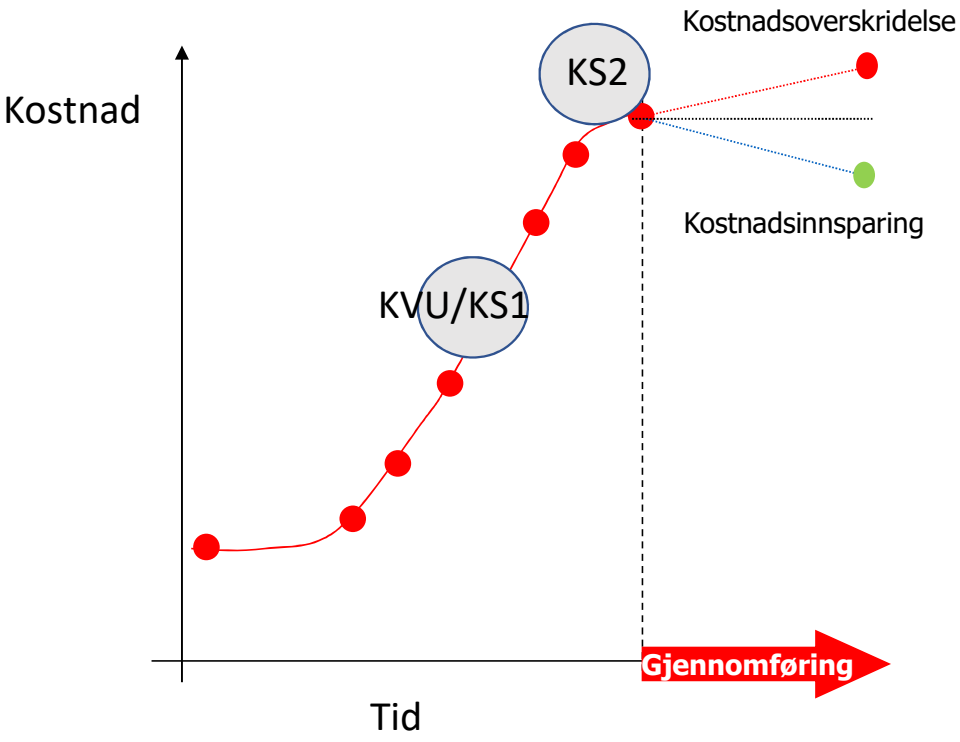


- Utfordringer
  - Mandatet gir føringer for hvilke løsninger som er aktuelle
  - Gir oppdraget til én virksomhet med begrenset ansvarsområde

NTNU

Concept

En annen viktig utfordring: Tidlige estimater er systematisk for lave



- Kostnadsvekst mellom KS1 og KS2 – i snitt 40%
- Optimistisk eller taktisk?
- Ofte utarbeidet av lokale ildsjeler eller pådrivere
- Mange dårlige ideer ville blitt avvist hvis de tidlige estimatene hadde vært realistiske

NTNU

Concept

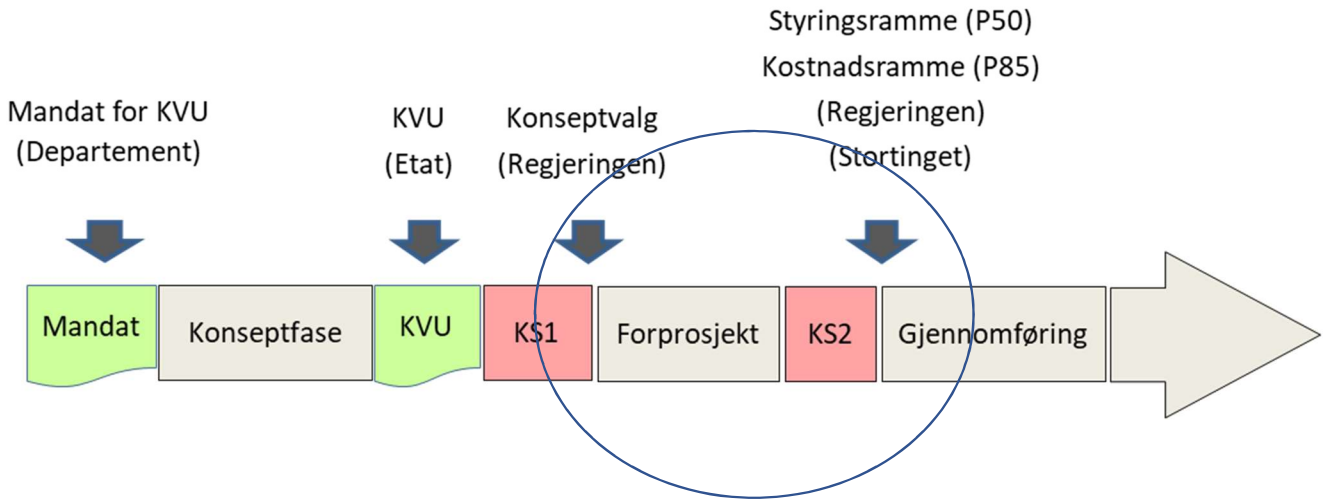
«Perverse insentiver» - når en part betaler og en annen får nytten

- Insentiv til å underdrive kostnaden og overdrive nytten
- Eksempler:
  - Kommunal reguleringsplan – statlig utbygging
  - Nasjonale idrettsarrangement
  - Godt kjent fra bistandssektoren
- «Det verste som kan skje er at vi får nei»

NTNU

Concept

Vi må fokusere mer på nytte- og kostnadsstyring etter konseptvalget



- Konseptvalget er tatt, men bør revurderes hvis forutsetningene endres
- Viktige valg med betydning for lønnsomheten tas i den videre prosessen

NTNU

Concept

Avslutning

- Å bruke tilstrekkelig ressurser i tidligfasen kan være en god investering for å sikre at man velger rett prosjekt
- KVU/KS1-ordningen har gitt et bedre beslutningsgrunnlag
- Fortsatt betydelig stiavhengighet og politiske føringer
- To hovedgrep trengs nå
  - Enda mer fokus på mandatet for KVU-en og på begrunnelsen (hvorfor)
  - Enda mer fokus på nytte- og kostnadsstyring etter at konseptvalget er tatt

Takk for meg

www.ntnu.no/concept

Erfaringer fra Nye Veier AS med å løse et klart mandat om å prioritere de beste veiene først

Anette Aanesland

Administrerende direktør, Nye Veier AS

NyeVeier

Erfaringer fra Nye Veier AS med å løse et klart mandat om å prioritere de beste veiene først

Anette Aanesland
Adm. direktør

Nye Veiers fødsel……

Hvordan vi prioriterer

Modenhet	Samfunnsøkonomisk lønnsomhet	Andre faktorer	Utbyggings-rekkefølge
• Kategori • Strekning	• Høyest mulig nytte • Lavest mulig kostnad	• Trafikksikkerhet • Netto ringvirkninger • Samfunnssikkerhet • Hensyn til helhetlig utbygging	• Tidligst byggeklar • Bompengebelastning

Foto: Pål Christensen, NTB Scanpix, NTB Scanpix og Nye Veier

Strekninger basert på samfunnsøkonomisk lønnsomhet

Eksempel for illustrasjon

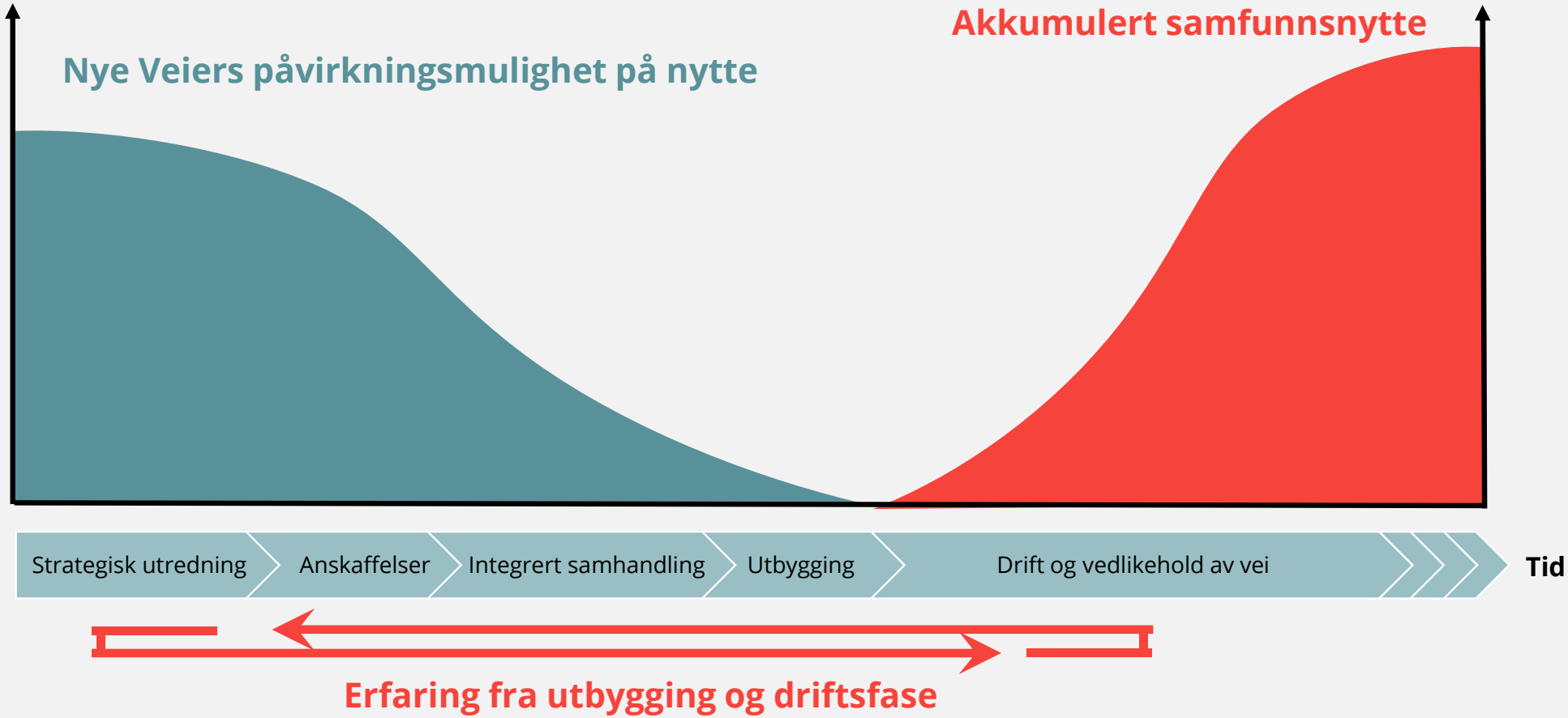
Ny prioritering

Prioritet	Kategori	Strekning	Kost/nytte-analyse, 2019 Netto nytte per budsjettkrone
Høy	Planfase	E6 Kolomoen – Moelv	0,92
		E18 Langangen – Dørdal	0,33
		E18 Tvedestrand – Arendal	0,14
Lav		E39 Lyngdal – Sandnes	0,04
		E39 Kristiansand vest – Lyngdal vest	0,03
Høy	Utredning	E18 Dørdal – Tvedestrand	-0,12
		E6 Ranheim – Åsen	-0,20
		E6 Moelv – Ensby	-0,45
		E18 Arendal – Grimstad	-0,47
		E6 Ulsberg – Melhus	-0,55
Lav		E18/E39 Vige – Kristiansand vest (Ytre ringveg)	-0,56

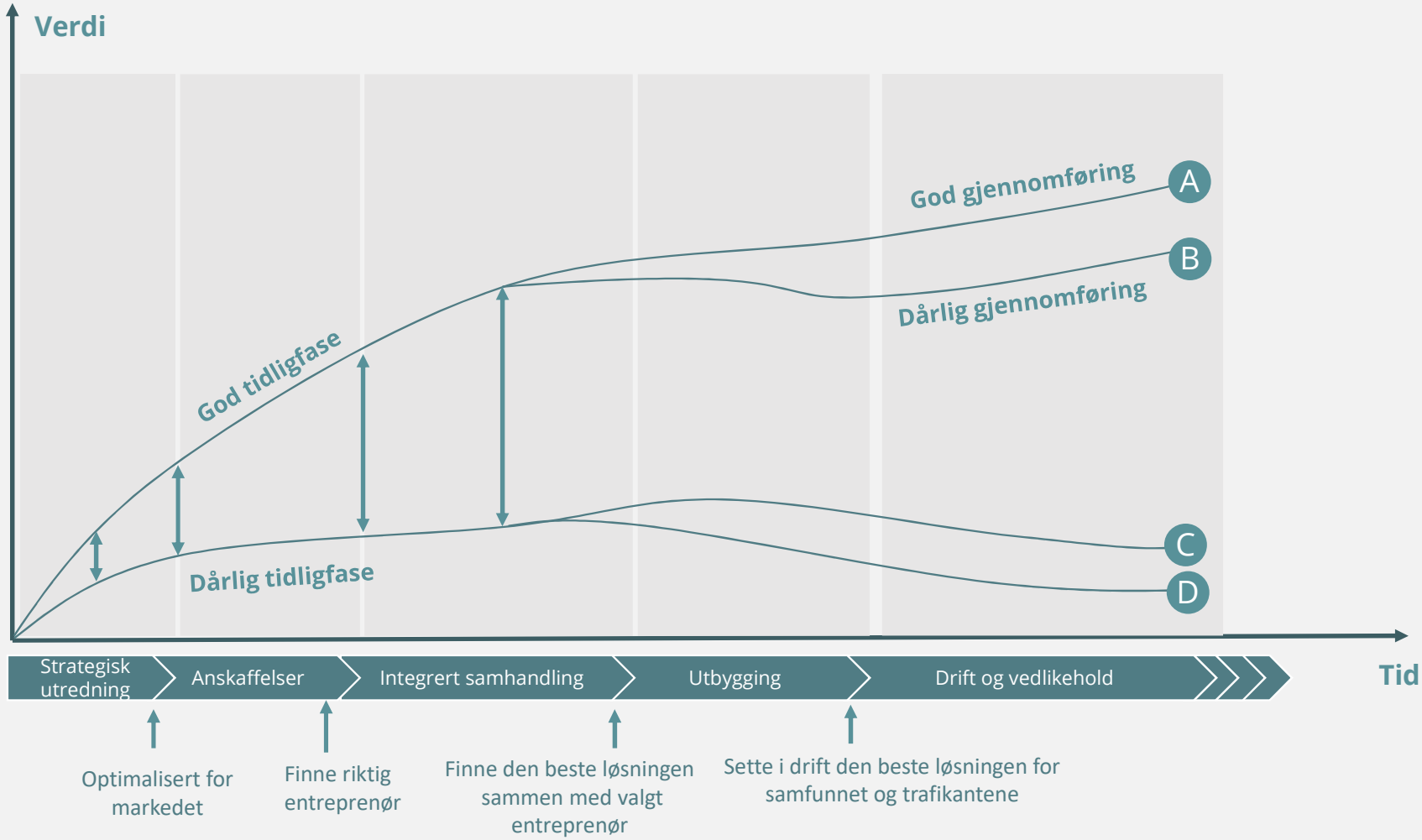
Eksempel for illustrasjon

Vår filosofi

Nye Veiers gjennomføringsmodell



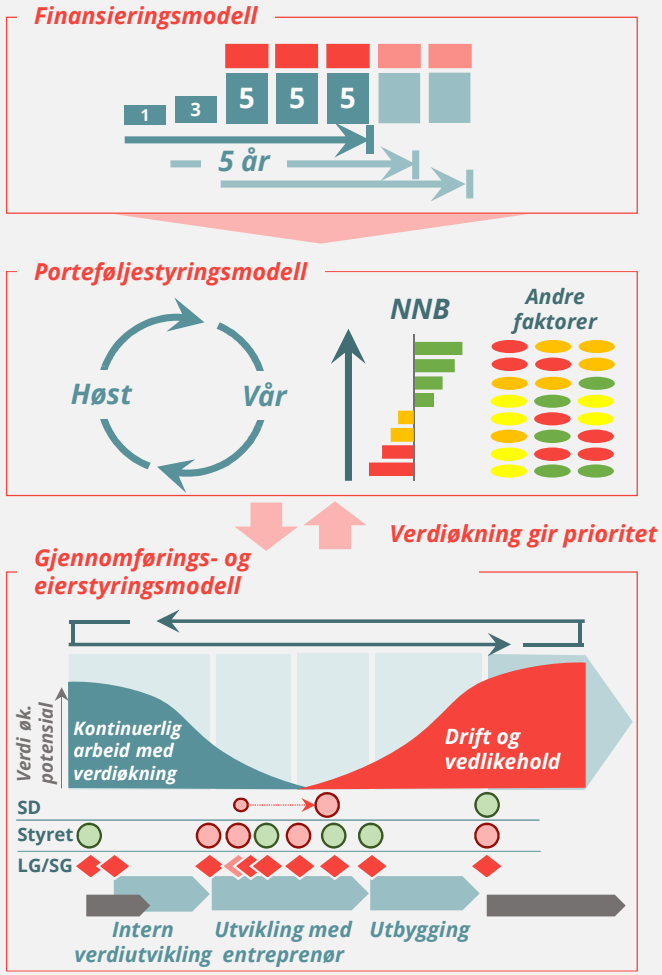
Tidlig verdioptimalisering



Rammeverk etter Metier OEC – Verdistyrt prosjektutvikling: Verdien av å gjennomføre en god tidligfase

Finansierings- og styringsmodell

Grunnlaget for verdiøkning av hele porteføljen



- **Forutsigbar** årlig ramme**finansiering**
- Årlig rullerende fem års finansiering
- Bompengefinansiering per prosjekt
- **Nye Veier tar risikoen** innenfor tildelte rammer

- **Høst- og vårprioritering** av porteføljen
- Prioritering **etter samfunnsøkonomisk lønnsomhet**

- **Intern verdiutvikling** for å bli prioritert
- Gå tidlig ut i markedet for velge entreprenør
- Videre **verdiutvikling sammen med riktig entreprenør**
- Forutsigbarhet og riktig beslutningsunderlag
- **Læring, prosessinnovasjon og KPI-måling**

- **Økt samfunnsnytte**
- **Mer trafikksikker vei for pengene**
- **Planlegging og utbygging av lengre strekninger**

Utredningsinstruksen – en skjult skatt!

Mission accomplished?

Jeg ønsker meg en T-skjorte som det står «Utredningsinstruksen» på.

En hyllest til Utredningsinstruksen

Kommentar
Trine Eilertsen
Politisk redaktør

Norske politikere blir ofte plaget med at de mangler visjoner. Det blir liksom så smått og nøkternt store deler av tiden. Noen justeringer på en ordning her, en liten forskrift der – hvilket samfunn ser de egentlig for seg at vi skal leve i om 10-15-20 år?

En slik visjon har vært den store drømmen for jernbanen på Østlandet. En Intercity-løsning som knytter Oslo sammen med Hamar, Tønsberg, Fredrikstad og Hønefoss. En bane som opphever alle debatter om pendlerproblemer til og fra Oslo, som genuint binder sammen regionen til ett bo- og arbeidsmarked, som gjør at klimautfordringen plutselig ble litt mindre her hjemme. Snakk om Kinderegg. Visjonen er blitt omfavnet og stemt frem av et samlet storting, og festen ble markert med et stortingsvedtak om å realisere drømmen innen 2024 allerede, synliggjort i Nasjonal transportplan.

Nå ser det ut til at vedtaket ikke var så mye verdt likevel. Tverrpolitisk enighet varte bare så lenge. For nå kommer fagmiljøene, byråkratene og andre gledesdrepere. 2024 er nesten utopisk, sier de. Det blir mange milliarder dyrere og mye vanskeligere å få til sammenlignet med å tenke mer stykkevis og delt, over et lengre tidsrom, sier de.

Her lukter det dobbeltspor til politikerforakt. Men den forakten må politikerne, og denne gangen Erna Solbergs regjering, takke seg selv for. Selv de som hever kunnskapsfanen høyest, har et litt lunkent forhold til utredninger. Utredninger versus visjoner? Det siste er klart mer sommere enn det første.

Noen grunnleggende spørsmål

Navnet skjemmer ingen, heter det, men det er mulig at Utredningsinstruksen sliter litt med å treffe de store massene. Men nettopp de store massene, velgerne, skattebetalerne og brukere av offentlige tjenester skal være sjeleglade for at vi har en slik instruks. Det er dem den skal gagne, instruksen som spør de avgjørende spørsmålene før politikerne vedtar reformer, regelendringer eller investeringer:

- 1. Hva er problemet, og hva vil vi oppnå?
- 2. Hvilke tiltak er relevante?
- 3. Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene?
- 4. Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor vanlige er de, og hvem blir berørt?
- 5. Hvilket tiltak anbefales og hvorfor?
- 6. Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

Spørsmålene er ganske grunnleggende i forkant av at milliarder løves bort til et prosjekt. Penger har alltid en alternativ utnyttelse, og politikerne skal undersøke om pengene de har tenkt å bruke, kan komme til bedre bruk på andre måter, samtidig som målet nås. Spørsmålene er også viktige før regler som angår hundretusenvis av nordmenn, iverksettes. Det er jo greit å vite om de får noen uheldige konsekvenser for noen, så det ikke kommer helt overraskende på.

Likevel – spørsmålene stilles ikke ofte nok.

Budsjettkrise krever kjappe løsninger

Det er ikke så rart, kanskje, at Utredningsinstruksen og den krevende fetteren, Samfunnsøkonomisk analyse, ikke får sin rettmessige plass før politikerne gjør sine vedtak. Da de blåblå skulle redde Regjeringens liv i forbindelse med forhandlingene om statsbudsjettet høsten 2016, begynte det å haste alvorlig på slutten. Løsningen fant de i Venstres vidløftige visjon om økt innblandingskrav for biodrivstoff i norske kjøretøy. Det ble besluttet uten utredninger av verdi. Vaktbikkje Riksrevisjonen slaktet ambisjonen og gjennomføringen av de tidligere målene nylig, og det er bare flaks hvis det lysner etter hvert. Hverken spørsmål 2, 4, 5 eller 6 synes å være stilt. Det er dessverre ikke helt uvanlig.

Utredningene er for dårlige

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) undersøkte i 2016 i hvilken grad departementene, og dermed statsrådene, følger opp plikten de har til å utrede før vedtak gjøres. Resultatet var forstemmende dårlig. Etter at det blir slått fast at departementene (og politikerne) er gode på problembeskrivelsen, konkluderer det: «Vi ser at utredningene generelt har mangelfulle virkningsvurderinger. Det er i mange tilfeller kun de positive virkningene av tiltakene som fremheves, mens det kan synes som om negative virkninger i stor grad er fraværende.»

I den nye instruksen, som kom for et par år siden, ble kravet til å utrede alternative tiltak forsterket. Hele syv av ti av de undersøkte utredningene inneholdt bare ett tiltak. Så vet alle som følger politikk at tiltaket i seg selv ofte er målet, og at resultatet har det med å bli glemt. Den som er bekymret for velferdssamfunnets bærekraft, må også være bekymret for viljen til å utrede og evnen til å utrede med høy nok kvalitet.

Visjoner på jordet

Så finnes det situasjoner der politikerne gjennomløper som planlagt selv om de kjenner til at tiltaket de velger, ikke er det beste, eller hvor de er fullstendig klar over at billigere løsninger finnes. Det kan være et politisk valg. Men det må være et kjent valg, ikke minst for velgerne.

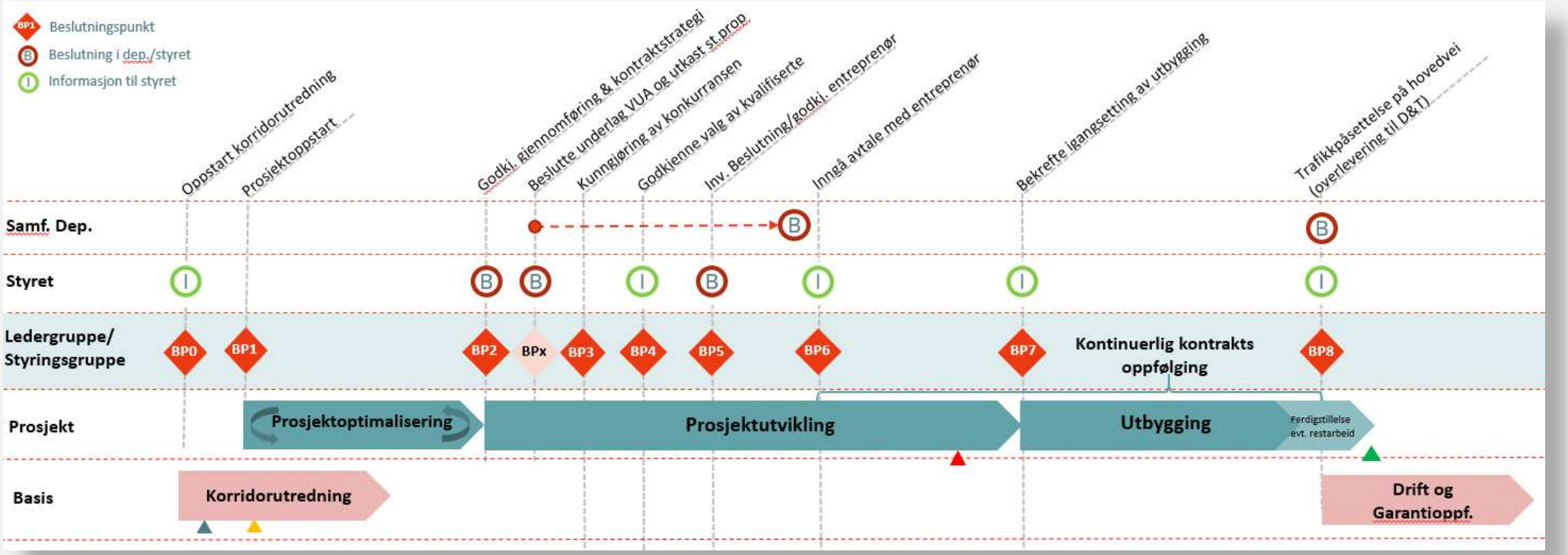
Visjoner er fine greier. Men selv visjoner må utredes, også når det er fare for at de blir parkert som helt på jordet.

Foto: Aftenposten

Foto: Nye Veier

Eierstyringsmodellen

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet - relevant beslutningsgrunnlag i hele verdikjeden



Strategiske innkjøp

Klima og kostnader

Optimalisering av veitrasé

Kortere tunneler og brulinjer

Omfangsreduksjon

Kryssløsninger

Gjenbruk av eksisterende vei og konstruksjoner

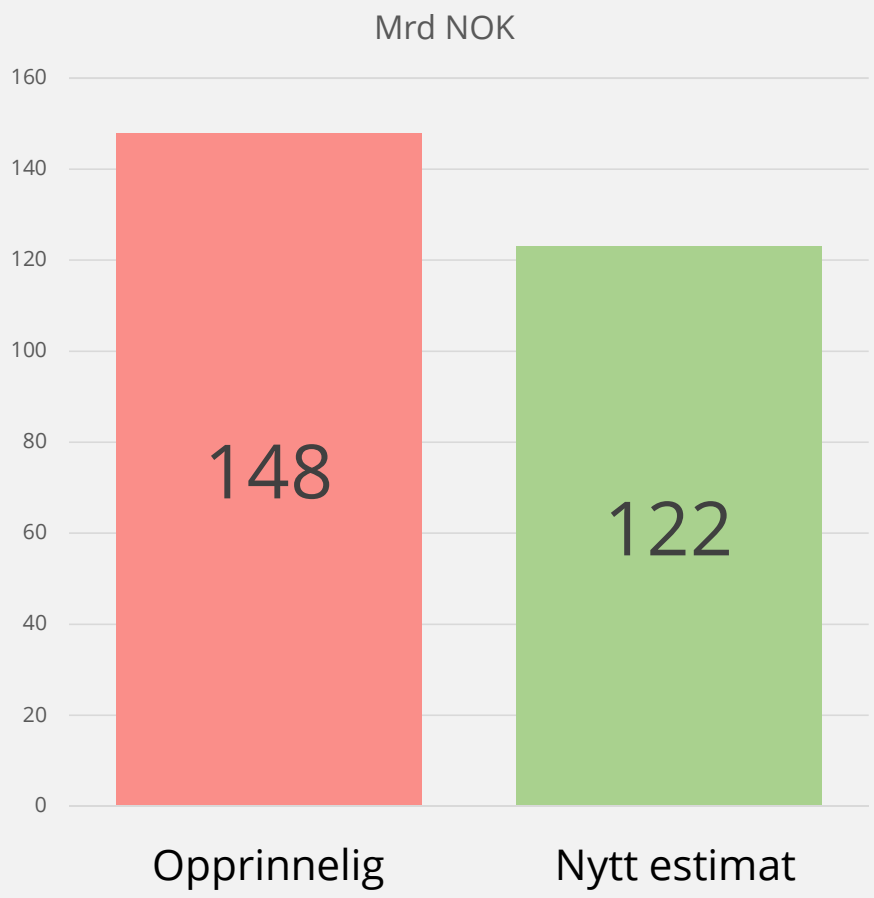
Utfordrer regelverket (fravikssøknader)

Tidlig involvering av entreprenør

Stemmen bru: **120 meter** kortere.
Kutter kostnad og klimagassutslipp!

Foto: PNC Norge AS

Reduserte kostnader



Nye Veier sparer milliarder på veibygging – gir lavere bompenger

Selskapet Nye veier fikk 148 milliarder kroner for å bygge 530 kilometer motorvei mer effektivt. Nå viser deres egne beregninger at de kommer i mål 25 milliarder billigere enn ventet.

VG – 25. juni 2019

Foto: Nye Veier

Reduserte kostnader gir mer ny trafikksikker vei for pengene

Vi ønsker å bygge flere trafikksikre veier

Nøkkeltall

55 Mrd økt samfunnsøkonomisk lønnsomhet

52 km trafikksikker vei åpnet hittil

17,6% besparelse på våre prosjekter

28,5 Mrd signert i kontrakter siden oppstarten

21 Mrd i pågående og kommende konkurranser

Fem strekninger under bygging

Neste åpning: Kåterud – Brumunddal
(sommeren 2020)

Foto: Nye Veier

Takk for meg!

Perspektivmeldingen 2020

Seminar:

En innovativ, effektiv og pålitelig **offentlig sektor**

Perspektivmeldingen 2020

Seminar:

En innovativ, effektiv og pålitelig **offentlig sektor**

09:30 Dørene åpnes

10:00–10:15 Innledning *Jan Tore Sanner, finansminister*

Tema 1: Gode prioriteringer

10:15–11:20 Tanker om fremtidens velferdssamfunn
Lars Erik Borge, professor, NTNU

Eksempler på prioriteringserfaringer fra helsesektoren
Trygve Ottersen, områdedirektør i Folkehelseinstituttet, og sekretariatet for Prioriteringsutvalget

Eksempler på prioriteringer: Asker velferdslab skaper en bærekraftig velferd og reduserer fremtidig utenforskap
Lars Bjerke, kommunedirektør, Asker kommune

Hva skal til for at teknologiske løsninger kan erstatte dyre investeringer i samferdselssektoren?
Bernt Reitan Jenssen, utvalgsmedlem i ekspertutvalg om teknologi i samferdselssektoren og direktør i Ruter

11:20–11:35 Pause

11:35–12:10 Hva sier forskningen at gir gode prioriteringer og investeringsvalg? Erfaringer fra Concept-programmet
Gro Volden, forskningssjef, NTNU

Dokkhuset
Trondheim, 25. februar 2020

Erfaringer fra Nye Veier AS med å løse et klart mandat om å prioritere de beste veiene først
Anette Aanesland, administrerende direktør, Nye Veier AS

12:10–12:40 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

12:40–13:30 Lunsj

Tema 2: Effektiv ressursbruk

13:30–14:40 Innledning *Paul Chaffey, statssekretær, KMD*

Utfordringer med kommunestruktur og bosettingsmønster
Øystein Dørum, sjeføkonom, NHO

Gevinstrealisering ved kommunesammenslåinger – erfaringer fra Vestfold *Torill Eeg, kommunedirektør, Færder kommune, og fagdirektør Petter Lodden, Fylkesmannen i Vestfold og Telemark*

KS' arbeid for å tilrettelegge og samordne effektive og innovative løsninger i kommunesektoren *Kristin Weidemann Wieland, direktør for forskning, innovasjon og digitalisering, KS*

14:40–14:55 Pause

14:55–15:30 Velferdsteknologi og digitalisering i offentlig sektor,
Alexandra Bech Gjørv, konsernsjef, SINTEF

Forutsetninger for og gevinster av digitalisering
Kjersti Monland, seniorrådgiver, NAV

15:30–16:00 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

16:00 Slutt

Paul Chaffey

Statssekretær,
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Innovasjon og effektiv ressursbruk

Paul Chaffey

Trondheim 25. februar 2020

Hvorfor mer innovasjon i offentlig sektor?

Fordi vi må

- Trangere offentlig økonomi
- Økte forventninger fra innbyggerne
- Vanskelige utfordringer på tvers

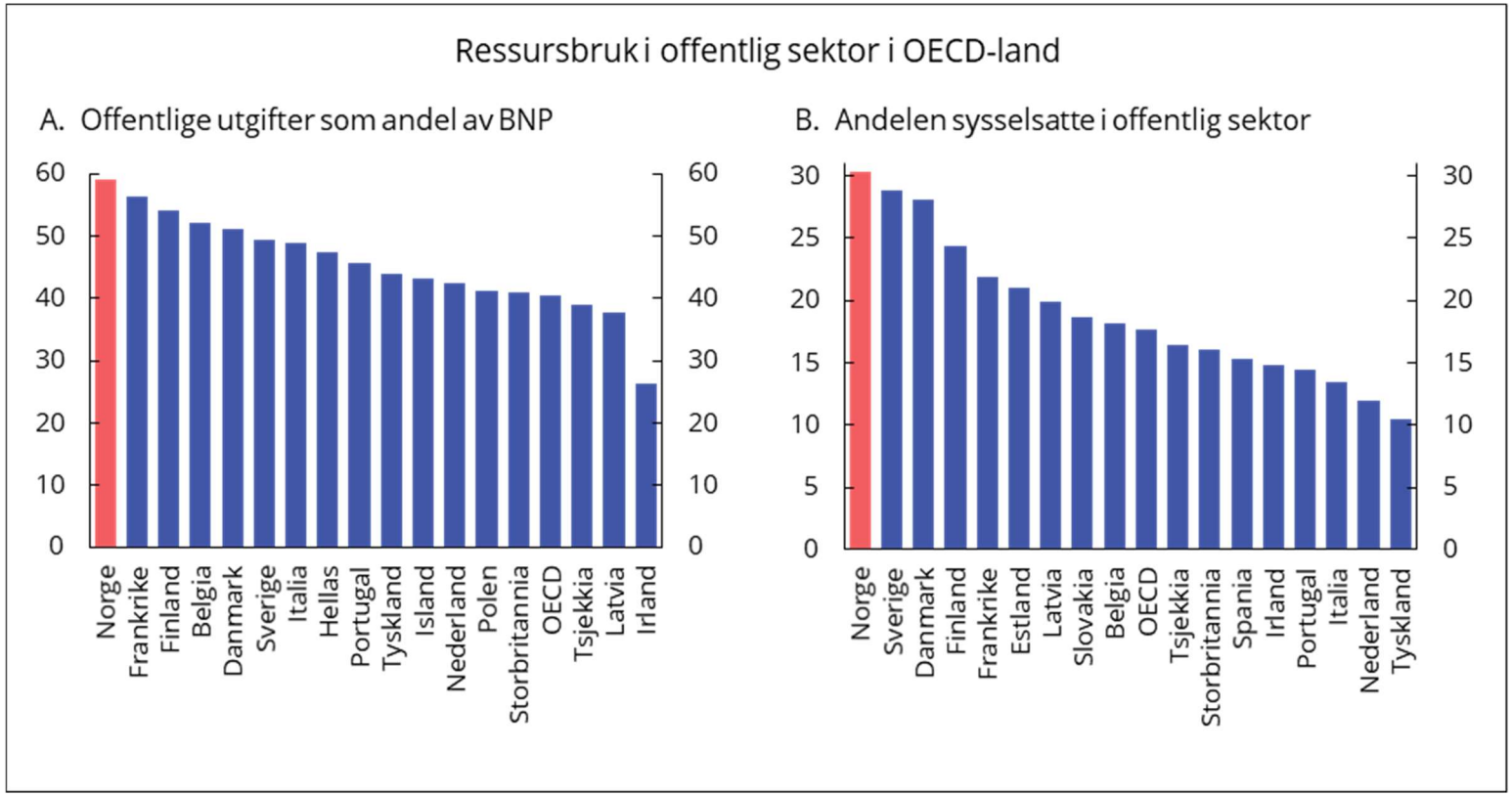
Fordi vi vil

- Ha en mer brukerrettet forvaltning
- Ha bedre kvalitet på det vi gjør
- Opprettholde tilliten

Fordi det er et godt tidspunkt

- Reformer gir muligheter for nytenkning
- Rask teknologisk utvikling gir nye muligheter
- Vi har foreløpig høy tillit og økonomisk handlingsrom, men det begynner å haste….

Stor offentlig sektor

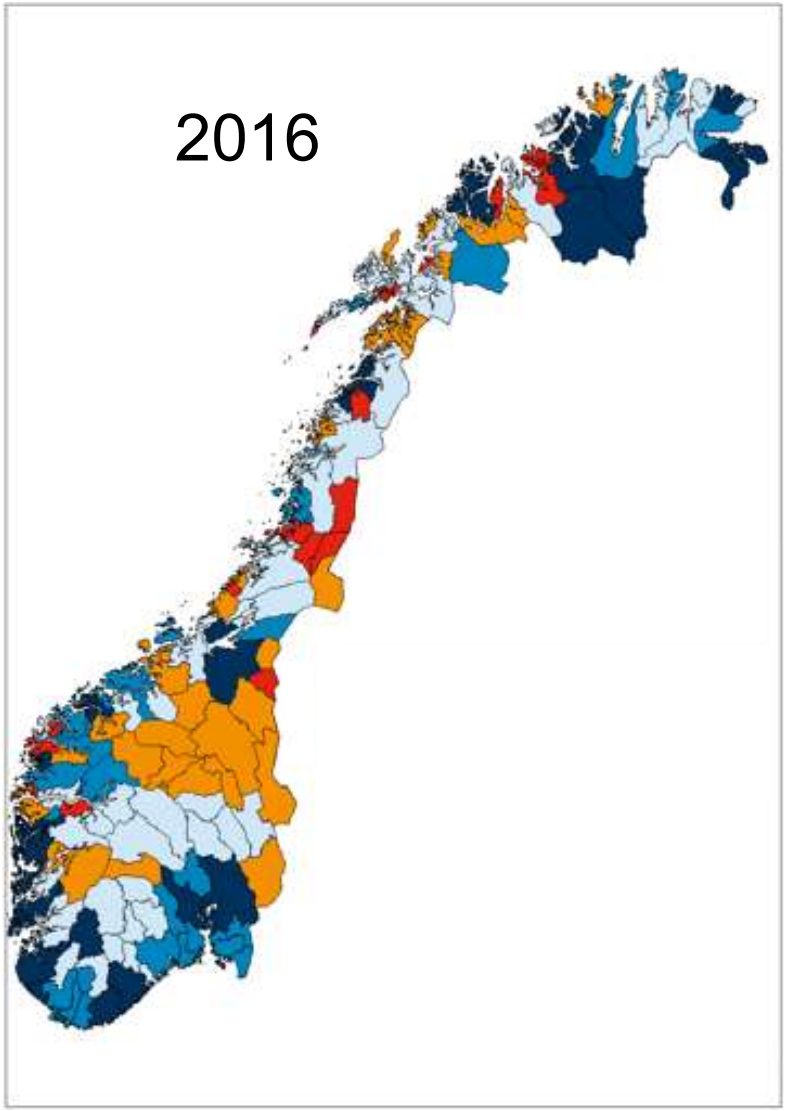


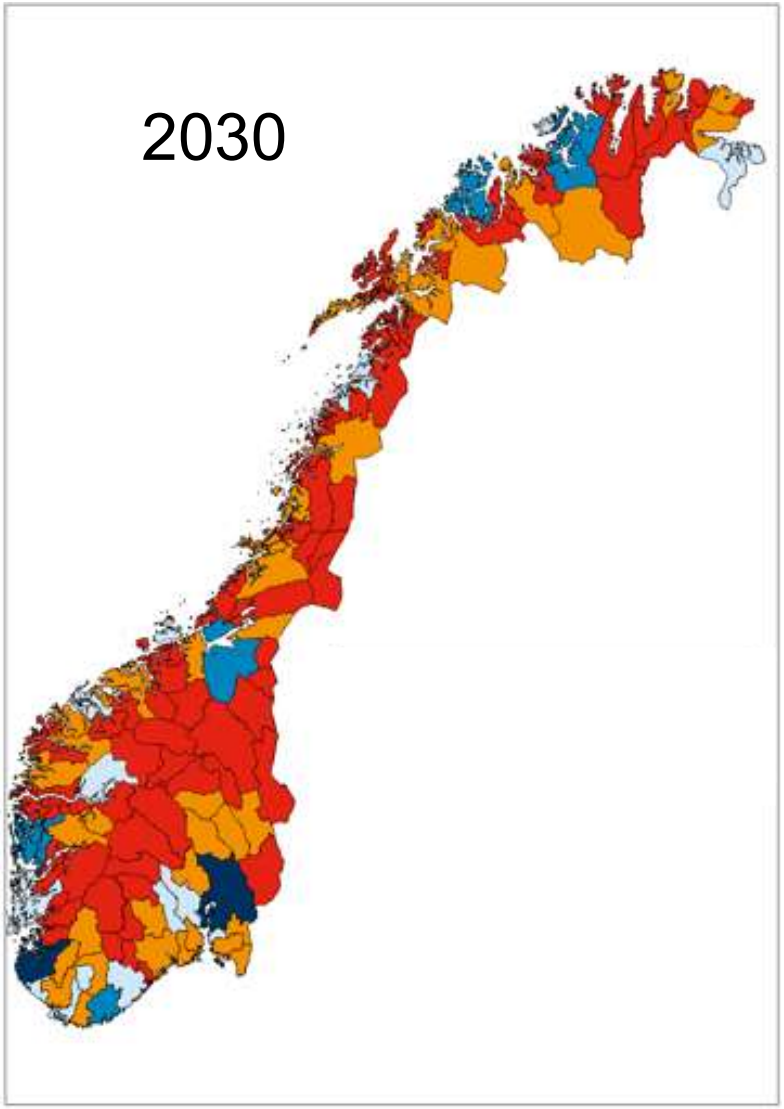
Kilde: OECD Government at a Glance 2019 og Nasjonalbudsjettet 2020.

Flere eldre pr person i arbeidsfør alder

Antall personer 20-66 år
per person over 67 år

	Under 2,5
	2,6–3,0
	3,1–3,5
	3,6–4,0
	Over 4,1



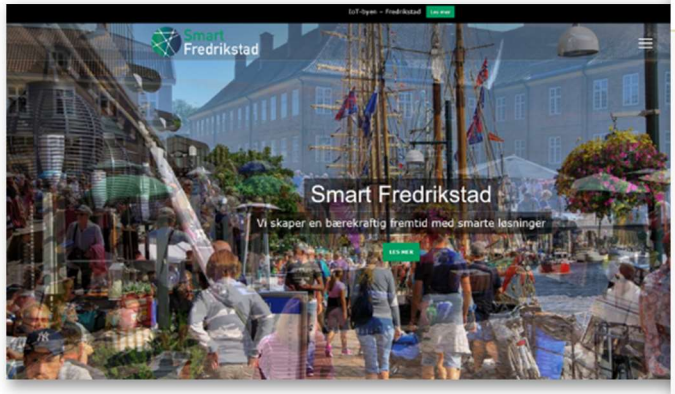


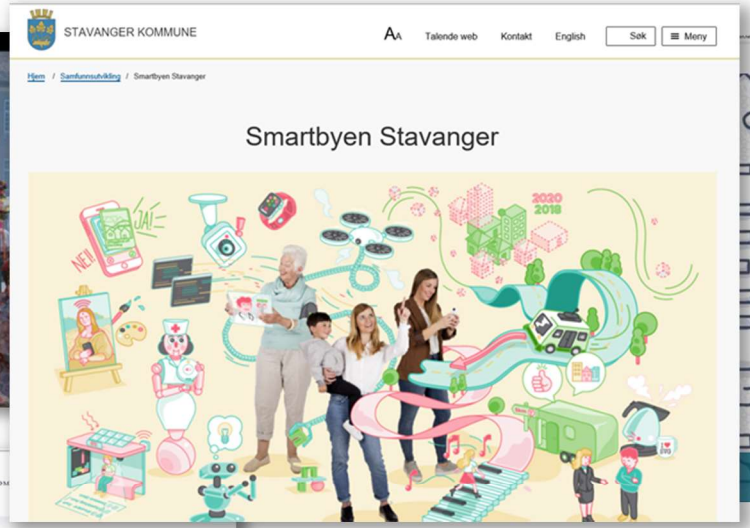
Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Kommunestrukturen i 2020

Kommuner etter antall innbyggere	Antall kommuner 2020	Andel av alle kommuner 2020	Andel av alle innbyggere i 2020
Under 3000	127 *(-31)*	36 % *(-1)*	4 % *(-1)*
3000-5000	49 *(-21)*	14 % *(-2)*	4 % *(-1)*
5000-15000	101 *(-22)*	28 % *(-1)*	17 % *(-3)*
Over 15000	79 *(+2)*	22 % *(+4)*	75 % *(+6)*
Totalt	356 *(-72)*	100 %	100 %

Smarte byer og kommuner





Kommunal- og moderniseringsdepartementet

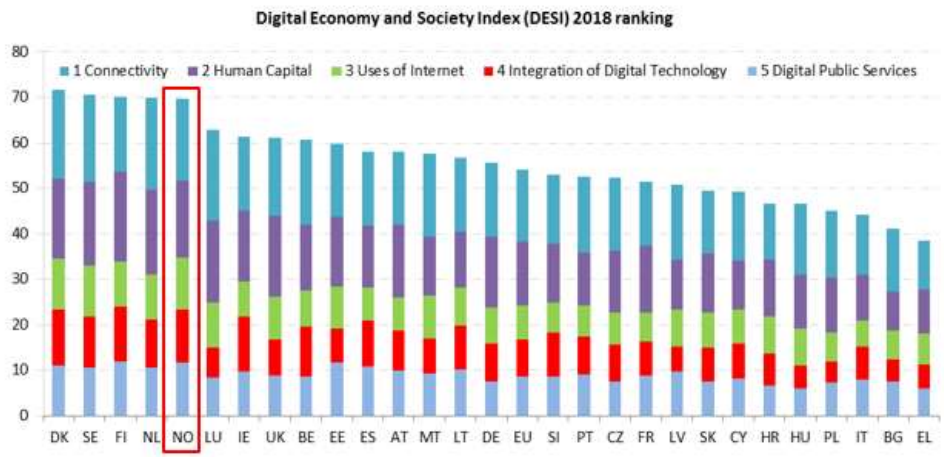
Foto: Fredrikstad, Ålesund, Stavanger og Bodø kommune. Hamarregionen

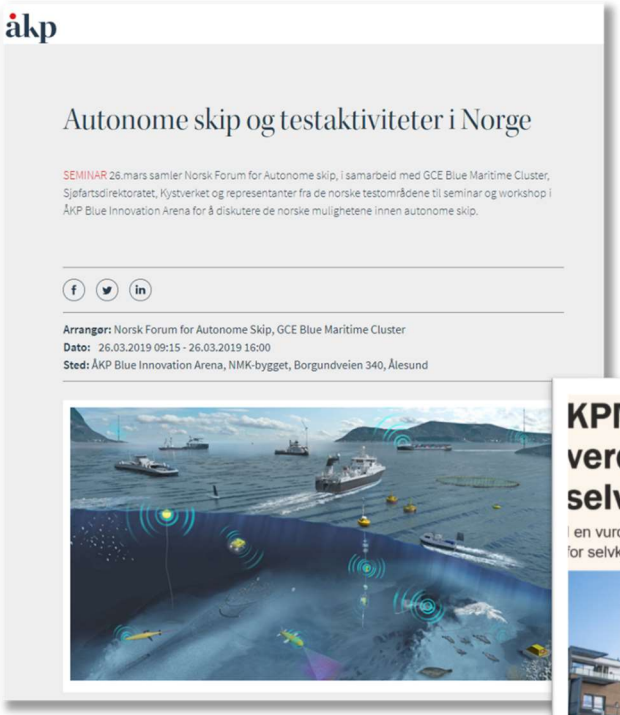
Stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor

Hovedbudskap:

1. Politikere må gi handlingsrom og insentiver til å innovere
2. Ledere må utvikle en kultur for innovasjon og gjennomføre endring
3. Offentlige virksomheter må søke samarbeid og inviterer nye stemmer inn
4. Politikere, ledere og medarbeidere må våge å tenke nytt, og lære av feil og suksesser
5. Offentlig sektor må gjennomføre både stegvise og radikale innovasjoner

Digitalisering - Norges posisjon (som vi ikke skal ta for gitt)



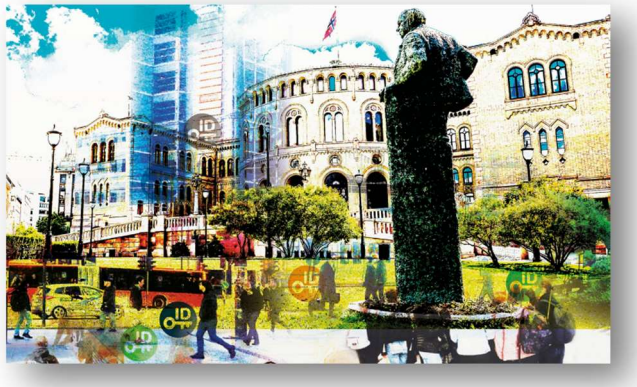


Digitaliseringsstrategi

- Sammenhengende tjenester for brukeren
- Deling og tilgjengeliggjøring av data
- Digitaliseringsvennlig regelverk
- Samarbeid med privat sektor
- Styring og samordning
- Økosystem for nasjonal digital samhandling
- Digital sikkerhet
- Økt digital kompetanse

Den vanskelige gevinstrealiseringen

- Klarer vi å høste gevinstene av strukturreformer, innovasjon og teknologiutvikling?
- Krever gevinstrealisering i større grad:
  - standardisering og samarbeid på tvers av geografiske skillelinjer?
  - at vi evner å frigjøre ressurser, også arbeidskraft?
  - at gamle løsninger avvikles når nye kommer til?
- Både kvalitetsgevinster og effektivitetsgevinster
- Både umiddelbare og langsiktige gevinster



Utfordringer med kommunestruktur og bosettingsmønster

Øystein Dørum
Sjefsøkonom i NHO

NHO

Utfordringer med kommune-struktur og bosettingsmønster

FIN-seminar om Perspektivmeldingen

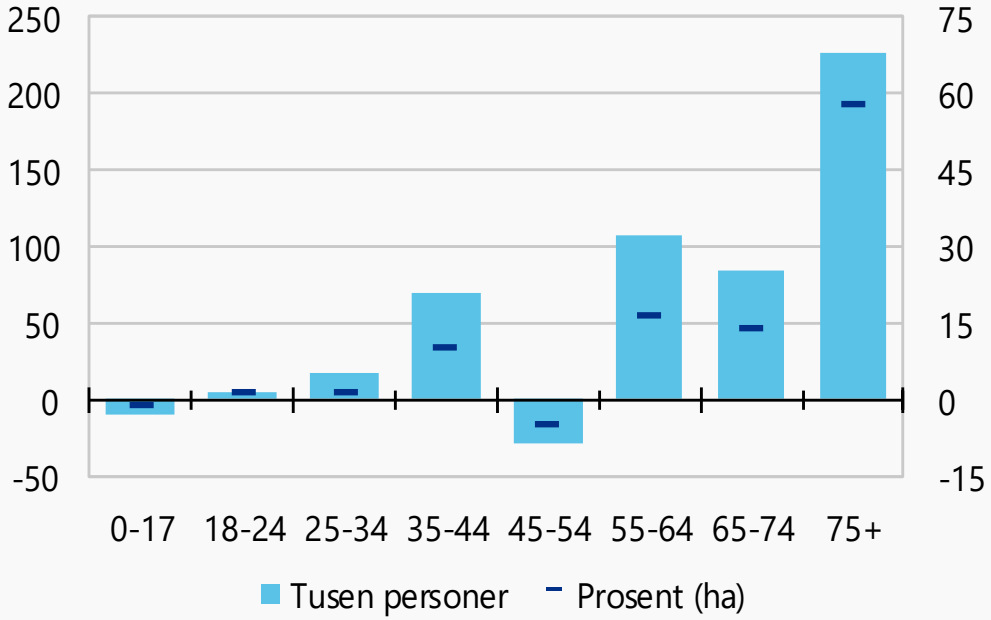
Sjeføkonom Øystein Dørum, NHO
Trondheim, 25. februar 2020

Fremover: Aldring og oljealder på hell

«Alle» eldes: Næringspotensial.

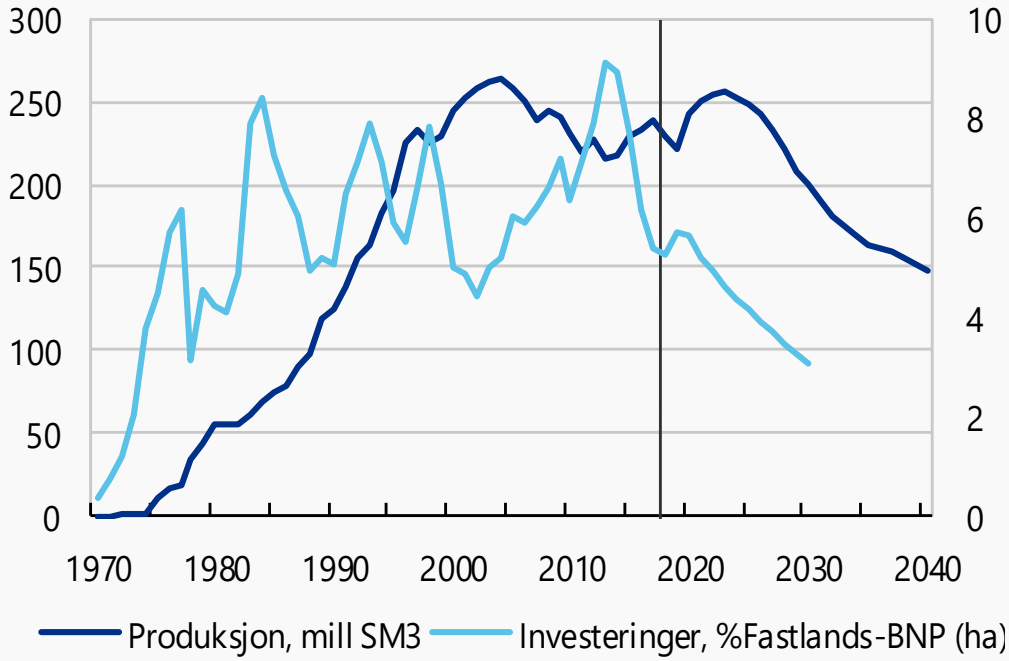
Befolkning i ulike aldersgrupper

Akkumulert endring 2018-2030



Kilde: Statistisk sentralbyrå/NHO

Oljevirksomheten



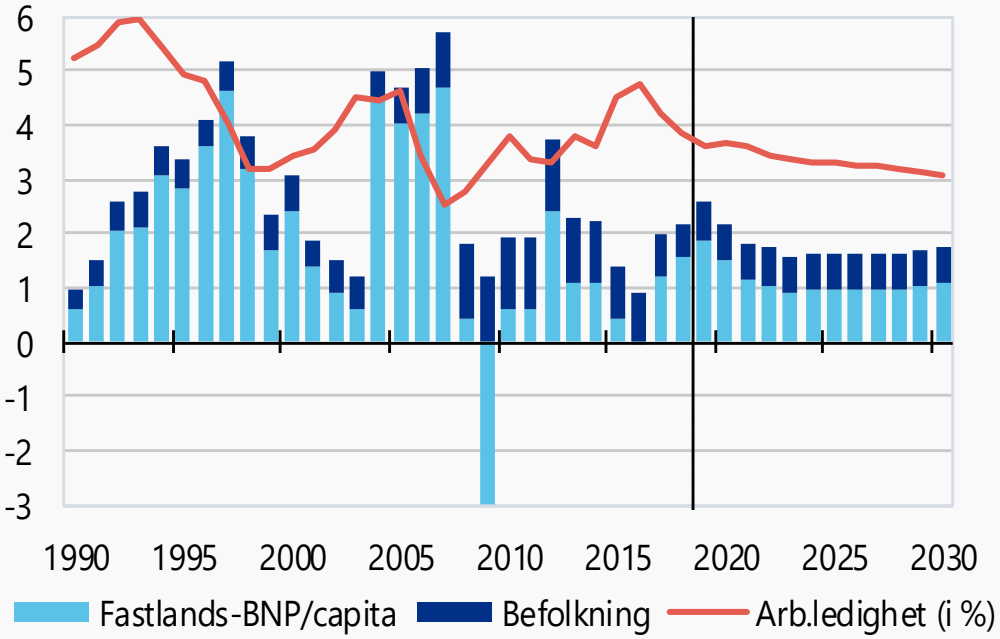
Kilde: Finansdepartementet, NB20/NHO

Lavere vekst og en stadig større offentlig sektor…

1¾%/år. Aldring – oljeomstilling - tjenestevridning

Norge: Fastlands-BNP og ledighet

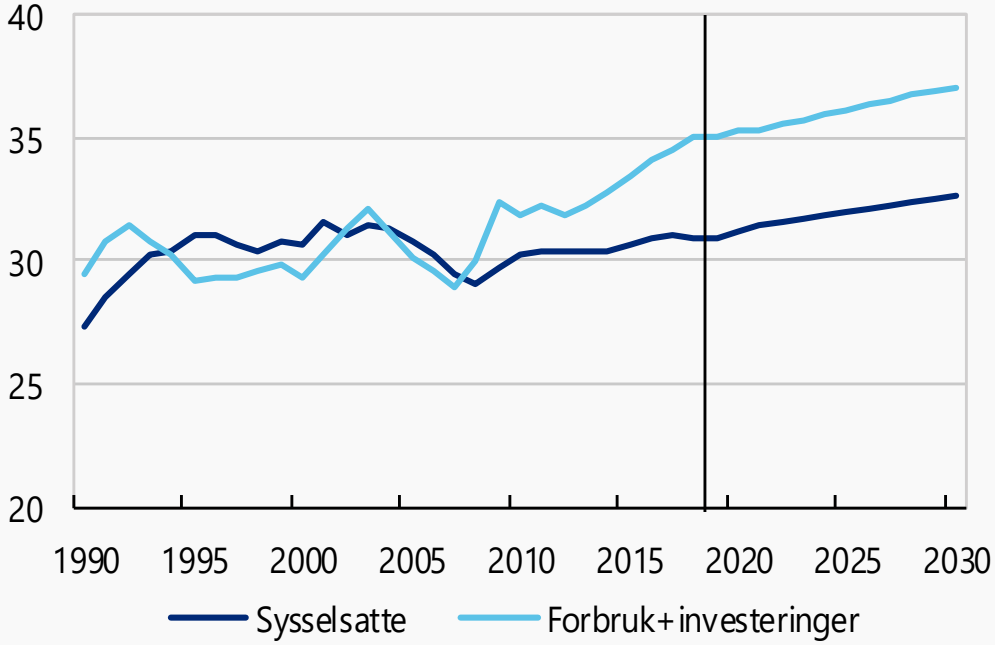
Prosentvis årlig endring



Kilde: Refinitiv Datastream / Statistisk sentralbyrå / NHO ØO 3-2019

Fastlands-Norge: Offentlig forvaltning

Prosent av tot. sysselsetting/BNP. Løpende priser



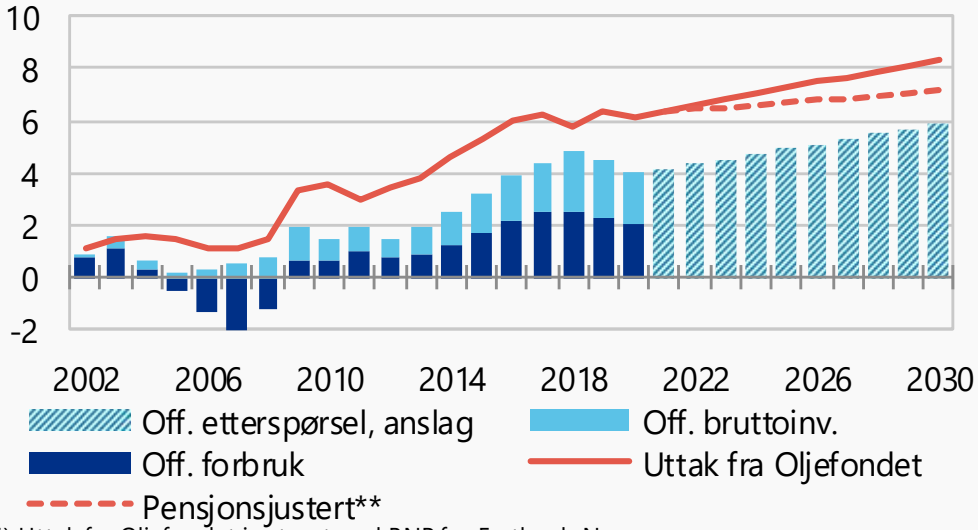
KIlde: Refinitiv Datastream / Statistisk sentralbyrå / NHO ØO 3-2019

...som vi ikke har råd til

Skattenivået er allerede høyt. Skattegrunnlaget er utfordret.

Offentlige utgifter og inntekter

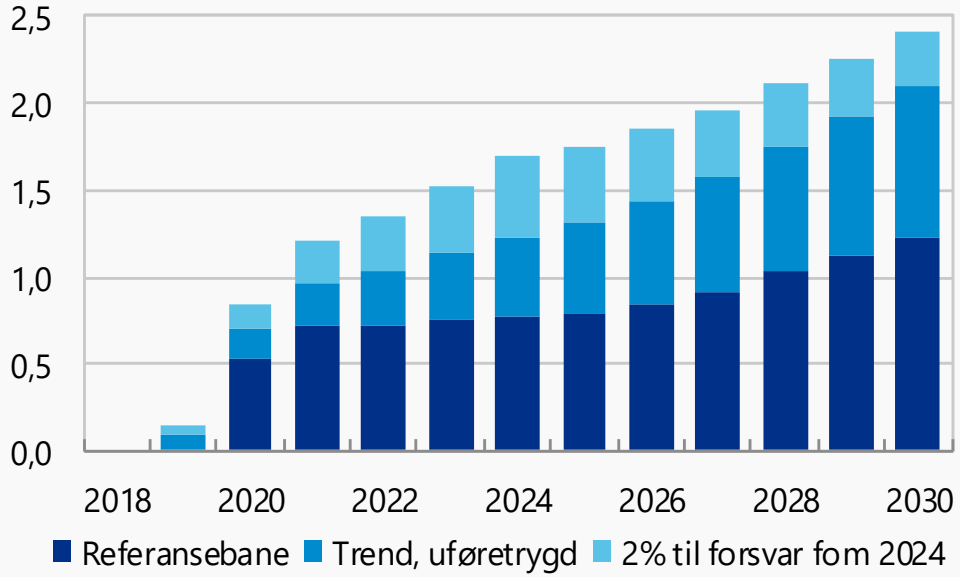
Pst. av Fastlands-BNP*. Endring i pst.poeng siden 2001



*) Uttak fra Oljefondet i pst av trend-BNP for Fastlands-Norge.
**) Justert for anslått økning i pensjonsutgifter
Kilde: Statistisk sentralbyrå/Finansdepartementet, NB20/NHO

Endring netto skattebyrde

Prosent av Fastlands-BNP. Endring i pp fra 2018



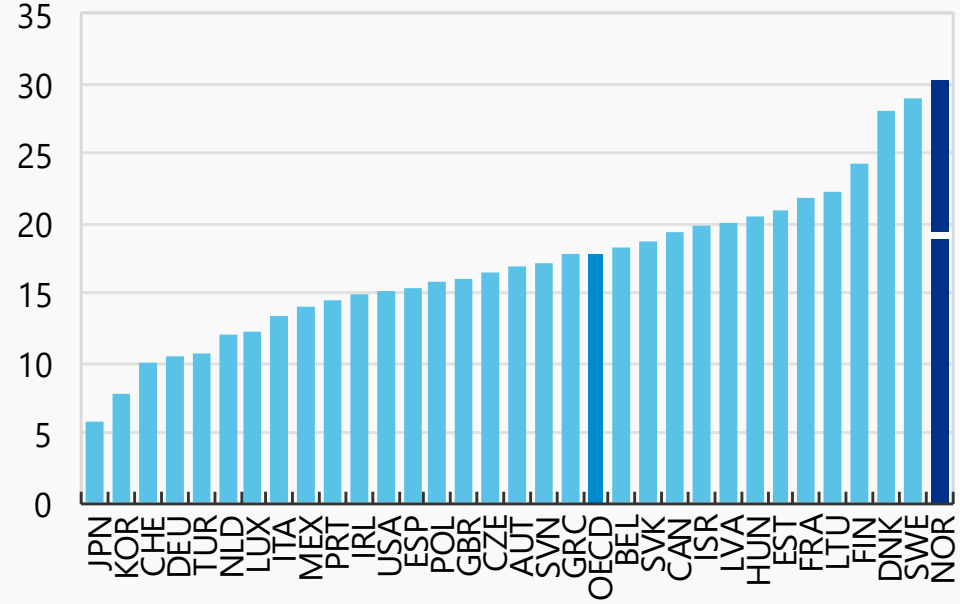
Kilde: Statistisk sentralbyrå/FIN/NAM/NHO

Kommunene er viktig velferdsprodusent

Hver 5. sysselsatte, 2/3 i offentlig => Riktig ressursbruk er avgjørende

OECD: Sysselsetting i offentlig forvaltning

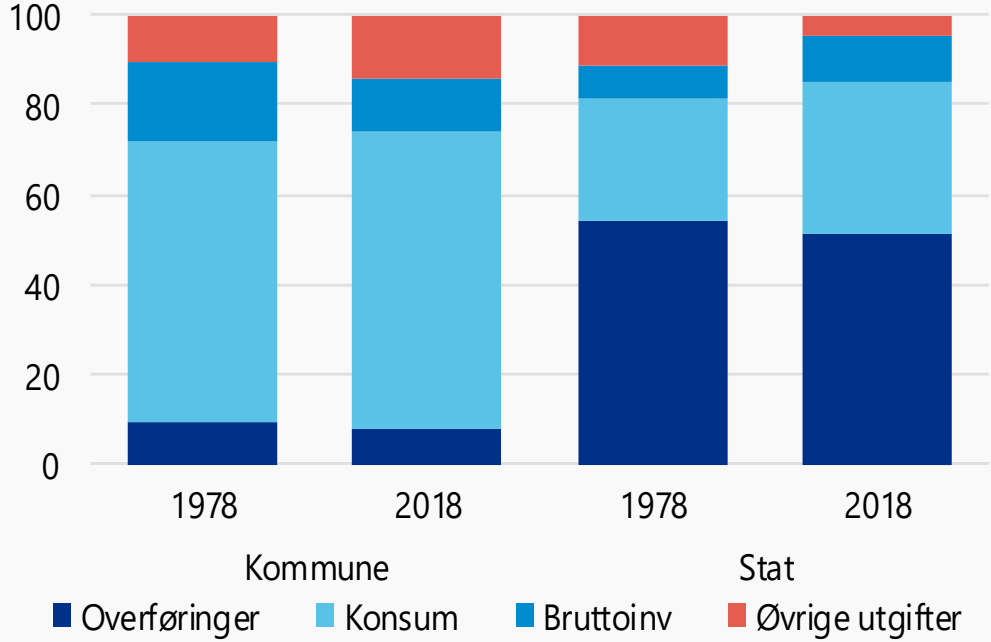
Prosent av alle sysselsatte. 2017



Kilde: OECD, Government at a Glance (2019) / NHO

Utgifter i offentlig forvalting

Prosentvis andel*



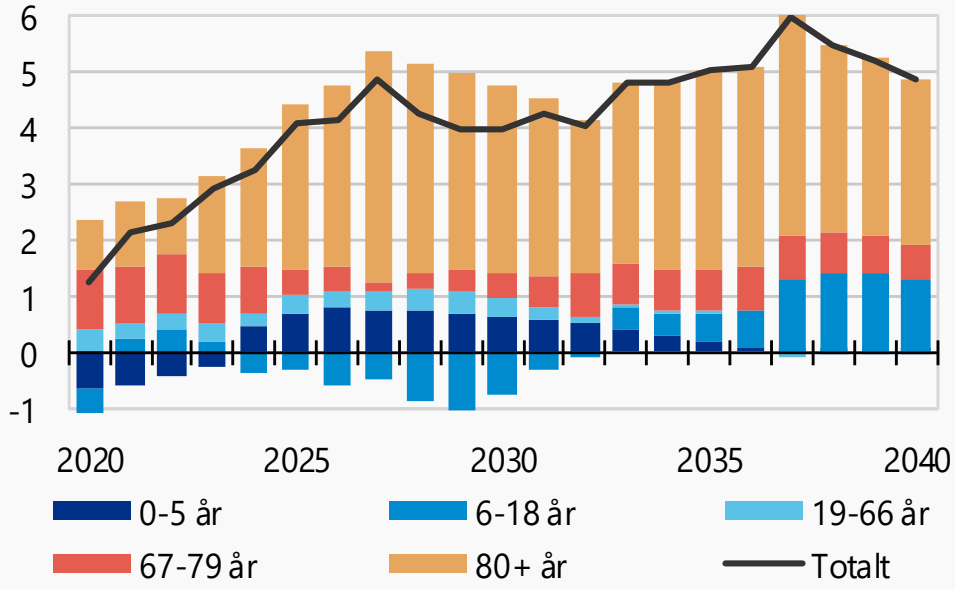
Kilde: Statistisk sentralbyrå/NHO *Rammetilskudd til kommuneforv. er holdt utenom

Og det er her aldringskostnaden kommer

5-6 mrd i økte kostnader/år. Økte investeringer = økt gjeld = økt sårbarhet

Kommunesektoren

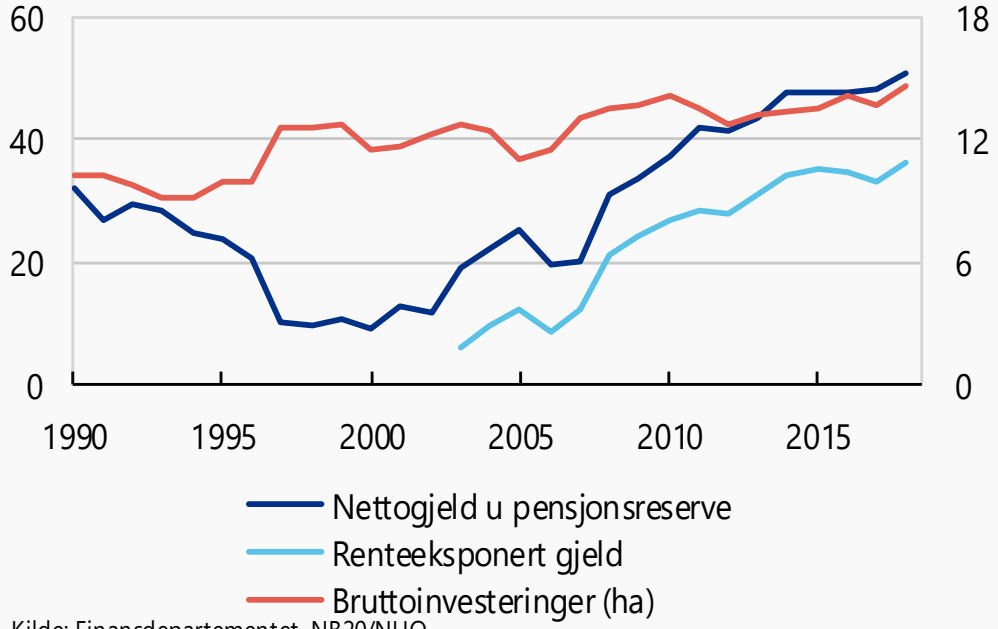
Årlige merutgifter knyttet til demografi. Mrd. 2019-kr



Kilde: Statistisk sentralbyrå/TBU-K/NHO

Kommunene: Investeringer og gjeld

Prosent av inntekter



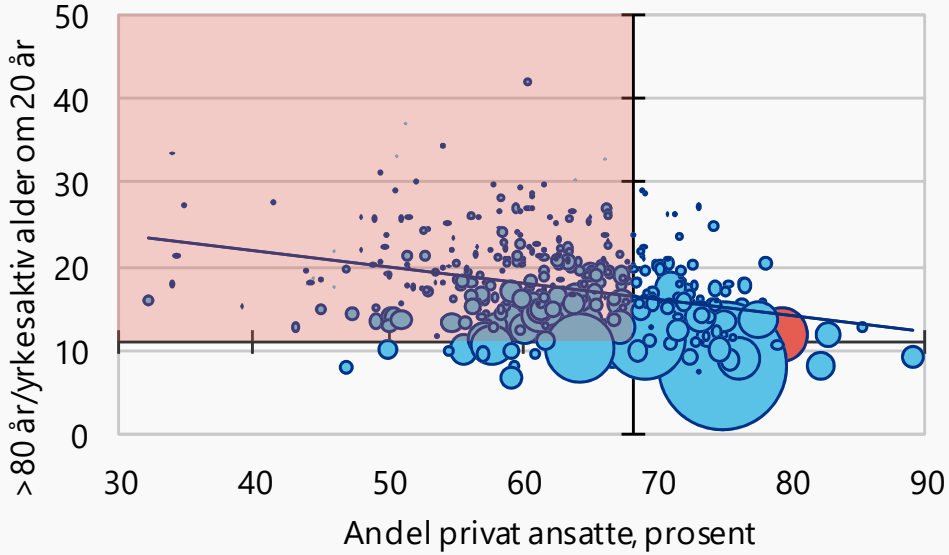
Kilde: Finansdepartementet, NB20/NHO

«Offentlig finansierte gamlehjem»

Kommune-NM måler bærekraft. Mange av de små ligger dårlig an

Privat ansatte og aldring

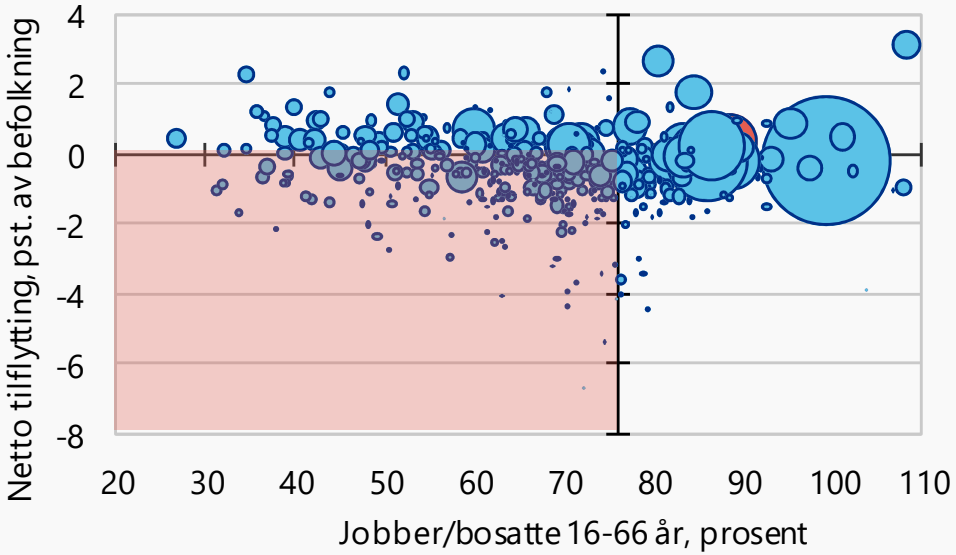
422 norske kommuner, 2018. Akser = landsgj,snitt.*



Kilde: Menon, Kommune-NM/NHO * Sirkelens omkrets angir befolkningsstørrelse

Sysselsatte og nettotilflytting

422 norske kommuner, 2018. Akser = landsgj,snitt.*



Kilde: Menon, Kommune-NM/NHO * Sirkelens omkrets angir befolkningsstørrelse

Kommunal bærekraft fordrer jobber (til begge)

Våre forventninger til kommunesektoren

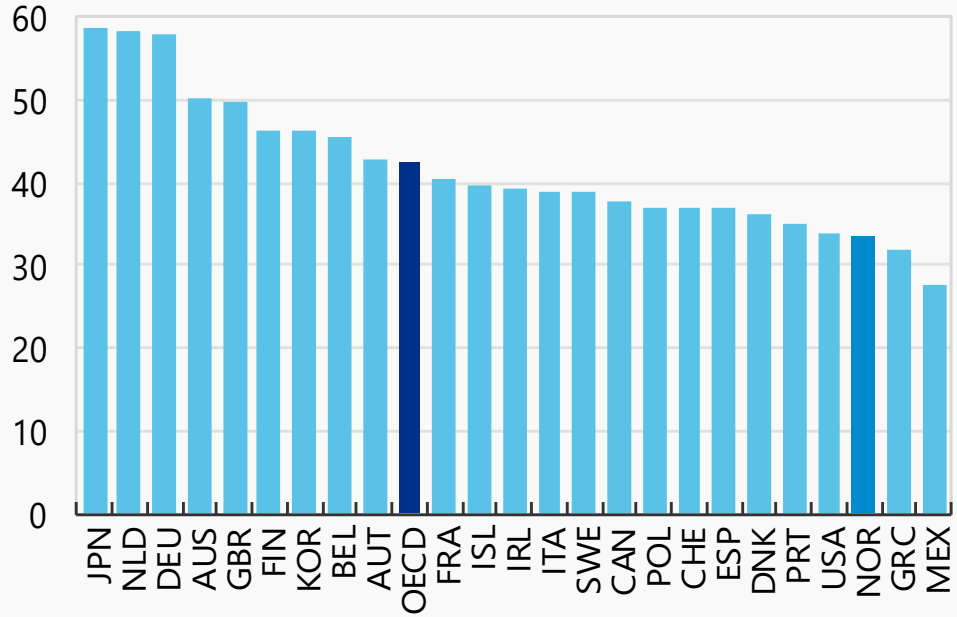
- Bruk næringslivet – som kunde og tjenesteleverandør
- Stimuler næringsutvikling – vær en god vertskapskommune
- Mange fremtidsnæringer er distriktsnæringer – basert på regionale fortrinn
- Næringslivet ser ikke administrative grenser – tenk bo- og arbeidsmarkedsregioner
- Digitalisere og forenkle – i egne prosesser og i kontaktflaten med omverdenen

Offentlige innkjøp: Lav andel, uklare prinsipper

Teknologi, innovative løsninger, spesialisering, næringsutvikling

OECD: Offentlige kjøp av varer og tjenester

Pst. av offentlige produksjonskostnader. 2017



Kilde: OECD, Government at a Glance (2019) / NHO

Kommunal konkurranseutsetting

Andel av alle kommuner. Prosent

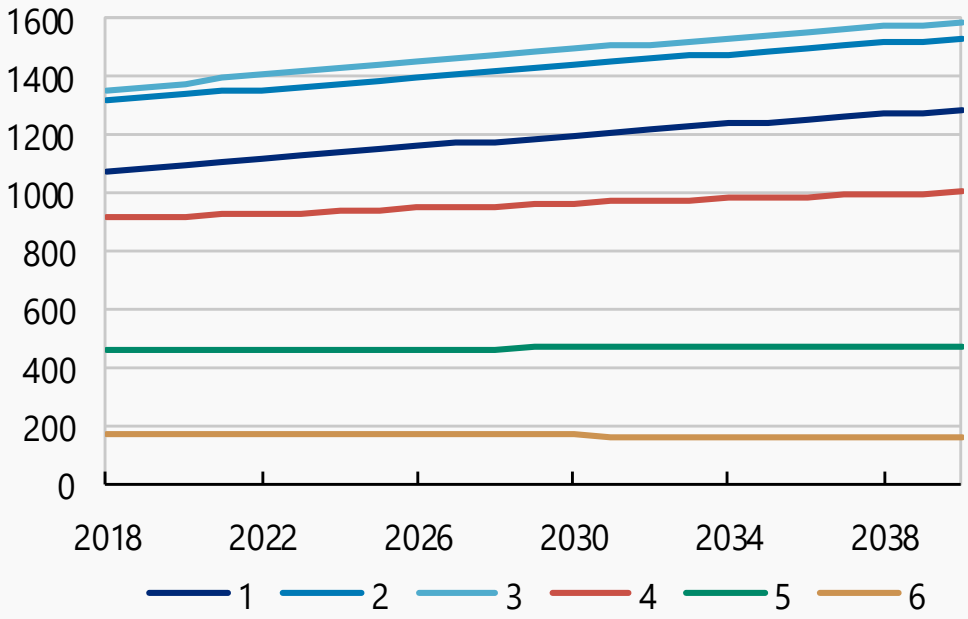
Kilde: Finansdeparrtementet, PM17/NHO

Vi vet hvilken vei det bærer: Må bygge på det

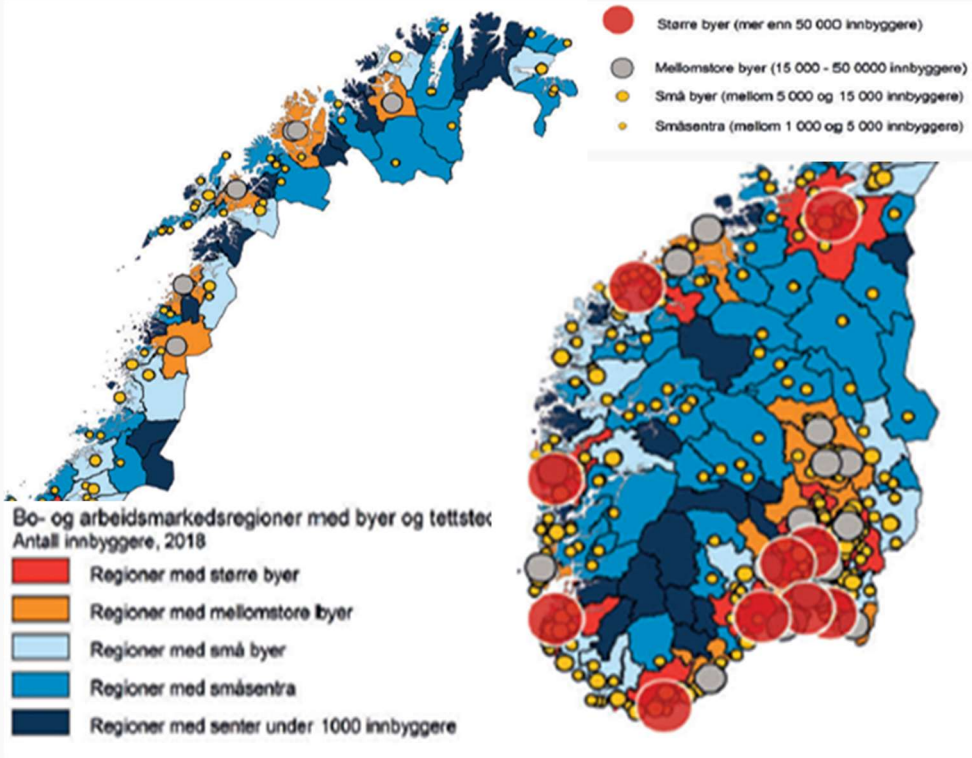
Utvikle landet rundt bærekraftige regionsentra

Norge: Befolkning etter sentralitet

Tusen. Kommuner. SSBs MMMM-alternativ



Kilde: Statistisk sentralbyrå, juni 2018/NHO

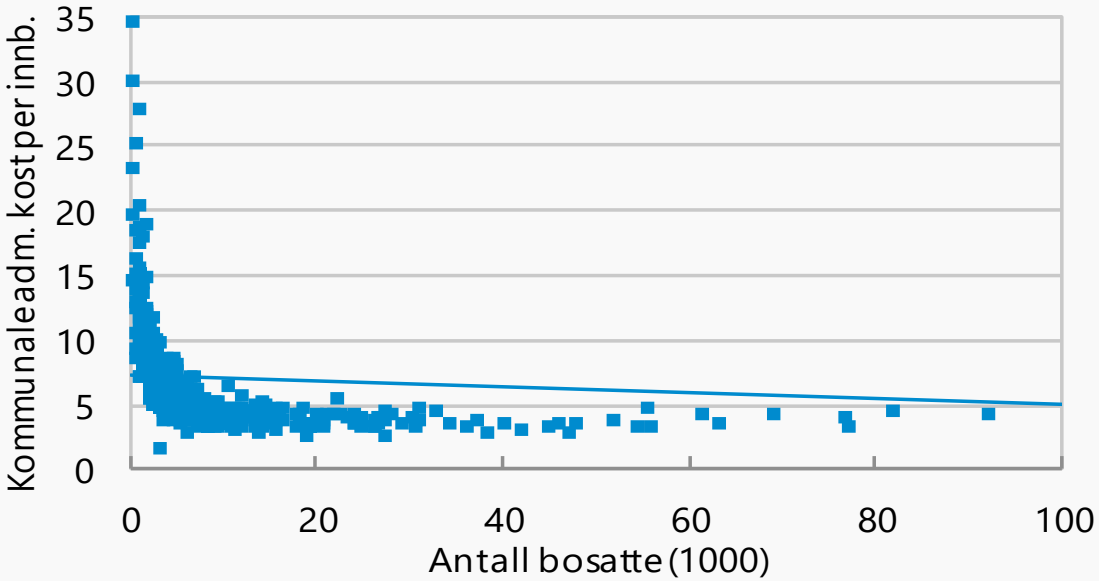


Smått er ikke alltid godt: Lag større enheter

Vi opprettholder illusjonen om generalistkommuneprinsippet

Antall bosatte og komm. adm.kost

417 norske kommuner (< 100 000 bosatte), 2018.



Kilde: Statistisk sentralbyrå/Menon, Kommune-NM/NHO

FIN PM, Trondheim, 25.2.20, side 134

Oppsummert

- Utfordrende tider for «verdens beste land» fremover…
- Trangere statsfinanser…
- …betyr trangere kommuneøkonomi
- Enten: Mindre velferd eller økte skatter…
- Eller: «Smartere velferd» - organisering, løsninger, teknologi
- Men også flere jobber – inkludering, verdiskaping

Takk for meg!

Gevinstrealisering ved kommunesammenslåinger – erfaringer fra Vestfold

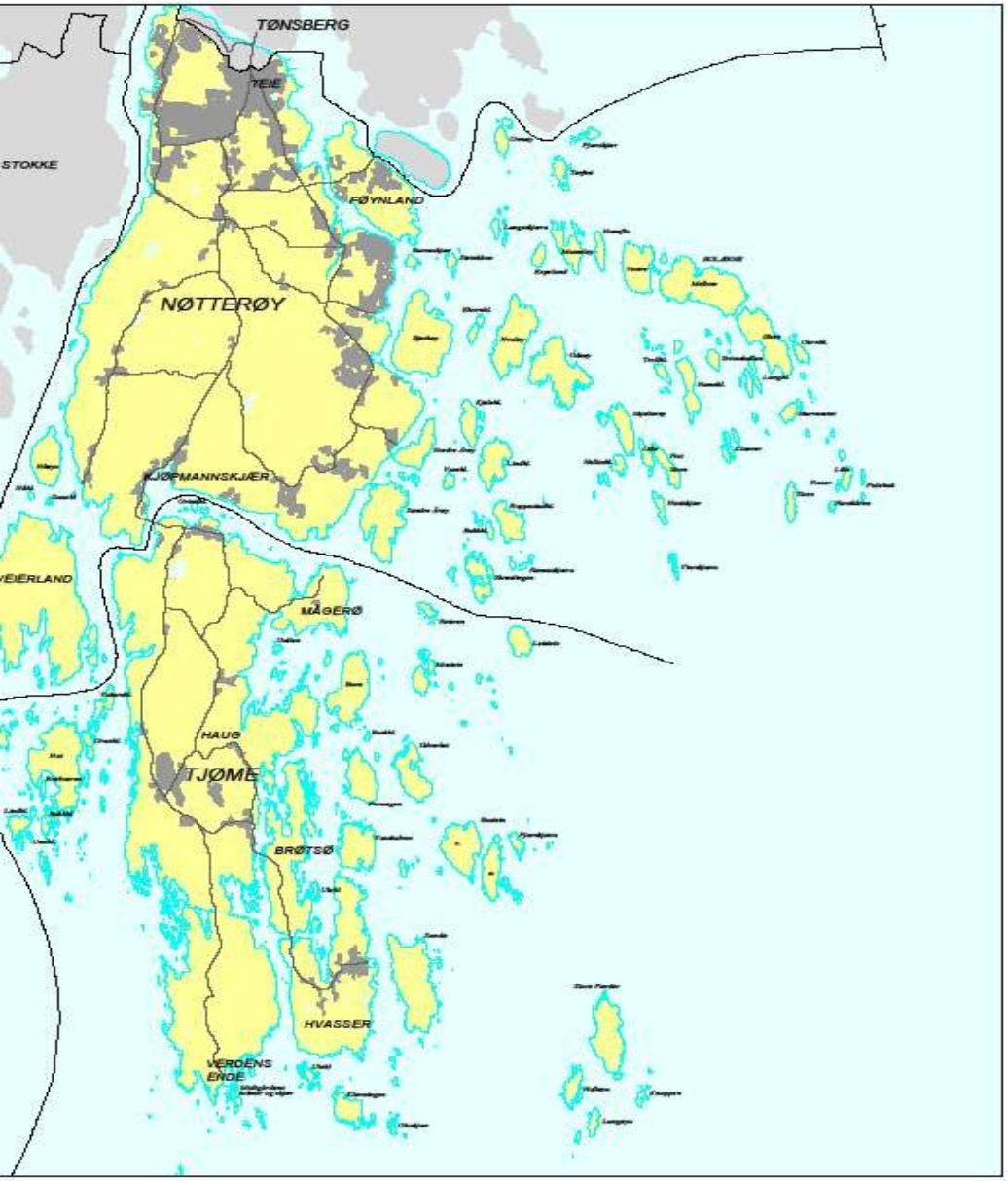
Torill Eeg
Kommunedirektør i Færder kommune

Petter Lodden
Fylkesmannen i Vestfold og Telemark

FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

En innovativ, effektiv og pålitelig offentlig sektor.
Trondheim, 25.februar 2020

Kommunedirektør Toril Eeg



Færder kommune 1.1.18

- ca 27 000 innbyggere
- ca 2 300 ansatte
- ca 1 700 årsverk
- 100 km2
- 650 øyer og holmer
- Nasjonalpark
- Tønsberg, viktig arbeidsmarked
- Stor og liten kommune.
- Ulik folkehelseprofil
- Ulik tilgang på kompetanse
- Demografi

FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

Færder kommune

- 3 ungdomsskoler (1)
- 8 barneskoler (1)
- 10 kommunale barnehager (1)
- 10 private barnehager (1)
- 3 omsorgssentre/ helsehus (1)
- 12.577 boliger (1.800)
- 3.256 fritidsboliger (2.200)
- 200 frivillig lag og foreninger

FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

Kommunesammenslåing

Umiddelbar økonomisk gevinst ca 13 mill. kr

- Fjerning av doble stillinger ca 8 årsverk 9,1 mill. kr
- Redusert antall politikere og godtgjørelser 1,5 mill. kr
- Forsikringer 1,5 mill.kr
- Kontrollutvalgssekretariat 0,2 mill. kr
- Bedriftshelsetjeneste 0,2 mill. kr
- Midler fra administrasjonskostnader er tilført kommunens primærtjenester.

Kommunesammenslåing

Utfordring:

- Finansiering (likt for alle, men ulike utfordringer)
- Konsekvenser /utfordringer som følge av sammenslåing. Tjenestenivå, digitalisering

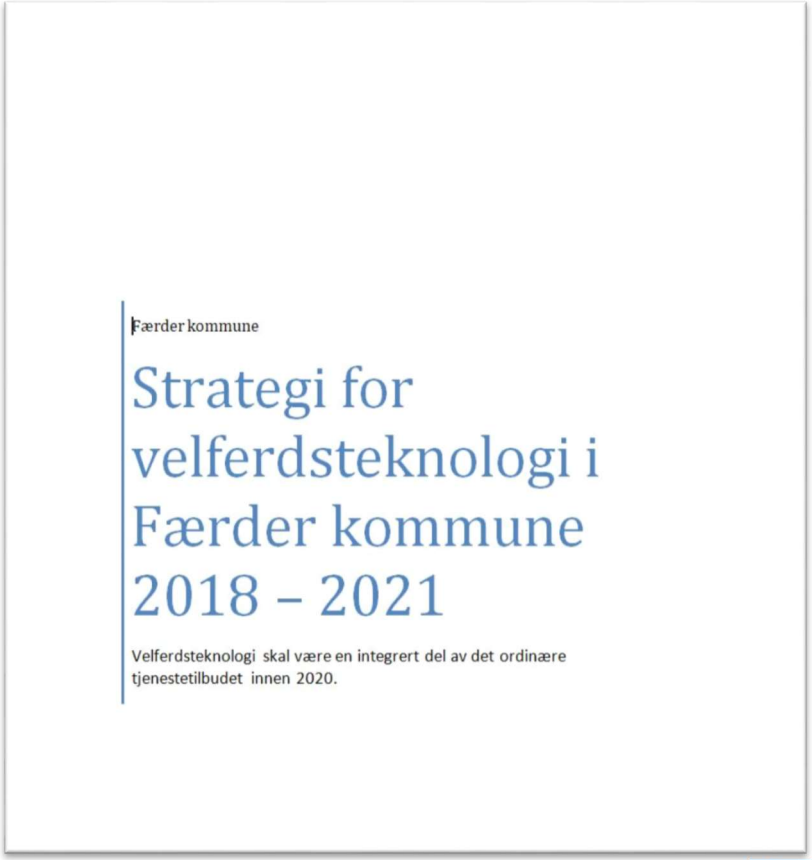
Gevinstrealisering i helsesektoren

- Mest mulig tjenester med tilmålte ressurser.
- Aktivt forebyggende arbeid, frivillig sektor.
- Logistikk og planlegging
- Unngå substitutter – ikke utsett gevinstinnhenting

FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

Satsingsområder

- Ny-By
- Fallsensorer
- Tilpasset trygghetsalarm
- Lokaliseringsteknologi / GPS
- Elektronisk medisineringsstøtte
- Digitalt tilsyn
- Oppgraderte sykesignalanlegg / pasientvarslingssystem
- Medisinsk avstandsoppfølging
- Elektroniske dørlåser


Færder kommune

Strategi for velferdsteknologi i Færder kommune 2018 – 2021

Velferdsteknologi skal være en integrert del av det ordinære tjenestetilbudet innen 2020.

FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

Barnevern forsøket.

Områder

- Forebyggende barnevern
- Hjelpetiltak i hjemmet
- Fosterhjemstilbudet
- Akuttilbudene, beredskapshjem, akuttinstitusjon
- Senter for foreldre og barn
- Institusjoner for ungdom

Noen viktige resultater

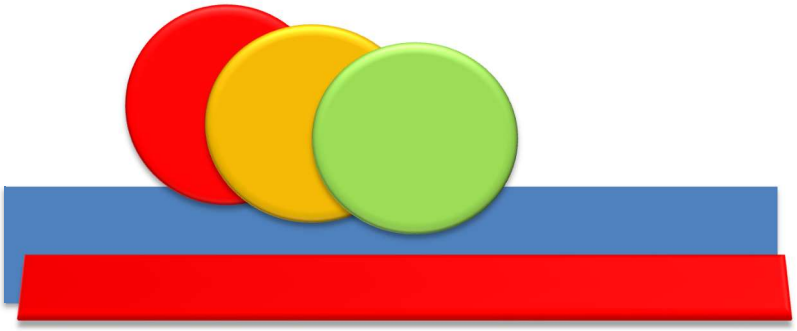
- Andel bekymringsmelding:

- 2016: 288
- 2019: 441

- Andel barn med tiltak utenfor hjemmet:

- 2013: 46%
- 2019: 28%

Kommunen kan ta hele ansvaret

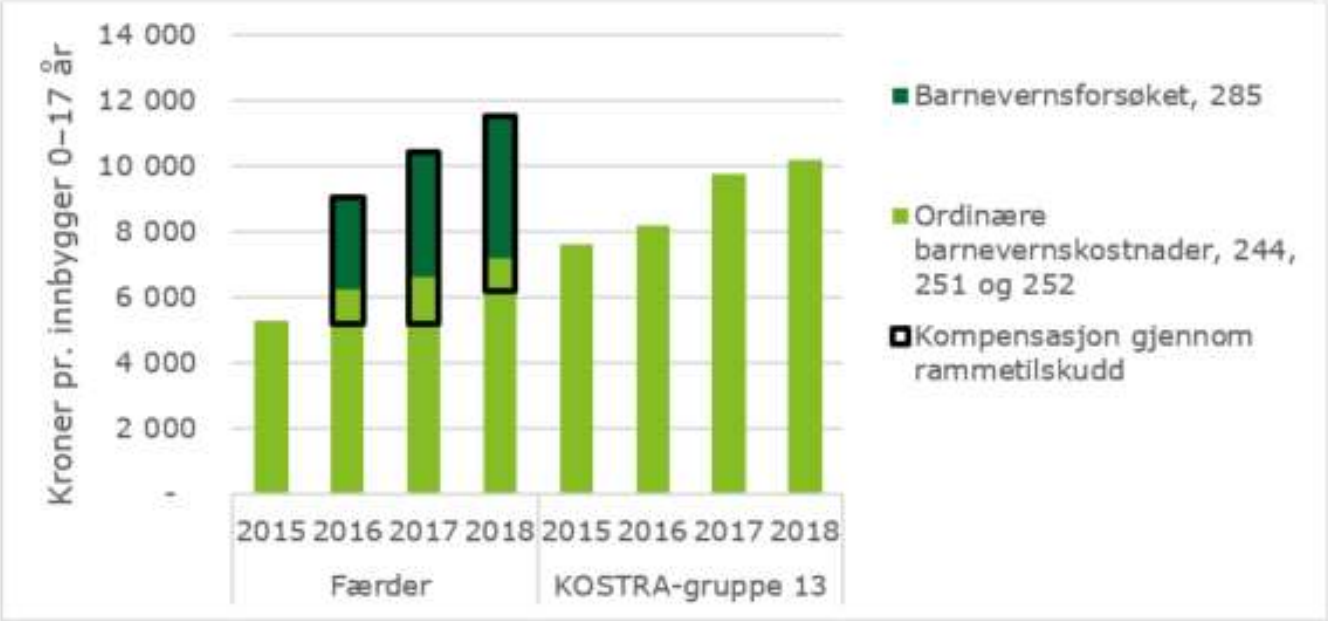


- Nærhet til
  våre barn og våre hjem
- Oversikt og kvalitetssikring

- Lav ventetid
- Fornøyde fosterhjem
- Få brudd
- Tett og samordnet oppfølging
- Tilpasning til behov
- Økt kvalitet
- Økonomisk lønnsomt

Økonomi

Figur 18: Netto driftsutgifter til barnevern, med illustrasjon av kompensasjon for forsøksdeltakelsen[100]



Gevinstrealisering

- Reduserte utgifter, økt velferd, bedre tjenester og et helhetlig barnevern.

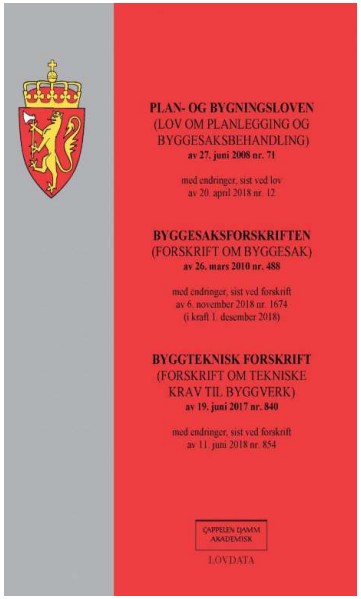
- Nøkkel til gevinstrealisering ligger i Staten

 - Gevinsten er avhengig av at kommunen tillegges de oppgaver og ansvar som er i forsøket, og at det åpnes for differensiert oppgavefordeling.

- En trussel mot gevinstrealisering er at små kommuner hindrer muligheter for et helhetlig ansvar for hele tiltakskjeden.

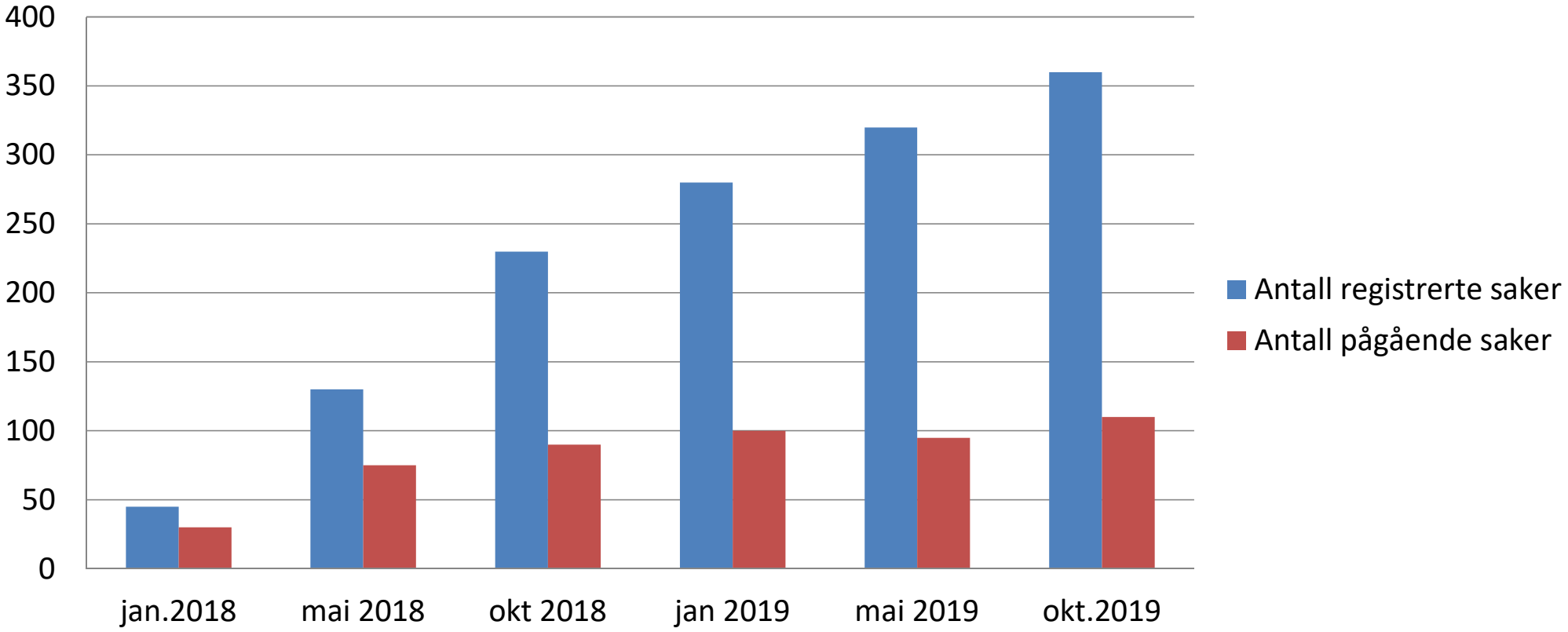
Ulovlighetssaker

- 2017 – gransking av byggesaksavdelingen i Tjøme kommune.
- «Overført» til Færder kommune 1.1. 18.
- Startet med 50 saker som skulle følges opp.
- Saken overføres økokrim september 2018



FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

Tilsyn og ulovlighetsoppfølging



FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

Type saker generelt

- Klare ulovligheter, ikke omsøkt.
- Vedtak som skulle vært behandlet politisk er behandlet administrativt
- Det er ikke søkt eller fattet vedtak om dispensasjon
- Det er søkt dispensasjon, men tillatelsen er gitt uten dispensasjon
- Det er søkt og gitt dispensasjon, men sakene er ikke oversendt fylkesmannen eller andre høringsuttalelser til uttalelse.
- Tvil om vilkår for dispensasjon er oppfylt
- Det er ikke tatt stilling til vei, vann og avløp
- Formelle saksbehandlingsfeil
- Manglende dokumentasjon i saker

Oversikt over arbeid 2018 og 2019

	2018	2019	2020
Totalt antall saker gjennom året	109	126	
Antall saker ved årsslutt	93	103	
Nye saker gjennom året	48	29	
Avsluttede saker gjennom året	16	23	
Saker som er besluttet å ikke forfølge	1	1	
Gjennomførte tilsyn	38	32	
Pålegg om umiddelbar stans i bruk/arbeid	7	3	
Varsel om pålegg og tvangsmulkt	18	8	
Vedtak om pålegg og tvangsmulkt	4	3	
Varsel om omgjøring	9	6	
Vedtak om omgjøring	5	2	
Varsel om overtredelsesgebyr	7	5	
Vedtak om overtredelsesgebyr	4	6	
Samlet størrelse overtredelsesgebyr	175.000	412.500	
Påløpt tvangsmulkt	0	413.500	
Ettergitt tvangsmulkt	0	-11.000	

Kostnad ulovlighetssaker 14 mill.kr

- Tjøme kommune bevilget 4 mill.kr. benyttet ca 3,5 mill.kr.
- 4 stillinger, overtid og innleie 2018 – 2019 er finansiert i drift 6,5 mill kr.
- Tapte byggesaksinntekter 2017 – 2019. ca 4 mill.kr

- <u>Finansiering:</u>
- Driftsfond Tjøme kommune 3,5 mill.kr
- Omstillingsmidler kommunesammenslåing Færder 3 mill.kr
- Ordinær drift 4,2 mill.kr.
- Skjønnsmidler fra fylkesmannen 3,3 mill.kr.

Gevinstrealisering

- Kostnadskrevende saker, vekt på allmennhetens interesser. Representerer en ivaretakelse av nasjonale mål, slik Stortinget har nedfelt dem i Plan- og bygningsloven.

- Økt forutsigbarhet og likebehandling.

- Økt kvalitet og rettsikkerhet

- En mindre kommune vil ikke kunne ivareta de oppgavene som Færder kommune har fått etter kommunesammenslåingen.

FÆRDER KOMMUNE
– med vind i seilene

Kommunesammenslåing

- Større fagmiljøer i Færder kommune gir økt kvalitet og profesjonalitet i tjenestetilbudet.
- Mindre sårbar kommune, «spesialisering» av arbeidsområder.
- Mindre sårbar for rolle- og interesse-blanding

Konklusjon

- Kommunesammenslåing har vært avgjørende viktig for ulovlighetsoppfølging, utvikling i barnevernet og bedre forutsetninger for å møte den demografiske utfordringen og behov for mer «spesialiserte» helsetjenester.
- Dette gjelder spesielt for Tjøme – og dette var ingen liten kommune i nasjonal sammenheng.

- Gevinst i form av økonomi, kompetanse, kvalitet og rettsikkerhet er av stor betydning for tillit til forvaltningen.

KS' arbeid for å tilrettelegge og samordne effektive og innovative løsninger i kommunesektoren

Kristin Weidemann Wieland

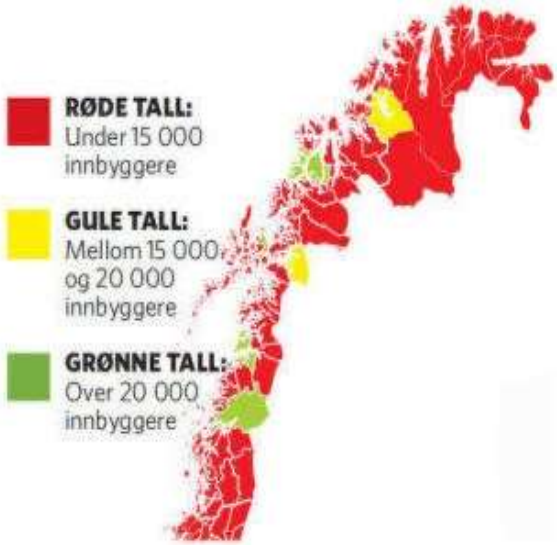
Direktør for forskning, innovasjon og digitalisering, KS

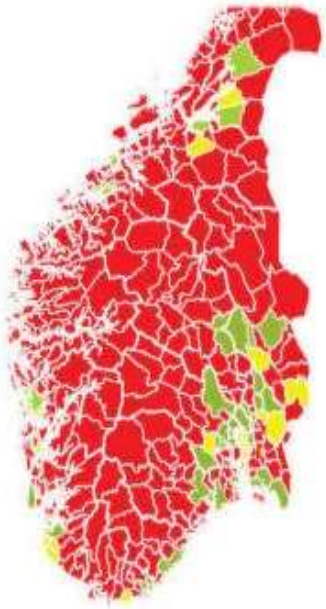
En effektiv og nyskapende kommunesektor!

Kristin Weidemann Wieland 25.2.2020
Område direktør forskning, innovasjon og digitalisering

Harde fakta

- 356 kommuner, 11 fylkeskommuner
- 470.000 ansatte
- 550 mrd. i brutto driftsinntekter
- 200 mrd i anskaffelser
- Nær 100 mrd i årlige investeringer
- 30-40% av driftsbudsjettet anskaffes i markedet
  (Statlig sektor: 15%)
- Og alle kommuner og fylkeskommuner
  er medlemmer i KS





«I kommunesektoren er det jo ikke mye innovasjon som skjer… »

8 av 10 kommuner gjennomførte innovasjonstiltak siste år

Flere høyt utdannede enn i arbeidslivet for øvrig

Færre ufaglærte enn i arbeidslivet for øvrig

Foto: Samfoto

Foto: TT

Foto: Jevnaker kommune

Foto: Shutterstock

Foto: Scanstock

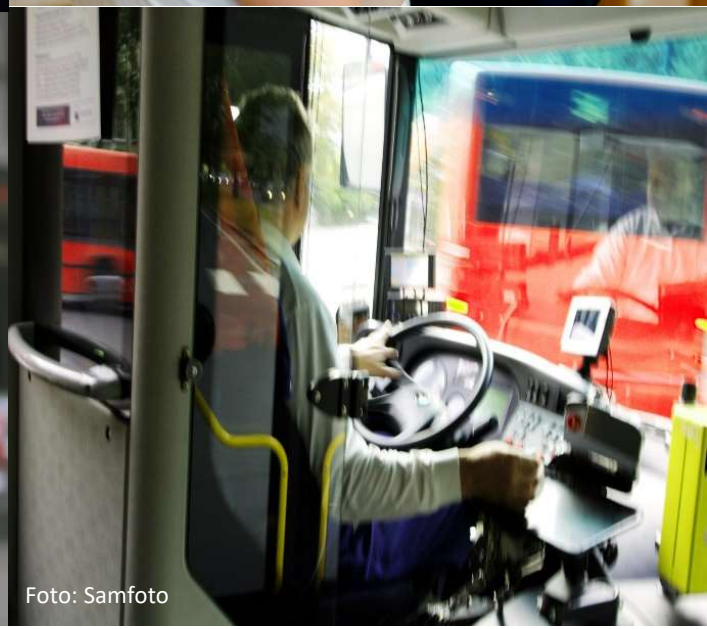
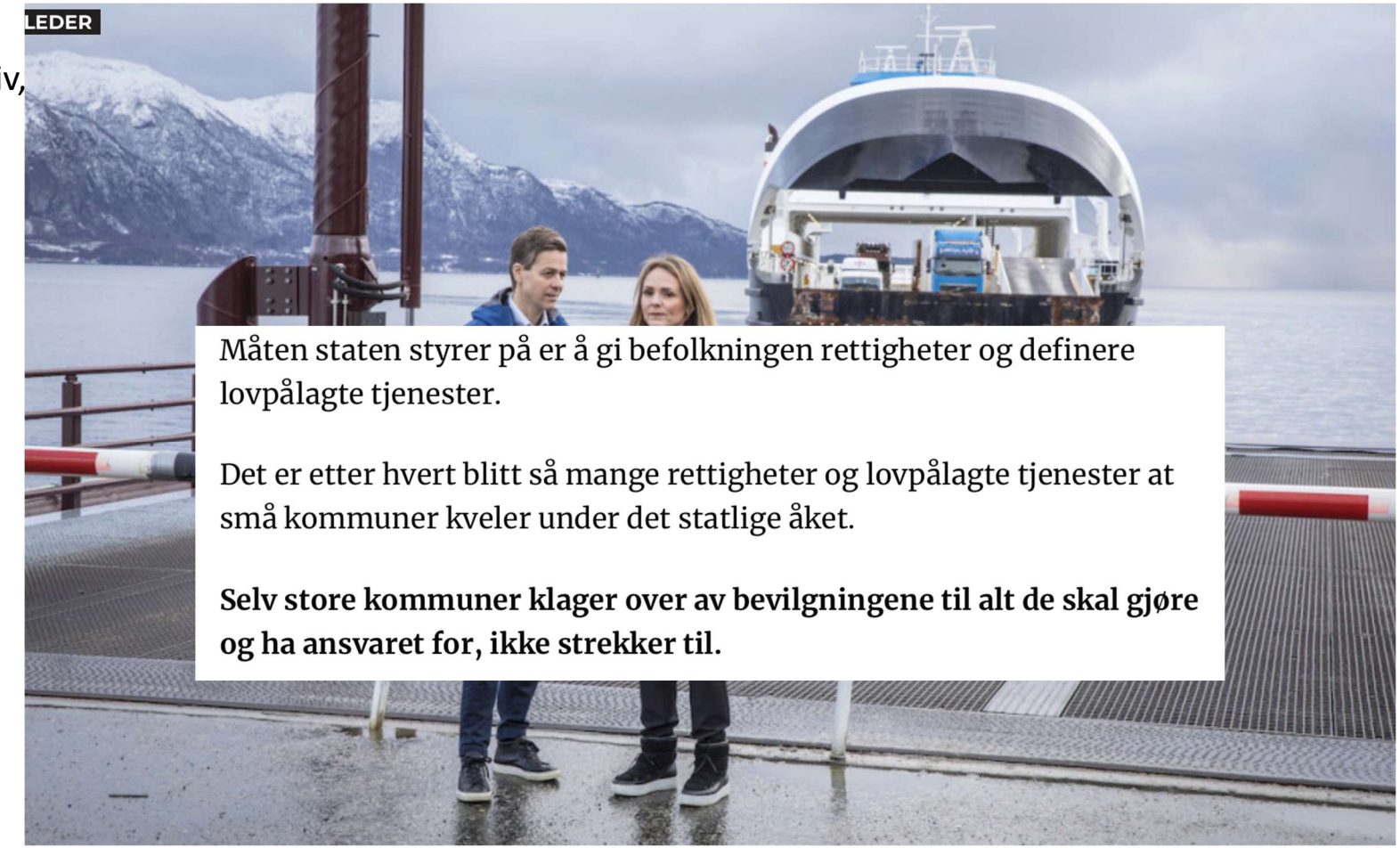


Foto: Samfoto

Dagens Perspektiv,
Magne Lerø
17.2.2020



Måten staten styrer på er å gi befolkningen rettigheter og definere lovpålagte tjenester.

Det er etter hvert blitt så mange rettigheter og lovpålagte tjenester at små kommuner kveler under det statlige åket.

Selv store kommuner klager over av bevilgningene til alt de skal gjøre og ha ansvaret for, ikke strekker til.

Samferdselsminister Knut Arild Hareide og distrikts- og digitaliseringsminister Linda Hofstad Helleland besøker Møre og Romsdal der det har vært protester mot økte ferjepriser. Foto: Ole Berg-Rusten / NTB scanpix

Desentralisering – et innsparingsgrep

Når det må spares inn, er det fristende for Storting og regjering å overlate ansvaret for å fordele midlene til fylker og kommuner.

KS' politiske prioriteringer 2020 - 2

Innovative anskaffelser

Nasjonalt program for leverandørutvikling

Bildet er en illustrasjon fra prosjektet «utslippsfrie hurtigbåter» der innovative offentlige anskaffelser benyttes som virkemiddel med bistand fra Nasjonalt program for leverandørutvikling. Foto: Flying Foil

innovativeanskaffelser.no

Bærekraftsløftet – et nasjonalt prosjekt

Norske kommuner, fylkeskommuner, organisasjoner og bedrifter har innledet samarbeid med 16 FN-organisasjoner, under paraplyen United for Smart Sustainable Cities (U4SSC), om smart bærekraftig utvikling av byer og lokalsamfunn.

Bærekraftsløftet er en nasjonal dugnad – sammen når vi FNs bærekraftsmål raskere

Hva ønsker medlemmene våre?

- Hjelp til å oversette de globale målene til en lokal kontekst
- Utvikling av relevante indikatorer for lokal resultatmåling
- Arenaer for nettverk og erfaringsdeling

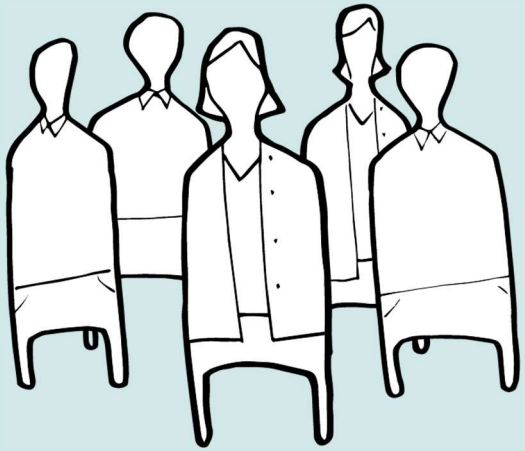
Samskaping og innbyggerinvolvering

- fra å løse problemer for innbyggerne til å skape løsningene sammen med dem
- Det handler om å mobilisere ressursene i samfunnet
- Innovative metoder gir rom for de «tause stemmene» og sikrer at fler får ta del i utviklingen av sitt eget lokalsamfunn

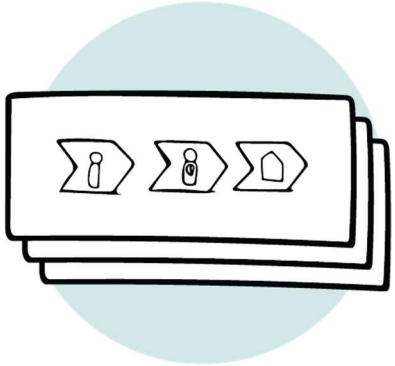
http://samson-ks.herokuapp.com/

Partnerskap for radikal innovasjon

Kjerneteam



Samfunnsutfordringer



Porteføljе av innovasjonsprosjekter

Samarbeidspartnere

Strategisk råd for innovasjon og forskning

10 kommunedirektører og fylkesrådmenn

Ressursgruppe

8 personer med innovasjonsfaglig og strategisk kompetanse

Hvordan kan vi ta oss råd til som samfunn å *ikke* investere ekstra i utsatte barn og unge?

- For menneskene det gjelder, og for bærekraften i velferdssamfunnet, må vi snu mer av ressursbruken fra reparasjon til forebygging
- Vi trenger *nye* løsninger for barn og unge som vi vet står i fare for å bli koblet fra samfunnet
- Vi trenger *nye* diskusjoner, tiltak og tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer

KS mener Prosjekter og verk

vesteringer | Utenfor-regnskapet

Utenfor-regnskapet

www.ks.no/utenforregnskapet

Utenfor-regnskapet er et verktøy for å vise hvor mye samfunnet potensielt kan spare på å forebygge fremfor å reparere, og på å investere i mennesker fremfor å se dem som en utgiftspost.

· har vi laget Utenfor-
pet?

t lønner seg å forebygge. Og å
nennesker. Derfor har vi laget
nskapet, som tallfester hvor mye vi
an spare på å forebygge fremfor å

Kom i gang med Utenfor-regnskapet

Utenfor-regnskapet er en økonomisk beregningsmodell som er skreddersydd for bruk i kommunesektoren. Kom i gang med det forebyggende arbeidet - last ned Utenfor-

Slik er beregninge

Det ligger omfattende øko
bak Utenfor-regnskapet. D
sammen på en helt ny måt
kunnskap om hva vi kan sp
når vi bør sette inn tiltak o

KS Barnevernløft – hvordan vet vi om vi har et godt barnevern?

Et utviklingsnettverk for kommuner hvor politisk og administrativ ledelse ønsker økt eierskap og kunnskap om kommunens barnevern og bli bedre i stand til å ha ambisjoner og sette retning for tjenesten

Tema i kommunestyret

- Forholdet mellom politikk og administrasjon og synliggjøring av handlingsrom i møte med et større kommunalt ansvar for barnevernet

Temadager

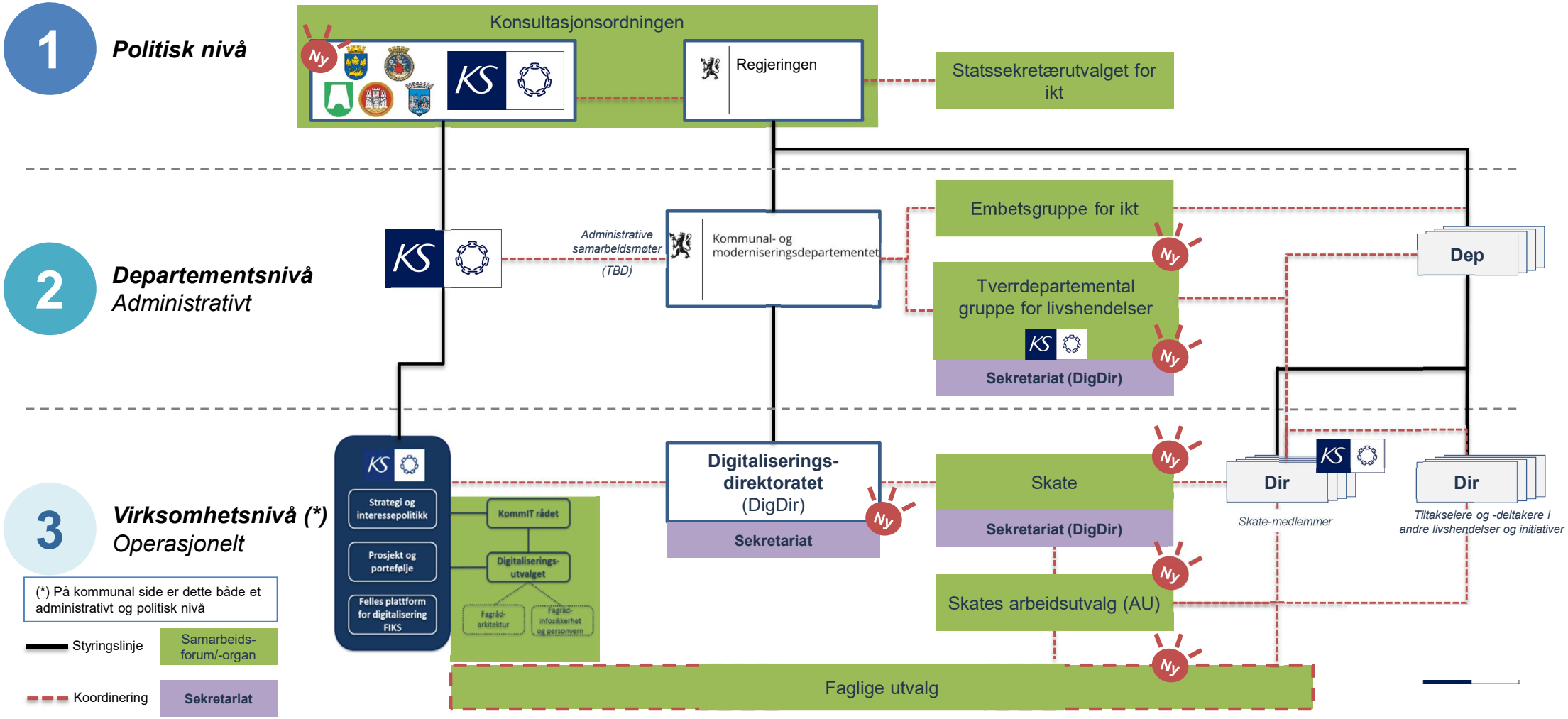
- Arbeidsgiveransvaret, styringsdata, interkommunale samarbeid, årlig rapportering, internkontroll og ledelse

Retning

- Hva må vi gjøre for å møte fremtidens krav og forventinger til kommunene?

- Likeverdighet og innflytelse
- Representativitet
- Tidlig involvering

Styrings- og koordineringsstruktur for oppfølging av strategi og handlingsplan



Landstinget i KS vedtok 12.2.2020 KS rolle på digitaliseringsområdet for kommunal sektor:

- Samordning og samstyring
- Representere sektoren overfor staten og andre nasjonale aktører
- Pådriver for digital kompetanse, utvikling og utbredelse av felles løsninger
- Pådriver for digitaliseringsvennlig regelverk og premissleverandør for standarder og arkitektur

Samstyring for bedre løsninger

KOMMUNAL- OG MODERNISERINGSDEPARTEMENTET

Difi Direktoratet for forvaltning og ikt — IKT-styring og medfinansiering for digitaliseringsprosjekter

KS — KommIT og Digifin Fellesprosjekter kommunal sektor

Fylkesmannen — Skjønnsmidler

Skate – styring og koordinering av tenester i e-forvaltning

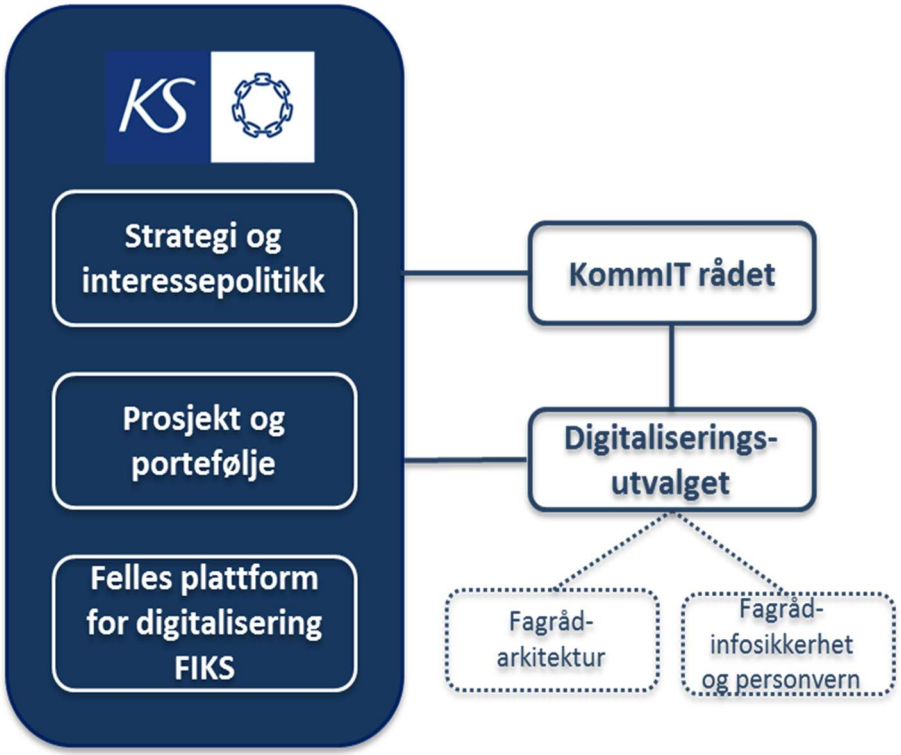
Nasjonalt e-helsestyre (NEHS)

Nasjonalt e-helsestyre ble etablert i 2016 og skal bidra til sterkere nasjonal styring av IKT-utvikling i helse- og omsorgstjenesten.

Innovasjon Norge — Innovasjonspartnerskap

Forskningsrådet — FoU – prosjekter og tilskudd

Øvrige nasjonale prosjekter/samarbeid

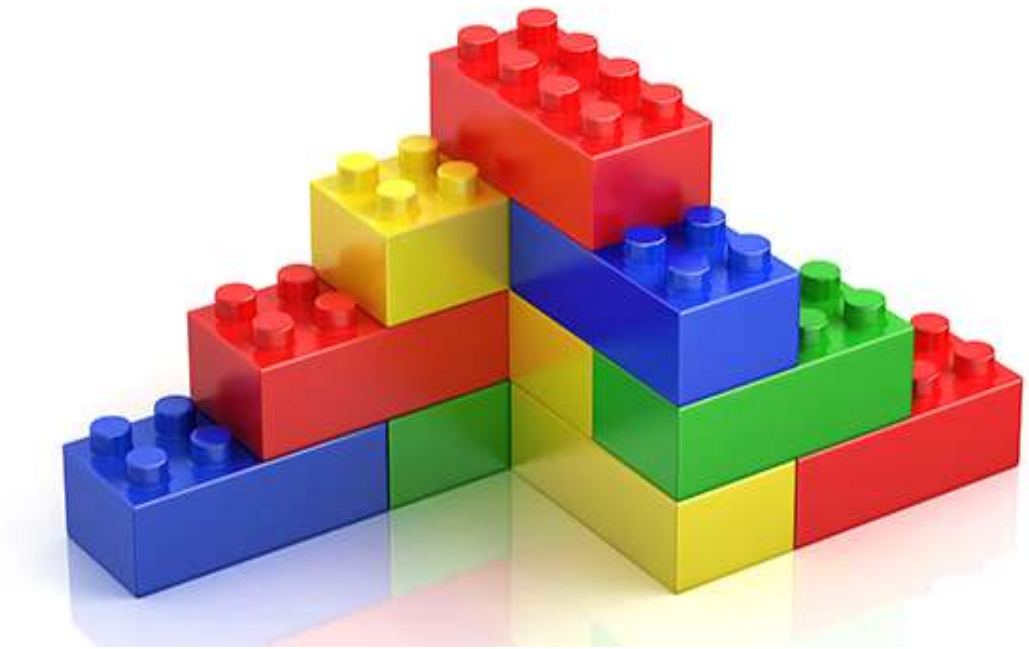


. . .

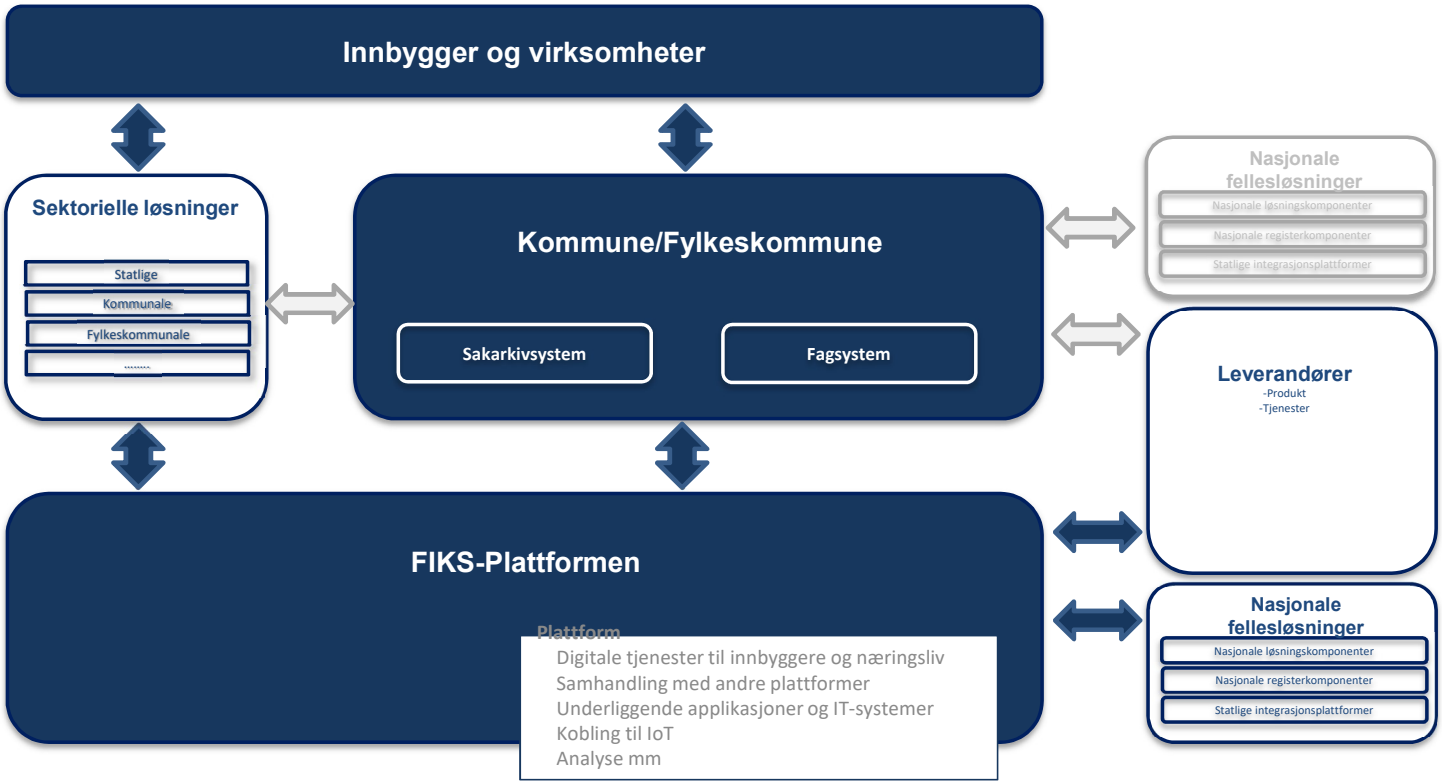
Regionale bølgekraftverk

Felles virksomhetsarkitektur for kommunal sektor

- Store gevinster for både stat og kommunesektor når samhandling tar utgangspunkt i felles standarder og komponenter
- Forutsigbart for leverandørene
- Muliggjør skalering og gjenbruk
- Utviklet gjennom samarbeid mellom de fremste ekspertene i kommunesektoren, i samråd med statlige aktører.



Fiks-plattformen – den kommunale puslebiten i «nasjonalt økosystem for digital samhandling»



Nasjonal portal for bekymringsmelding til barnevernet

- raskere og sikrere innsending av bekymringsmeldinger, og bedre kvalitet på innholdet.
- Bekymringsmelding sendes inn ved pålogging til portal og ufylling av skjema. Ett for privatpersoner, ett for offentlig ansatte.
- Løsningen vil deretter søke å levere meldingen på en eller flere av følgende måter:
    - direkte til kommunens fagsystem (strukturert informasjon)
    - som en manuell nedlastning i Fiks-plattformen (ustrukturert informasjon i digital form – PDF)
    - per brevpost

Bufdir

KS

Foto: Samfoto

Foto: TT

Foto: Jevnaker kommune

- Mindre detaljstyring – mer frihet under ansvar
- Fri oss fra bemanningsnormer
- Fri oss fra forskriftsveldet
- Fri oss fra alle de lovfestede rettighetene vi i sum ikke klarer å innfri

Foto: Shutterstock

Foto: Scanstock

Foto: Samfoto

Perspektivmeldingen 2020

Seminar:

En innovativ, effektiv og pålitelig **offentlig sektor**

09:30 Dørene åpnes

10:00–10:15 Innledning *Jan Tore Sanner, finansminister*

Tema 1: Gode prioriteringer

10:15–11:20 Tanker om fremtidens velferdssamfunn
Lars Erik Borge, professor, NTNU

Eksempler på prioriteringserfaringer fra helsesektoren
Trygve Ottersen, områdedirektør i Folkehelseinstituttet, og sekretariatet for Prioriteringsutvalget

Eksempler på prioriteringer: Asker velferdslab skaper en bærekraftig velferd og reduserer fremtidig utenforskap
Lars Bjerke, kommunedirektør, Asker kommune

Hva skal til for at teknologiske løsninger kan erstatte dyre investeringer i samferdselssektoren?
Bernt Reitan Jenssen, utvalgsmedlem i ekspertutvalg om teknologi i samferdselssektoren og direktør i Ruter

11:20–11:35 Pause

11:35–12:10 Hva sier forskningen at gir gode prioriteringer og investeringsvalg? Erfaringer fra Concept-programmet
Gro Volden, forskningssjef, NTNU

Dokkhuset
Trondheim, 25. februar 2020

Erfaringer fra Nye Veier AS med å løse et klart mandat om å prioritere de beste veiene først
Anette Aanesland, administrerende direktør, Nye Veier AS

12:10–12:40 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

12:40–13:30 Lunsj

Tema 2: Effektiv ressursbruk

13:30–14:40 Innledning *Paul Chaffey, statssekretær, KMD*

Utfordringer med kommunestruktur og bosettingsmønster
Øystein Dørum, sjeføkonom, NHO

Gevinstrealisering ved kommunesammenslåinger – erfaringer fra Vestfold *Torill Eeg, kommunedirektør, Færder kommune, og fagdirektør Petter Lodden, Fylkesmannen i Vestfold og Telemark*

KS' arbeid for å tilrettelegge og samordne effektive og innovative løsninger i kommunesektoren *Kristin Weidemann Wieland, direktør for forskning, innovasjon og digitalisering, KS*

14:40–14:55 Pause

14:55–15:30 Velferdsteknologi og digitalisering i offentlig sektor,
Alexandra Bech Gjørv, konsernsjef, SINTEF

Forutsetninger for og gevinster av digitalisering
Kjersti Monland, seniorrådgiver, NAV

15:30–16:00 Oppsummering av utfordringer og innspill, panelsamtale

16:00 Slutt

Velferdsteknologi og digitalisering i offentlig sektor

Alexandra Bech Gjørv
Konsernsjef, SINTEF

SINTEF

VELFERDSTEKNOLOGI OG DIGITALISERING I OFFENTLIG SEKTOR

Alexandra Bech Gjørv

Konsernsjef SINTEF

Stiftelsen SINTEFs visjon: Teknologi for et bedre samfunn

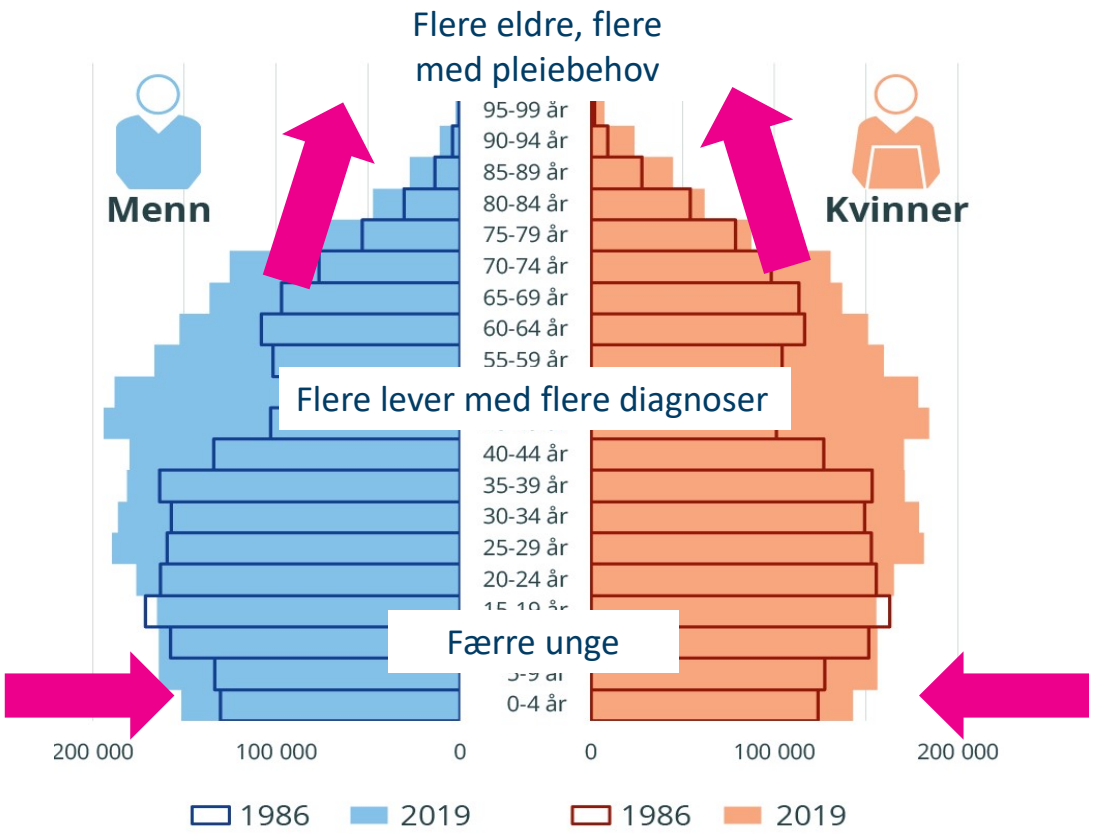
SINTEF

Visjon: Teknologi for et bedre samfunn

Spisskompetanse fra havrom til verdensrom

SINTEF

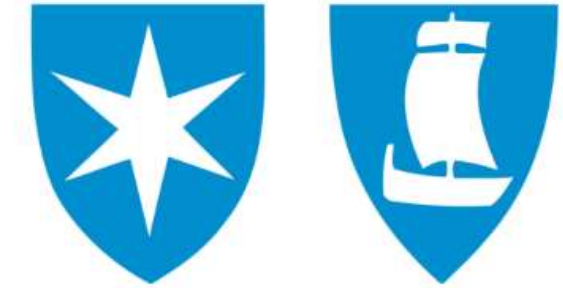
Helsedirektoratet: Vi trenger dobbelt så mange helsearbeidere i 2040!



Statistisk sentralbyrå: https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/befolkningen

SINTEF

CheckWare®



UiO : Universitetet i Oslo

SINTEF

Teknologi for friskere og tryggere pasienter

Digital hjemmeoppfølging av pasienter med kols (Telehelse) ga 46 % reduksjon i liggedøgn (Helse@hjemme)

TRONDHEIM KOMMUNE

Oslo kommune

SARPSBORG KOMMUNE

STAVANGER KOMMUNE

Direktoratet for e-helse

dignio

ST. OLAVS HOSPITAL
UNIVERSITETSSYKEHUSET I TRONDHEIM

Lovisenberg Diakonale Sykehus

SYKEHUSET ØSTFOLD

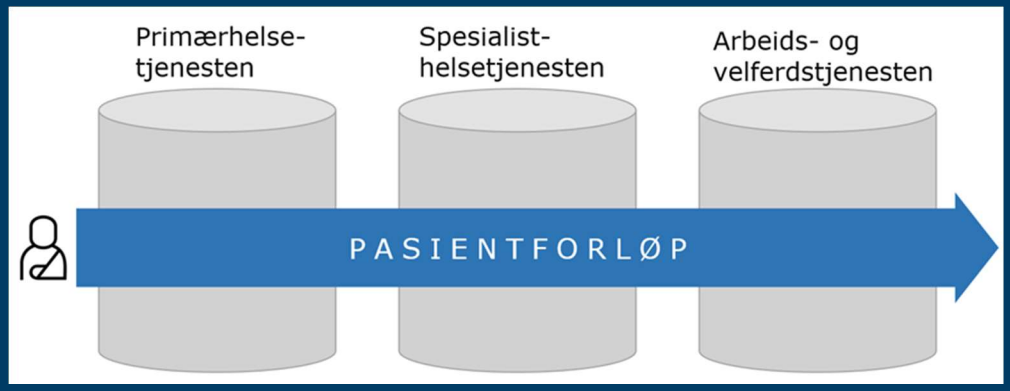
KS

Helsedirektoratet

imatis

Hvordan opplever pasientene et møte med helse- og omsorgstjenestene?

Teori:



Enkelt, «standard», integrert forløp

Diagnose → Behandling → Rehabilitering
Én innbygger – én journal.
Stortingsmelding nr 9 (2012–2013)

SINTEF

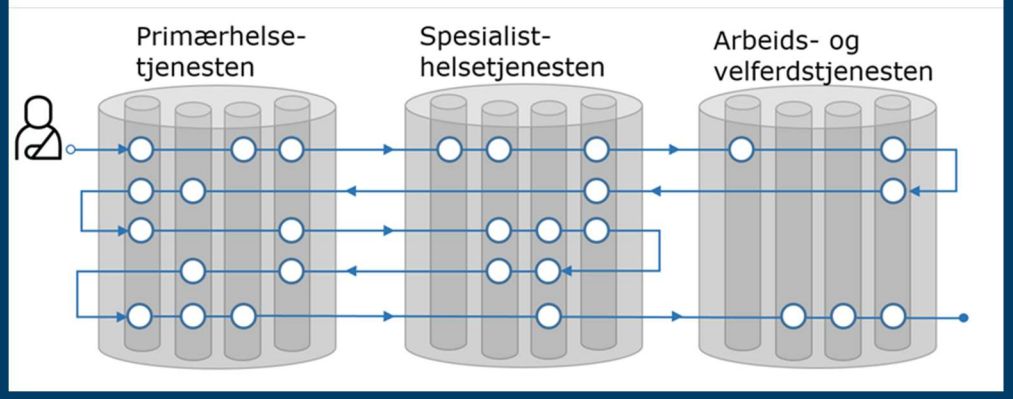
Hvordan opplever pasientene et møte med helse- og omsorgstjenestene?

Teori:

Enkelt «standard» integrert forløp

Diagnose → Behandling → Rehabilitering
Én innbygger – én journal.
Stortingsmelding nr 9 (2012–2013)

Praksis:



Mange aktører som strever med å samhandle

Siloer og silo-i-siloer
Pasientene får komplikasjoner og trenger individuell oppfølging.

«Brukeropplevelsene» helt forskjellige, og liten støtte for bruker til å se eller forstå den overordnede planen

SINTEF

Datadrevet næringslivsrevolusjon

***"Verdensledende teknologi**. SPIDER har utspring fra SINTEF, som har blant de beste kompetansemiljøene i verden på denne type teknologi. Optimeringskvaliteten bekreftes av de mange verdensrekordene."*

SINTEF

Riktig tjeneste til riktig bruker på riktig sted til riktig tid; - hjemme!

Digital helse- og omsorgsgevinst

Datasystem med «VM-gull» i kompleks planlegging sikrer nå at hjemmesykepleiere får mer tid til primærpasientene sine.

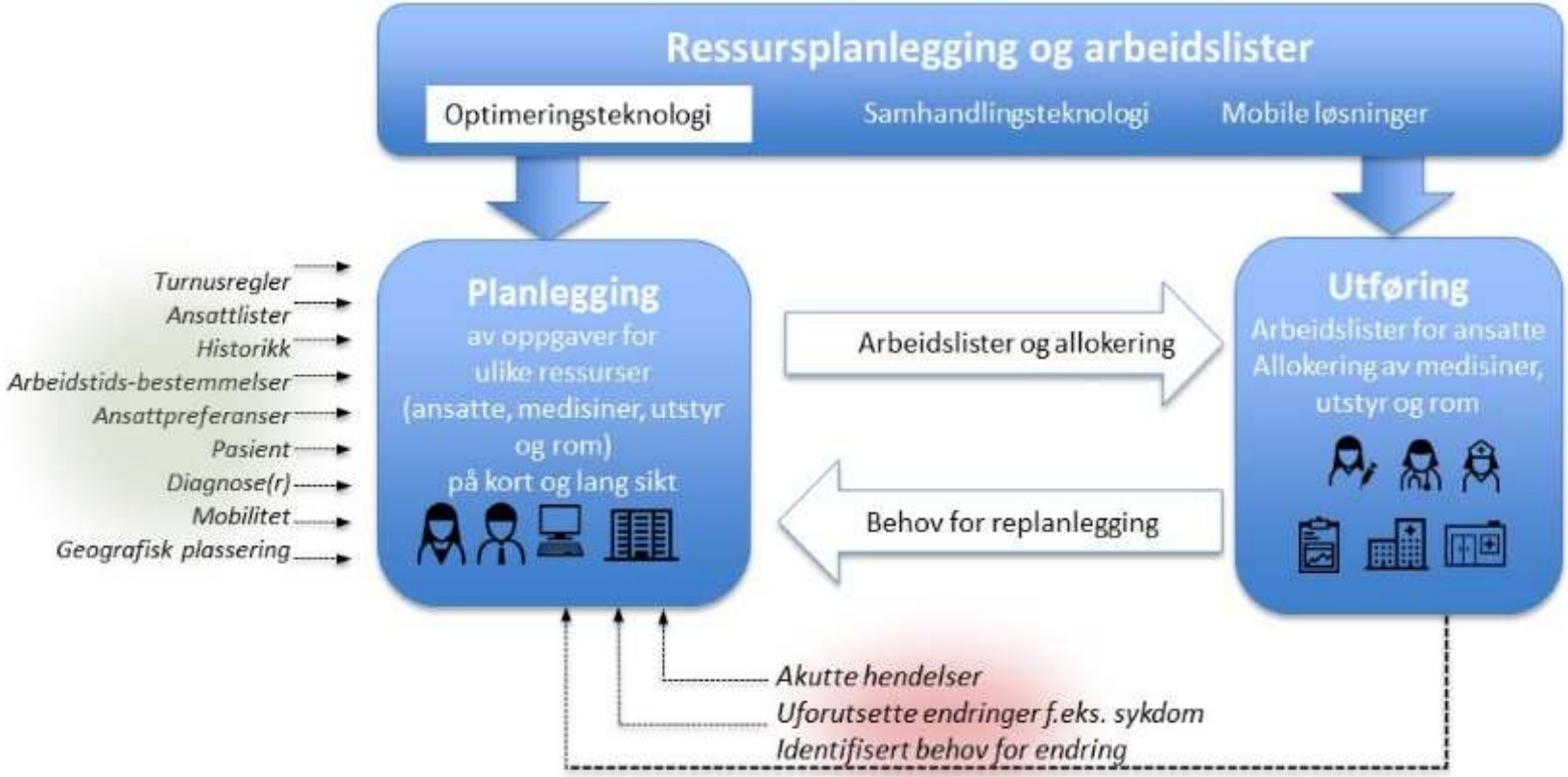
DN+ 1 min Publisert: 31.05.18 – 20.44 Oppdatert: 2 år siden

I lys av dette må overgangen til de nye og dynamiske arbeidslistene sies å ha vært vellykket: Pasientene forholder seg nå til langt færre ansatte enn før. De får oftere besøk av sine primærkontakter samt ansvarlig sykepleier, og de ansatte bruker mer av tiden sin hos brukerne. (Foto: Gorm Kallestad/NTB Scanpix)

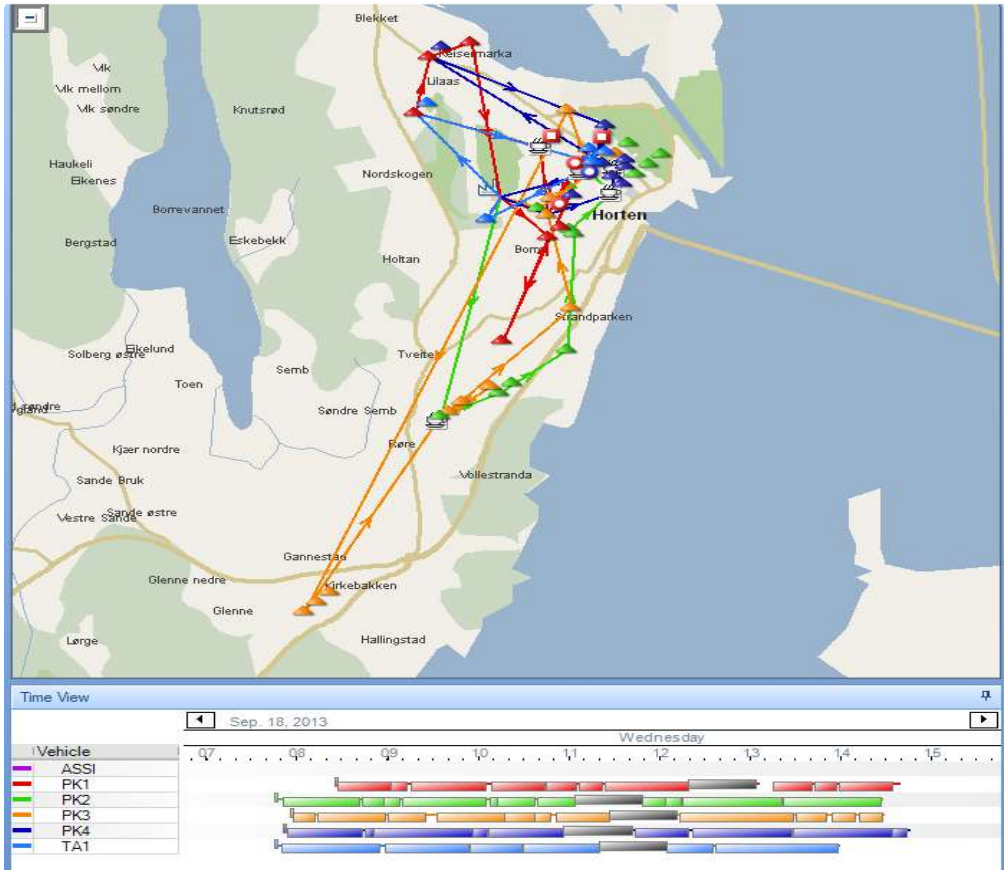
Fra: Dagens næringsliv 31. mai 2018

SINTEF

Teknologien optimerer arbeidslistene ut fra dagens (og øyeblikkets) behov



Mer tilfredse brukere og medarbeidere OG vesentlig høyere produktivitet



HORTEN KOMMUNE

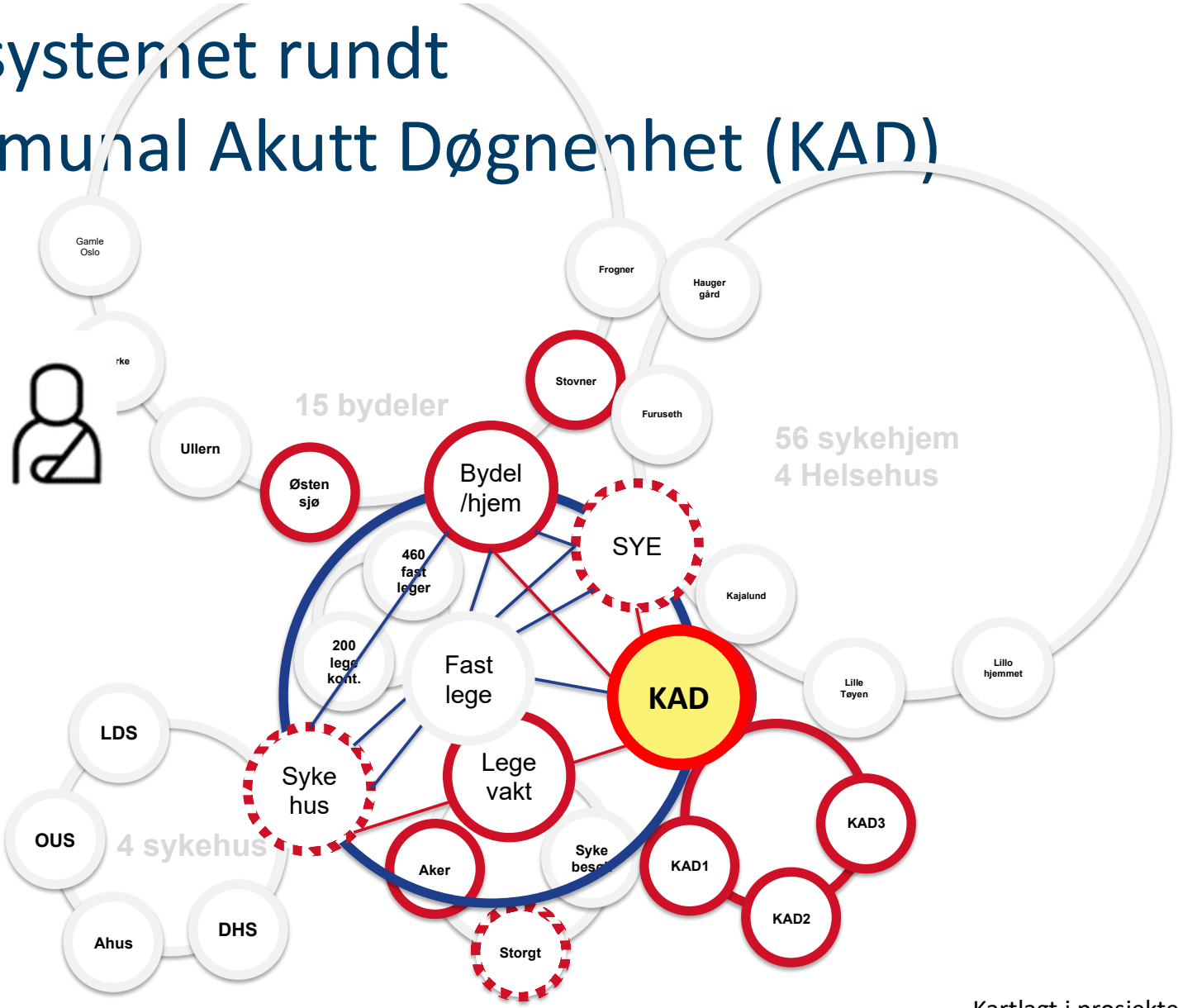
SPIDER Solutions

SANDEFJORD KOMMUNE

SINTEF

SINTEF

Økosystemet rundt Kommunal Akutt Døgnenhet (KAD)



SamKAD

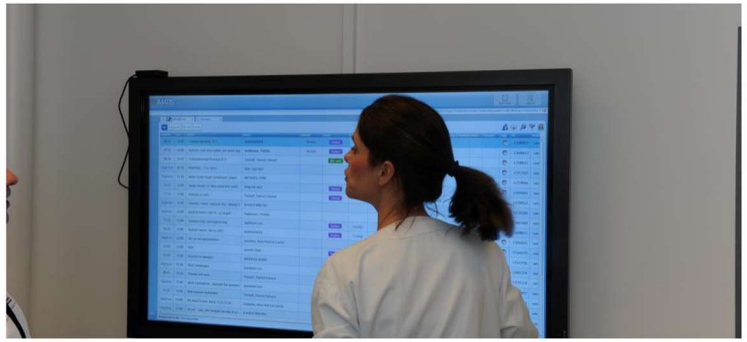
SINTEF

Kartlagt i prosjektet SamKAD

Stort behov for strukturer, spilleregler og rammer

SINTEF

Digital samhandling – produktivitet og trivsel ved kommunal akutt døgnenhet



UTNYTTER: En sykepleier viser data på tavlen med data fra Imatis som i den nye versjon 6, bidrar til bedre oversikt over de rundt 70 innlagte på Aker helsearena hvor de har en døgnplan for de 20 - 25 pasientene som legges inn og skrives ut hver dag. Oversikten sammen med forbedringer i rutinene har bidratt til millioner av kroner i besparelser.

Har redusert kostnader for akutt døgnenhet

Programvareleverandøren Imatis har oppgradert funksjonene i sin programvare som benyttes i Australia, Danmark og Norge. Stadig flere synes å få øynene opp for hva Imatis kan levere.

SAMKAD

- 28% reduksjon i årsverk per pasient
- 20% reduksjon i personalkostnadene per pasient
- > 90% av pasientene svarer at de er svært godt eller godt fornøyd
- Økt trivsel og redusert sykefravær

Samhandling i tavler gir beslutningstøtte og økt kvalitet og bedre pasientsikkerhet*

*ref. prosjektene DigiPAS og BESLUTT

SINTEF-anbefalinger

- Løft problemer høyt nok til at løsninger kan finnes på tvers av sektorgrenser
- Forstå kjerneprosessene, og inviter "utenfrablikk"!
- Start med "low-hanging fruits", tydelige mål og evalueringer
- Store, komplette anskaffelser er utfordrende. Trinnvis utvikling sikrer resultater underveis og at utvikling er relevant
- Rigg initiativene så de styrker både helsetjenestens samarbeid med institutter og næringsliv. Åpne utlysninger stimulerer!

SINTEF

70 år

1950-2020

Teknologi for et bedre samfunn

Forutsetninger for og gevinster av digitalisering

Kjersti Monland
Seniorrådgiver, NAV

Forutsetninger for og gevinster av digitalisering

Kjersti Monland

Seminar om perspektivmeldingen
2020.02.25

Digitalisering i NAV

2006 - 2020

2006 2008 2010 2012 2014 2016 2018 2020

2006
NAV ble opprettet

2006-2011
Digitalisering av **alderspensjon**, NAVs største ytelse

2010
NAV-lovens §14A og digital løsning for **arbeidsavklaringspenger (AAP)**

2009-2011
Elektronisk fagarkiv og oppgavehåndtering

2013-2015
Digitalisering av området **uførepensjon**

2014-2015
Intern arbeidsflate, innsyns- og dialogtjenester

2016-2018
Digitalisering av sykefraværsområdet

2016-2019
Digitalisering av **engangsstønad**, **foreldrepenger** og **svangerskapspenger**

2017-2019
Digitalisering av arbeidsrettet oppfølging

2017-2019
Digitalisering sosiale tjenester

2017-2019
Ny CV- og stillings-løsning på nav.no

2019
Digital inntektsmelding
Arbeidsgivere må sende tilleggs-opplysninger digitalt til NAV

2019-2020
Digitalisering av **sykepenger, pleiepenger, opplærings- og omsorgspenger**

Endringer de siste årene

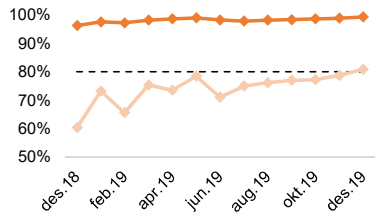
- Fra sideaktivitet til integrert del av organisasjons- og tjenesteutvikling.
- Fra jevnlige månelandingsprosjekter til kontinuerlig produktutvikling.
- IT-avdelingen har gått fra å være et innkjøpsmiljø til å bli offentlig sektors sterkeste teknologimiljø.
- Økt åpenhet og mer samhandling med andre etater og med markedet.

Gevinster – foreldrepengeprosjektet pr. febr. 2020

2016-2019
Digitalisering av
foreldrepenger

99 prosent

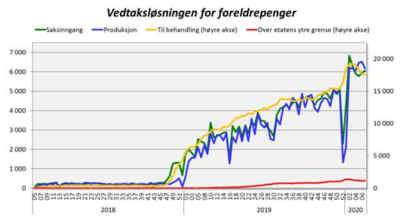
søker foreldrepenger digitalt



Januar 2020:
Kun 2 av 5602 på papir!

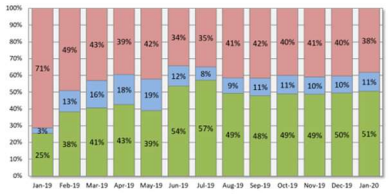
Nye systemer

– endret brukeradferd



Halvparten

av foreldrepengesøknadene behandles helautomatisk

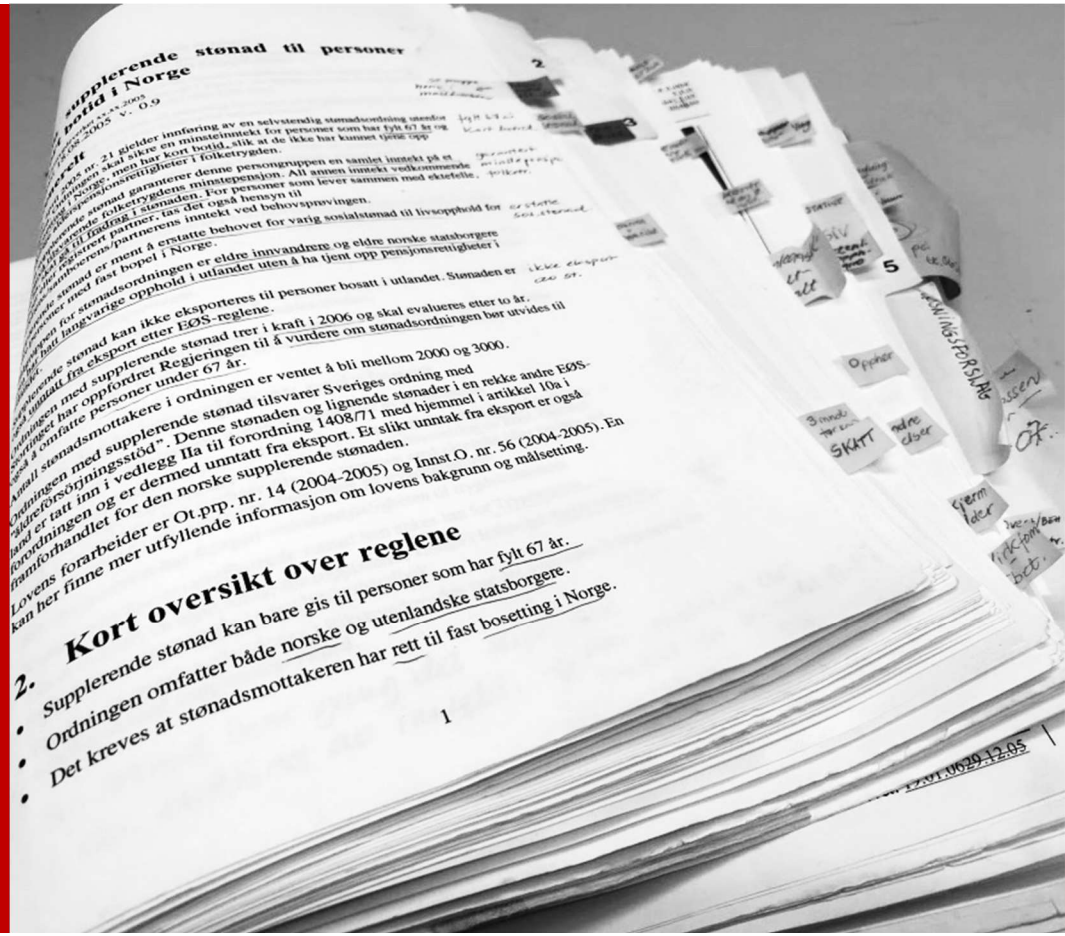


Nedgang

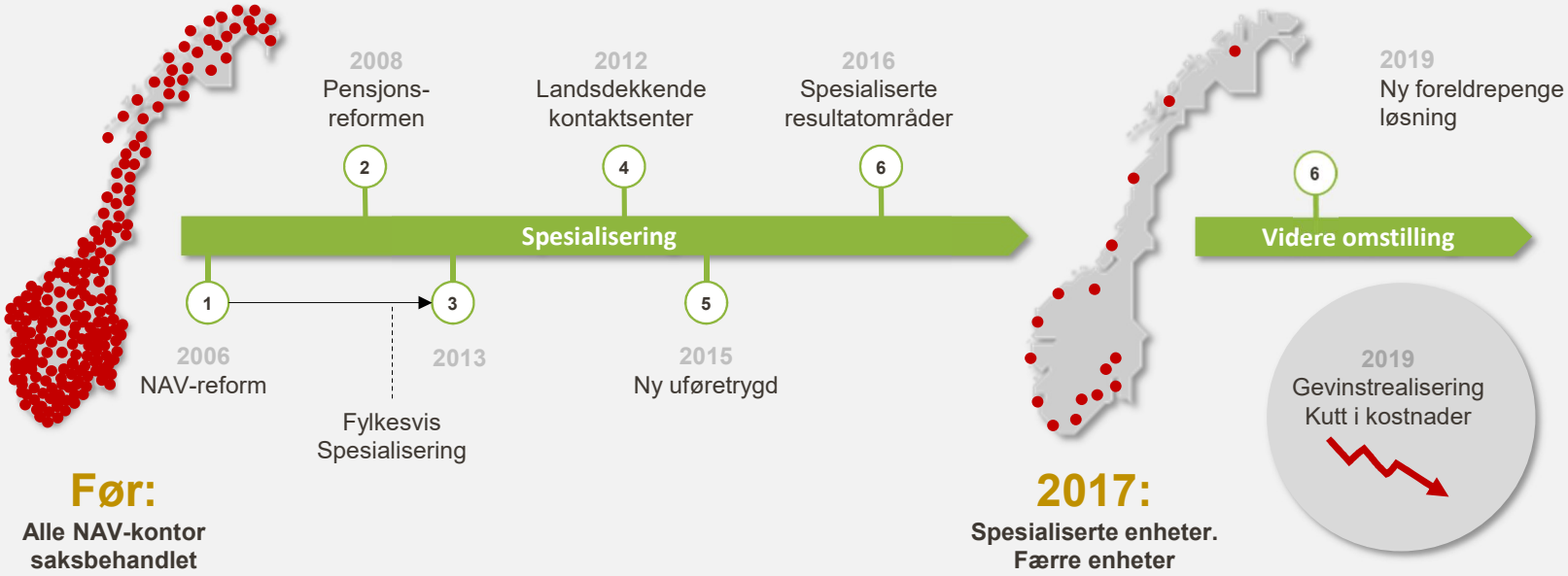
- i behov for saksbehandlingskapasitet

Forutsetninger - Regelverk

- Forståelig for bruker og ansatte
- Logisk og kodbart
- Definerte og samordnede begrep
- Muliggjør informasjonslogikk



Forutsetninger - Organisering

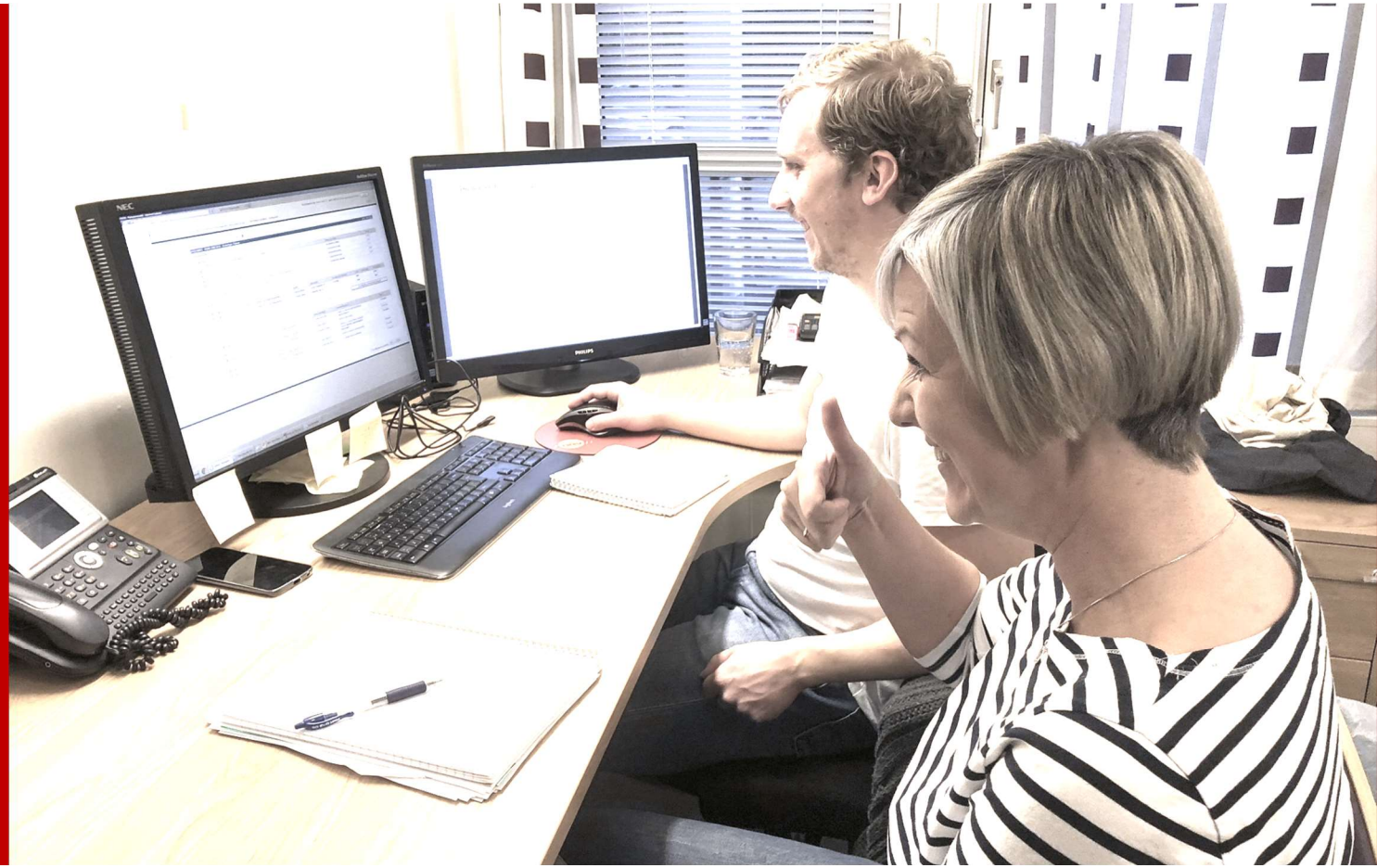


Forutsetninger – Etablerte arbeidsprosesser

- Digital kompetanse
- Færre lette, flere kompliserte saker
- Tillit til systemene
- Regime for videreutvikling av løsningene

Saksbehandler:

- "Tidligere var saksbehandlingssystemet verktøy for oss. Med den nye løsningen er det systemet som saksbehandler og spør oss om hjelp."



Lærdommer og råd

- **Vanskelig å forutsi endringer i brukeradferd**
  - Stor nok fleksibilitet i løsningene
  - Tett brukerkontakt underveis i utviklingsløpet
- **Viktig med tilgang til riktig informasjon**
  - Ikke for mye og ikke for lite informasjon
  - Må styre og detaljere informasjonsbruken (jfr. GDPR)
- **Utfordringer ved implementering av kontinuerlige leveranser av løsninger**
  - Må samhandle tett med operativ del av organisasjonen

Takk for oppmerksomheten!

Perspektivmeldingen 2020

Seminar:

En innovativ, effektiv og pålitelig **offentlig sektor**

Perspektivmeldingen 2020

Tidligere seminarer

Morgendagens arbeidsliv
Oslo

Den digitaliserte økonomien
Bergen