



Husbanken



Skatteetaten

Porteføljestyring

Erfaringer fra Skatteetaten og Husbanken

NOKIOS 28/11-14

Liv Dreierstad, Skatteetaten
Grete Orderud, Husbanken

Agenda

- Kort om våre virksomheter
- Hvordan gjør vi porteføljestyring hos oss?
- Utgangspunktet for porteføljestyring i
Husbanken og råd på veien for deg som skal
starte opp

Kort om våre virksomheter



Skatteetaten



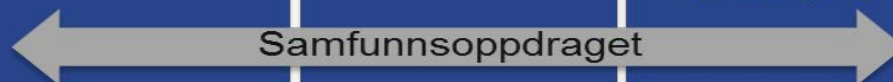
Sikre inntekter for
å finansiere
fellesskapet



Opprettholde og
styrke
legitimiteten til
skattesystemet



Sikre et oppdatert
folkeregister og
bidra til
samfunnets
øvrige
fellesregistre



Husbanken

- ✓ Etablert i 1946
- ✓ Regjeringens gjennomfører av boligpolitikken.
- ✓ Supplerer markedet for å bidra til at alle kan bo godt og trygt.
- ✓ Satsingsområder
 - ✓ Tilbud til vanskeligstilte på boligmarkedet
 - ✓ Universell utforming
 - ✓ Miljøvennlig boligbygging

Årshjul 2014

PFS og Kvartalsvis prioriteringsmøte



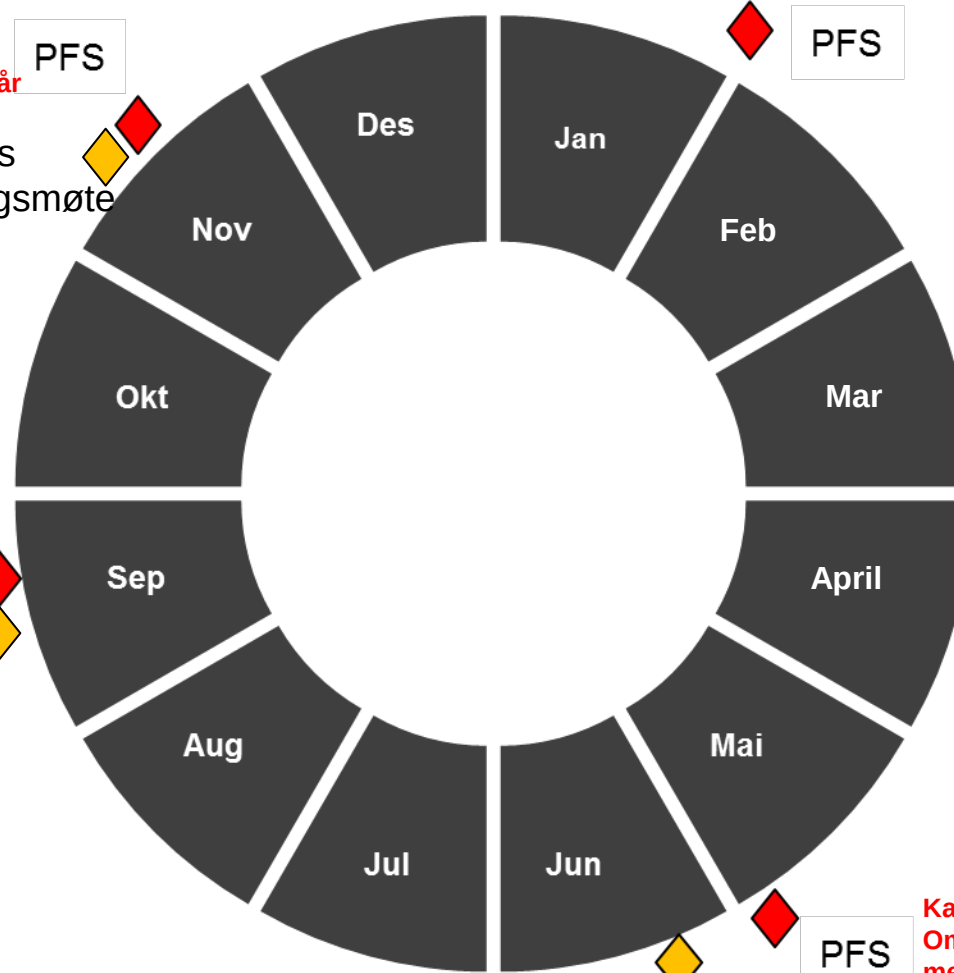
Skatteetaten

Hovedutdeling av midler
Beslutte hvilke satsingsforslag som
sendes FIN
Prioritere hvilke satsingsforslag
det skal jobbes med inneværende år

PFS
Kvartalsvis
prioriteringsmøte

Balansering av neste års
portefølje

PFS
Kvartalsvis
prioriteringsmøte



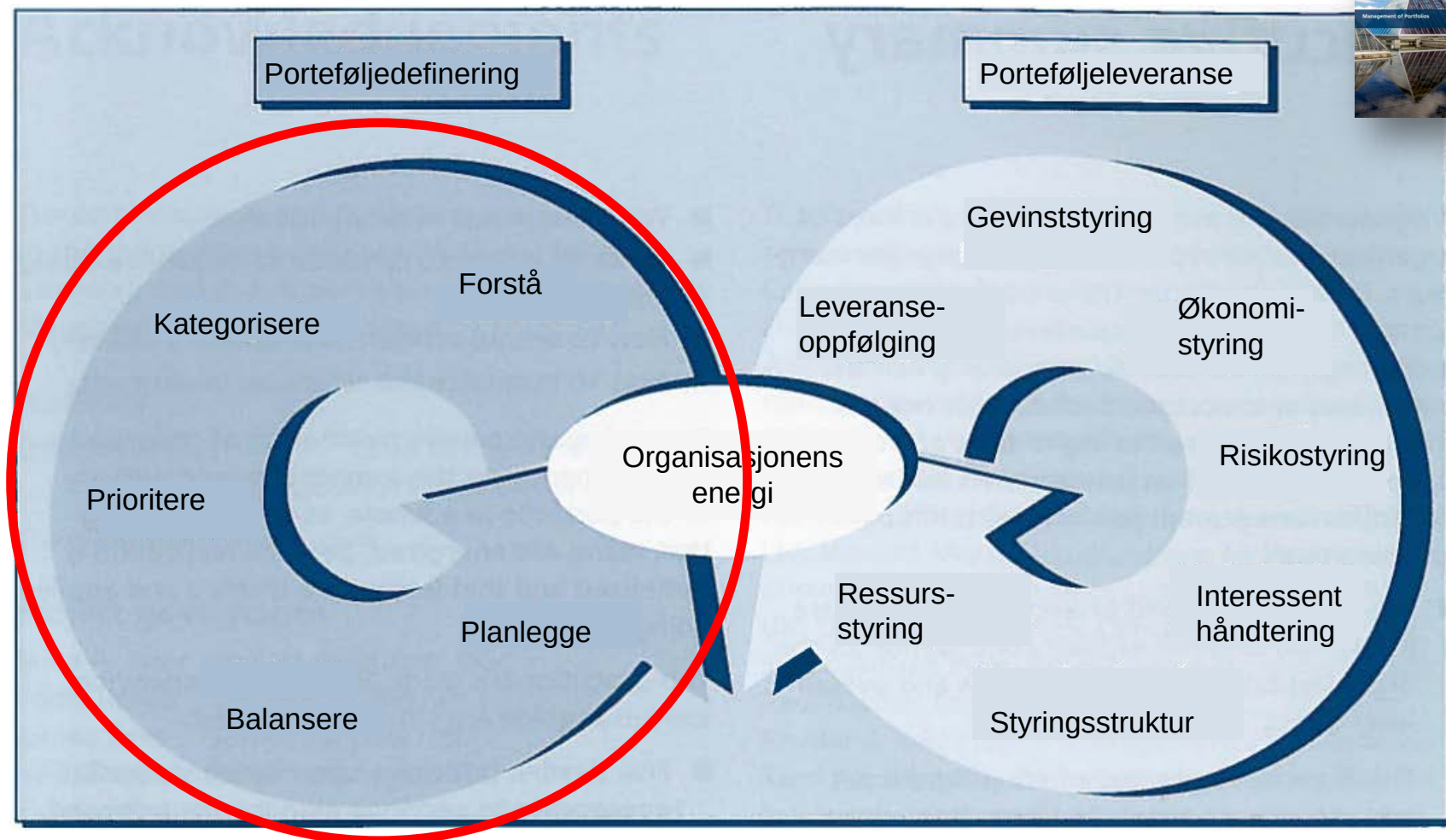
Kvartalsvis
prioriteringsmøte

PFS

Kandidater til reservepott
Omfordeling budsjett
mellom prosjekter

PFS

Kvartalsvis
prioriteringsmøte



Figur 0.1 fra MoP®

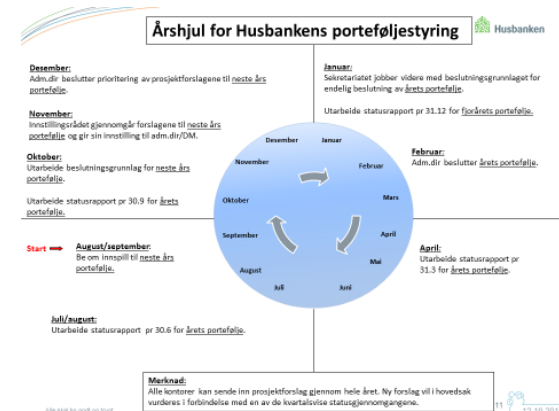
Prosess og nøkkelroller

➤ Årshjulet

- Årlig hovedprosess for å
 - ✓ Innhente prosjektforslag
 - ✓ Gjøre prioriteringer
 - ✓ Bestemme størrelse på sentral utviklingspott
 - ✓ Definere og beslutte hovedporteføljen
- Ytterligere prosjektforslag mottas i løpet av året

➤ Roller i porteføljedefineringen

- Sekretariat mottar og vurderer forslag
- Innstillingsrådet konsulteres og anbefaler ovenfor Direktørmøtet
- Adm.dir. beslutter i Direktørmøtet



Forstå –

Hva må prosjektforslaget inneholde?

➤ *Prosjektbegrunnelse*

- Beskrivelse av prosjektets mål, leveranser og hvilke behov leveransen skal dekke
- Forslaget skal begrunnes i/knyttes opp mot Husbankens hovedmål, strategisk plattform og/eller vedtak i direktørmøtet

➤ *Nyttevirkning*

- *Kvantifiserbare og ikke kvantifiserbare nyttevirkinger*
- *Konsekvenser hvis prosjektet/tiltaket ikke gjennomføres*

➤ *Kostnader*

➤ *Interessenter*

➤ *Rammebetingelser og avhengigheter*

➤ *Risiko*

➤ *Overordnet gjennomføringsplan*

Kategorisere, prioritere og balansere -

Vurderingskriterier:

- Sikre at prosjektet understøtter strategisk plattform
- Sikre størst mulig verdiskapning
- Sikre en balansert prosjektportefølje



Kategorisere, prioritere og balansere -

Kategorier



Må gjennomføres



Bør gjennomføres



Kan gjennomføres

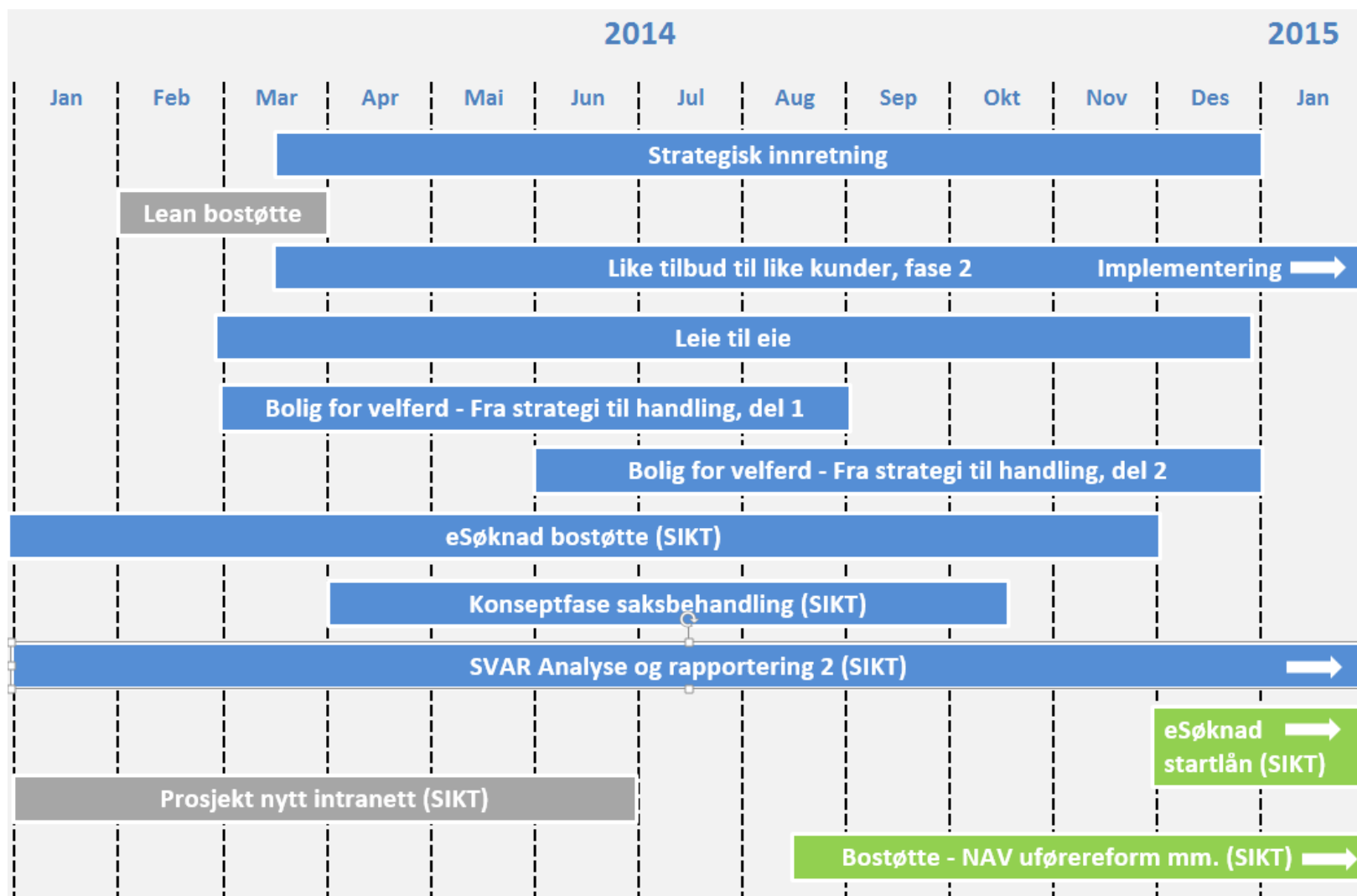


Oppfyller ikke kriteriene

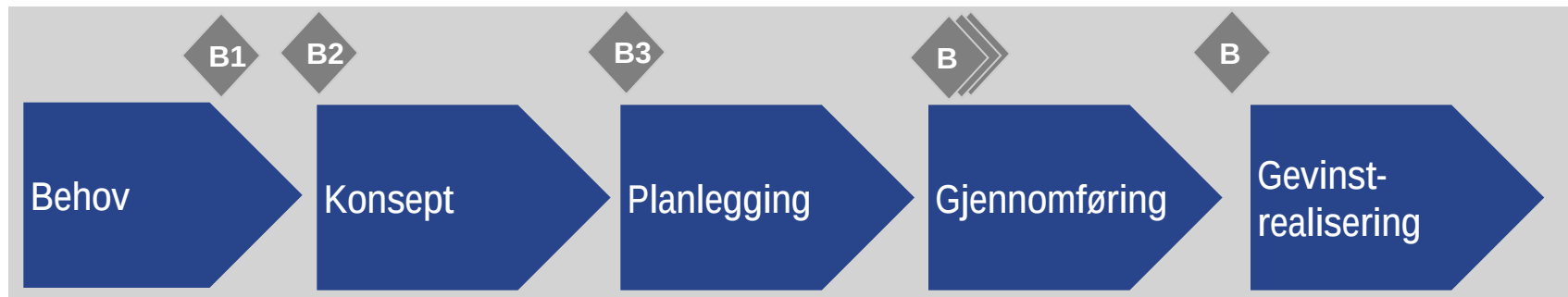
Det jobbes med bedre vurderingskriterier

	Forankring	Mål og leveranser	Kost - nytte	Kostnader i prosjekt-perioden	Internt bemannings-behov i prosjekt-perioden	Tid	Risiko	Avhengig-heter
Forstå	- Prop. 1/TB - Styrings-dokument - Vedtak i DM/OLE	Målhiariarki: - Husbankens hovedmål - Effektmål - Resultatmål	- Prosjekt kost. - Fremtidige drifts kost. - Kvant. og kval. gevinster av prosjektet	- Bemanning eksternt - Andre utgifter	Kompetanse og omfang (antall timer)	Gjennom-førings-periode (antall mnd.)	Risiko-vurdering	Avhengighet til andre prosjekter, tiltak eller aktiviteter
Kategorisere	- Må - Bør - Kan	- Universell utforming og miljø - Boliger til vanskeligstilte - Effektivisering - Osv.	↓	↓	↓	↓	- Lav - Middels - Høy	↓
Prioritere	Strategisk score		Kost-nytte-score	↓	↓	↓	Risikoscore	↓
Balansere		Utvikle hele målbudet		Økonomiske rammer for porteføljen	Intern bemannings-kapasitet	↓	Akseptabel risiko for porteføljen	Konsistens
Planlegge					Bemannings-, rekkefølge- og tidsplanlegging		Risiko-spredning	Rekkefølge- og tidsplanlegging

Planlegge - Porteføljeplan



Forstå – bruk av standardmaler ved beslutningspunkt



Standardmaler må benyttes ved beslutningspunkt

-  Beslutte sende idé/behov til konseptfasen. Beslutter med bakgrunn i dokumenterte behov, mål, bidrag til strategioppnåelse og gevinster
-  Beslutter forstudie. Beslutningsdokument inneholder mål, oppgavebeskrivelse og estimer for forstudien samt foreløpige beskrivelser av mål, tiltak, overordnede kostnads- og gevinstestimer for totalprosjektet
-  Beslutter oppstart av gjennomføring, eventuelt forprosjekt. Beslutningsdokument inneholder mål, oppgavebeskrivelse, estimerte utviklings-, drifts- og forvaltningskostnader, gevinster, nåverdi, risikoprofil. Underlagsdokumentasjon: Utredning eller forstudierapport
-  Det kan være flere beslutningspunkt underveis i Gjennomføringsfasen.

Kategorisere

Flere kategoriseringer:

- Investeringsgrupper – fornye, modernisere, forbedre, ivareta og sikre
- Effektområder
 - Eksterne tjenester: Publikum, region, produksjon (SITS)
 - Interne tjenester: Styling, administrativt, kompetanse
 - Modernisering
- Strategiske mål

Flere porteføljer:

- Bl.a. Prosjekter og programmer, Mellomstore utviklingstiltak, Infrastruktur



Porteføljestyret beslutter nye prosjekter, evt. utsettelse eller stopp

- Beslutningsunderlag viser bl.a. nåverdi

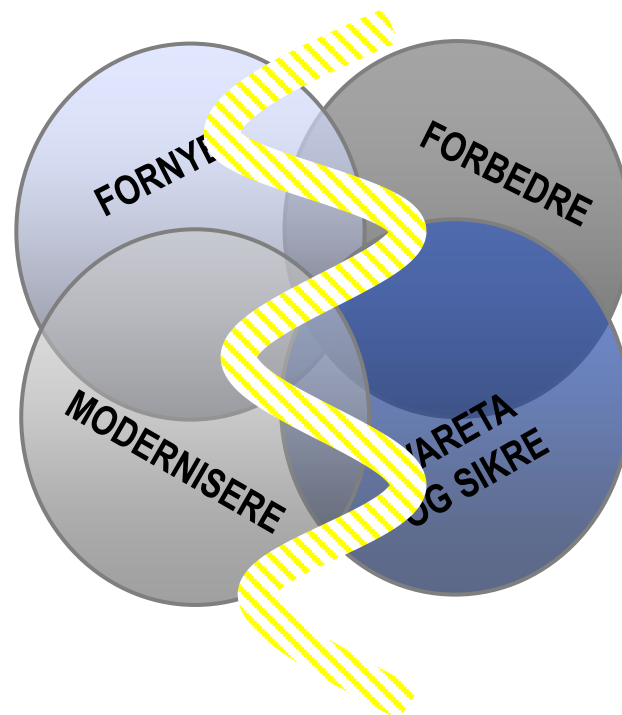
Prioritert liste

- Prioritering av igangsatte prosjekter
- Hvilke prosjekter kan/kan ikke stoppes/utsettes
- Risiko
- Gjennomføringsevne

		Strategisk verdi		Ressurser og risiko					Rangert	Vurderinger og prioritering		
Prosjektnavn	Effekt-område	Skår (1-50)	Strategisk mål/ kommentar	100 %					Rangert ift strategi. Farge-kode for gjennom-føring	Prioritert rekkefølge	Fase Ikke vedtatt utredning/FP = 0 Utredning/FP = 1 Vedtatt HP/tidlig fase = 2 Pågående HP = 3 Sluttfase/implementering = 4	Kommentar til prioriteringen
				Ressursmangel	Teknisk risiko	Evne til gjennomføring	Avhengighet av ytre faktorer	Gjennomførings-evne				
	Publikum	50	L3, L4	1	4	3	5	4	1	1	3	ØM
	Modern.	50	U1, L4, L3	1	4	5	4	4	1	2	3	ØM
	Publ/Reg	50	L3, L4, Ø1	1	2	2	4	3	1	3	4	ØM
	Publikum	50	L5	2	2	3	4	3	1	4	1	ØM
	Publikum	30	L4, Finansdep	3	4	1	4	3	25	5	3	ØM
	Publikum	0	Lovpålagt	2	2	1	1	2	30	6	1	Lovpålagt
	Publikum	50	L3, L4	3	3	3	3	3	1	7	2	Sendt satsingsforslag
	Modern.	40	U1	4	3	2	5	4	12	8	1	ØM fra EDAG?
	Publ/Reg	40	L2	2	2	2	2	2	12	9	1	Forprosjekt satsing
	Modern.	45	U1	3	1	2	3	3	8	10	3	ØM
	Syring	30	Lovpålagt	1	1	1	1	1	25	11	3	Lovpålagt
	Modern.	40	U1	4	4	4	5	4	12	12	3	forsinket/forlenges
	Modern.	40	U1	2	2	1	1	2	12	13	4	ØM
	Region	40	L4, U1, Ø1	2	4	4	4	4	12	14	4	ØM
	Region	40	L2	3	2	2	2	3	12	15	3	ØM
	Publ/Reg	50	L4, Ø1, S6A	3	2	2	3	3	1	16	1	
	Region	35	P1	4	4	5	3	4	21	17	4	
	Syring	35	P3, Ø1	5	2	5	4	5	21	18	3	
	Syring	30	P1, Ø1, (L2)	3	1	3	3	3	25	19	4	forlenges
	Region	35	L2, Ø1	3	2	2	2	3	21	20	4	ØM

Skatteetaten skal løse mange oppgaver de nærmeste årene

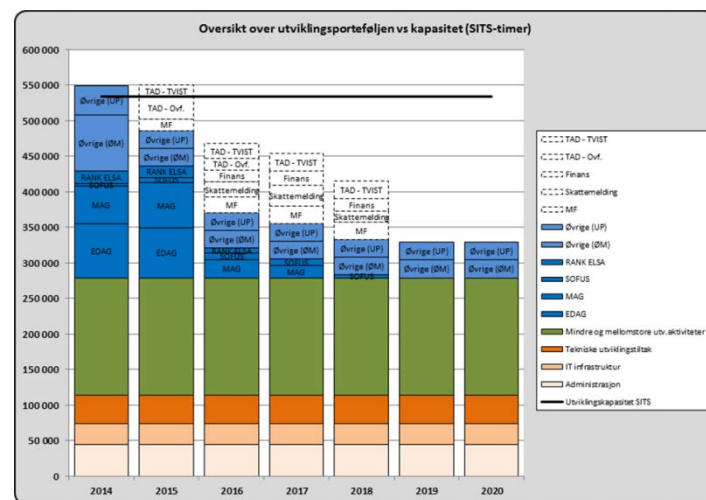
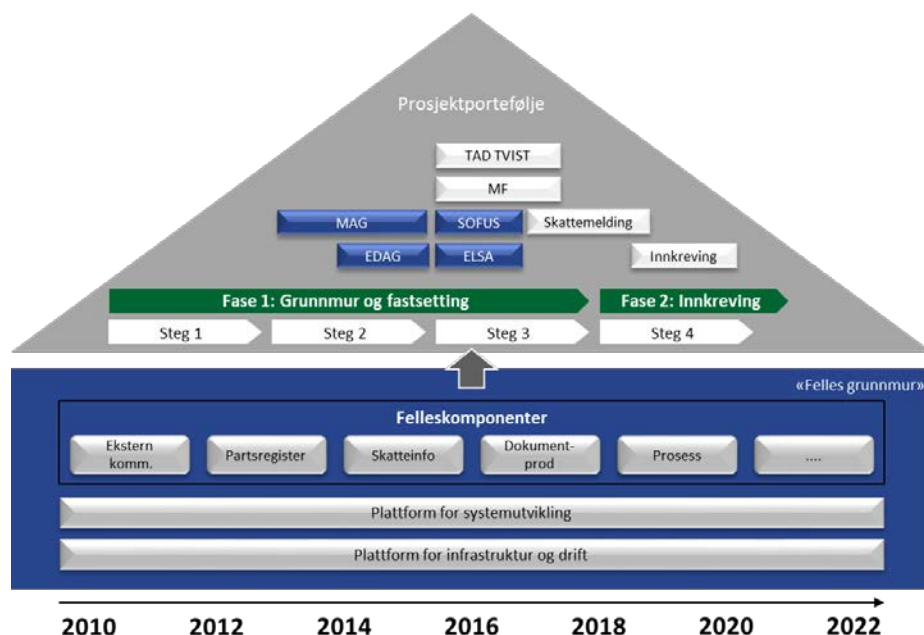
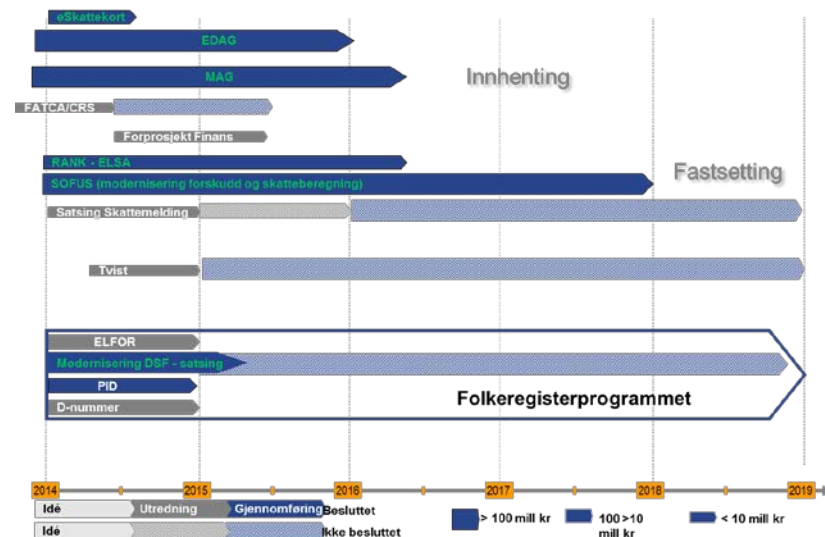
- Fornye – løse samfunnsoppdraget på ny/bedre måte, vesentlig endring i samhandling eller prosesser
- Forbedre – videreutvikle eksisterende tjenester, forbedre prosesser (kvalitet og ressursforbruk)
- Modernisere – utvikle felleskomponenter og andre gjenbrukbare investeringer
- Ivareta og sikre – regulatoriske krav, videreføre eksisterende oppgaveløsning med akseptabel risiko

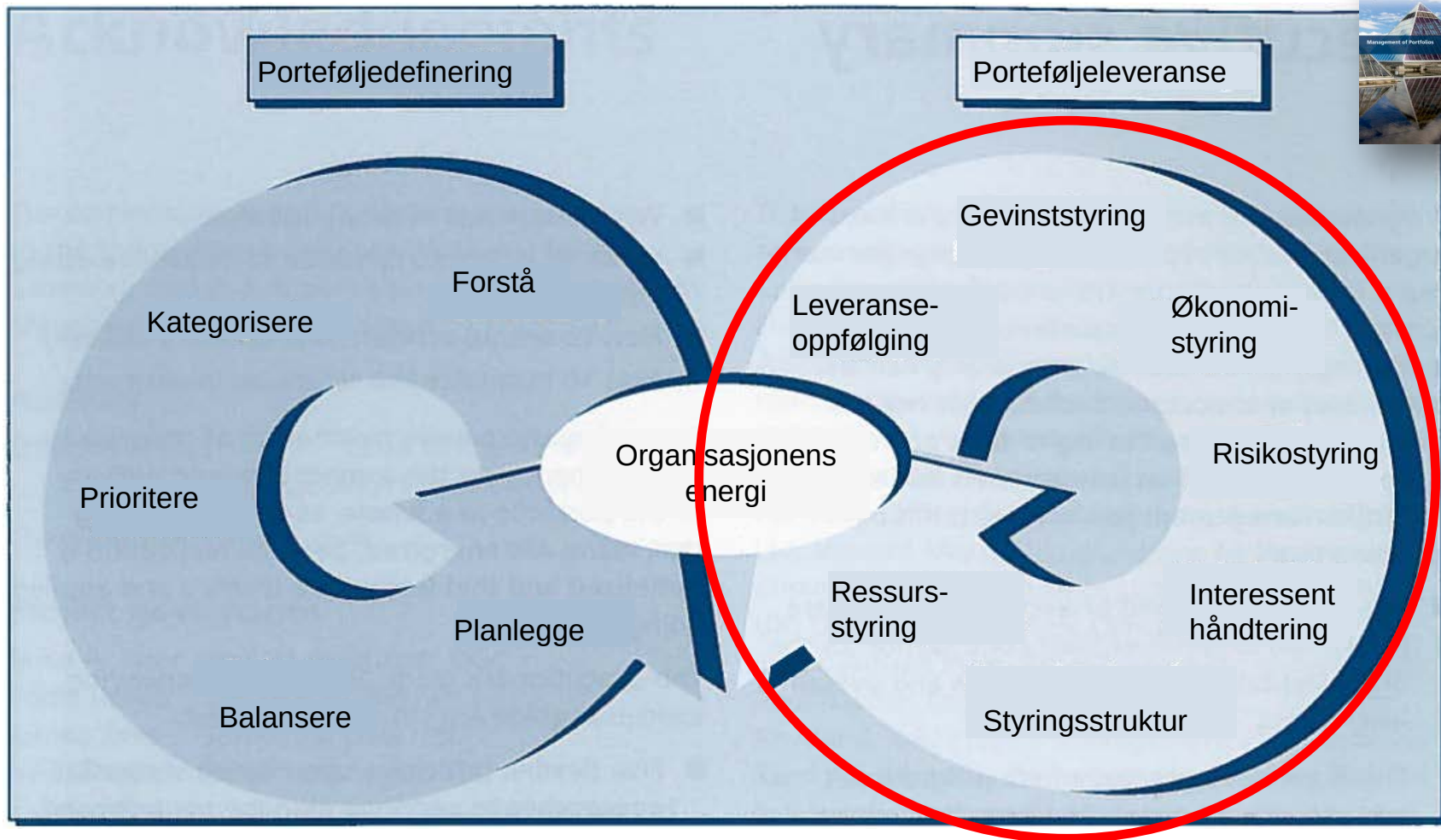


Det er viktig å finne rett balanse mellom ulike mål

Planlegge – porteføljens sammensetning

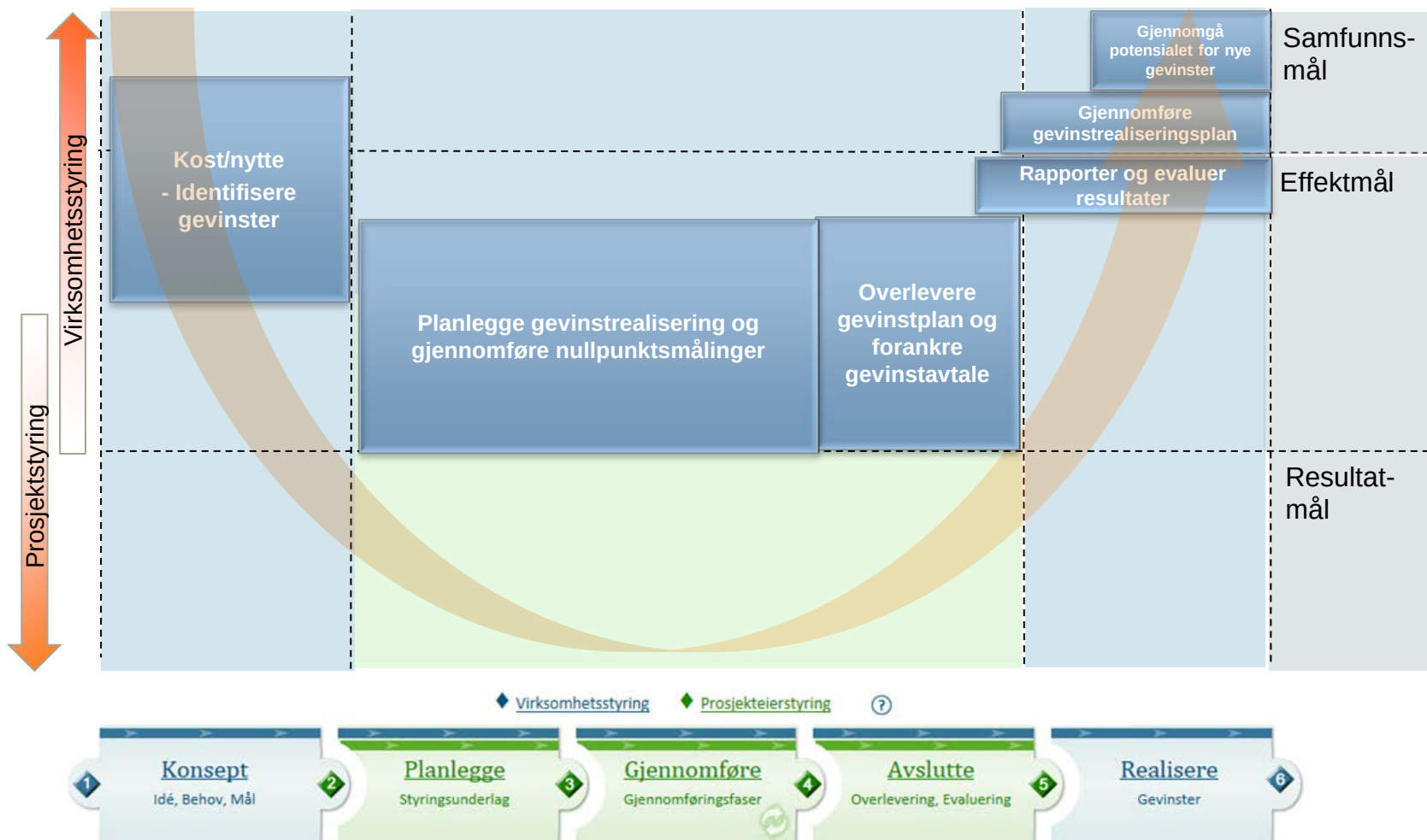
- Planlegging basert på:
 - Vedtatte strategier og målbilder
 - IT- moderniseringsplan
 - Tilgjengelig kapasitet og kompetanse
 - Budsjettmidler





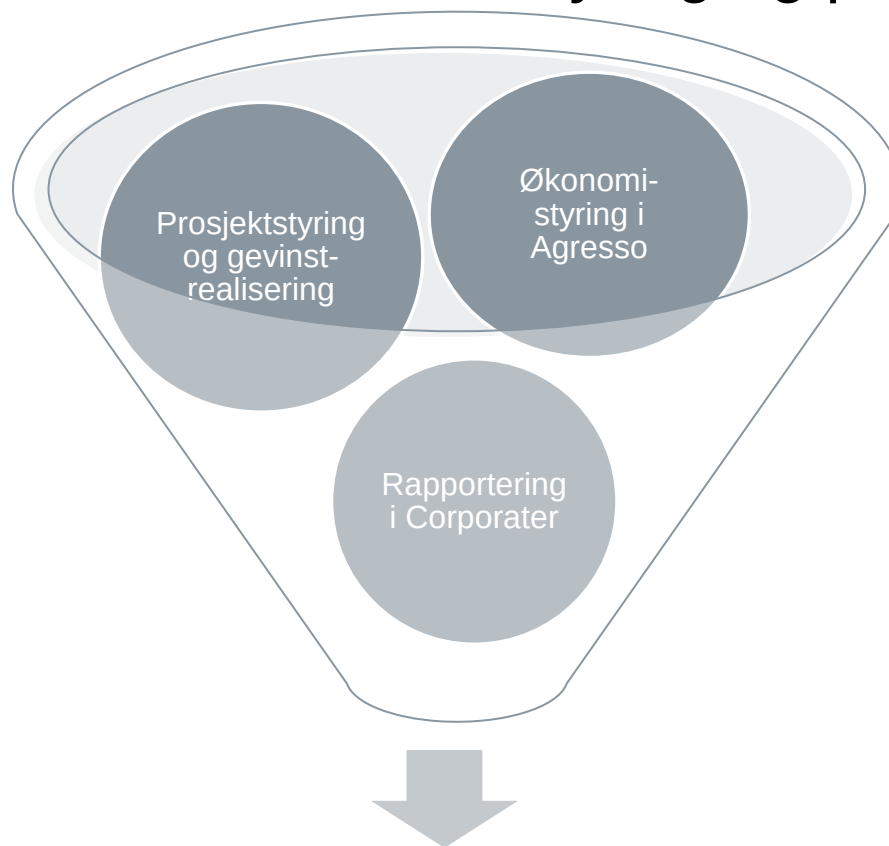
Figur 0.1 fra MoP®

Leveranseoppfølging og gevinststyring- Prosjektmodell og gevinstrealiseringsprosess



Leveranseoppfølging, gevinststyring og økonomistyring

En integrert del av virksomhetsstyring og prosjektstyring:



Kvartalsvis rapportering til Direktørmøtet

Eksempler på rapportering

Prosjekt	Årsbudsjett	Forbruk	Differanse	Estimat av forbruk ut året
Strategisk innretning	500 000	0	500 000	
Like tilbud til like kunder, fase 2	200 000	1 200	198 800	
Utvikle kunnskap om modeller for leie til eie	900 000	130 835	769 165	
Bolig for velferd - fra strategi til handling, del 1	890 000	800 000*	90 000	
Bolig for velferd - fra strategi til handling, del 2	975 000	0	975 000	

Avsluttede prosjekter:	Prosjektnavn	Avsluttet (mm.åå.)	Besluttet gevinstavtale	Gevinstrealisering
Lean-prosess bostøttepool	Lean-prosess bostøttepool			
Sum Utviklingspott				
eSøknad bostøtte (SIKT)		04.14	Er på «signeringsrunde»	
Konseptfase saksbehandling (SIKT)	SVAR Analyse og rapportering 1 Bostøtte (SIKT)	02.14		Rapportering er ikke påbegynt
SVAR Analyse og rapportering 2 (SIKT)				
eSøknad startlån (SIKT)	Prosjekt nytt intranett (SIKT)	06.14	Til beslutning i DM i august	
Bostøtte NAV utførereform mm. (SIKT)				
Sum SIKT	Intern forenkling (SIKT)	05.14		Rapportering er ikke påbegynt

Sannsynlighet

Svært høy					10
Høy				4 11	9
Middels				8 7 6	1
Lav		3			5
Svært lav			2		
	Svært lav	Lav	Middels	Høy	Svært høy

Konsekvens

	Tiltak skal iverksettes
	Tiltak skal planlegges
	Ingen tiltak påkrevd

Prosjektnavn	Fase	Helhet	Tid	Kost	Bemanning	Omfang	Risiko	Gevinst
Strategisk innretning								X
Like tilbud til like kunder, fase 2	Planlegge							X
Utvikle kunnskap om modeller for leie til eie	Gjennomføre							X
Bolig for velferd - fra strategi til handling, del 1	Planlegge							X
Bolig for velferd - fra strategi til handling, del 2	Gjennomføre							X
eSøknad bostøtte (SIKT)	Planlegge							
Konseptfase saksbehandling (SIKT)	Gjennomføre							X
SVAR Analyse og rapportering 2 (SIKT)	Gjennomføre							

Leveranseoppfølging

Månedlig prosjektrapportering fra alle prosjekter

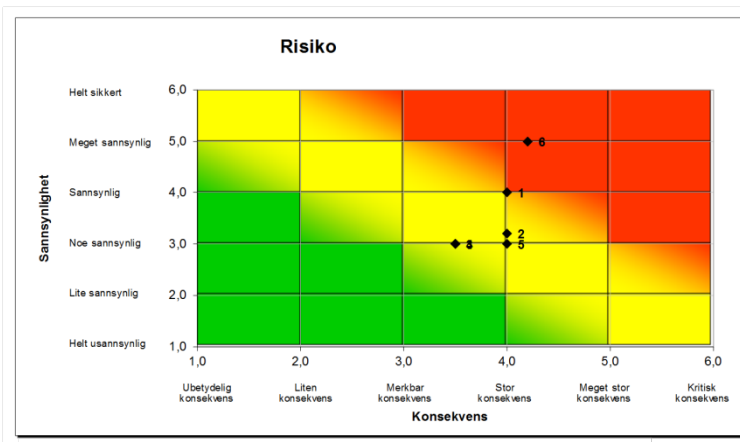
- Angir status på pågående prosjektportefølje
- Gir oss datagrunnlaget for analyser

3.2 Planlagt og påløpt arbeid

Ressursoppfølging

	Budsjett inneværende år					Påløpt inneværende år					Prognose inneværende år				
	SITs	SKD	Regioner	Eksterne	Totalt	SITs	SKD	Regioner	Eksterne	Ekstern (manuell)	Totalt	Avvik total	SITs	SKD	Regioner
201301	167	0	0	0	167	31					31	136			
201302	167	0	0	0	167	79					79	88			
201303	167	0	0	0	167	92					92	75			
201304	167	0	0	0	167	167					167	0			
201305	167	0	0	0	167	85					85	82			
201306	167	0	0	0	167							167			
201307	167	0	0	0	167							0			
201308	167	0	0	0	167							167			
201309	167	0	0	0	167							167			
201310	164	0	0	0	164							164			
201311	0	0	0	0	0							0			
201312	0	0	0	0	0							0			
Totalt	1 500	0	0	0	1 500	355	0	0	176	0	531	1 269	85	0	85

Helhet	☹️	➡️
- Ressurser	😊	
- Tid	😊	
- Kostnader	😊	
- Kvalitet	😊	
Avhengigheter	☹️	
Gevinster	😊	
Risikovurdering	☹️	➡️



201309 - 201308 Rapporteringsperiode			
Tildelt 2013	Årsbudsjett	Årsprognose	Prognostisert avvik
15 000	2	3=9+11+12	4=3-2
Reservert 2013	15 000	13 715	1 285
Totalt kost (t) 15 000 Finansiering: Ja			

	2013	2014	2015	2016	2017
Budsjett	15 000				
Prognose	0	10 000			
Vedtak PFS	25 000				
Tildelt per år	15 000				
Akkumulert	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000

TILDEL/BUDSJETT - KONTANTPRINSIPPET											
Periode	Åkk. prosjekt				Denne periode				Prognose utbetaling		
	Budsjett	Betalt	Avvik i kr	Avvik i %	Budsjett	Betalt	Avvik i kr	Avvik i %	Konsulenter	Annert	
	5	6	7=5-6		8	9	10=8-9		11	12	
201301	0	0	0	0%	0	0	0	0%			
201302	273	0	0	0%	273	0	0	0%			
201303	725	159	566	78%	452	159	293	65%			
201304	1676	845	831	50%	951	686	265	28%			
201305	2 007	1492	515	26%	330	647	-317	-96%			
201306	2 962	1623	1339	45%	955	130	825	86%			
201307	4 047	3 674	374	9%	1 086	2 051	-965	-89%			
201308	5 606	4 849	757	14%	1 559	383	1 176	76%			
201309	6 889	4 849	0	0%	1 263	0	0	0%	1000	450	
201310	9 234	4 849	0	0%	2 365	0	0	0%	1743	385	
201311	11 760	4 849	0	0%	2 526	0	0	0%	1 964	320	
201312	15 000	4 849	0	0%	3 240	0	0	0%	2 344	650	
Totalt					15 000	4 849	484	3%	7 051	1 615	

Prosjektoppfølging for året påløpte kostnader		Totalt	Årsbudsjett	Faktisk til nå i prosjektet i år	Prognose for gjenværende	Avvik så langt i Kr.	Avvik så langt i %	Avvik total i forhold til	Avvik total i forhold til
Kostnad interne ressurser (SKD og SITs)		3 542	1 906	1 906	1 406	(200)	3.43%	231	6.51%
Kostnad regionene		0	-	-	0	0.00%			0.00%
Kostnad eksterne ressurser		12 600	6 615	7 892	(6 615)	100.00%	4 788	38.00%	0.00%
Andre kostnader (reise, infrastruktur osv)									
Totalt		16 142	8 521	1 906	9 218	(6 815)	78.15%	5 019	31.09%

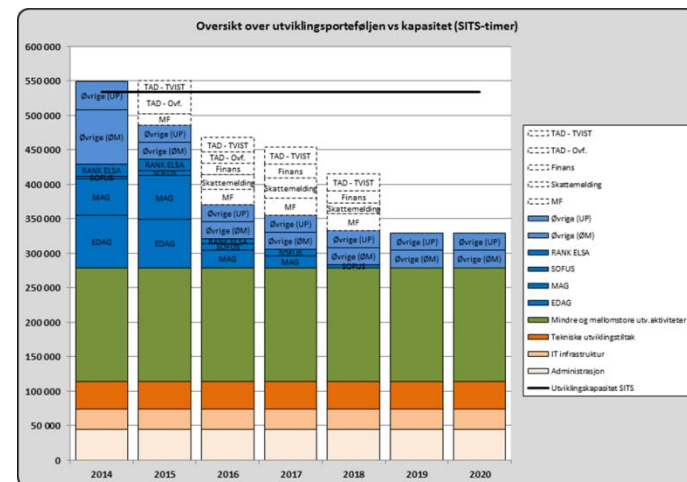
Leveranseoppfølging, ressursstyring, økonomistyring, risikostyring



Skatteetaten

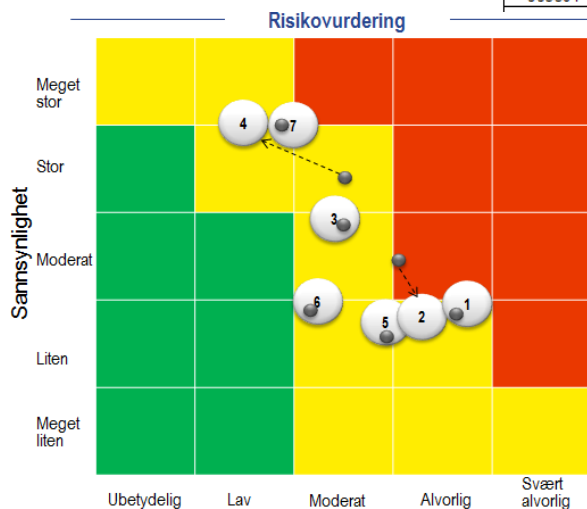
Månedlig porteføljerapportering fra SITS

- Analyse av datagrunnlaget og prosjektenes rapportering
- Samlet risikovurdering
- Rapportering på porteføljens status
- Status på forbrukt og vurdering av planlagt kapasitet
- Status på forbrukte kostnader og vurdering av prognose opp mot budsjett



Analysedokument i forkant av Porteføljestyremøter

Prosjektnr	Prosjektnavn	Helhet	Ressurser	Tid	Kostnader	Kvalitet	Avhengigheter	Risiko-vurdering	
993013	Grunnpakke - Ny skatteetaten.no	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	→
993014	Min Side - Skatteetaten.no	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	→
993301	Boligverdi - Teknisk utv. og prosjektleidelse - 993301	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	↘
		😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	→
		😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	→
		😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	↗



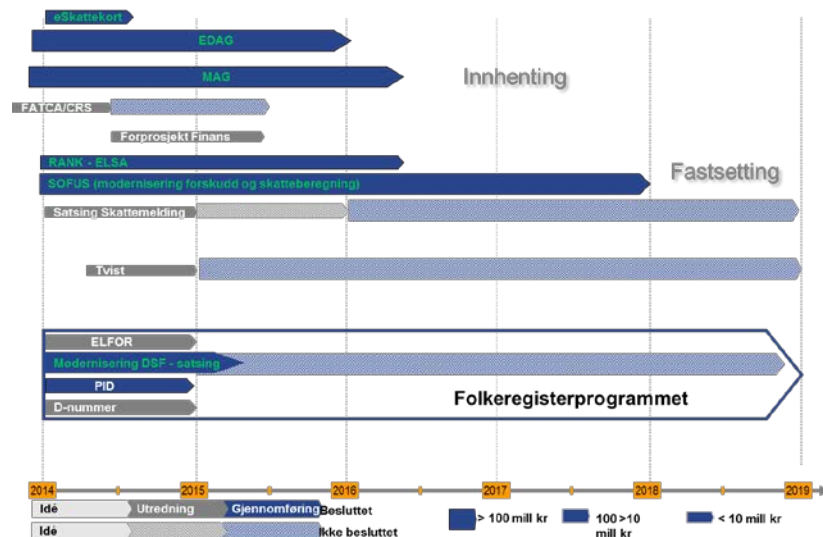
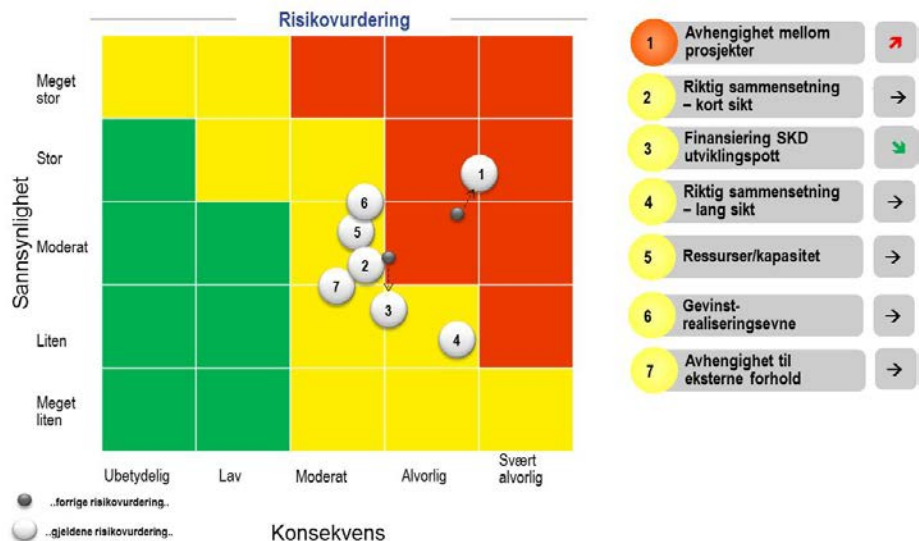
- Utvalgte prosjekter
- Prosjekt 1
 - Prosjekt 2
 - Prosjekt 3
 - Prosjekt 4
 - Prosjekt 5
 - Prosjekt 6
 - Prosjekt 7



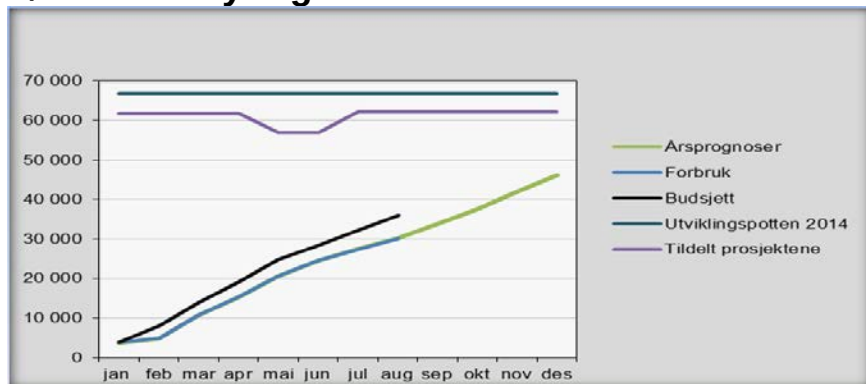
Leveranseoppfølging, ressursstyring, økonomistyring, risikostyring, gevinststyring

Porteføljerapportering fra Porteføljeseksjonen til hvert porteføljestyremøte

Risikostyring totalportefølje



Økonomistyring



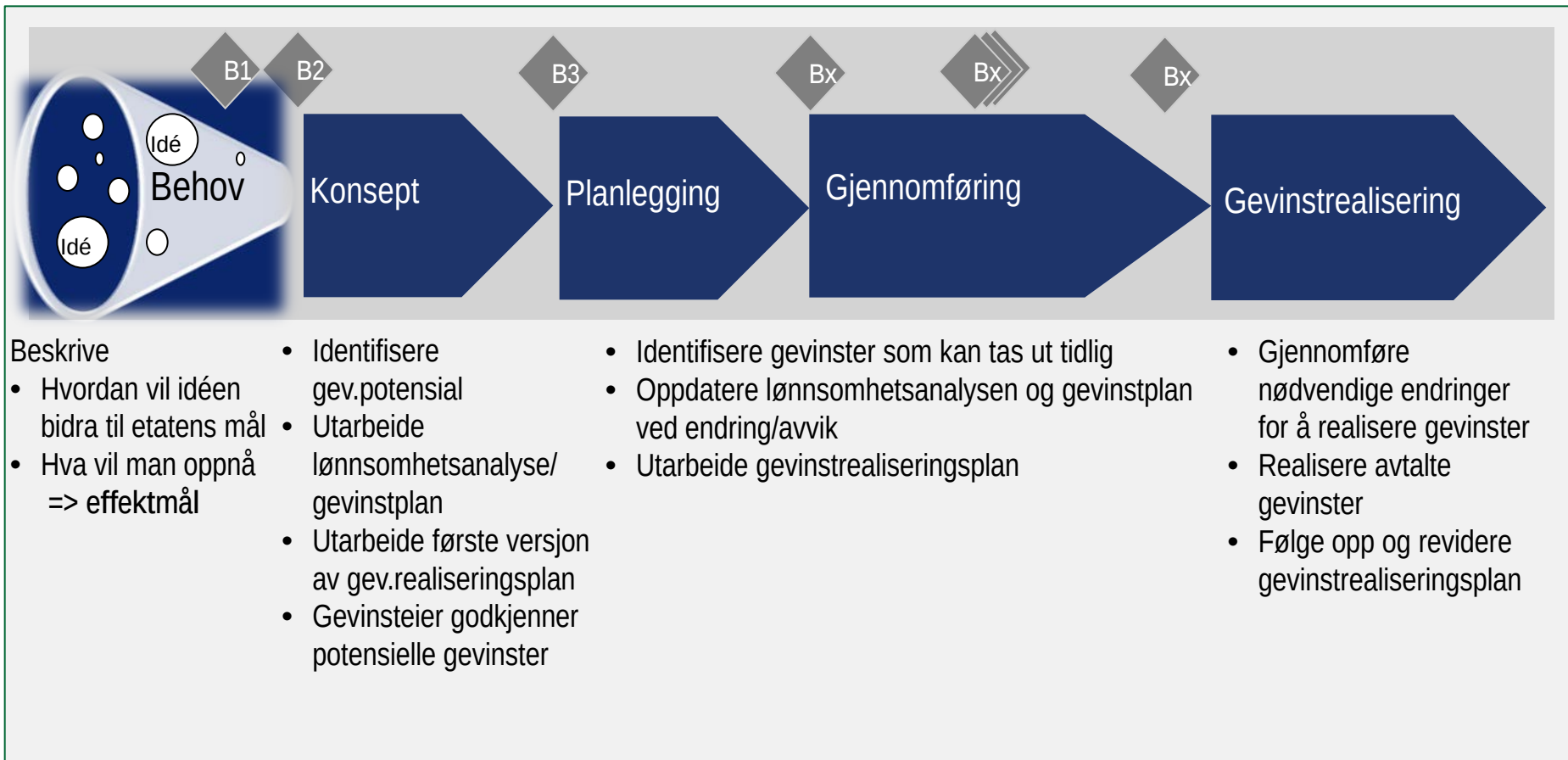
Utviklingsplan

- Vedtatte og tentative oppgaver
- Fremtidige satsninger
- Langsiktige prosjekter / forprosjekter



Gevinststyring

Gevinstfokus gjennom hele porteføljestyringsprosessen



Interessenthåndtering

- Porteføljestyret = etatens ledergruppe
- Gevinsteier(e) skal være representert i styringsgruppe
- Åpen prosess
 - Beslutningsunderlag og vedtak publiseres på intranett

The screenshot shows the Skattenett intranet portal. At the top, there is a navigation bar with links for 'Innholdskart', 'Kontakt', and 'Søketips'. Below this, there are search bars for 'Søk telefon/adresselisten' and 'Søk intranettet'. The main content area is titled 'Porteføljeguiden' and includes a sidebar with a list of links. The main content area is divided into several sections: 'Aktuelt', 'Prosessbeskrivelse', 'Maler', 'Porteføljereportering', 'Porteføljestyret', 'Prioriteringsmøte', 'Utviklingsplan', 'Budsjett', and 'Gevinstrealisering'.

Skattenett

Innholdskart | Kontakt | Søketips

Søk telefon/adresselisten Søk Søk intranettet Søk

Kontakt brukersenter Skatteetaten

Etaten Arbeidsstøtte Virksomhetsområder Prosjekter HR

Du er her: Forsiden > Etaten > Virksomhetsstyring > Porteføljeguiden

Virksomhetsstyring

- Strategi
- BI-gruppen og BICC
- Ledermøter
- Styringsdialog
- Fagdialog
- Intern styring og kontroll
- Porteføljeguiden**
 - Porteføljereportering
 - Porteføljestyret
 - Prioriteringsmøte
 - Budsjett
 - Kontakt Porteføljestyling
 - Tjenesteguiden

Porteføljeguiden

Sist oppdatert: 7. jul. 2014

Skriv ut

Velkommen til Porteføljeguiden. Her finner du informasjon relatert til porteføljestyling i Skatteetaten.

Kontakt Porteføljestyling

Aktuelt

Revisjon av maler

Neste kvartalsvise prioriteringsmøte - 15. september

Neste PFS - 17. september

Prosessbeskrivelse

Helhetlig prioritering og porteføljestyling

Tjenesteeiers rolle fra behov til utvikling

Maler

Bruk av maler

Innspill og utredninger

Bestilling av ressurser

Forenklet saksfremlegg PFS

Saksfremlegg PFS-B2

Saksfremlegg PFS-B3

Forstudierapport

Lønnsomhetsanalyse med gevinstplan

Gevinstrealiseringplan

Porteføljereportering

Statusrapport porteføljen

Rapportering økonomi

Rapporteringskalender

Porteføljestyret

Oppgaver og sammensetning

Møteplan og frister

Agenda og saksdokumentasjon

Referater

Prioriteringsmøte

Oppgaver og sammensetning

Møteplan og frister

Agenda og saksdokumentasjon

Referater

Utviklingsplan

Utviklingsplanen

Porteføljestyrt prosjekter

Prioritert liste over porteføljen

Budsjett

Status utviklingsmidler og utdelinger

Budsjetteringsprinsipper

Hvem gjør hva

Utdeling og budsjett

Gevinstrealisering

Generell informasjon

Introduksjon - gevinstrealiseringsplan

Kvartalsvis prioritering - interne effektiviseringsgevinster

Styringsstruktur - Utviklingsaktiviteter fordeles og besluttes i ulike forum



Skatteetaten

Porteføljestyret

Større utviklingsaktiviteter

4-6 ganger pr år, etatens ledergruppe, ledes av Skattedirektøren.
Beslutter forprosjekter, prosjekter og programmer
Ansvar for å styre totalressursene knyttet til utvikling.
Delegert myndighet til Prioriteringsmøte for beslutning om mindre og mellomstore utviklingsaktiviteter (ca 32 % av intern utviklingskapasitet).

Prioriteringsmøtet

Mindre og mellomstore utviklingsaktiviteter

Medlemmer fra Skattedirektoratet og SITS, regionrepresentanter ved behov.
Beslutter kapasitetsfordeling til mellomstore utviklingstiltak og systemrammer (små endringsønsker og nødvendig feilretting)
Beslutter utredninger (løpende) og mellomstore utviklingstiltak (4 ganger pr år)

SITS Prioriteringsråd

Tekniske utviklingstiltak

Prioritering av tekniske utviklingstiltak som er nødvendige for å opprettholde avtalt tjenestenivå.

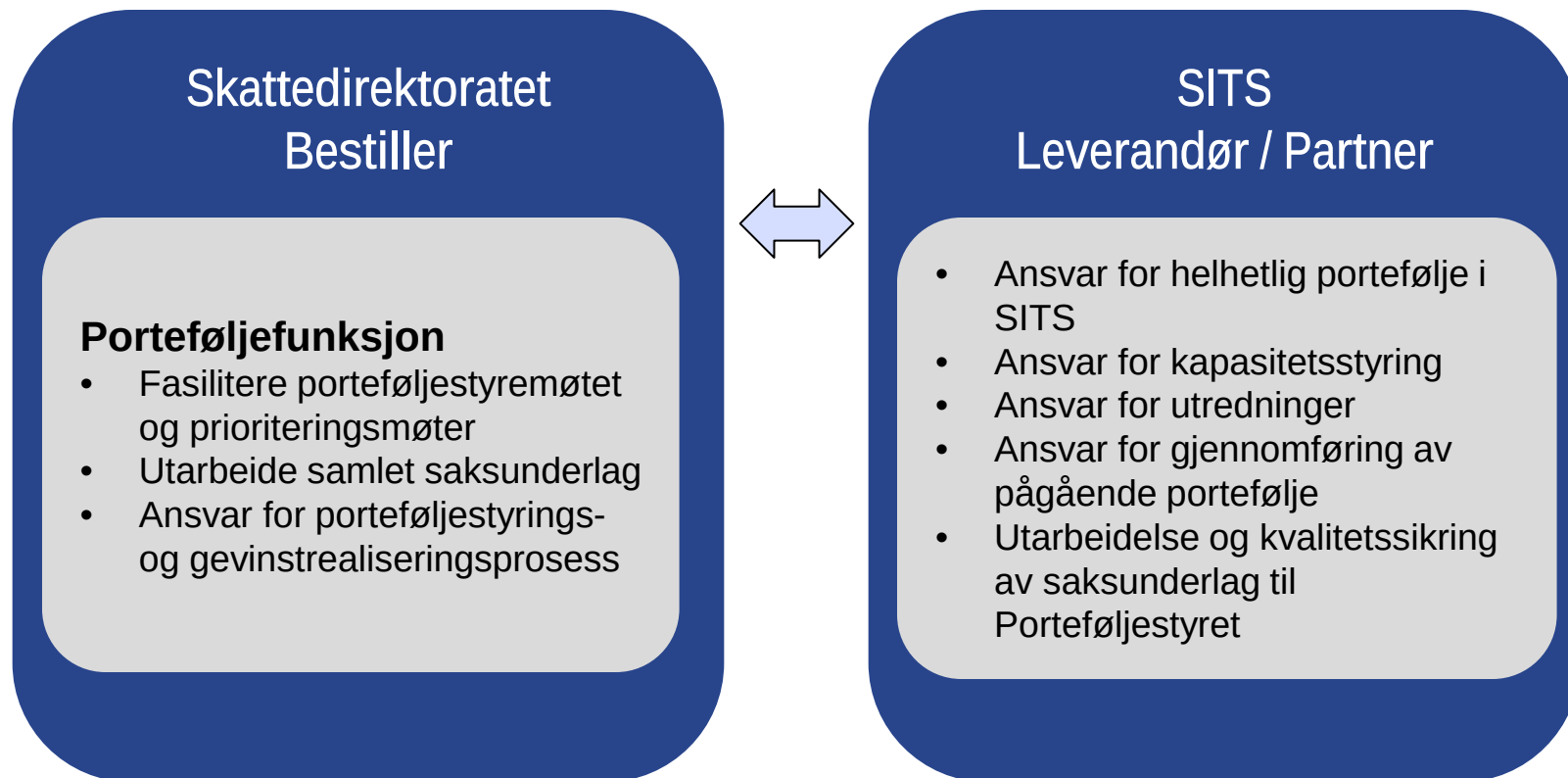
Samarbeidsmøte IT Infrastruktur / PFS

IT infrastruktur

Vedlikehold og videreutvikling av IT infrastruktur (IT 5-årsplan)

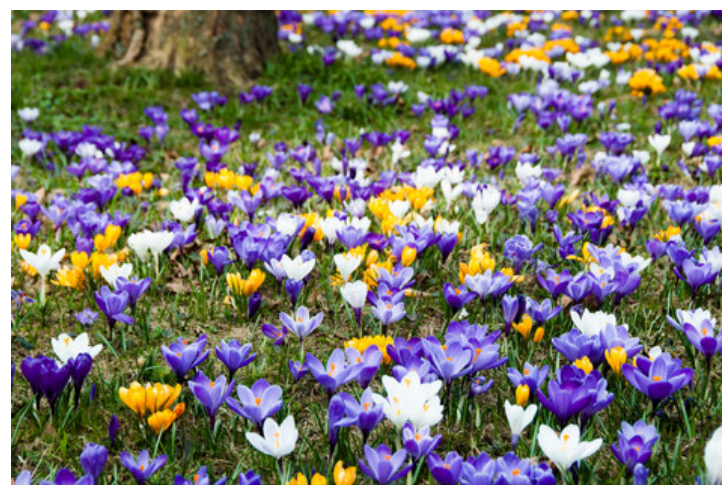
Styringsstruktur - porteføljestyring

Porteføljestyringsoppgaver er fordelt mellom Skattedirektoratet og Skatteetatens IT og Servicepartner (SITS)



Utgangspunktet for porteføljestyring

- Behov for å samle kreftene og bli likere på tvers av regionene
 - Unngå unødvendig dobbeltarbeid
 - Unngå en utvikling som gir fragmenterte produkter
 - Sikre innovasjon på tvers fremfor i silo
- Bedre beslutningstøtte for ledelsen og bedre mulighet til å prioritere de til enhver tid viktigste utviklingstiltakene
- Sikre riktig involvering på tvers av organisasjonen



Råd på veien for deg som ønsker å starte med porteføljestyring

- Ta hensyn til modenheten i organisasjonen i oppstarten og underveis
- Bygg sten for sten – ikke alt på en gang
- Sørg for forankring i toppledelsen
- Regn med litt motstand. Vi møtte mange motargumenter
 - o Konseptet stopper eller bremser innovasjonskraften
 - o Konseptet begrenser kontordirektørenes ansvar og mulighet til å styre eget kontor
 - o Den skisserte prosessen blir for byråkratisk eller tungrodd
 - o Det finnes ikke frie midler tilgjengelig på administrasjonsbudsjettet som kan benyttes i utviklingsøyemed
- Teori og praksis hånd i hånd
- Vær tålmodig

