Rapport 2023/07 | For Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Finansdepartementet

Kvalitetssikring KS2 av *Opplyste pensjonsvalg – innføring av ny offentlig tjenestepensjon*

Statens prosjektmodell – Rapport nummer E096b
3. mars 2023

Tarjei Johre, Torbjørn Caverly Bartels, Ingeborg Rasmussen, Kristian Roksvaag, Orvika Rosnes, Øyvind Tendal

Dokumentdetaljer

Tittel	Kvalitetssikring KS2 av *Opplyste pensjonsvalg – innføring av ny offentlig tjeneste-pensjon*
Rapportnummer	Rapport 2023/07
Statens prosjektmodell	Rapport nummer E096b
Forfattere	Tarjei Johre, Torbjørn Caverly Bartels, Ingeborg Rasmussen, Kristian Roksvaag, Or-vika Rosnes, Øyvind Tendal
ISBN	978-82-8126-619-3
Prosjektnummer	22-INR-98
Prosjektleder	Øyvind Tendal
Oppdragsgiver	For Finansdepartementet og Arbeids- og inkluderingsdepartementet
Dato for ferdigstilling	3. mars 2023
Kilde forsidefoto	Pixabay.com
Tilgjengelighet	Avgjøres av oppdragsgiver
Nøkkelord	Kvalitetssikring (KS2), samfunnsøkonomisk analyse, IKT og digitalisering, pensjon, velferd, usikkerhetsanalyse, styrings- og gjennomføringsmodell

Om Metier og Vista Analyse

Metier bidrar til samfunnsutvikling gjennom bedre prosjekter, virksomhetsutvikling og transformasjon. Vi har i 40 år vært dedikert til prosjektutfordringer, og tilbyr det bredeste og dypeste prosjektfaglige miljøet i Norge. Våre kunder er innen både privat og offentlig sektor, og omfatter foretak innen helsesektoren, bygg- og anleggs, justis-, bank- og finans-, samferdsel-, industri- og energisektoren.

Vista Analyse AS er et samfunnsfaglig analyseselskap med hovedvekt på økonomisk utredning, evaluering, rådgivning og forskning. Vista Analyse utfører oppdrag med høy faglig kvalitet, uavhengighet og integritet. Vista Analyses sentrale temaområder er klima, energi, samferdsel, næringsutvikling, byutvikling og velferd.

Metier og Vista Analyse utfører kvalitetssikring innen IKT, samferdsel, forsvar, kultur, justis og andre sektorer. Vi bistår også i å utarbeide konseptvalgutredninger, usikkerhetsanalyse, samfunnsøkonomisk analyse og andre analyser som støtter opp under og kvalitetssikrer prosjektutvikling.

Om kvalitetssikring (KS2)

Statlige investeringsprosjekter med anslått kostnadsramme over terskelverdien skal følge kravene til utredning, planlegging og kvalitetssikring i statens prosjektmodell, herunder gjennomgå ekstern kvalitetssikring ved to kontrollpunkter før tiltaket eventuelt legges frem for Stortinget. KS2 er en kvalitetssikring av forprosjektets styringsunderlag og kostnadsoverslag som gjennomføres før investeringsbeslutning og kostnadsramme ev. legges frem for Stortinget. I rammeavtalen om kvalitetssikring beskrives hensikten med KS2 som følger:

Ved KS2 skal kvalitetssikrer gi oppdragsgiver en faglig og uavhengig vurdering av forprosjektet før regjeringen tar investeringsbeslutning og legger saken frem for Stortinget. Kontrollhensynet er det dominerende aspekt som skal dekkes. Vurdering av forslag til styrings- og kostnadsramme for tiltaket og risikoen knyttet til kostnadene, fremdrift og ytelse, er sentrale deler av oppdraget. Det skal også pekes fremover ved å kartlegge de styringsmessige utfordringer i de gjenstående faser av tiltaket. Analysen skal understøtte beslutningsunderlaget for den endelige investeringsbeslutningen. Resultatene skal også kunne brukes som kontrollgrunnlag for Oppdragsgiver.

Forord

Vista Analyse og Metier legger med dette fram vår kvalitetssikring (KS2) av styringsdokumentet for tiltaket *Opplyste pensjonsvalg – innføring av ny offentlig tjenestepensjon*.

Oppstartsmøte var 21. november 2022 i SPKs lokaler på Skøyen. Resultatene fra arbeidet ble presentert i møte med Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID), Finansdepartementet og Statens pensjonskasse (SPK) 15. februar 2023. Etter mottatte kommentarer ble kvalitetssikringsrapporten sluttført 3.mars 2023.

Inger Lande Bjerkmann har vært ansvarlig kontakt hos Finansdepartementet, mens Arild Farstaddal har vært kontaktperson hos AID. I SPK har Ole Martin Gudesen, Rune Danielsen og Ann Helen Ek har vært kontaktpersoner i SPK og har sammen med andre medarbeidere vært meget behjelpelig med alt vi har bedt om, og lagt til rette for den raske avviklingen av oppdraget. Takk til alle for verdifulle bidrag til en god og arbeidsprosess.

3. mars 2023

Øyvind Tendal
Oppdragsleder
Metier

Ingeborg Rasmussen
Partner
Vista Analyse AS

Ordliste og forkortelser

FAL	Første akseptable løsning
KSF	Kritisk suksessfaktor
LUL	Langsiktig uttaksløsning
Medlem	Samlebetegnelse for alle personkunder i SPK
Medlemsvirksomhet	Virksomhet som er medlem av SPK og har avtale om pensjonsrettigheter for sine ansatte
OFA	Overføringsavtalen
OFA-partene	Offentlige tjenestepensjonsleverandørene
SPK	Statens pensjonskasse
SSD	Sentralt styringsdokument
Tiltaket / fase 3	Prosjektet iht. statens prosjektmodell

Superside

Generelle opplysninger			
Kvalitetssikringen	Kvalitetssikrer: Metier og Vista Analyse		Dato: 03.03.2023
Prosjektinformasjon	Prosjektnavn og evt. nr.: Fase 3 Opplyste pensjonsvalg	Departement: Arbeids- og inkluderingsdepartementet	Prosjekttype: Digitaliseringstiltak
Basis for analysen	Prosjektfase: Forprosjekt		Prisnivå: 2022-kr
Tidsplan	Revidert budsjett 2023	Prosjektoppstart (dato): 1. kvartal 2023	Planlagt ferdig (dato): 4. kvartal 2026

Tema/Sak			
Tiltakets samfunnsmål	En vellykket innføring av ny offentlig tjenestepensjon som gir trygge pensjonsvalg og en forutsigbar pensjon	Rangering av resultatmål	1. Tid 2. Kvalitet 3. Kostnad (Frem til reformdato 1.1.25)
Endringslogg	Viktigste føringer for forprosjektet: SPK må kunne utbetale pensjon til årskull 1963 med nytt regelverk innen 1.1.25 (rammebetingelse)	Fastsatt styringsmål: -	Merknader: Foreløpig styringsramme etter KS1: 293 MNOK (2021-kroner)
	Viktigste endringer: Ny refusjonsløsning (digitalisering av utveksling av refusjonskrav) tatt inn i SSD	Kostnadsendring: Ca. 25 MNOK	
Kontraktstrategi	Prosjektets anbefalte kontraktstrategi: Videreføre gjeldene kontraktstrategi i programmet Pro 25 i fase 3 Opplyste pensjonsvalg		
	Kvalitetssikrers anbefaling: I henhold til prosjektets anbefalte kontraktstrategi		

Suksessfaktorer og fallgruver	De tre viktigste suksessfaktorene:	De tre viktigste fallgruvene:
	Utvikle og forankre riktige mål og måleindikatorer og prioritering iht. effektmål	Tiltaket får manglende prioritet etter reformdato 1.1.25
	Riktig arkitektur og løsningsstrategi ift. selvbetjening	Lykkes ikke med organisering av riktig brukermedvirkning i utvikling av selvbetjeningsløsninger
	Effektiv styringsdialog med departementet og samarbeid med samarbeidspartnere	Suboptimal prioritering mellom operative mål gir omfangs- og formålsglidning

Prosjektets usikkerhet	Angi de tre største og viktigste usikkerhetselementene:
	Modenhet i underlag og løsninger (driver)
	Leveranseorganisasjon (driver)
	SPK samhandler med andre parter for å tilby pensjon på nytt regelverk (estimatusikkerhet)

Risikoreduserende tiltak	Mulige / anbefalte tiltak:	Forventet kostnad:
	Konkretisere og implementere endret arkitektur- og løsningsstrategi	-
	Overvåke kapasitetssituasjonen i SPK pga. høyt utviklings- og endringsnivå	-
	Iverksette samhandling med relevante eksterne parter tidlig	-

Reduksjoner og forenklinger (kuttliste)	Mulige / anbefalte tiltak og seneste mulige beslutningspunkt:	Forventet besparelse:
	10 pst. av omfang (LUL) knyttet til Effektmål 1	6 mill. kr.
	20 pst. av omfang (LUL) knyttet til Effektmål 2	7 mill. kr.
	30 pst. av omfang (LUL) knyttet til Effektmål 3	3 mill. kr.
	Totale reduksjoner og forenklinger	16 mill. kr.

Tilrådninger om kostnadsramme og usikkerhetsavsetninger[1]				
	Styringsramme	P50	Beløp: 325	Merknader:
	Anbefalt kostnadsramme	P85 - kuttliste	Beløp: 372	Merknader: P85-verdi fratrukket totale reduksjoner og forenklinger
	Mål på usikkerhet	St.avvik	60 mill. kr / 19 %	Merknader:

Valutarisiko	Det er ikke valutarisiko i tiltaket.
Tilrådning om organisering og styring	- Sikre at programmet Pro 25 har tydelig autorisasjonsmyndighet over en avsatt reserve i den årlige budsjettildelinger til produktområder og som utgjør en reserve på tiltaksnivå (fase 3) - Gjennomføringsplanen bør synliggjøre minst to overordnede beslutningspunkter for hvordan fase 3 skal videreføres, i tilknytting til planens milepæl 1 og 4 - Programmet bør fremlegge en plan for konkretisering og implementering av ny arkitektur og løsningsstrategi ved oppstart

Samfunns-økonomisk lønnsomhet	Netto nåverdi ved konseptvalg: Negativ 30 millioner kroner (2021-kroner)	Netto nåverdi avsluttet forprosjekt: Negativ 64 millioner kroner (2021-kroner)	Merknader: Tiltaket antas å være samfunnsøkonomisk lønnsomt på grunn av de ikke-prissatte virkningene
Gevinstrealisering	Er gevinstrealiseringplanen tilpasset prosjektets behov? Ja, med mindre justeringer	Viktigste tiltak for oppfølging Planen bør justeres noe for å tydeligere sammenhengen med de endrete effektmålene. Oppfølgingen bør rettes mot å sikre at medlemmene er tilstrekkelig opplyst til å ta informerte valg.	Planlagt gevinst uttak: - Fra 2025 - Informerte valg bidrar til at intensjonene i pensjonsreformen støttes, ikke prissatt virkning
Planlagt bevilgning	Inneværende år: -	Neste år: -	Kommende år: -

[1] Alle beløp er angitt i millioner kroner, inkludert merverdiavgift.

Innhold

Sammendrag 8

1 Innledning 11
1.1 Konseptet «Min SPK-pensjon» 11
1.2 Rammer og styringsfilosofi 12
1.3 Om kvalitetssikringen 13

2 Grunnleggende forutsetninger 14
2.1 Sentralt styringsdokument for Opplyste pensjonsvalg 14
2.2 Mål 14
2.3 Tiltakets endringshåndtering 16
2.4 Forutsetninger for konseptvalg og samfunnsøkonomisk lønnsomhet 19
2.5 Gevinstrealiseringsplaner 20

3 Organisering og styring 21
3.1 Overordnet organisering, ansvar og styringsstruktur 21
3.2 Mål- og omfangsstyring 23
3.3 Gjennomføringsstrategi 25

4 Omfang og kostnadsestimat 31
4.1 Omfangsnedbrytning 31
4.2 Kostnadsestimat 33
4.3 Forenklinger og reduksjoner 36

5 Usikkerhetsanalyse 38
5.1 Forutsetninger 38
5.2 Estimatusikkerhet 38
5.3 Hendelsesusikkerhet 39
5.4 Resultater fra usikkerhetsanalysen 39
5.5 Sammenligning med SPK sin usikkerhetsanalyse 42

6 Styrings- og kostnadsramme 43
6.1 Alternativer til styrings- og kostnadsrammer 43
6.2 Vurderinger av alternativer til styrings- og kostnadsramme 43
6.3 Anbefalt styrings- og kostnadsramme 44

7 Suksessfaktorer og fallgruver 45
7.1 Kritiske suksessfaktorer og fallgruver 45

8 Tilrådninger 48
8.1 Råd til departementet (eier av tiltaket) 48
8.2 Råd til etaten (ledelse og programstyret) 49

Referanser 50

Vedlegg 51
A Grunnlagsdokumenter 51
B Oversikt over møter og samlinger 52
C Notat 1 53
D Usikkerhetsanalysen 54
E Analyse av arkitekturrisiko 55

Figurer

Figur 1-1 Milepæler i gjennomføringsperioden 12
Figur 2-1: Utvikling i kostnader gjennom utredningsstegene, mill. kr (2022-kr) 17
Figur 2-2 Informasjonsproblemet og mulige utfall 19
Figur 3-1: Pensjonsprogrammet Pro 25 og SPKs produktorganisering 21
Figur 3-2: Tertialvis omfangsstyring (Kilde: SSD) 24
Figur 3-3: Overordnet gjennomføringsstrategi (Kilde: SSD) 26
Figur 3-4: Overgang fra manuelle saksbehandlingsprosesser til en digital tjeneste 27
Figur 4-1: Metode for nedbrytning (Kilde: SSD) 31
Figur 4-2: Omfangsnedbrytning av tiltaket (Kilde: SSD) 33
Figur 4-3: SPKs parametriske estimeringsmodell (Kilde: SSD) 34
Figur 4-4: Vekter per operative målområde 35
Figur 4-5: Andel vekter per kategori 36
Figur 5-1: S-kurve inkl. ny refusjonsløsning, MNOK, 2022-kr 40
Figur 5-2: S-kurve eks. refusjon, MNOK, 2022-kr 40
Figur 5-3: Tornadodiagram inkl. refusjon, MNOK, 2022-kr 41
Figur 5-4: Tornadodiagram eks. refusjon, MNOK, 2022-kr 41
Figur 5-5: Sammenligning av kostnadsnivåer i SSD og KS2 42

Tabeller

Tabell 4-1: Timer per fagområde per vekt 35
Tabell 4-2: Timepris per fagområde (2022-kr, inkl. mva) 35
Tabell 4-3: Kostnadsestimat (2022-kr, MNOK, inkl. mva.) 36
Tabell 4-4: Forenklinger og reduksjoner i SSD inkl. ny refusjonsløsning 37
Tabell 4-5: Forenklinger og reduksjoner i SSD eks. ny refusjonsløsning 37
Tabell 5-1: Sentrale forutsetninger og avgrensninger for analysen 38
Tabell 5-2: Relativt standardavvik for delestimat 38
Tabell 5-3: Relativt standardavvik for usikkerhetsdrivere 39
Tabell 5-4: Resultater fra usikkerhetsanalyse (2022-kr inkl. mva) 39
Tabell 6-1: Alternativer til styrings- og kostnadsrammer (2022-kr inkl. mva.) 43
Tabell 6-2: Anbefalt styrings- og kostnadsramme (2022-kr inkl. mva.) 44
Tabell 7-1: Kritiske suksessfaktorer og fallgruver 45
Tabell 8-1: Tilrådning til departement for gjennomføring av tiltaket 48
Tabell 8-2: Tilrådning til departement før oppstart av tiltaket 48
Tabell 8-3: Tilrådning for departementets egen oppfølging ifm. tiltaket 48
Tabell 8-4: Tilrådninger til etaten 49

Sammendrag

Tiltaket Opplyste pensjonsvalg – innføring av ny offentlig tjenestepensjon *er fase 3 og siste del av pensjonsprogrammet Pro 25. Bakgrunnen for pensjonsprogrammet Pro25 er pensjonsreformen og Stortingets vedtak og forutsetninger knyttet til ny offentlig tjenestepensjon. Statens pensjonskasse (SPK) må utvikle nye IKT-løsninger og tjenester for å ivareta Stortingets vedtak og forutsetninger. Denne rapporten omhandler ekstern kvalitetssikring (KS2) av forprosjektet for fase 3.*

Det nye pensjonsregelverket gir større fleksibilitet for uttak av pensjon, og borgere får et større ansvar for sine valg knyttet til pensjon og sin egen seniorøkonomi. Kunnskap om regelverk og om konsekvensene av ulike pensjonsvalg er nødvendige for at incentivene i reformen skal virke. Opplyste pensjonsvalg skal bidra til at medlemmene skal kunne ta informerte valg, og støtter dermed opp under pensjonsreformen. I tillegg inneholder tiltaket nødvendige tiltak for at SPK skal kunne beregne og betale ut pensjon etter nye pensjonsregler fra 2025, og en selvbetjent uttaksløsning.

Vi anbefaler at programmet videreføres etter de hovedlinjene som skisseres i styringsdokumentet. Gjennomføringsstrategien legger stor vekt på læringsbasert og behovsstyrt utvikling basert på brukernes behov, med målstyring av produktteam. For å redusere risikoen for omfangsglidning har vi anbefalt enkelte justeringer i målformuleringen for å gjøre det mer entydig hva som ønskes oppnådd. Vi anbefaler også en mer konkret strategi for å lykkes med den planlagte overgangen til selvbetjening for medlemmer. Gjennom kvalitetssikringsprosessen har vi også kommet fram til noen justeringer av kostnads- og styringsrammen. Vi anbefaler styringsramme (P50) settes til 325 mill. kr (2022-kr) og kostnadsramme (P85 fratrukket kuttliste) settes til 372 mill. kr (2022-kr).

Opplyste pensjonsvalg er en viktig del av pensjonsreformen

De nye reglene for offentlig tjenestepensjon er vedtatt og gjelder opptjening fra 2020 for dem som er født i 1963 og senere. Med det nye regelverket får borgerne et større ansvar for egne pensjonsytelser. SPKs medlemmer født i 1963 og senere kan starte å ta ut pensjon med nytt regelverk når de fyller 62 år, altså fra 1.1.2025. Målet med det nye pensjonssystemet er å sikre et bærekraftig pensjonssystem, ved å motivere folk til å stå lenger i jobb. Det er først og fremst utformingen av det nye regelverket som skal bidra til bærekraften, blant annet gjennom økonomiske incentiver. For at reformen skal virke etter intensjonene, må medlemmene forstå konsekvensene av sine valg. *Opplyste pensjonsvalg* skal bidrar til dette. I tillegg bidrar tiltaket til effektiv og god kundebetjening, videreutvikling av datakvalitet, pensjonskalkulator og effektive uttaksløsninger.

Gjennomføringsstrategi tilpasset reformdato og mål for pensjonsreformen

Løsningen må være operativ 1.1.2025 for å kunne betjene de første medlemmene fra årskull 1963, som kan søke om pensjon etter nytt regelverk. For å sikre at pensjon kan utbetales fra 1.1.2025 er gjennomføring av tiltaket delt i to deler. Den første delen, første akseptable løsning (FAL), er tidskritisk og skal kunne betjene medlemmene på et akseptabelt nivå. Med dette menes at medlemmene skal kunne velge å ta ut pensjon ifølge nytt regelverk og få pensjonen utbetalt til rett tid. Grad av automatisering og selvbetjening vil være lavere enn de ambisjonene som er satt for fase 3. Den andre delen er ikke i like stor grad drevet av tidskritiske milepæler, og har også noe større styringsmessig fleksibilitet mht. hva som er nødvendig for tilfredsstillende måloppnåelse.

Vi vurderer denne inndeling som hensiktsmessig for å sikre reformdatoen. Dersom FAL blir mer kostnadskrevende enn antatt, vil det også være mulig å revurdere ambisjonsnivået for den resterende delen av tiltaket.

Hensiktsmessig mål og omfangsstyring

SPK legger opp til å prioritere utviklingsarbeidet gjennom å styre mot operative mål. Organisering, ansvarsfordeling samt mekanismer og prosesser for styring vurderes som hensiktsmessige. Risikoen for mål- og omfangsglidning er imidlertid til stede. For å sikre effektiv styring og ivareta styringsmessig fleksibilitet i tiltaket anbefaler vi:

- **Operative målindikatorer.** Treffende operative målindikatorer er nødvendige for å vite når et operativt mål er tilstrekkelig nådd. Foreløpige indikatorer for *alle* operative mål bør utvikles *tidlig.* Dette vil redusere risiko for suboptimal målprioritering, og dermed lite effektiv bruk av midler, opp mot tiltakets effektmål..
- **Produktorganisering og kultur.** Gjennom produktorganiseringen har teamene stor innflytelse på å hente ut elastisitet i utviklingsarbeidet. Programmet bør derfor ha et fokus på kultur for nytte-kostnadsvurderinger og «godt nok»-tenkning i teamene.
- **Overordnet målprioritering.** Programstyret har det overordnede ansvaret for målprioritering på tvers av produktområder. For å ivareta en strategisk målstyring på tiltaksnivå bør programstyret utøve aktivt eierskap og ha et kontinuerlig fokus på sammenheng mellom kortsiktig og langsiktig målprioritering.
- **Overordnet budsjettildeling og autorisasjon.** Programstyret er ansvarlig for autorisering av midler i produktområdene. Etablert praksis i SPK er stram autorisasjon («P30-nivå»). Denne praksisen bør opprettholdes, slik at programstyret kan disponere en kostnadsreserve og autorisere bruk av denne på tvers av produktområder.

Kostnadsglidning fra konseptvalgutredningen

Det har skjedd en kostnadsglidning fra konseptvalgutredning til forprosjektet.

En stor del av kostnadsglidningen forklares med at forprosjektet har inkludert en *digitalisering av utveksling av refusjonskrav* i fase 3 (økning på 24 mill. kroner). I konseptvalgutredningen ble det lagt til grunn at denne digitaliseringen skulle gjennomføres i 2022. Digitaliseringen lå derfor i nullalternativet. Denne ambisjonen er ikke realisert. I stedet er digitalisering av utveksling av refusjonskrav inkludert i konseptet «Min pensjon» i fase 3. Vi vurderer tillegget som samfunnsøkonomisk lønnsomt, og våre undersøkelser bekrefter at løsningen er etterspurt og vil gi effektivitets- og kvalitetsgevinster, både for SPK og OFA-partnere. En utsettelse av en digitalisering av utveksling av refusjonskrav til etter FAL er realisert vil sannsynligvis gi merkostnader. Dette som følge av at det uansett må gjøres avklaringer og tilpasninger i refusjonsordningen til nytt regelverk. Risikoen for FAL ved å inkludere denne løsningen som en del av fase 3, er etter våre vurderinger begrenset. Vi har derfor beholdt tillegget som en del av tiltaket. Vi vil likevel peke på at digitalisering av utveksling av refusjonskrav er utenfor formålet, mål og effektmål, som er satt for fase 3 og konseptet «Min pensjon». Hensynet til kostnadseffektivitet som følger av samtidighet er den avgjørende begrunnelsen for å inkludere dette tiltaket i vårt hovedalternativ. Dersom denne digitaliseringen kan løses tidligere, faller begrunnelsen for å inkludere tiltaket som en del av fase 3. I kapittel 6 viser vi styrings- og kostnadsramme for fase 3 og konseptet «Min Pensjon» med og uten dette tillegget.

En annen stor endringspost (26 mill. kroner) knyttes til *større kompleksitet i uttaksløsning* enn først antatt. Deler av denne økningen forklares med at det er avdekket behov for flere brukersegmenter med tilpasset funksjonalitet enn først antatt. Vi er enige i denne vurderingen, og at blant annet forutsetningen om automatiseringsgrad var for optimistisk i både KVU og KS1. Samtidig tilskrives deler av økningen i kompleksiteten et høyere ambisjonsnivå knyttet til ny arkitektur og løsningsarkitektur. Behov og ambisjonsnivå på dette området må derfor følges nøye opp i styringen av programmet, og anbefaler som følger:

- **Konkretisere og implementere ny arkitektur og løsningsstrategi.** Behov for en ny arkitektur og løsningsstrategi er kommet frem i etterkant av KS1 og er foreløpig svært overordnet. Programmet bør derfor få bedre grep om denne usikkerheten og konkretisere strategien så snart som mulig.

Det har også vært en liten kostnadsøkning knyttet til *ny AFP* (8 mill. kroner). Kostnadsøkningen begrunnes med større kompleksitet og flere avhengigheter til andre parter enn først forutsatt.

Suksessfaktorer og fallgruver

SPK har godt grep om suksessfaktorer og vi utdyper primært fallgruver knyttet til disse i rapporten. Ovennevnte anbefalinger er dekkende som et sammendrag, med unntak av en suksessfaktor relatert til samarbeid med sentrale samarbeidspartnere.

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet og gevinstrealisering

Tiltaket har en netto nåverdi i SSD på minus 64 millioner kroner. Det antas at SPK vil spare tid da det vil være færre henvendelser til kundesenteret og færre saker som krever manuell saksbehandling og kontroll. Denne virkningen er prissatt til 87 millioner kroner. Kostnadene er prissatt til 151 millioner kroner, og inkluderer investeringskostnadene, varige kostnader og skattefinansieringskostnader.

På grunn av de ikke-prissatte virkningene vurderes tiltaket fremdeles som samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Den viktigste ikke-prissatte nytten er etter vår vurdering konseptets bidrag til pensjonsreformen. For at incentivene i pensjonsreformen skal virke, er det avgjørende at de som skal ta valg kjenner og forstår konsekvensene av sine valg. Den viktigste driveren for nytte- og gevinstrealisering er derfor at medlemmene gis muligheter til å ta opplyste valg. Dette skiller seg noe fra gevinstrealiseringsplanen fra forprosjektet, der «økt trygghet ved uttak» sies å veie tungt. En vektlegging av opplevd trygghet i gevinstrealisering vil etter vår vurdering gi en risiko for omfangsglidning, og at SPK glir over i veiledning mht. valg for å skape trygghet. For å redusere risikoen for utglidninger har vi derfor anbefalt at begrepet «trygghet» tas ut av effektmålene. og at det i stedet fokuseres på «opplyste valg». Endringen er konsistent med innholdet i samfunnsmålet og beskrivelsene som gis av effektmålene. SPK har underveis i kvalitetssikringsprosessen gitt sin tilslutning til dette endringsforslaget.

Overordnet vurdering av Sentralt styringsdokument

Tema	Merknad	Status
Overordnede rammer		
Hensikt, krav og hovedkonsept		
Prosjektmål		
Kritiske suksessfaktorer		
Rammebetingelser		
Grensesnitt		
Prosjektstrategi		
Strategi for styring av usikkerhet		
Gjennomføringsstrategi	Arkitektur og løsningsstrategi bør konkretiseres så snart som mulig i løpet av 2023	
Kontraktsstrategi		
Organisering og ansvarsdeling		
Prosjektstyringsbasis		
Arbeidsomfang		
Prosjektnedbrytningsstruktur PNS		
Kostnadsoverslag, budsjett mv.		
Gevinstrealiseringsplan		
Tidsplan		
Intern kvalitetssikring		
Oppfølgning på konseptvalget		
Endringslogg og kostnadsstyring i forprosjektfasen	Refusjonsområdet er utvidet til å dekke digitalisering av utveksling av informasjon mellom OFA-partene. Dette er en omfangsglidning sammenlignet med KVU/KS1	
Føringer fra konseptvalget og samfunnsøkonomisk lønnsomhet		

Merknad: Grønt betyr at dokumentasjonen er på tilfredsstillende nivå. Gult betyr at det er noen mindre mangler som ikke har vært til hinder for KS2 men som bør utbedres. Rødt betyr at det er sentrale mangler som bør utbedres før eventuell oppstartsbevilgning til tiltaket.

1 Innledning

Pensjonsreformen i Norge startet på begynnelsen av 2000-tallet og pågår fortsatt. Det norske pensjonssystemet består av alderspensjon fra folketrygden, tjenestepensjon fra arbeidsgiver og egen pensjonssparing. Bakgrunnen for reformen er en økende andel eldre i befolkningen og at høyere gjennomsnittlige pensjoner fører til en vesentlig økning i pensjonsutgiftene for staten. Samtidig vil det i framtiden bli færre yrkesaktive per pensjonist. Hovedbegrunnelsen for reformen er å sikre et bærekraftig pensjonssystem.

De nye reglene for offentlig tjenestepensjon er vedtatt og gjelder opptjening fra 2020 for dem som er født i 1963 og senere. Nytt regelverk er en viktig brikke i pensjonsreformen, en reform som har som mål å sikre et økonomisk og sosialt bærekraftig pensjonssystem. Med det nye regelverket får borgerne et større ansvar for egne pensjonsytelser og hvordan de velger å disponere disse. Statens pensjonskasse (SPK) sine medlemmer født i 1963 og senere kan starte å ta ut pensjon med nytt regelverk når de fyller 62 år, altså fra 1.1.2025.

Med bakgrunn i dette gjennomførte SPK en konseptvalgutredning for å utrede nødvendige endringer og tilpasninger for medlemmene og medlemsvirksomhetene som følge av innføringen av nytt pensjonsregelverk i 2021. SPK anbefalte konsept 1 «Min SPK-pensjon». Vista Analyse og Metier gjennomførte en ekstern kvalitetssikring (KS1) våren 2022, og støttet der at SPK gikk videre med anbefalt konsept fra konseptvalgutredningen.

I midten av mai 2022 fikk SPK i oppdrag å utarbeide et sentralt styringsdokument (SSD) for konsept 1, og i november 2022 leverte SPK *Sentralt styringsdokument Opplyste pensjonsvalg,* som Metier og Vista Analyse fikk i oppdrag å kvalitetssikre (KS2).

1.1 Konseptet «Min SPK-pensjon»

Konseptet «Min SPK-pensjon» skal legge til rette for at medlemmer kan ta opplyste valg om alderspensjon fra SPK, og få pensjon utbetalt i henhold til valgene. Konseptet innebærer at medlemmene får tilgang til en digital tjeneste (uttaksløsning), hvor medlemmene kan simulere ulike mulige pensjonsvalg, før de formidler sitt pensjonsvalg for offentlig tjenestepensjon. Når pensjonsvalget er registrert, vil medlemmet i den samme tjenesten få bekreftelse på at pensjonen er innvilget, samt informasjon om når beløpet blir utbetalt. Konseptet legger opp til at flest mulig skal få denne bekreftelsen umiddelbart etter at valget er registrert. I de tilfellene det ikke er mulig å gi et svar umiddelbart, skal medlemmene likevel kunne motta svar i uttaksløsningen når svaret er klart. Uttaksløsningen skal altså være det primære grensesnittet hvor medlemmer administrerer sin SPK-pensjon.

Konseptet legger også opp til at SPKs medlemsvirksomheter skal få støtte i portal for medlemsvirksomhetene, «Min virksomhet», til å kunne veilede sine ansatte om hvilket handlingsrom pensjonsregelverket gir. Konseptet er begrenset til kun å omfatte pensjonsvalg knyttet til offentlig tjenestepensjon, og kun for medlemmer som i henhold til overføringsavtalen (OFA) skal få utbetalt pensjonen sin fra SPK.

Tiltakets omfang består grovt sett av to deler. Den første delen er drevet av tidskritiske milepæler for håndtering av nytt pensjonsregelverk. Denne delen av omfanget er tydeliggjort gjennom etablering av en Første Akseptable Løsning (FAL). FAL må være på plass til 1.1.2025 for at SPK skal kunne betjene de første medlemmene fra årskull 1963 som kan søke om pensjon etter nytt regelverk.

Den andre delen er ikke i like stor grad drevet av tidskritiske milepæler, men er i større grad drevet av å tilpasse og videreutvikle de digitale tjenestene slik at de bedre kan understøtte medlemmene og medlemsvirksomhetenes behov for å forstå pensjonsregelverket.

1.1.1 Samfunns- og effektmål

Tiltaket har følgende samfunnsmål:

En vellykket innføring av ny offentlig tjenestepensjon som gir trygge pensjonsvalg og en forutsigbar pensjon.

Effektmålene er:

E1: Trygghet for medlemmer – Medlemmer kan ta opplyste valg om egen pensjon

E2: Forutsigbarhet for medlemmer – Medlemmene kan starte og endre sin pensjon

E3: Trygghet for medlemsvirksomheter – Medlemsvirksomheter forstår konsekvensene av nytt pensjons-regelverk

I kapittel 2.2 ser vi nærmere på innholdet i målene, og hvordan dette er beskrevet i konseptvalgutredningen og i forprosjektet.

1.2 Rammer og styringsfilosofi

Tiltakets omfang er brutt ned i tre nivåer: effektmål, operative mål og hypoteser. Dette konkretiserer hva tiltaket betyr i form av arbeidsmengde, og legger grunnlaget for overordnede planer og veikart. Nedbrytningen i operative mål synliggjør tiltakets innhold og oppbygning ved å illustrere hvilke tilstander eller kapabiliteter SPK må utvikle. Et viktig prinsipp i planleggingen er å ikke låse handlingsrommet allerede i nedbrytningen, men å la det være tilstrekkelig rom for læring og justering underveis i gjennomføringen.

I en situasjon der mål må prioriteres vil de, for den delen av tiltaket som er tidskritisk, prioriteres i følgende rekkefølge:

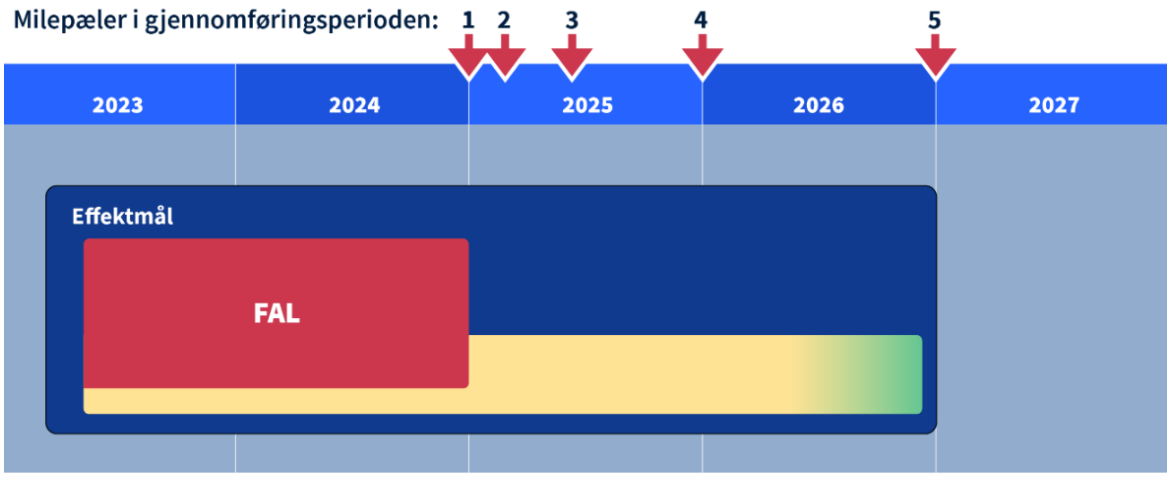
1. Tid
2. Kvalitet
3. Kostnad

For den delen av tiltaket som er mer fleksibelt og er planlagt gjennomført etter 1.1.2025, vil man høyst sannsynlig prioritere kostnad først, så tid og kvalitet. Dette vil vurderes nærmere etter 1.1.2025.

Kostnadsrammen for tiltaket Opplyste pensjonsvalg foreslås satt til 352 millioner kroner, som tilsvarer P85-kostnaden. Styringsrammen for tiltaket forslås satt til 293 millioner kroner, som tilsvarer P50-kostnaden. Den oppdaterte samfunnsøkonomiske analysen viser at tiltaket har en netto nåverdi lik minus 64 millioner kroner (2021-kroner).

Figur 1-1 viser hvordan omfanget fordeler seg utover i gjennomføringsperioden. Før 1.1.2025 vil hovedvekten av arbeidet være knyttet til FAL. Samtidig vil man før 1.1.2025 starte utvikling også på andre deler av omfanget. Grønnfargen mot slutten av 2026 illustrerer elastisitet i omfang som gir rom for å redusere ambisjonene på effektmålene dersom det blir nødvendig.

Figur 1-1 Milepæler i gjennomføringsperioden



1.3 Om kvalitetssikringen

1.3.1 Om oppdraget

Metier og Vista Analyse har gjennomført ekstern kvalitetssikring i tråd med rundskriv R-108/2019 (Finansdepartementet, 2019) om Statens prosjektmodell, rammeavtalen om ekstern kvalitetssikring av konseptvalgutredninger og forprosjekt for store statlige investeringsprosjekter og bilag 1 til Rammeavtalen.

Kvalitetssikringen omfatter KS2 av tiltaket *Opplyste pensjonsvalg – innføring av ny offentlig tjenestepensjon*, som er fase 3 av pensjonsprogrammet Pro25. Oppdragsgivere har vært Finansdepartementet og Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Oppdragsgiver har ikke etterspurt svar på særskilte spørsmål i avropet.

Forprosjektet har utvidet tiltaket fra KVU/KS1 ved å inkludere en digitalisering av utveksling av refusjonskrav i tiltaket. I Notat 1 ba vi derfor om en avklaring av hva som ble forventet av kvalitetssikringen på dette punktet, i og med det ikke inngikk som en del av det valgte konseptet i KVU/KS1. Finansdepartementet ba da om i) en vurdering av om det er riktig å ta inn den nye refusjonsløsningen nå, ii) om risikoen er håndterlig og 3) en overordnet vurdering av om den nye løsningen synes å være samfunnsøkonomisk lønnsom. For å besvare dette etterspurte vi ytterligere underlag fra SPK, samt gjennomførte intervjuer med de andre partene i overføringsavtalen. Tillegget er besvart i kapittel 2.3 og fulgt opp i kapittel 6.

Som følge av anbefalinger gitt i Notat 1 ble det gjennomført en utvidet analyse av arkitekturrisiko og en overordnet samfunnsøkonomisk vurdering av digitalisering av utveksling av refusjonskrav.

Etter presentasjonen av resultatene fra kvalitetssikringsarbeidet ble vi bedt om at sluttrapporten viste styrings- og kostnadsrammene både med og uten digitalisering av refusjonsløsningen. I kapittel 6 viser vi styrings- og kostnadsrammene for begge de nevnte alternativene.

1.3.2 Gjennomføring og uavhengighet

Kvalitetssikrers tilnærming til oppdraget er basert på Rammeavtalen, føringer gitt i avropet og forslag fremlagt i Notat 1. I Notat 1 ble det definert tre tiltak for å sikre tilstrekkelig grunnlag for kvalitetssikringen på en så effektiv måte som mulig. Arbeidsformen består av dokumentgjennomgang, informasjonsinnhenting og verifikasjon gjennom intervjuer og temamøter, og analyser av det samlede informasjonsgrunnlaget. I tillegg gjennomføres en egen usikkerhetsanalyse i tråd med føringer og god praksis. I alle deler vektlegger vi involvering og avstemming i dialog med oppdragsgiver og tiltaket.

Vurderinger og anbefalinger er gjort i henhold til Finansdepartementets retningslinjer og faglig god praksis innen relevante områder som eierstyring, programstyring, prosjektstyring, produktutvikling, smidig utvikling, gevinstrealisering, endringsledelse mm.

Kvalitetssikringen er gjennomført uten føringer fra oppdragsgiver utover presiseringer i avropet. De vurderinger, analyser og anbefalinger som kommer frem i denne rapporten gjenspeiler Kvalitetssikrer sine oppfatninger og er gjort på et selvstendig grunnlag.

Oppdraget er gjennomført i perioden 21. november 2022 til 3. mars 2023, med en foreløpig rapport presentert for Oppdragsgivere 15. februar.

1.3.3 Om KS2-rapporten

Strukturen i denne KS2-rapporten er i tråd med Finansdepartementets veileder for rapportdisposisjon for KS2 rapporter, med tilpasninger knyttet til utvidet arkitekturrisiko og ytterligere vurderinger av ny refusjonsløsning. Hvert kapittel i denne rapporten starter med en kort oppsummering av våre hovedfunn. Vi gir deretter en overordnet beskrivelse og vurdering av hvordan SSD innenfor sentrale temaer møter kravene i rammeavtalen. Deretter gir vi eventuelle anbefalinger relatert til foreliggende krav i Rammeavtalen for KS2.

2 Grunnleggende forutsetninger

Vår overordnet vurdering underlagsmaterialet er at styringsdokumentet med tilleggsnotat er komplett og i tråd med føringene gitt i rundskriv R-108/19 (Finansdepartementet, 2019). Grunnlaget har vært tilstrekkelig for vår estimering, tidsplanen og usikkerhetsvurderingen som inngår i kvalitetssikringen. Styringsdokumentet vurderes også som tilstrekkelig for den etterfølgende styringen av tiltaket.

Underveis i kvalitetssikringen har det vært en dialog med SPK om formulering av effektmål. SPK har bekreftet at ordlyden i to av effektmålene endres. Effektmålene speiler med denne endringen innholdet i målet bedre, noe som også bidrar til å redusere risikoen for omfangs- og konseptglidninger i gjennomføringen. Endringer har konsekvenser for gevinstrealiseringsplanen. SPK anbefales å oppdatere gevinstrealiseringsplanen for å sikre at tiltaket måler og styrer etter indikatorer som treffer formålet med konseptet «Min Pensjon».

Endringsloggen redegjør for årsakene bak kostnadsglidningene fra konseptvalgfasen til forprosjekt. Den ene endringen tilskrives et tillegg, digitalisering av utveksling av refusjonskrav. Tillegget lå opprinnelig i nullalternativet i konseptvalgutredningen. Vi vurderer tillegget som samfunnsøkonomisk lønnsomt. Deler av de øvrige kostnadsøkningene synes å skyldes økt ambisjonsnivå for hhv. arkitekturløsning og kommunikasjon. Vi anbefaler at disse delene gis en særskilt oppmerksomhet i den videre gjennomføringen av tiltaket.

Tiltaket vurderes samlet som samfunnsøkonomisk lønnsomt, selv om prissatte virkninger gir en negativ netto nytte. Den viktigste nyttedriveren er, etter våre vurderinger, det valgte konseptets bidrag til intensjonene i pensjonsreformen.

2.1 Sentralt styringsdokument for Opplyste pensjonsvalg

Sentralt styringsdokument (heretter SSD) har generelt god kvalitet, tilfredsstiller krav til oversikt over sentrale forhold, og virker retningsgivende for aktører og interessenter. Struktur og innhold er godt innenfor krav og føringer i Statens prosjektmodell (Finansdepartementet, 2019) og synes å være hensiktsmessig tilpasset egenart, risiko og vesentlighet.

Samlet utgjør dokumentet et godt og grundig beslutningsgrunnlag, og skal fungere som det sentrale styrende dokument under gjennomføringen. Gitt tiltakets programorganisering må SSD fungere i samspill med andre overordnete styringsdokumenter og være hensiktsmessig for styrende organer på forskjellige nivåer. Som en del av kvalitetssikringen ble det i Notat 1 påpekt noen områder hvor det var nødvendig med utdypninger gjennom tilleggsnotater. Dette er omtalt i vedlegg C. SPK har svart ut alle spørsmål om utdypende forklaringer og begrunnelser.

2.2 Mål

Programmet har formulert samfunns- og effektmål som følger:

<u>Samfunnsmål</u>

En vellykket innføring av ny offentlig tjenestepensjon som gir trygge pensjonsvalg og en forutsigbar pensjon.

De sentrale begrepene i samfunnsmålet er i utdypet følgende:

- *Trygge pensjonsvalg* innebærer at de som blir berørt av nytt regelverk har tilstrekkelig kunnskap om de valgene de står overfor og effekten av disse, både når de orienterer seg om pensjon og når de skal ta stilling til om de ønsker å begynne å ta ut pensjon.
- *Forutsigbar pensjon* innebærer den tilliten medlemmer har til at prognoser gir et tilstrekkelig godt bilde av realiteten, og at når man har tatt et valg så vil saken behandles og pensjon vil bli utbetalt

som forespeilet. Det vil altså ikke være noen store endringer i pensjonen uten at medlemmet forstår det.

Effektmål

E1: Trygghet for medlemmer – Medlemmer kan ta opplyste valg om egen pensjon

E2: Forutsigbarhet for medlemmer – Medlemmene kan starte og endre sin pensjon

E3: Trygghet for medlemsvirksomheter – Medlemsvirksomheter forstår konsekvensene av nytt pensjonsregelverk

I konseptvalgutredningen gis det følgende utdypning av hva som menes med opplyste valg:

> «Med opplyst valg mener vi at medlemmer får tilstrekkelig informasjon på en tilrettelagt måte før de skal ta et valg. Når medlemmene tar valget bør de oppleve at de har tilstrekkelig kunnskap, at de forstår hvilke valgmuligheter de står overfor og at de med bakgrunn i denne kunnskapen tar et valg som de opplever er riktig» (SPK, 2022 a, s. 58).

I styringsdokumentet bekreftes denne forståelsen gjennom en utdypende forklaring (SPK, 2022 b, ss. 16-17). Med andre ord er det egentlig *opplysthet*, ikke *trygghet*, som er målet for programmet.

Videre er det etablert følgende resultatmål:

- **Kostnad**: Tiltaket gjennomføres innenfor gjeldene styringsramme på 293 millioner kroner inkl. mva. (2022-kroner). Kostnadsrammen settes tilsvarende P85 og er estimert til 352 millioner kroner inkl. mva.
- **Tid**: Deler av tiltaket har ulik prioritering:
  - SPK sine medlemmer (født etter 1963) kan få foreløpig pensjonsberegning på SPK sine nettsider senest innen utgangen av 2024. Videre skal medlemmer enten kunne gjennomføre uttak av pensjon på SPK sine nettsider, eller kontakte SPK for å formidle uttak av pensjon.
  - Innen utgangen av 2026 opplever SPK sine medlemmer en forbedret og mer brukervennlig uttaksløsning, som gjør det lettere å ta opplyste pensjonsvalg.
- **Kvalitet**: Det skal utvikles en uttaksløsning som gir de beskrevne kvalitetene/funksjonene. Tiltaket skal videre følge arkitekturprinsippene i SPK, og utvikles på en slik måte at det underbygger videre samhandling med andre aktører.

2.2.1 Vår vurdering

Etter vår vurdering er samfunnsmålet godt fundert og gir retning til programmet. *Trygge pensjonsvalg,* slik det er utdypet i SSD, innebærer at berørte *har tilstrekkelig kunnskap om de valgene de står overfor og effekten av disse*, både når de orienterer seg om pensjon og når de skal ta stilling til om de ønsker å begynne å ta ut pensjon.

Det har i løpet av kvalitetssikringen vært en diskusjon knyttet til effektmål 1 og 3. Dette gjelder særlig en diskusjon knyttet til begrepet *trygghet*. Etter vår forståelse omhandler innholdet i de respektive målene *opplyste og informerte* valg, ikke trygghet. Denne forståelsen ble lagt til grunn for KS1, og følger også av målforklaringen i både konseptvalgutredningen og i styringsdokumentet. Gjennom kvalitetssikringsprosessen kan det se ut som «*trygghet*» har fått et noe annet innhold og en større vekt enn det som framkommer av målforklaringen. Dette viser seg blant annet i gevinstrealiseringsplanen der «*økt trygghet ved uttak*» oppgis å veie tungt (SPK, 2022 c, s. 22). Hensynet til trygghet er også fremmet som en forklaring for deler av kostnadsglidningen bak endring 3 i endringsloggen (jf. omtale i avsnitt 2.3).

Fordi tiltaket har basert seg på målstyring, er det viktig at effektmålene er tydelige og speiler det som faktisk skal oppnås. En utvikling, der det styres etter opplevd trygghet, gir etter våre vurderinger, en risiko for *oppgaveglidning* i retning av at SPK gir medlemmene veiledning knyttet til sitt pensjonsvalg for at de skal oppleve trygghet ved uttak. Dette er noe annet enn å gi informasjon som gjør at medlemmene forstår

konsekvensene av ulike valg. Gjennomføringsstrategien legger stor vekt på læringsbasert og behovsstyrt utvikling basert på brukernes behov. Dersom det styres etter opplevd trygghet hos medlemmene, er det også en risiko for *omfangsglidning*, siden medlemmenes behov for opplevd trygghet kan være grenseløst. Det bør derfor ikke være målet for utviklingsprosessen.

Vi anbefaler derfor å omformulere E1 og E3 til:

E1: Medlemmer kan ta opplyste valg om egen pensjon

E3: Medlemsvirksomheter forstår konsekvensene av nytt pensjonsregelverk

SPK har tilsluttet seg denne anbefalingen (SPK, 2023)

Omformuleringene av mål må også reflekteres i gevinstrealiseringsplanen, se kapittel 2.5.

Effektindikatorene og resultatmålene gir etter vår vurdering et godt bilde av hva som skal oppnås og gjennomføres.

2.3 Tiltakets endringshåndtering

I Notat 1 påpekte vi at endringsloggen var knapp, og at endringene og vurdering av konsekvensene mangler. SPK har utdypet og begrunnet endringene i tilsvar på notat 1 (SPK, 2023). De mest vesentlige problemstillingene som krevde avklaring, var:

<u>Endring 1 Refusjon (økning på 24 MNOK):</u>

SSDen beskriver økte ambisjoner i form av realisering av digitalisering av utveksling av refusjonskrav. Dette medfører at basisestimatet for refusjon i forprosjektet øker fra 20 vekter til 105 vekter (24 millioner kroner). Endringen begrunnes med at videreføring av eksisterende refusjonsløsning ville medført økte kostnader på tilsvarende nivå i SPKs øvrige portefølje, og at det gir ytterligere gevinster.

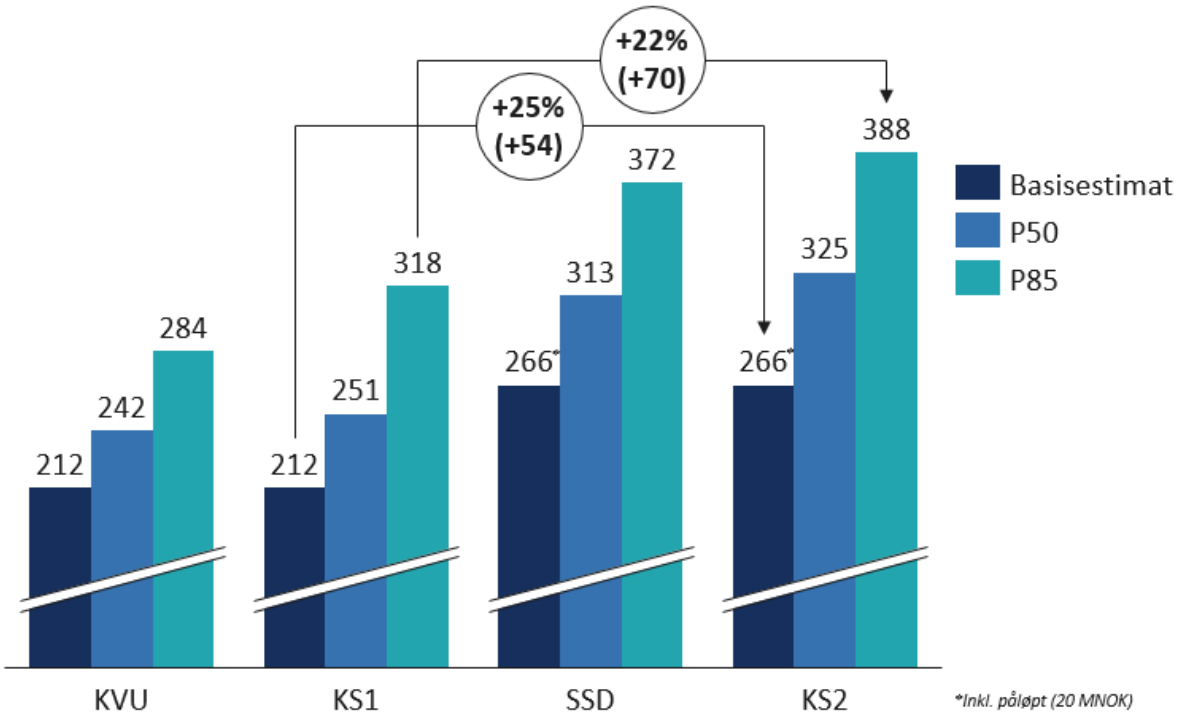
<u>Endring 2 AFP (økning på 8 MNOK):</u>

SSDen beskriver større kompleksitet og flere avhengigheter til andre parter sammenliknet med KS1. Endringen begrunnes med at man har fått bedre forståelse for hva ny AFP innebærer.

<u>Endring 3 økt kompleksitet (økning på 26 MNOK):</u>

SSDen peker på større kompleksitet knyttet til uttaksløsningen sammenliknet med KS1. Endringen begrunnes med økt kompleksitet knyttet til ulike brukersegmenter, hos medlemsvirksomhetene og at flere tiltak må til for å sikre at medlemmer kjenner til og tar i bruk ny uttaksløsning. Den økte kompleksitet gir en reduksjon i gevinstene da andelen som får umiddelbart svar går ned.

Figur 2-1 viser utviklingen i kostnader gjennom utredningsstegen, fra KVU til KS2.



Figur 2-1: Utvikling i kostnader gjennom utredningsstegene, mill. kr (2022-kr)

2.3.1 Vår vurdering

Endring 1:

Refusjonsløsningen som beskrives og kostnadsberegnes i styringsdokumentet var kun delvis en del av det valgte konseptet i konseptvalgutredningen. I konseptvalgutredningen vises det til pågående sonderinger med de øvrige OFA-partene for å digitalisere utvekslingen av refusjonskrav mellom leverandørene innenfor offentlig tjenestepensjon. I konseptvalgutredningen forutsettes det at utveksling av refusjonskrav er digitalisert før gjennomføringsperioden for tiltaket *Opplyste pensjonsvalg* settes i gang. En digitalisering av utveksling av refusjonskrav inngår derfor i nullalternativet (SPK, 2022 a, s. 71). Det vises til at utveksling av informasjon av opptjeningsdata mellom leverandørene av offentlige tjenestepensjon var i ferd med å digitaliseres i 2021. Videre vises det til at det var en ambisjon om å flytte utvekslingen av refusjonskrav til samme grensesnitt i løpet av 2022, slik at alle ordninger kan utveksle informasjonen på samme måte (SPK, 2022 a, s. 12).

Forutsetningen om realisering av en digitalisering av utveksling av refusjonskrav i løpet av 2022, viste seg å være for optimistisk. Løsningen er ikke realisert, og derfor lagt inn som en del av det aktuelle tiltaket.

Formålet med satsingen Opplyste pensjonsvalg er *å legge til rette for at medlemmer kan ta opplyste valg om alderspensjon fra SPK, og få pensjon utbetalt i henhold til valgene.* Etter vår vurdering er en digitalisering av utveksling av refusjonskrav mellom OFA-partene utenfor dette formålet. I så måte kan det sies at det er en omfangsglidning fra KS1. Samtidig er det en del av satsingen å tilpasse løsningen til nytt regelverk, også på refusjonsområdet.

I tråd med tilleggsbestillingen fra Finansdepartementet, ref. kapittel 1.3.1, har vi hentet inn tilleggsinformasjon og vurderinger fra et utvalg OFA-parter og vurdert:

i. om det er riktig å ta inn den nye refusjonsløsningen nå
ii. om risikoen er håndterlig
iii. om den nye løsningen på et overordnet nivå synes å være samfunnsøkonomisk lønnsom

Vår vurdering er at det framstår som hensiktsmessig å digitalisere utveksling av refusjonskrav parallelt med gjennomføringen av tiltaket for å maksimere nytterealiseringen. En digitalisering av denne utvekslingen framstår som svært samfunnsøkonomisk lønnsom, og er, så vidt vi har innhentet informasjon om, også høyt etterspurt av samtlige parter. Vurderingene vi har hentet inn trekker i retning av store effektiviserings-gevinster for flere aktører enn SPK, og det til relativt lave investeringskostnader. Partene i overføringsav-talen og SPK viser stor vilje og ønske om å ta i bruk en slik løsning, og vi vurderer at det er lav risiko for at den ikke tas i bruk. I tillegg til å gi effektiviseringsgevinster kan løsningen potensielt gi kvalitetsgevinster som eksempelvis riktigere fordeling av budsjettmidlene og bedre etterfølgelse av regnskapsloven. Siden risikoen ved å inkludere digitalisering av utveksling av refusjonskrav i satsingen Opplyste pensjonsvalg er håndterbar (jf. kapittel 6.2), og løsningen overordnet fremstår som samfunnsøkonomisk lønnsom, bør den derfor prioriteres høyt og realiseres så raskt som mulig.

Det kan diskuteres om det er riktig å inkludere en digitalisering av utveksling av refusjonskrav i fase 3. Dette fordi tiltaket opprinnelig lå i nullalternativet og dekker samtlige refusjonskrav mellom partene. Dersom en digitalisering av utveksling av refusjonskrav kan sikres realisering før 2025, er det, så vidt vi kan se, ikke noen gevinster som begrunner at digitalisering av utveksling av refusjonskrav skal inkluderes som en del av løsningen for Opplyste pensjonsvalg.

På den andre siden vil det gi noen merkostnader å realisere tiltaket Opplyste pensjonsvalg før digitalisering av utveksling av refusjonskrav er på plass. Dette fordi det uansett må gjøres tilpasninger i refusjonsordning og avklares hvilke data partene skal utveksle og hvordan denne utvekslingen skal gjennomføres. Dette taler for at refusjonsløsningen tas inn i dette satsingsforslaget for å redusere risikoen for å dobbeltarbeid Ved at det gjøres tilpasninger som uansett må gjøres på nytt dersom digitalisering av utveksling av refu-sjonskrav kommer etter løsningen for opplyste pensjonsvalg er på plass.

Dersom digitalisering av utveksling av refusjonskrav inkluderes i tiltaket, må dette hensyntas i styringen og gjennomføring. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 6.

<u>Endring 2:</u>

Det er vår forståelse at kostnadsøkningen knyttet til AFP skyldes endringer i kvalifikasjonskravene, og der-med vilkårsvurderingene, sammenliknet med KVU. Dette innebærer at det må deles/innhentes mer infor-masjon fra andre parter og en større grad av manuell vilkårsvurdering.

Det er vår vurdering av kostnadsglidningen knyttet til AFP er godt begrunnet, og skyldes endringer i vilkår og bedre innsikt i kompleksiteten knyttet til AFP.

<u>Endring 3:</u>

Det er vår forståelse at kostnadsøkningen skyldes økt kompleksitet knyttet til både medlemmer og med-lemsvirksomheter, samt en større modenhet sammenliknet med KVU-en. Det er også en nedgang i forven-tete gevinster som følge av lavere automatiseringsgrad.

Det er vår vurdering at forutsetningen om automatiseringsgrad var for optimistisk i både KVU og KS1. Det er også godt begrunnet at prosjektmodningen har avdekket økt behov for flere brukersegmenter med til-passet funksjonalitet. Samtidig tilskrives deler av økningen i kompleksiteten et høyere ambisjonsnivå knyt-tet til ny løsningsarkitektur. Dette har vært utfordrende for oss å ettergå, da endringene i arkitektur har et bredere nedslagsfelt enn kun denne satsingen. Det omhandler en ny måte for SPK å jobbe med løsningene sine på. Dette må derfor følges nøye opp av programmet i styringen av tiltaket. Ved sluttpresentasjonen av resultatene fra kvalitetssikring, framkom det også at ambisjonsnivået på kommunikasjonsområdet er økt. Denne glidningen kan være en følge av en økt vektlegging av trygghet ved uttak, framfor å avgrense SPKs rolle og oppgave til å utvikle gode løsninger som gjør det mulig å ta informerte valg. Ambisjonsnivået på dette punktet bør derfor følges opp i den videre styringen.

2.4 Forutsetninger for konseptvalg og samfunnsøkonomisk lønnsomhet

De grunnleggende forutsetningene for konseptvalget, for eksempel at medlemmene skal kunne gjøre opplyste valg i tråd med egne preferanser, har ikke endret seg. Konseptvalget står derfor fast.

Den oppdaterte samfunnsøkonomiske analysen i styringsdokumentet har lagt til grunn de samme beregningstekniske forutsetningene som i KS1. Netto nåverdi i SSD er minus 64 millioner kroner. Dette tilsvarer en reduksjon i netto nåverdi på 34 millioner kroner sammenliknet med KS1. Dette på tross av det er lagt inn en gevinst med en nåverdi tilsvarende 37 millioner kroner som følge av at digitalisering av utveksling av refusjonskrav mellom OFA-partene er lagt inn i tiltaket.

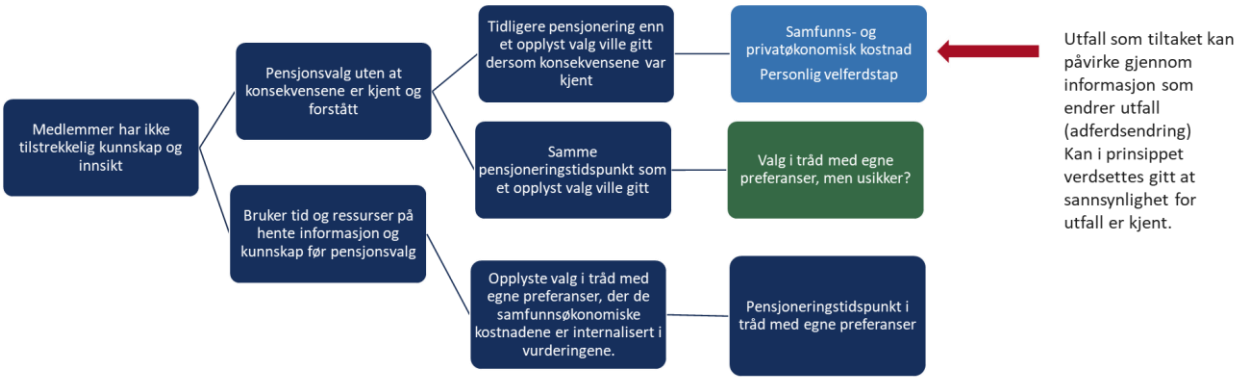
Reduksjonen i netto nåverdi skyldes i) økte investerings- og varige kostnader, ii) økt gjennomføringstid og 3) nedjustering av spart tid for SPK.

2.4.1 Vår vurdering

Det valgte konseptet fremstår fortsatt som samfunnsøkonomisk lønnsomt. Selv om det har blitt mindre samfunnsøkonomisk lønnsomt i SSDen, vurderer vi at de ikke-prissatte virkningene er betydelige. Vi ønsker å påpeke at det kreves små adferdsendringer for at netto nåverdien skal bli positiv. Individenes evne til å ta opplyste valg i tråd med egne preferanser vil understøtte hensikten med pensjonsreformen ved å bidra til et bærekraftig pensjonssystem. Etter våre vurderinger er det bidraget til pensjonsreformens bærekraft som begrunner det valgte konseptet *Opplyste pensjonsvalg* framfor et minimumsalternativ der det nye regelverket håndteres med dagens prosesser, systemer og organisering. Dette omtales som null pluss-alternativet i KVU og inkluderer nødvendige tiltak for å kunne beregnet og utbetale pensjon med et nytt regelverk, kombinert med en kalkulator som gjør det mulig å beregne konsekvensene av ulike valg.

For å sikre bærekraften i pensjonssystemet er det blant annet lagt inn økonomiske incentiver som skal bidra til at valgene i større grad samsvarer med det som er samfunnsøkonomisk lønnsomt. For at incentivene skal virke, er det en forutsetning at medlemmene forstår konsekvensene av ulike valg. Den samfunnsøkonomiske begrunnelsen for å velge en løsning med høyere kostnader enn minimumsløsningen, er dermed bidraget valgte konsept kan gi til pensjonsreformens overordnede mål. Dette er illustrert i følgende figur. Figuren viser mulige utfall av at det er medlemmer som ikke har tilstrekkelig kunnskap og innsikt i konsekvensene av ulike pensjonsvalg. Det er kun de som ville havnet i den lyseblå boksen som vil endre adferd. Disse vil med informerte valg få en velferdsgevinst som følge av at de tar valg som samsvarer med egne preferanser. Dette gir også en samfunnsøkonomisk gevinst. Andre vil ta samme valg om pensjonstidspunkt, men kan kanskje få en nytte av de opplever større trygghet ved uttak av pensjon. Disse faller i den grønne boksen. Det vil også være noen som ville innhentet informasjon på egenhånd i null pluss alternativet. Disse vil gjøre det samme valget i valgte konsept, men vil da kunne spare tid og kostnader ved å innhente informasjon og kunnskap på egen hånd. Dette gir tidsgevinster som er inkludert i den prissatte nytten.

Figur 2-2 Informasjonsproblemet og mulige utfall



I kvalitetssikring av konseptvalget (KS1) viser vi at det skal svært få til som endre adferd, og at det skal små adferdsendringer til for at konseptet skal være samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Vår vurdering er at de endringene som er gjort i forprosjektet, for eksempel nedjustert målsetting om umiddelbart svar, fremstår som fornuftige og begrunnet.

Vi er derimot mer skeptiske til å øke ambisjonsnivået knyttet til kommunikasjon. Det valgte konseptet er begrunnet i en identifisert informasjons- og kunnskapsbrist, og utformes for å bidra til at medlemmene kan ta informerte valg de forstår konsekvensene av. Det er derfor vanskelig å se at det er behov for ytterligere kommunikasjon om løsningen utover det som følger av SPKs generelle kommunikasjonsarbeid.

2.5 Gevinstrealiseringsplaner

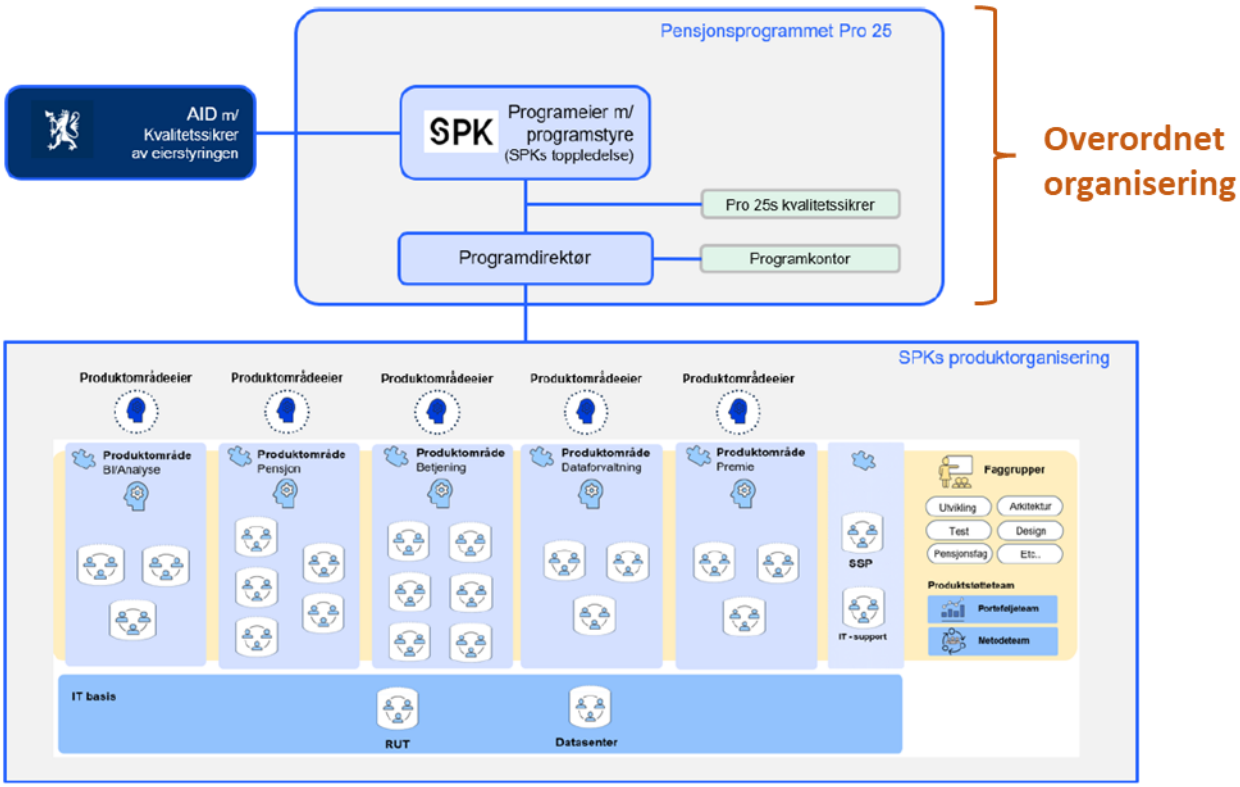
Vår vurdering er at gevinstrealiseringsplanen med gevinster, gevinsteier og beskrivelse av oppfølging er i tråd med de kravene. Den er i hovedsak hensiktsmessig, men bør justeres noe for å tydeligere sammenhengen med de endrete effektmålene, jf. kap. 2.2.1. Dette kan enkelt gjøres ved å endre fra «trygg» til «opplyst». Oppfølgingen bør også rettes mot å sikre at medlemmene er tilstrekkelig opplyst til å ta informerte valg de forstår konsekvensene av. Om de også opplever trygghet i de valgene de gjør, er mindre relevant for formålet med tiltaket. Derimot kan det være relevant å følge opp hvorvidt medlemmene har tillitt til SPK og den informasjon de får, og å undersøke om medlemmene forstår konsekvensene av egne valg.

3 Organisering og styring

Totalt sett mener vi at tiltakets organisering og styring tilrettelegger for effektiv gjennomføring. Organisering, styringsstrukturer og -mekanismer er egnet for å håndtere tiltakets særegenheter og risiko, og tydelig rettet mot å realisere effekter på en kontrollerbar måte. Organisasjons- og styringsmodellen er etablert i 2022 og operativ i fase 2 av programmet. Samtidig legges det opp til videre endring som gir muligheter, men også økt risiko. Vi mener det er en riktig videreutvikling for SPK med den erfaringen organisasjonen har. Overordnet gjennomføringsstrategi er godt begrunnet. Vi presiserer gjennom en anbefaling at de overordnede trinnene i fase 3 representerer viktige beslutningspunkter for å sikre riktig kurs videre. Den største utordringen er knyttet til en ny arkitektur og løsningsstrategi som bør konkretiseres. Programmet bør derfor få bedre grep om denne usikkerheten og konkretisere strategien så snart som mulig.

Oppsummert er de største utfordringene å forbedre organiseringen og opprettholde effektivitet, lykkes med mål- og omfangsstyring etter ny modell, opprettholde fleksibilitet og prioritet etter reformdato, og ny arkitektur- og løsningsstrategi. Tilrådninger er gitt i kapittel 8.

3.1 Overordnet organisering, ansvar og styringsstruktur



Figur 3-1: Pensjonsprogrammet Pro 25 og SPKs produktorganisering

Fase 3 er siste fase i programmet Pro 25. Programorganiseringen i Pro 25 beskrives i SSD videreført i fase 3, i tråd med føringer fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID). Dette gjelder imidlertid den overordnede organiseringen som vist i Figur 3-1. Videreføringen består i at AID er oppdragsgiver og overordnet eier av programmet, administrerende direktør i SPK er programeier og toppledelsen utgjør programstyret. Programdirektør, som også er en del av toppledelsen, er som tidligere operativt ansvarlig for gjennomføringen.

Organiseringen av programmet ut over dette er endret. SPK og programmet ble reorganisert fra og med 1.1.2022, vist som «SPKs produktorganisering» i Figur 3-1. Denne organiseringen innebærer at

programmets utførende organisasjon sammenfaller med SPKs varige teamorganisering for kontinuerlig utvikling, drift og forvaltning av digitale produkter og tjenester.

Produktområdene har ansvar for det digitale utviklingsarbeidet i SPK, og rapporterer både til programmet og til SPKs linjeorganisasjon. Under programdirektør ledes og styres programmet og fase 3 gjennom produktområdeeiere og produktområdeledere. Disse er overordnet produktteamene som er utførende enheter.

Produktområdeeiere er *i utgangspunktet ledere i SPKs linjeorganisasjon med resultatansvar*, og skal dermed sikre eierskap til både mål og resultater for fase 3. Produktområdeeierne er ansvarlige for at operative mål utarbeides og videreutvikles, for at disse blir fulgt opp og at utviklingsarbeidet prioritert riktig. De er videre ansvarlig for gevinstrealisering i linjeorganisasjonen.

Produktområdeledelsen er ansvarlig for å lede utvikling av digitale produkter innen sitt produktområde. I dette inngår ansvar for å følge opp prioritering av mål, og sørge for tilstrekkelig kapasitet og kompetanse i teamene. Produktområdeledelsen er også ansvarlig for å rapportere status på måloppnåelse, fremdrift og kostnader med støtte fra programkontoret.

Produktteamet har et helhetlig og kollektivt ansvar for å løse kunde- eller forretningsproblemer, med myndighet til å utforske og implementere løsninger og ansvar for resultatene. Dette ansvaret deler produktteamene i praksis med produktområdeledelsen. Produktteamene har i tillegg til ansvar for utvikling også ansvar for drift og forvaltning av IT-løsningene. Teamene skal være tverrfaglige og kompetansekrav defineres for teamet og ikke for individuelle roller.

Av andre styringsstrukturer nevnes også styring av fagdisipliner og arkitekturstyring i SSD. SPK har etablert koordineringsmekanismer som tilrettelegger for informasjonsflyt både innenfor og på tvers av fagdisipliner som pensjonsfag, design og teknologi. SPK har også etablert mekanismer for styring av krav til løsningsarkitektur for produktområdene. Dette skal sikre at det etableres et felles teknisk målbilde for valgt løsningsarkitektur.

Programstøttefunksjoner ivaretas av porteføljestyringen i linjeorganisasjonen. Porteføljestyringsteamet har ansvar for å administrere og følge opp årlige mål- og budsjettprosesser for utviklingsaktivitet i SPK og sikre nødvendige støttefunksjoner til tiltaket. Ansvaret for støtte- og stabsfunksjoner er lagt til program- og produktutviklingsområdet i SPK. Program- og produktutvikling beskrives å ha et helhetlig budsjettansvar for utviklingsaktivitetene i SPK. Programdirektør er leder av enheten.

3.1.1 Vurderinger av overordnet organisering, ansvar og styringsstruktur

Ut over den overordnede styringsstrukturen er ikke organiseringen begrunnet i tiltakets særegenheter, men i en ønsket organisasjonsutvikling i SPK. Denne type organisering har de senere årene vokst frem som følge av digitalisering og høy endringstakt, og opplevde utfordringer med tradisjonelle organisasjonsmodeller. Hensikten er økt innovasjons- og utviklingsevne. Spesielt for virksomheter som blir mer eller mindre digitale. Organiseringen innrettes for kontinuerlig utvikling, IT integreres (tettere) med kjernevirksomheten og en søker å tilrettelegge for større grad av delegert ansvar og myndighet («autonomi»). I praksis en teamorganisering med relativt varige tverrfaglige team organisert rundt virksomhetens produkter og tjenester. Derav begrepet «produktorientering». Denne utviklingen ligger til grunn for *SPKs produktorganisering.*

Organiseringsformen er en form for videreføring av smidig systemutvikling og storskala smidig utvikling i større prosjekter og programmer[2]. Effekter av en vellykket overgang til produktorientering er dokumentert og preger dagens utvikling av rammeverk og beste praksiser[3]. I korte trekk handler dette altså om å respondere raskere på behov og økt kostnadseffektivitet i utvikling og forvaltning. Organiseringen innebærer også god praksis for effektiv styring, delegering og moderne ledelse. Dette *må til* for en vellykket innføring av riktig autonomi i produktteamene.

[2] Concept arbeidsrapport 2021-1: Organisering av digitaliseringsprosjekter

[3] Eksempelvis «State of DevOps Reports» https://www.devops-research.com/research.html

Overgangen er en krevende organisasjonsendring, med risiko forbundet både med endringskostnader og feilslåtte «prosjekter» underveis. For SPK og fase 3 introduserer organisasjonsendringen usikkerhet. I SSD resulterer dette at denne usikkerheten både er en av de seks overordnede risikoer og en kritisk suksessfaktor for tiltaket. Det kan derfor stilles spørsmål til om foreslåtte organiseringen er en riktig strategi for å realisere tiltaket på en mest mulig effektiv og risikoreduserende måte. En vesentlig risiko og frykt ved innføring av denne type organisering er at de ønskede positive effektene går på bekostning av helhetlig og strategisk styring, og totalt sett redusert kostnadseffektivitet. I en kortere eller lengre periode. Beslutningen er imidlertid tatt, organisasjonsmodellen implementert i sine første versjon, og den har vært operativ i fase 2 av programmet. Vi mener også det er riktig å vurdere dette i et helhetlig og mer langsiktig perspektiv, herunder et livssyklusperspektiv på de løsninger som skal realiseres i fase 3.

I løpet av kvalitetssikringsprosessen har det kommet frem at SPK har startet den kommende endringen av produktområdene beskrevet i SSD. Dette blir omtalt som SPK 2.0. Et av de viktige formålene med SPK 2.0 er å videreutvikle produktorganiseringen slik at det blir en riktigere kobling mellom linjestruktur og produktområder. I tillegg søker SPK 2.0 å skape en tydeligere sammenheng mellom målbilder for arkitektur og organisering, som kan ha vesentlig betydning for effektivitet i løsningsutvikling og styringsprosesser.

Vi mener den valgte organisering er i henhold til «god praksis» for digitale virksomheter, og egnet til å håndtere større satsninger så lenge det kombineres med god strategisk planlegging, herunder utredning og overordnet planlegging av store investeringstiltak. Selv om organiseringen tilfører usikkerhet til i tiltaket, kan dette forsvares av tre hovedårsaker:

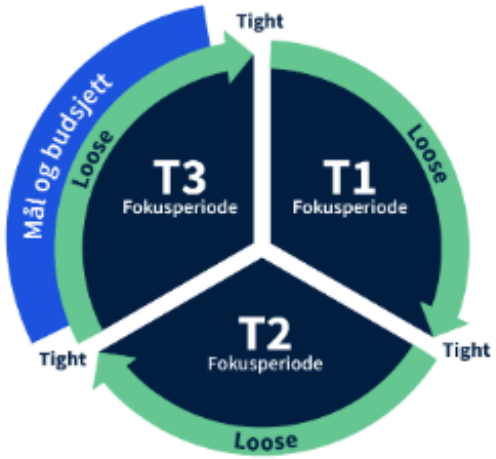
- **Riktig strategi for SPK**: Endringen er i tråd med det de fleste lignende virksomheter står i eller går i retning av. SPK bør fortsette sin utvikling på dette området.
- **SPKs evne til å håndtere endringsrisikoen**: SPK er en moden virksomhet innen smidig utvikling og digitalisering, og har erfaring med å innføre nye måter å organisere, lede og styre utviklingsvirksomhet på. Risikoen for at det går galt er derfor lavere i SPK enn i mange andre virksomheter.
- **Potensialet for økt kostnadseffektivitet:** Effektiv digital utviklings- og forvaltningsevne er en vesentlig begrunnelse for organiseringen. Særlig ifm. levetidskostnader for tiltaket og SPKs fremtidige produkter/tjenester.

SPK bør derfor videreføre den produktorganiserte tilnærmingen i tiltaket. Implementeringen og oppfølgingen av dette til å være en betydelig usikkerhet og kritisk suksessfaktor for tiltaket, noe vi kommer tilbake til i kapittel 5 og 7.

At programmets overordnede styringsstruktur videreføres, er i tråd med rammebetingelsene og vurderes som et risikoreduserende tiltak. Styringsstrukturen tilrettelegger for og sikrer nødvendig koordinering og samordning på ledelsesnivå. Programstyrets funksjon og programrapporteringen dekker behovet for helhetlig styring tilstrekkelig. Dette øker sannsynligheten for en tryggere overgang til produktorganisering. Videre synes den tette koblingen mellom programkontor og porteføljekontor å være et riktig grep, og er en viktig funksjon for å levere på tiltakets kritiske suksessfaktorer.

3.2 Mål- og omfangsstyring

SPK legger opp til å prioritere utviklingsarbeidet gjennom å styre mot operative mål. Se kapittel 4 for omfangsnedbrytning. I kapittel 3.5 i SSD beskrives den overordnede styringsprosessen for tiltaket. Den overordnede omfangsstyringen blir gjort gjennom en tertialvis «tight-loose-tight»-prosess, illustrert i Figur 3-2.



Figur 3-2: Tertialvis omfangsstyring (Kilde: SSD)

Styring av omfang og endringshåndtering gjennomføres gjennom det SPK beskriver som «felles takt og rytme» i fokusperioder og årlige planrevisjoner. Denne prosessen sammenfaller med SPKs styringsprosess for utviklingsinitiativer. På slutten av hvert år etablerer SPK budsjett og prioriterte mål for kommende budsjettår. Utviklingsarbeidet av målene for kommende tertial gjennomføres i påfølgende «fokusperiode». På slutten av tertialet gjennomføres det justering av målprioritering og budsjettallokering. Denne prosessen gjennomføres for hvert tertial, og skal tilrettelegge for riktig målprioritering og omfangsstyring. Videre virker overgangen mellom to fokusperioder som kontroll- og beslutningspunkter, og som sentrale rapporteringstidspunkter til programstyret og AID.

Styring av fleksibilitet i omfang skjer i hovedsak gjennom fokusperioder og årlige planrevisjoner. Dersom det blir behov for justering av ambisjoner og/eller revurdering av rammer i løpet av året, vil dette løftes opp til programstyret. Operative mål og økonomiske styringsmål delegeres ned til hvert produktområde, som dermed blir ansvarlige for mest mulig kostnadseffektiv måloppnåelse. Den styringsmessige fleksibiliteten i tiltaket kommer gjennom det SPK benevner som «elastisitet» i de operative målene.

3.2.1 Vurderinger av mål- og omfangsstyring

Den overordnede prosessen for mål- og omfangsstyring fremstår oversiktlig og hensiktsmessig. Det er regelmessige kontroll og beslutningspunkter, og mekanismer som skal sikre at tiltaket evner å prioritere mål og styre omfang og måloppnåelse underveis i tiltaket.

Vi ser tre hovedutfordringer ifm. mål og omfangsstyring:

1. Modenheten til de operative målindikatorene er lav på nåværende tidspunkt. Utviklingen av indikatorer er et pågående arbeid i SPK. Som en del av kvalitetssikringsprosessen har vi fått eksempler på operative målindikatorer, og hvordan disse skal benyttes for målstyring. For effektiv omfangs- og nyttestyring kreves det at operative mål og indikatorer, og prioritering mellom disse, reflekterer prioriteringen av effektmålene.
2. Styringsmodellen hviler tungt på evnen til kontinuerlig å utvikle, forankre og beslutte *riktige* mål og indikatorer til *rett* tid, samt autorisere rett bruk av budsjettmidler i et helhetlig nytte/kost perspektiv. Dette krever koordinering både horisontalt og vertikalt i styringsstrukturen.
3. Tiltakets «felles takt og rytme» forutsetter at man evner å gjøre dette koordinert med hele utviklingsporteføljen til SPK. Dette er nødvendig for å unngå målkonflikter og sikre koordinert styring av produktområdene.

De to først nevnte utfordringene er spesielt viktige for å sikre økonomiske rammer og bruke så lite som usikkerhetsavsetningen som mulig. Tiltaket har liten styringsmessig fleksibilitet slik det nå er planlagt. Tiltakets fleksibilitet i omfang består av en viss «elastisitet» i de operative målene. Mekanismene for mål- og

omfangsstyring gjennom planrevisjoner, fokusperioder og «felles takt og rytme», tilrettelegger for styring også av fleksibilitet. Valgt utviklingsmetode tilsier at programledelsen aktivt bør følge opp denne fleksibiliteten og jobbe for å bygge opp ytterligere styringsmessig fleksibilitet underveis. Denne prosessen bør være til stede fra tiltaket iverksettes, og være et fokusområde gjennom tiltakets levetid.

Nevnte forhold er adressert i SSD og vi oppfatter at SPK generelt er oppmerksomme på utfordringer som oppstår med ny styringsmodell, og løpende iverksetter tiltak. Vi mener følgende presiseringer vil bidra til å sikre effektiv styring og ivareta styringsmessig fleksibilitet i tiltaket:

1. **Operative målindikatorer:** Treffende operative målindikatorer er nødvendig for å vite når et operativt mål er tilstrekkelig nådd. Foreløpige indikatorer for *alle* operative mål bør utvikles *tidlig.* Dette vil redusere risiko for suboptimal målprioritering, og dermed lite effektiv bruk av midler, opp mot tiltakets effektmål. Målindikatorene blir ikke «låst» ved at de formuleres tidlig. Ved ny innsikt kan de operative målindikatorene revideres.
2. **Produktorganisering og kultur**: Gjennom produktorganiseringen har teamene stor innflytelse på å hente ut elastisitet i utviklingsarbeidet. Programmet bør derfor ha et fokus på kultur for nytte/kost- og «godt nok»-tenkning i teamene. Teamene må både ha fokus på nytte/kost-prioritering for eget ansvarsområde, og om teamets prioriteringer er i tråd med tiltakets overordnede mål.
3. **Overordnet målprioritering:** Programstyret har det overordnede ansvaret for målprioritering på tvers av produktområder. For å ivareta en strategisk målstyring på tiltaksnivå, bør programstyret utøve aktivt eierskap og ha et kontinuerlig fokus på sammenheng mellom kortsiktig og langsiktig målprioritering.
4. **Overordnet budsjett-tildeling og autorisasjon:** Programstyret er ansvarlig for autorisering av midler i produktområdene. Etablert praksis i SPK er stram autorisasjon («P30-nivå»). Denne praksisen bør opprettholdes, slik at programstyret kan disponere en kostnadsreserve og autorisere bruk av denne på tvers av produktområder. Dette bør gjelde uavhengig av hvordan midler tildeles i ordinær budsjettprosess i SPK. Programmet bør videre sikre mulighet for dynamisk omdisponering av budsjettmidler mellom produktområder innenfor hvert budsjettår.

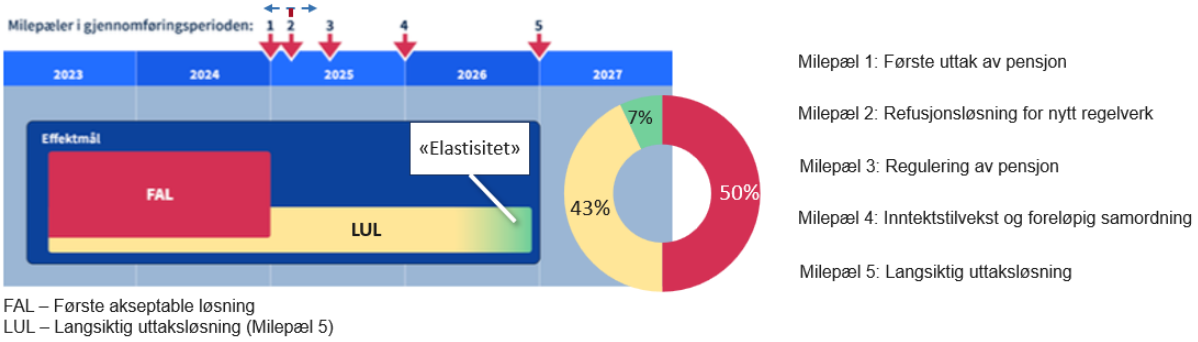
3.3 Gjennomføringsstrategi

3.3.1 Overordnet gjennomføringsstrategi

Den overordnede gjennomføringsstrategien (kap. 3.3 Overordnet gjennomføringsplan i SSD) er tilpasset tiltakets omfang som grovt kan to-deles ut fra særegenheter og usikkerhet:

1. Implementering av nytt pensjonsregelverk innen reformdato 1.1.2025, på et nivå som sikrer at medlemmer kan velge å ta ut pensjon og få utbetalt til rett tid. Dette på et nivå som er akseptabelt og håndterer forventede volumer, med lavere grad av selvbetjening og automatisering enn for tiltaket totalt sett
2. Videre utvikling av brukerorienterte selvbetjeningsløsninger som understøtter medlemmers behov for å føle seg opplyst før uttak eller endring av pensjon

Den overordnede gjennomføringsplanen stykkes derfor opp i to overordnede ledelsesfaser, før og etter reformdato, og omfanget i to deler basert på særegenheter.



Figur 3-3: Overordnet gjennomføringsstrategi (Kilde: SSD[4])

I den første ledelsesfasen skal det realiseres en «Første Akseptable Løsning (FAL)» [5] som representerer delen av målbildet som må være på plass før 1.1.2025 (Milepæl 1). Samtidig vil SPK parallelt starte arbeid også på omfanget utenfor FAL (markert i gult), som vi har valgt å omtale som «Langsiktig Uttaksløsning (LUL)» iht. milepæl 5. Denne delen av omfanget har lavere prioritet frem til FAL er ferdigstilt. Totalen av FAL og LUL representerer det totale målbildet for tiltaket. Grønnfargen mot slutten av 2026 representerer «elastisitet» i omfanget. Dette beskrives nærmere i kapittel 4.3.

Inndelingen i FAL og LUL er sentralt i gjennomføringsstrategien. Dette er et svar på føringene som ble gitt i KS1 om at gjennomføringsstrategi burde tilpasses kompleksitet og risiko for ulike deler av tiltaket. Den valgte løsningsstrategien søker å oppnå dette ved at:

1. *FAL* er tidskritisk, og har svært liten styringsmessig fleksibilitet, da den endelige løsningen skal tilfredsstille nytt regelverk.
2. *LUL* har lavere tidskritikalitet, og noe styringsmessig fleksibilitet og mulighet til å øke denne. Dette fordi omfanget i større grad er drevet av brukerbehov knyttet til selvbetjeningsløsninger.

Som følge av disse særegenhetene er det etablert mer detaljerte planer for FAL, inkluderte en oversikt over hvilke operative mål som må tilfredsstilles for å nå hovedmilepælen 1.1.2025. For LUL legges det opp til en mer utforskende og lærende tilnærming og styring mot de operative målene. Mao. er det mindre detaljering av dette omfanget. Selv om det også er en utforskende tilnærming til omfanget i FAL, vil det være noe mindre utforskende enn i LUL for å redusere risiko.

På sammen måte som for FAL vil det utarbeides delplaner for de de tidskritiske milepælene 2, 3 og 4. SPK har bedre kjennskap til mulige løsninger som skal til for å nå disse milepælene.

Sentralt i gjennomføringsstrategien er også prinsippet om «kontinuerlige leveranser» som SPK legger til grunn for utvikling av digitale produkter og tjenester. Hensikten er å:

- Skape verdi for brukere så tidlig som mulig
- Redusere risiko ved leveransen
- Lære og tilpasse løsninger etter brukernes behov

Kontinuerlig leveranser beskrives også som en viktig del av strategien for FAL. Dette begrunnes i at løsninger settes i produksjon selv om de ikke fullt ut tas i bruk av sluttbrukere. Det antas likevel å redusere risiko knyttet oppnåelse av mål og til å nå kritiske milepæler.

Omfangs- og tidsmessig er FAL og LUL omtrent likt fordelt med en total gjennomføring på ca. 4 år. Tiltaket (fase 3) vil tidsmessig overlappe med programmet Pro 25 sin fase 2. Samlet vil Pro 25 kreve ca. 50 % av

[4] Omfangsinndeling og beskrivelse av milepæler er lagt til originalfigur.

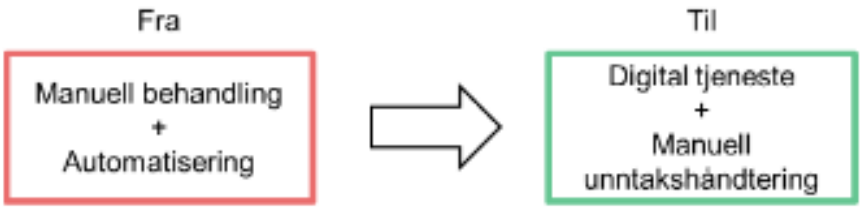
[5] SPK har valgt begrepet FAL for å skille dette fra begrepet «minste akseptable løsning» som i denne sammenheng ofte forbinde med en minste levedyktige løsning. FAL representerer dermed ikke et reelt alternativ for et mulig stopp-punkt.

SPKs utviklingskapasitet slik den er i dag. Det er ikke planlagt vesentlig endring i utviklingskapasiteten ifm. tiltaket. Mao. vil tiltaket fases inn i SPKs utviklingsportefølje i en samtidighet med at programmets fase 1 og evt. andre prosjekter og aktiviteter fases ut.

3.3.2 Arkitektur- og løsningsstrategi

Gjennom tiltaket skal SPK levere tjenester til tre brukergrupper gjennom ulike kanaler. Medlemmer og medlemsvirksomheter skal motta digitale tjenester på «Min side» og «Min virksomhet», i tillegg kommer tjenester relatert OFA og AFP. Det sentrale knyttet til arkitektur- og løsningsstrategi er knyttet til hvordan SPK skal levere pensjon gjennom selvbetjeningsløsninger for medlemmer. For de to andre brukergruppene legges det til grunn at etablert løsningsarkitektur vil benyttes.

Måten SPK skal levere pensjon gjennom selvbetjeningsløsning for medlemmer beskrives å representere et større skifte, mot «heldigitale tjenester til medlemmer». Skiftet beskrives som at heldigitale tjenester til medlemmene innebærer å gå fra manuelle saksbehandlingsprosesser tilført automatisering, til å tilby tjenester som primært er digitale. Dette skiftet er illustrert i Figur 3-4.



Figur 3-4: Overgang fra manuelle saksbehandlingsprosesser til en digital tjeneste

SSD beskriver hovedtrekk i hva dette betyr og hvilke kapabiliteter som må etableres, herunder bla større krav til sporbarhet og formidling av beregninger og endringer, kontinuerlige prosesser for kvalitetssikring av grunnlagsdata, endret logikk mm.

Det fremgår at dette krever en vesentlig endring i arkitektur og løsningsstrategi (forretnings-, informasjons- og systemlogikk som understøtter mål og krav). Det beskrives at *tilnærmingen må snus på hodet* og i den sammenheng gir også kritisk suksessfaktor nr. 2 en relevant beskrivelse. Her beskrives viktigheten av å etablere grunnleggende aspekter rundt arkitektur og løsningsvalg, og at tiltaket representerer endringer i hvordan SPK tenker rundt arkitektur- og løsningsstrategi. Også i usikkerhetsanalysen beskrives grad av nytenkning som en utfordring som er høyere enn SPK er vant med og modenhet i underlag og løsninger er største usikkerhetsfaktor og risiko.

I arkitektur- og løsningsstrategien er det ikke beskrevet hvordan ny refusjonsløsning blir ivaretatt. Dette er mulig som følge av at den nye refusjonsløsningen er kommet sent inn i tiltakets omfang.

I tillegg til å beskrive strategien for selve løsningsutviklingen beskrives det i SSD kort om organisering og mekanismer for arkitekturstyring. Det er etablerte roller, fora og koordineringsmekanismer for ulike arkitektur og ulike fagdisipliner som skal gi retning i utvikling av målbilder og i selve utviklingsarbeidet. Det beskrives videre somfølger:

> *Dette tiltaket krever imidlertid en videreutvikling av arkitekturstyring på tvers av produktområdene for å imøtekomme at SPK er i stand til å etablere og vedlikeholde et felles funksjonelt målbilde på tvers av produktområder. Det er i dag ikke gode nok mekanismer som sikrer tverrfaglighet i et ende- til-ende perspektiv for brukeren.*

Videre fremgår det at det er iverksatt tiltak og som skal gi svar på disse utfordringene innen først tertial 2023.

3.3.3 Kontraktstrategi

SSD beskriver at både SPKs sourcingstrategi for IT-tjenester og SPKs kontraktsstrategi er gjeldene for programmet Pro 25, og legges til grunn for fase 3. Begge strategier er beskrevet og drøftet i lys av fase 3.

Sourcingstrategien handler om hvilke tjenester en virksomhet skal utføre selv og hvilke tjenester som kan settes ut til eksterne.

Kontraktstrategien som ble lagt til grunn for Pro 25 ble gjort i 2018. I november 2021 utløp rammeavtalene for innleie av utviklingskompetanse og -kapasitet og en ny vurdering av avtaleform og risiko ble vurdert. Tilsvarende kontraktstrategi ble oppretthold og de nye avtalene varer ut programmets varighet (2+2+2 år).

Utfordringen består primært i at det er stor etterspørsel etter utviklerkompetanse og dermed krevende for leverandører å tilby rette personer til rett tid. Erfaringsmessig har SPK i stort fått dekket behovet på tilfredsstillende nivå.

I korte trekk innebærer kontraktstrategien å benytte eksterne leverandører for å sikre kapasitet og kompetanse i SPKs egen utviklingsorganisasjon, der utviklingsorganisasjonen ivaretar utvikling av egenutviklede løsninger innenfor SPKs kjernevirksomhet.

For løsningene SPK etablerer i samarbeid med andre aktører i økosystemet for offentlig tjenestepensjon beskrives det at sourcingløsning må avtales særskilt, og at det så langt har medført at hver aktør bygger sine egne løsninger.

3.3.4 Øvrige gjennomføringsstrategier

SSD beskriver kort strategier for følgende øvrige områder:

- Innføring og overlevering
- Styring av usikkerhet
- Kommunikasjon
- Gevinstoppfølging

Gevinstoppfølging er kort dekket i kapittel 2.5. For de øvrige henvises det til SSD og kommenteres kun kort i samlet vurdering i kapittel 3.3.5.

3.3.5 Samlet vurdering av gjennomføringsstrategien

Overordnet gjennomføringsstrategi

Hovedgrepet i den overordnede gjennomføringsstrategien synliggjør på en god måte en overordnet prioritering underveis i gjennomføringen, og hvordan en skal gå frem for å håndtere grunnleggende forskjellig omfang. FAL er planlagt på et mer detaljert nivå fordi det ligger nært i tid, har stor tidskritikalitet og har en type kompleksitet hvor dette tar ned risiko. Samtidig har vi vært usikre på om gjennomføringsstrategien for FAL har vært tydelig nok. Bruker-nær inkrementell utvikling, kontinuerlige leveranser mm. er mer tydelig rettet mot den type utvikling som skal skje i LUL. For FAL var SSD noe mindre tydelig og gjennomføringsstrategien er ble på forespørsel utdypet av SPK underveis i kvalitetssikringen:

- FAL er først og fremst innrettet for å redusere risiko i et relativt stramt tidsløp mot reformdatoen 1.1.2025.
- De operative målene i FAL er knyttet til de sentrale kapabilitetene/bestanddelene i løsningen. Det er fremlagt kapabilitetskart der eksisterende systemarkitektur gir oversikt over hva som må være på plass for å understøtte beregning, regulering av pensjon på nytt regelverk mm.

- Det ligger i strategien at forventede brukergrupper, store brukergrupper og enklere behov prioriteres først, og gjennom det sikre måloppnåelse og gjøre risiko knyttet til overgang til nytt regelverk for alle håndterbar.
- Reduksjon av risiko gjennom kontinuerlig leveranser er reell gjennom at funksjonalitet settes i faktisk produksjon og dermed fungerer sammen med øvrige løsninger, og hvor deler av løsningen også inngår i faktisk bruk hos interne og eksterne brukere.

Samlet sett er vår vurdering at gjennomføringsstrategien er godt innrettet mot de målene som skal oppnås og tilstrekkelig tilpasset særegenheter og usikkerhet i de løsninger som skal realiseres i fase 3. Den tydeligste usikkerheten gjelder endring av arkitektur og som utdypes senere i dette kapittelet.

For omfanget som inngår i LUL, og som i stor grad skal realiseres etter reformdato, er vår vurdering at den utforskende tilnærmingen er hensiktsmessig. Her vil risiko håndteres gjennom at løsninger leveres inkrementelt og reelt tas i bruk. Det bør som tidligere nevnt også gi muligheter for at det på flere områder er mulig å oppnå tilfredsstillende måloppnåelse for lavere kostnader enn det nå er lagt til grunn. Det er imidlertid også milepæler etter reformdato som tilsier at deler av LUL vil være mer tidsdrevet enn forespeilet. For milepæl 3 og 4 bør det vurderes en tilnærming tilsvarende benyttet i FAL. Vi vurderer ikke dette som viktig nå, men bør planlegges i god tid inn mot milepæl 1. Milepæl 1 er beskrevet i form av en leveranse. Det er imidlertid også et sentralt beslutningspunkt for eier. Her bør det legges frem et beslutningsgrunnlag basert på status og en grundig helhetsvurdering, som legges til grunn for planen fremover. I praksis en ny delfase i fase 3. Tilsvarende mener vi også milepæl 4 representerer et viktig beslutningspunkt for eier. Her er de viktige milepælene underveis oppnådd. Fase 3 går da inn i siste delfase og det bør her fremlegges godt informasjonsgrunnlag til å vurdere nytte/kost av resterende omfang. Tilsvarende er det denne fasen SPK må sikre at det fortsatt er en styringsmessig fleksibilitet som sikkerhet for å håndtere eventuelle kostnadsoverskridelser tidligere i fase 3.

Arkitektur- og løsningsstrategi

SPK skal i fase 3 utvikle pensjonsløsninger i henhold til nytt regelverk og tilgjengeliggjøre nye tjenester fra SPKs pensjonssystem. Dette er i utgangspunktet noe SPK har lang erfaring og kompetanse på. I KVUen ble det også lagt til grunn at det at de nye løsningene langt på vei kunne realiseres på eksisterende arkitektur. I SSDen fremkommer det derimot at det kreves et større skift enn tidligere antatt for å realisere målene for fase 3. SPK skal levere pensjon gjennom selvbetjeningsløsninger, eller gjennom *heldigitale tjenester*. Det synes som om forståelsen av at dette har, eller kan ha, betydelige konsekvenser har kommet i løpet forprosjektet.

Hovedutfordringen med arkitektur- og løsningsstrategien for den heldigitale selvbetjeningstjenesten er at SSD kun beskriver dette på et svært høyt nivå. Endringen beskrives primært som en stor utfordring og at SPK nå har mangelfulle målbilder for arkitekturen. Med andre ord foreligger det ikke en strategi på et nivå som sier noe om hva gapet mellom nåværende og fremtidig arkitektur består i, og hva som da må endres på nåværende tidspunkt. Vi er kjent med at SPK har pågående arbeid som adresserer dette, i første omgang for å klargjøre de viktigste premissene for å kunne starte utvikling på relativt trygge områder. Det fremstår allikevel å være et ikke ubetydelig gap mellom forskjellige miljøer og nøkkelpersoner, og som også tilsier et klart behov for en mer konkret arkitektur- og løsningsstrategi. Dette har også kommet tydeligere frem gjennom den ekstra analysen av arkitekturrisiko som er gjennomført som en del av kvalitetssikringen.

Analysen ble foreslått og besluttet gjennomført ifm. Notat 1 og hvor resultatet er en enkel tilleggsrapport gjengitt i Vedlegg E. Denne er rettet mot relevante miljøer i SPK. I korte trekk fremheves risiko knyttet til at det nye som skal lages krever endringer i SPKs utviklingspraksis og hvor spesifikke mål kan ha stor betydning for løsningsarkitektur. Et eksempel som kan trekkes frem er konsekvensen av ambisjonen om *umiddelbart* svar. Dette kan være en ambisjon hvor konsekvenser bør forstås og hvor ambisjonen eventuelt bør tilpasses eller differensieres ut fra hensyn til risiko, kost og nytte. Endringen treffer generelt bredt i utviklingsorganisasjonen, både på forretnings-, fag-, og IT-siden. Utvikling av en mer konkret strategi og det å sikre forståelse og eierskap kan derfor bli en krevende prosess. Vi vurder dette som svært viktig for å få felles forståelse og dermed tydelig mål og retning over tid og på tvers av forskjellige områder. Den samme

strategien kan også påvirke organiseringen og de endringer som er planlagt som en del av «SPK 2.0» omtalt i kapittel 3.1.

Som en del av denne utfordringen er det også et spørsmål knyttet til hvorvidt det kreves arkitekturendringer som en del av FAL. Vår vurdering etter ovennevnte analyse er at det er liten risiko forbundet med SPKs mulighet til å utbetale pensjon fra reformdato. Imidlertid er det risiko også her knyttet til om en lykkes å etablere et egnet tjenestenivå for selvbetjening, hvilket både kan skape usikkerhet om løsningskonsepter og føre til økt trykk på SPK sine saksbehandlere. Vår vurdering er derfor at en tydeligere arkitektur- og løsningsstrategi bør prioriteres høyt og komme på plass så snart som mulig i 2023.

Kontraktstrategi

Tilgang på kvalifisert personell er beskrevet som en suksessfaktor og vil kunne påvirke usikkerhetsfaktoren «Leveranseorganisasjon» som er nest største usikkerhet. Vi ser imidlertid ikke at en annen kontraktsstrategi skulle være bedre egnet gitt tiltakets egenart, gjennomføringsstrategien og SPK sin sourcingstrategi. Både sourcing- og kontraktsstrategi underbygger mål for tiltaket og SPK i stort. Videre er den nødvendige kapasiteten skalert opp fra 2019 og er nå på et nivå som kan videreføres i perioden 2023-2026.

Øvrige gjennomføringsstrategier

De viktigste gjennomføringsstrategiene er de som retter seg mot tiltakets særegenheter og overordnede usikkerheter, og som i SSD skal synliggjøres som en del av strategi for usikkerhetsstyring. De er etter vår vurdering behandlet i ovenstående kapitler. Her kommenteres kort to av de øvrige strategiene som inngår i SSD.

<u>Innføring og overlevering</u>

Ansvar for innføring og overlevering er lagt til produktteamene. Vår vurdering er at tiltaket i liten grad krever endringer i SPKs organisasjon knyttet til å muliggjøre effekter, som ofte er en stor utfordring i digitaliseringstiltak. Vi ser derfor ikke vesentlige utfordringer med at Pro 25 har gått bort fra en sentralisert organisering av innføringsarbeidet. Innføringsarbeidet innebærer derimot å sette brukere i stand til å benyttes seg av tjenestene som utvikles. Her synes det fornuftig at ansvaret er lagt til de enheter som har ansvar for tjenesten og at dette arbeidet i stor grad handler om selvbetjeningsløsninger, samt kommunikasjon.

<u>Kommunikasjon</u>

Kommunikasjonsstrategien er primært dekket i programmet Pro 25 sin styringsdokumentasjon gjennom vedlegg for «Kommunikasjonsplattform». Målene for kommunikasjon er sammenfallende med kommunikasjonsmålene for virksomheten ellers. Organisatorisk er ansvaret for kommunikasjon lagt til SPKs støtteområde for kommunikasjon og samarbeider med programmet og produktområdene, bla med dedikerte ressurser. Vi vurderer at dette tilstrekkelig for fase 3 og vi ser generelt ikke at tiltaket i seg selv krever informasjonstiltak utover det som ligger i konseptet «Min Pensjon».

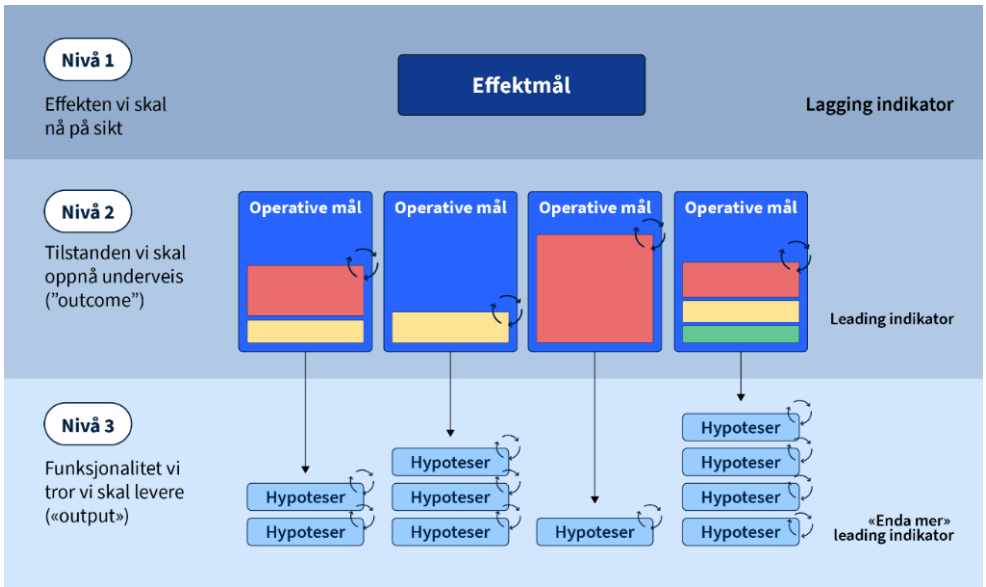
4 Omfang og kostnadsestimat

En av særegenhetene ved tiltaket er metoden for nedbrytning. I stedet for å ta utgangspunkt i funksjoner og løsninger, har SPK formulert en rekke tilstander *som må nås for å oppfylle effektmålene. Fremgangsmåten er i henhold til god praksis for verdidrevet digital utvikling*[6]*, som også er i tråd med prinsippene for endringsprogrammer.*[7] *Samtidig er dette en nokså uprøvd tilnærming til omfangsnedbrytning i KS2-sammenheng. Det introduserer enkelte nye vurderinger av omfangsnedbrytning og detaljeringsnivå, samt i usikkerhetsanalysen.*

*I dette kapittelet vurderer vi først metoden for nedbrytning og det detaljeringsnivå som legges til grunn for kostnadsestimatet, og hvorvidt dette er egnet for kvalitetssikring og styring. Tiltakets basisestimat er 266 mill. kr (2022-kr inkl. mva.). Videre vurderer vi kompletthet i overordnet omfang med mulige forenklinger og reduksjoner. Mulige forenklinger og reduksjoner summeres til 16 mill. kr. (2022-kr inkl. mva.). Dette utgjør underlaget for vurderinger av organisering og styring i kapittel 3, usikkerhetsanalysen i kapittel 5 og anbefalt styrings- og kostnadsramme i kapittel 6. Tilrådninger gis i kapittel 8.***Feil! Fant ikke referansekilden.***

4.1 Omfangsnedbrytning

Omfangsnedbrytningen blir gjort på tre nivå, som illustrert i Figur 4-1. Omfangsnedbrytningen i SSD derimot, beskriver kun to nivåer. Bakgrunnen for dette, er fordi SPK ønsker å styre på mål og ikke på løsning. Nivå 3 vil etableres gjennom inkrementell utviklingsprosess. I SSD er nivå 3 kun benyttet i forbindelse med estimeringsarbeidet, beskrevet i kapittel 4.2.



Figur 4-1: Metode for nedbrytning (Kilde: SSD)

På nivå 1 tar nedbrytningsstrukturen utgangspunkt i de tre effektmålene, gjennomgått i kapittel 2.2. Dette er de langsiktige målene tiltaket søker å oppnå. På nivå 2 har SPK deretter formulert en rekke tilstander («operative mål») som må oppnås for å muliggjøre effekten beskrevet i hvert effektmål. Det er først på nivå 3 at mulige løsninger («hypoteser») blir utformet. Løsningene som skal utvikles er dermed ikke del av omfangsnedbrytningen.

Dette står i kontrast med den mer «tradisjonelle» prosjekttilnærmingen i KS-sammenheng, der det gjerne blir beskrevet et overordnet løsningsomfang som må til for å nå effektmålene. Eksempelvis ifm. effektmål

[6] EDGE: Value-Driven Digital Transformation, 2019

[7] MSP® - Managing Successful Programmes

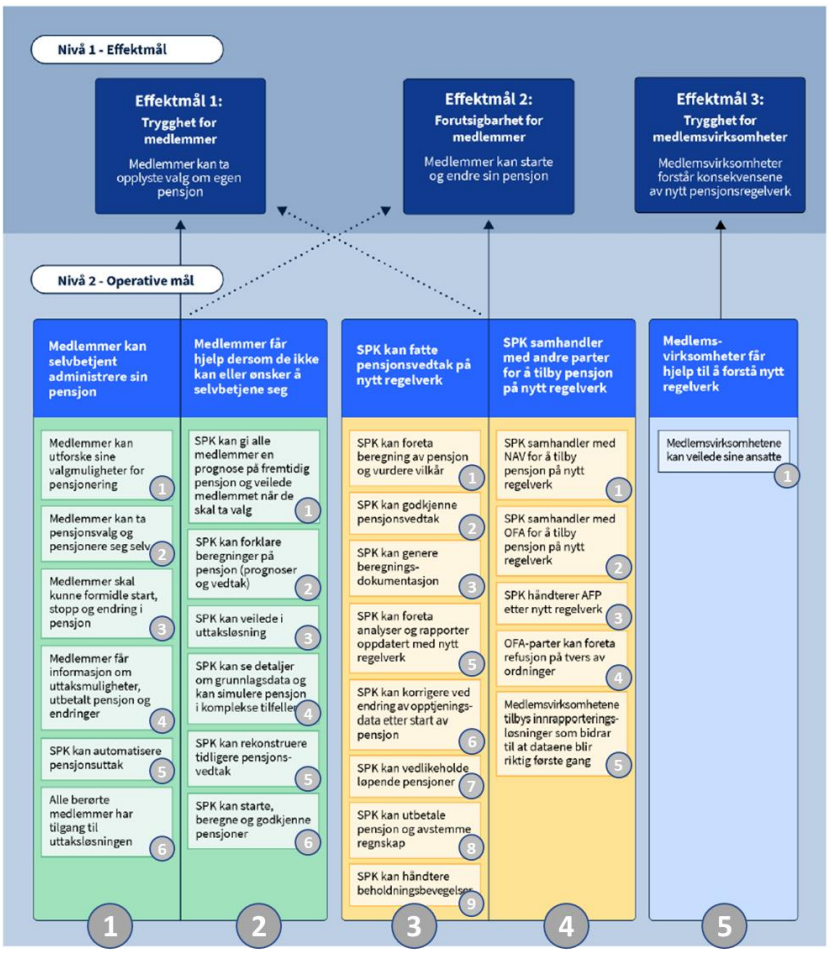
1, «Medlemmer kan ta opplyste valg om egen pensjon», ville det på nivå 2 kunne være «Ny prognose- og uttaksløsning», mens det på nivå 3 var en videre inndeling i f.eks. overordnede epos som uttrykker funksjoner og krav for ønskede leveranser[8].

Formålet med denne tilnærmingen til omfangsnedbrytning, er for å unngå å «låse» seg til en løsning for tidlig. Empiri viser at en for stor grad av «fossefallstilnærming» i produktutviklingen, der man spesifiserer løsning tidlig, kan gi lav kostnadseffektivitet. Spesielt gjelder dette for komplekse behov der årsak-virkningsforhold best avdekkes med mer inkrementell og brukernær utviklingsprosess. Med «smidig produktutvikling» søkes en mer verdidrevet utvikling som bl.a. kan redusere grad av unødvendig eller feil funksjonalitet i forhold til effekter som ønskes oppnådd.

Smidig utvikling har vært benyttet i denne type tiltak i lang tid og er ikke nytt. Det som er nytt i denne sammenhengen er at SPK går et steg lenger for å få økt og kontinuerlig fokus på effekter og mindre tilsiktet og utilsiktet «låsing» til en tenkt løsning tidlig i et prosjektforløp. Tilnærming og språkbruk i SSD er utradisjonell og kan gi inntrykk av at planlegging og nedbrytning er på et for overordnet nivå. Vår vurdering er imidlertid at plannivået er tilstrekkelig robust for videre estimering og styring. De operative målene representerer en oppstykking av de totale omfanget i omfangselementer som knytter sammen effektmål og kostnader på egnet nivå. Dette gir tilsvarende funksjon som overordnet epos i et styringsgrunnlag. Videre er omfangselemenene lagt ut i tid i form av «veikart» i tråd med gjennomføringsstrategien. Samlet er vår vurdering at formålet med omfangsdefinering er ivaretatt og at tilnærmingen gir et godt grunnlag for styring av tiltaket.

[8] ITPP – IT Project Professional

Figur 4-2 viser nedbrytningen i de operative målene for tiltaket. De operative målene er inndelt i fem kategorier vi har valgt å kalle «operative målområder». Det er totalt 27 operative mål for tiltaket. I tillegg til de operative målene i figuren er også posten «Andre kostnader» inkludert i omfanget. Denne posten består av kostnader i forbindelse med innførings- og endringsledelse, programstøtte og forprosjekt.



Figur 4-2: Omfangsnedbrytning av tiltaket (Kilde: SSD)

Hovedutfordringen i KS2 har vært å få tilstrekkelig klarhet i hva tilstandene *faktisk* innebærer, og hvordan det er utledet hva som kreves (en løsning) for å nå en tilstand uttrykt gjennom et operativt mål. Vi har brukt tid på å gjennomgå metoden med SPK og vurderer at SPK har tilstrekkelig godt grep om sammenhenger mellom effektmål og operative mål, hvordan de operative målene er brukt i estimering og hvordan operative mål med tilhørende indikatorer vil brukes i utvikling av løsninger. Det forutsetter imidlertid at måten kostnadsestimatene er utledet på er tilfredsstillende og som vi vurderer i kapittel 4.2.

Videre har vi begrenset mulighet til å avgjøre om de operative målene er dekkende for tiltakets effektmål. Dette inkluderer både 1) om det er andre operative mål som burde være del av omfanget og 2) om ambisjonsnivået lagt til grunn er riktig. Dette medfører at vi må ha tillit til at SPK har evnet å identifisere riktige operative mål for tiltaket. Usikkerheten håndteres i usikkerhetsanalysen i kapittel 5.

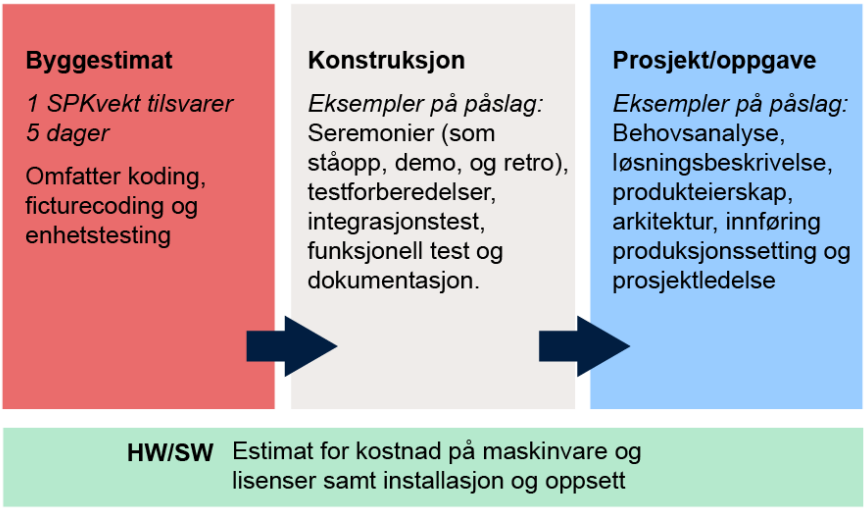
4.2 Kostnadsestimat

I kostnadsestimeringen har SPK benyttet en kombinasjon av erfaringsbasert (relativ) estimering og en påslagsmodell basert på historikk i SPK. Dette har resultert i et estimert antall *vekter* for å nå hvert operative mål. Multiplisert med en erfaringsbasert kostnad per vekt gir dette tiltakets kostnadsestimat.

Metoden for estimering av antall vekter er beskrevet i SSD Vedlegg 1. Kort består metoden av de to stegene 1) bli kjent med det operative målet og hva det innebærer og 2) i et tverrfaglig team sammenligne denne forståelsen med SPKs tidligere erfaringer fra lignende tiltak. I denne prosessen blir det dermed *diskutert* mulige løsninger for å nå de operative målene, men de blir ikke inkludert i omfangsnedbrytningen av grunnene drøftet i kapittel 4.1.

Vi har som en del av kvalitetssikringen gått gjennom estimeringsarbeidet for forskjellige målområder. Vår forståelse er at det i arbeidet dokumenteres et løsningsmessig grunnlag og rasjonale for å velge relevante løsninger som sammenligningsgrunnlag. Det er forskjellig tilnærming og nivå innenfor forskjellige team, men generelt ikke på et nivå egnet for kvalitetssikring. Vi kan allikevel hevde at SPK bør ha god evne til å estimere, relativt betraktet ut fra vår erfaring med andre virksomheter og tiltak. De har erfarne team, gode estimeringsprosesser og det vi oppfatter å være spesielt solide erfaringsdata. I den relative estimeringen brukes erfaringsdata fra løsningsutvikling tilknyttet egen kjernevirksomhet over mange år. Dette kombineres med det vi oppfatter som kvalifiserte vurderinger av hvordan erfaringsdata har relevans for nye løsninger. Generelt vurderer vi dette som et uttrykk for et nødvendig modenhetsnivå for å lykkes med den tilnærming og styringsmodell som er valgt.

Estimeringsprosessen resulterer i et antall vekter for det operative målets *byggestimat*, som innbefatter antall vekter for å utføre selve utviklingsarbeidet. Figur 4-3 illustrerer hvordan dette estimatet videre blir brukt som input i SPKs parametriske estimeringsmodell. I modellen blir det gjort påslag for aktiviteter utover den faktiske tiden brukt på koding og enhetstesting, kategorisert som «Konstruksjon» og «Prosjekt/oppgave». Dette omfatter blant annet aktiviteter som seremonier, dokumentasjon, behovsanalyse og prosjektledelse. Til sammen utgjør dette estimatet for antall vekter per operative mål.

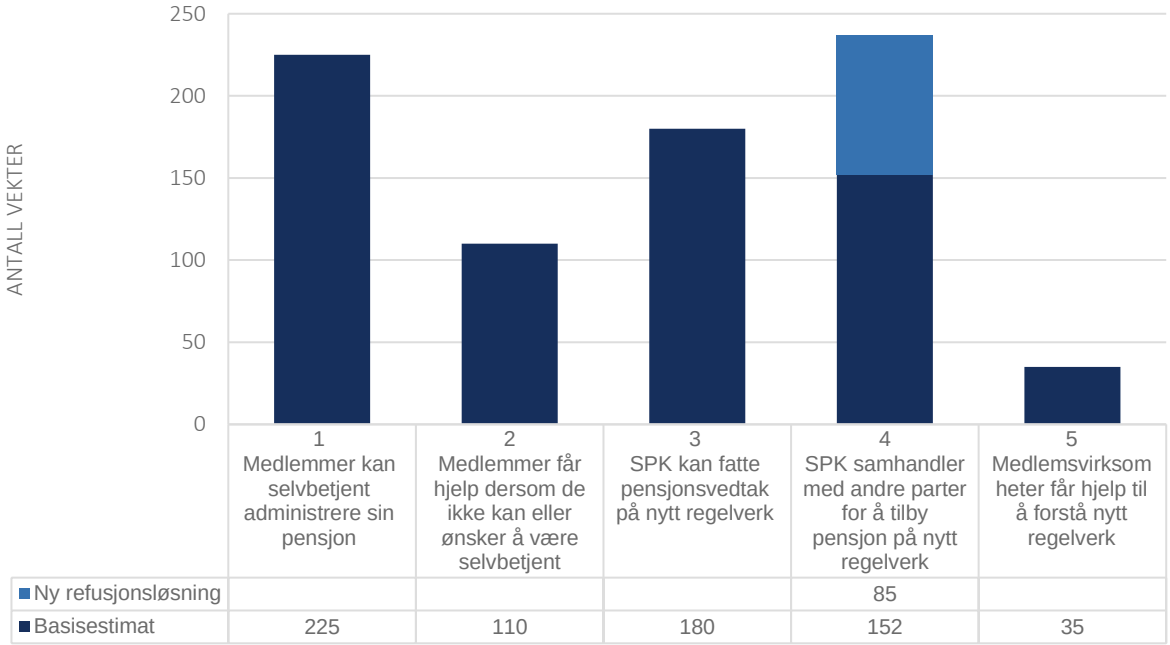


Figur 4-3: SPKs parametriske estimeringsmodell (Kilde: SSD)

Det estimerte omfanget per operative målområde i antall vekter vises i Figur 4-4. Av sammenligningsgrunner er deltaen i antall vekter for ny refusjonsløsning (som beskrevet i SSD) utskilt i figuren. Overordnet virker fordelingen av antall vekter per operative målområde som rimelig. Dersom vi ser bort fra ny refusjonsløsning, er det estimert flest vekter for målområde 1, dernest målområde 3. Disse målområdene har direkte tilknytning til effektmål 1 og 2. De omhandler eksplisitt operative mål om medlemmene mulighet til å administrere egen pensjon og at SPK kan handle i tråd med nytt regelverk. Vi vurderer derfor at disse målområdene utgjør «stammen» av tiltaket. Det kan sannsynliggjøres at disse vil kreve en større andel vekter å utvikle enn andre operative målområder, slik vi ser i estimatet.

Vi ser også at dersom ny refusjonsløsning inkluderes, er estimert antall vekter er høyest for operativt målområde 4. Selv om målområdet tilsynelatende har lavere prioritet enn målområde 1-3, er det sentralt for tiltaket at SPK samhandler med andre parter. Det er rimelig å anta at den relative ressursbruken for å utvikle løsninger som samhandler med andre, vil være større enn løsninger som er mer internt fokusert.

Den nye refusjonsløsningen representerer et økt ambisjonsnivå for samhandlingen med andre parter. Totalt sett vurderer vi derfor det som sannsynlig at målområde 4 vil kreve en betydelig andel vekter å utvikle.

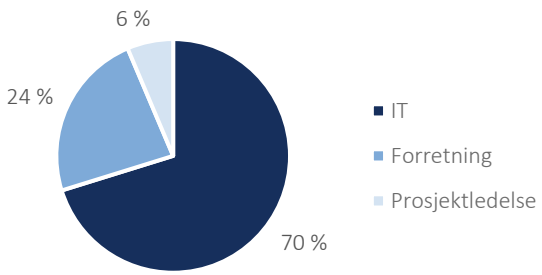


Figur 4-4: Vekter per operative målområde

Videre er det estimert et antall timer per fagområde per vekt, som vist i Tabell 4-1 og tilhørende figur. Dette er basert på påslagsmodellen, og dermed SPKs tidligere erfaringer. Vi ser at over to tredjedeler av timene er estimert til IT-området, ca. en fjerdedel til forretning og resterende til prosjektledelse. I denne fordelingen kan man stille spørsmål ved om andel timer til prosjektledelse og forretning er for lav. Begrunnelsen bak dette er at teamene i stor grad er selvstyrende («autonome»), noe som vil overføre ansvar og arbeidsoppgaver fra forretning og prosjektledelse til IT-området.

Tabell 4-1: Timer per fagområde per vekt

Kategori	Timer
IT	165
Forretning	55
Prosjektledelse	15



Tabell 4-2 viser estimert timepris per fagområde. Vi ser estimert timepris for IT-området er betydelig høyere enn for både forretning og prosjektledelse. Etterspørselen etter IT-kompetanse er høy, og SPK forventer i større grad å bruke innleide ressurser enn for de andre fagområdene. Vi mener estimert timepris gir en god veiledning for hvilke markedspriser SPK kan forvente for angitte fagområder.

Tabell 4-2: Timepris per fagområde (2022-kr, inkl. mva)

Kategori	Timepris
IT	1400
Forretning	690
Prosjektledelse	1080

Ved å multiplisere antall timer per fagområde per vekt med estimert timepris per fagområde, gir dette pris per vekt på 285 150 kr inkl. mva. Kombinerer vi dette med estimert antall vekter per operative målområde, «Andre kostnader» og påløpte kostnader gir dette basisestimat for tiltaket vist i Tabell 4-3. Kostnader for programkontor, innføring og endring er en rundsum basert på erfaring fra andre utviklingsprosjekt i SPK.

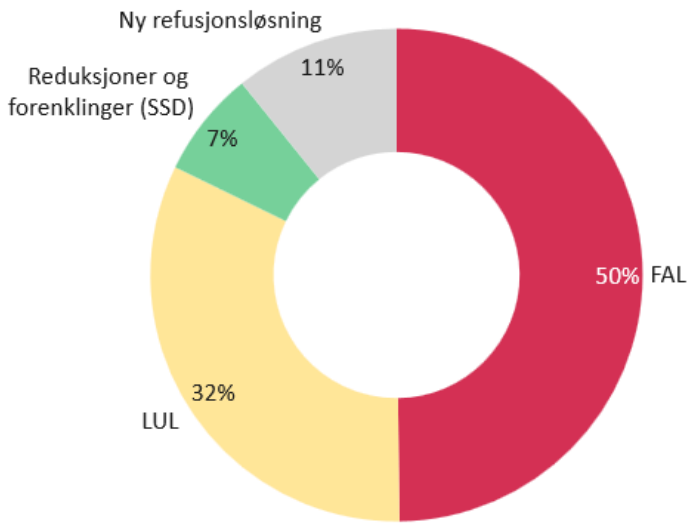
Tabell 4-3: Kostnadsestimat (2022-kr, MNOK, inkl. mva.)

id	Operativt målområde	Basisestimat (eks. ny refusjonsløsning)	Basisestimat (inkl. ny refusjonsløsning)
1	Medlemmer kan selvbetjent administrere sin pensjon	64	64
2	Medlemmer får hjelp dersom de ikke kan eller ønsker å være selvbetjent	31	31
3	SPK kan fatte pensjonsvedtak på nytt regelverk	51	51
4	SPK samhandler med andre parter for å tilby pensjon på nytt regelverk	44	68
5	Medlemsvirksomheter får hjelp til å forstå nytt regelverk	10	10
A	Andre kostnader (programkontor, innføring og endring)	22	22
P	Påløpt (forprosjekt, KS2)	20	20
S	Sum	242	266

Vi vurderer at omfanget representerer de komplette investeringskostnadene for finansierende, og at kostnadsestimatet er tilstrekkelig detaljert til å gi grunnlag for styrings- og kostnadsramme.

4.3 Forenklinger og reduksjoner

Det foreligger ikke en eksplisitt kuttliste i SSD. Bakgrunnen for dette er at alle de identifiserte operative målene ifølge SPK må nås. Mulige forenklinger og reduksjoner kan dermed ikke gjøres gjennom å kutte enkelte operative mål, men fremkommer som «elastisitet» i de operative målene. Denne elastisiteten kan forstås som grad av måloppnåelse; dette betyr at selv om alle målene i seg selv må nås, er det mulig å gjøre enkelte forenklinger i *løsningene* som skal til for å oppnå målene. Samtidig kan man risikere at forenklingene får konsekvenser for måloppnåelsen, da de har en direkte kobling til effektmålene.



Figur 4-5: Andel vekter per kategori

SPKs vurderinger rundt forenklinger og reduksjoner er beskrevet i kapittel 4.4.3 i SSD. For å avgjøre graden av elastisitet i de operative målene, tar SPK utgangspunkt i andel vekter utenfor FAL. Se Figur 4-5 for fordeling av vekter. Vi ser at halvparten av omfanget er i FAL. Ifølge SPK er det ikke mulighet for

forenklinger eller reduksjoner i denne delen av omfanget. Det betyr at eventuelle forenklinger og reduksjoner kun er tilgjengelig for halvparten av de estimerte vektene. Av disse blir det videre vurdert at det vil være mulig med en prosentvis forenkling av omfang i LUL tilknyttet hvert effektmål. Dette blir anslått til å være henholdsvis 10, 20 og 30 % for effektmål 1, 2 og 3. Tabell 4-4Tabell oppsummerer forenklinger og reduksjoner av tiltaket (inkl. ny refusjonsløsning) som beskrevet i SSD. Totalt mener SPK elastisitet i LUL gir mulige forenklinger og reduksjoner tilsvarende 16 MNOK (7 % av estimerte vekter).

Tabell 4-4: Forenklinger og reduksjoner i SSD inkl. ny refusjonsløsning

Effektmål	Vekter i LUL	Reduksjon %	Reduksjon vekter	Reduksjon mill. kr
Effektmål 1	205	10 %	21	6
Effektmål 2	115	20 %	23	7
Effektmål 3	35	30 %	11	3
Sum	355	16 %	55	16

En annen mulighet for reduksjon og forenkling som ikke er beskrevet i SSD, er å ta ny refusjonsløsning ut av tiltakets omfang. Ambisjonsøkningen for ny refusjonsløsning er estimert til 85 vekter, og tilsvarer dermed 24 MNOK (11 % av estimerte vekter). Dersom ny refusjonsløsning tas ut av tiltaket, vil dette påvirke summen av mulige forenklinger og reduksjoner beskrevet ovenfor.

Ny refusjonsløsning er ikke i FAL, som betyr at reduksjonen på 85 vekter er en direkte reduksjon av LUL. Videre peker det operative målet for ny refusjonsløsning (4.4 i Figur 4-2) på effektmål 1 og 2. Dersom vi antar det er likt fordelt mellom de to effektmålene, gir det en reduksjon i effektmål 1 fra 205 til 163 vekter i LUL, og 115 til 72 vekter for effektmål 2. Se Tabell 4-5Tabell . Mulige reduksjoner og forenklinger reduseres dermed fra 16 MNOK til 12 MNOK. Totalt gir det en reduksjon på 34 MNOK om ny refusjonsløsning og resterende forenklinger og reduksjoner tas ut av omfanget.

Tabell 4-5: Forenklinger og reduksjoner i SSD eks. ny refusjonsløsning

Effektmål	Vekter i LUL	Reduksjon %	Reduksjon vekter	Reduksjon mill. kr
Effektmål 1	163	10 %	16	5
Effektmål 2	72	20 %	15	4
Effektmål 3	35	30 %	11	3
Sum	270	16 %	42	12

Vår vurdering er at det er begrenset mulighet til å identifisere reduksjoner og forenklinger utover det som er beskrevet i SSD med informasjonen vi har tilgjengelig. Samtidig mener vi at SPK gjennom en produktorientert tilnærming, og bruk av gode operative målindikatorer, vil være i stand til å gjøre ytterligere reduksjoner og forenklinger etter hvert som underlaget modnes og løsningene utvikles. Som vi skal se i neste seksjon er det stor estimatusikkerhet, som gir muligheter for å nå de operative målene med færre vekter enn estimert. Usikkerheten fører også til at vi mener det ikke er grunnlag for å gjennomføre andre reduksjoner på nåværende tidspunkt.

5 Usikkerhetsanalyse

Som en del av kvalitetssikringen har vi gjennomført en usikkerhetsanalyse av investeringskostnadene for tiltaket. Resultatene fra usikkerhetsanalysen gir tiltaket en forventet kostnad på 325 mill. kr (2022-kr inkl. mva.) og P85 på 388 mill. kr (2022-kr inkl. mva.). De største usikkerhetene blir vurdert til å være modenhet i underlag og løsninger, leveranseorganisasjon og samhandling med andre parter. Tilrådninger gis i kapittel 8. Usikkerhetsrapport er i Vedlegg C.

5.1 Forutsetninger

De viktigste forutsetningene og avgrensingene for analysen er gitt i Tabell 5-1.

Tabell 5-1: Sentrale forutsetninger og avgrensninger for analysen

Forutsetning/avgrensning	Beskrivelse
Prisnivå	2022-kr
Gjennomføringsperiode	01.2023 – 12.2026
Merverdiavgift	Inkludert
Andel intern/ekstern	60 % / 40 %
Ekstremhendelser (vurdert utenfor 1/10 tilfeller)	Holdes utenfor
Finansiering	Vedtatt uten større merkostnader
Analysemodell	Trippelestimat og Monte Carlo-simulering

5.2 Estimatusikkerhet

I analysen for estimatusikkerhet ble estimatet for antall vekter per operative mål vurdert. Analysen tok utgangspunkt i estimert antall vekter per operative mål og usikkerhetsspennet fra SSD. Vi gikk deretter gjennom hvert operative mål, der estimatansvarlige først presenterte vurderingene som var gjort for gruppen. Gruppen prioriterte de mest usikre operative målene og drøftet disse. Deretter kom gruppen kom frem til et trippelestimat for hvert operative mål. Basert på antagelsen at operative mål innenfor samme operative målområde er avhengige av hverandre, sammenstilte vi dette til et usikkerhetsspenn per operative målområde. Usikkerhet i pris per vekt ble holdt utenfor, og håndteres under usikkerhetsdriver U3 – Ressurser og marked. Unntaket er for posten «Andre kostnader», da dette ikke er et estimert antall vekter, men et rundsumestimat.

Metoden for omfangsnedbrytning fører til en generelt høy estimatusikkerhet, illustrert av det relative standardavviket i Tabell 5-2. Det er ikke definert hvilken løsning som skal utvikles, men tilstand som skal oppnås. Dette fører til usikkerhet om hvilken løsning som SPK til slutt ender opp med å utvikle, og gir derfor et bredt utfallsrom i antall vekter som kreves – både i positiv og negativ retning.

For estimater der eventuell løsning og kostnad er mer kjent for SPK, er det relative standardavviket lavere. Dette gjelder blant annet for operativt målområde 1 og «Andre kostnader», som begge har likhetstrekk med andre utviklingstiltak. For målområder der mulige løsninger er mer ukjent for SPK, er det relative standardavviket høyere. Dette gjelder særlig for de operative målområdene 4 og 5. Disse målområdene inkluderer omfanget som krever samhandling med andre, noe som generelt er forbundet med høyere usikkerhet.

Tabell 5-2: Relativt standardavvik for delestimat

id	Operativt målområde	Relativt standardavvik
1	Medlemmer kan selvbetjent administrere sin pensjon	19 %

id	Operativt målområde	Relativt standardavvik
2	Medlemmer får hjelp dersom de ikke kan eller ønsker å være selvbe-tjent	25 %
3	SPK kan fatte pensjonsvedtak på nytt regelverk	27 %
4	SPK samhandler med andre parter for å tilby pensjon på nytt regelverk	28 %
5	Medlemsvirksomheter får hjelp til å forstå nytt regelverk	29 %
A	Andre kostnader (programkontor, innføring og endring)	21 %

5.3 Hendelsesusikkerhet

Usikre hendelser er kategorisert i seks usikkerhetsdrivere («usikkerhetsfaktorer» i SSD), som omfatter både interne og eksterne hendelser som kan påvirke tiltaket. Se Vedlegg C for detaljert beskrivelse av usikkerhetsdriverne. Alle driverne er globale, og virker på hele tiltakets forventede kostnad inkl. estimat-usikkerhet.

I Tabell 5-3Tabell oppsummeres de seks usikkerhetsdriverne med tilhørende relativt standardavvik fra usikkerhetsanalysen. Vi ser U1 og U2 blir vurdert som de usikkerhetsfaktorene med størst utfallsrom for tiltaket.

Tabell 5-3: Relativt standardavvik for usikkerhetsdrivere

id	Operativt målområde	Relativt standardavvik
U1	Modenhet i underlag og løsninger	13 %
U2	Leveranseorganisasjon	10 %
U3	Ressurser og marked	4 %
U4	Myndighetskrav og regelverk	5 %
U5	Aktører, interessenter og omliggende prosjekter	5 %
U6	Eierstyring	4 %

5.4 Resultater fra usikkerhetsanalysen

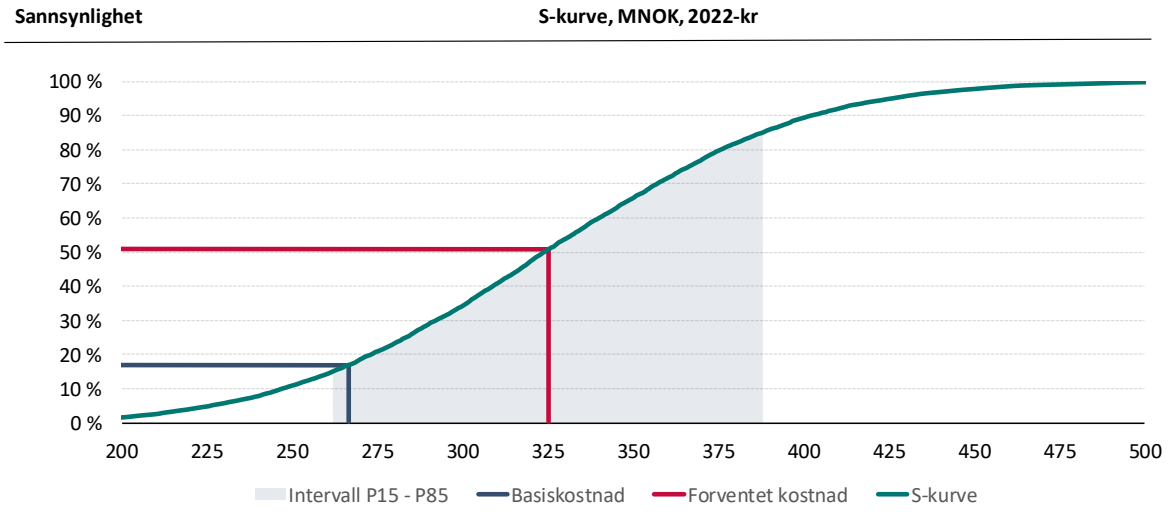
Tabell viser resultatene fra usikkerhetsanalysen for tiltaket. Resultatene er oppgitt både med og uten ny refusjonsløsning som del av tiltaket. Inngangsverdiene i analysemodellen er basisestimatet vist i Tabell 5-4 og trippelestimat utarbeidet under gjennomgangene av estimat- og hendelsesusikkerhet. Til sammen gir dette et forventet tillegg, forventet kostnad, usikkerhetsavsetning, P85 og relativt standardavvik.

Tabell 5-4: Resultater fra usikkerhetsanalyse (2022-kr inkl. mva)

	Pro 25 Fase 3 (inkl. refusjon)		Pro 25 Fase 3 (eks. refusjon)	
	Mill.kr	%	Mill. kr	%
Basisestimat	266		242	
Forventet tillegg	59	22 %	53	22 %
Forventet kostnad	325		295	
Usikkerhetsavsetning	63	19 %	57	19 %
P85	388		352	
Standardavvik	60	19 %	55	19 %

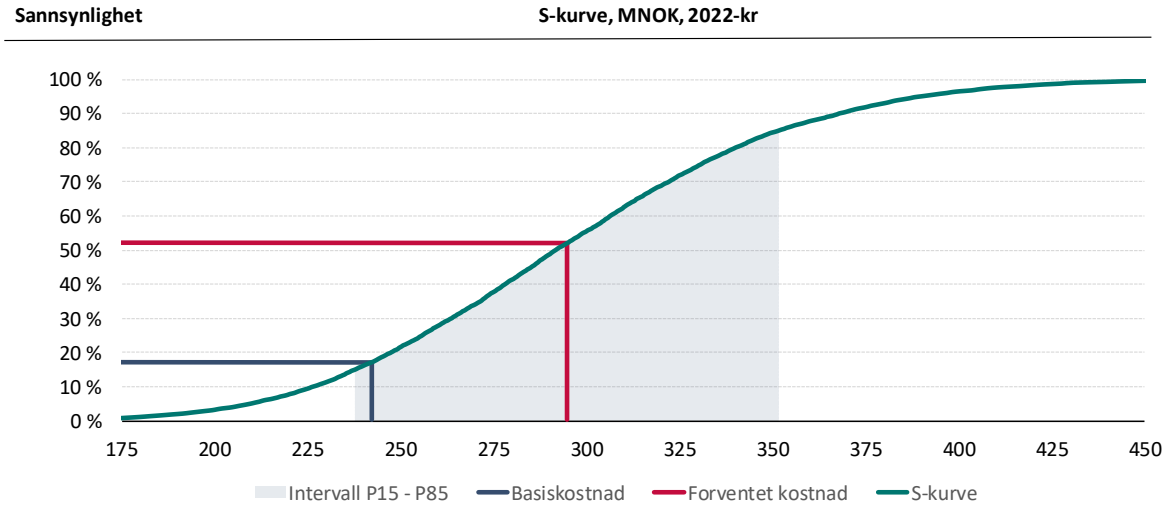
Sannsynlighetskurven viser sannsynligheten for ikke å overskride bestemte kostnadsnivåer. Figur 5-1 viser tiltakets kostnadsnivåer inkl. ny refusjonsløsning. Vi ser det er ca. 18 % sannsynlighet for at tiltaket holder

seg innenfor basisestimatet på 266 MNOK. Forventet kostnad for tiltaket er 325 MNOK. P85-verdien er 388 MNOK.



Figur 5-1: S-kurve inkl. ny refusjonsløsning, MNOK, 2022-kr

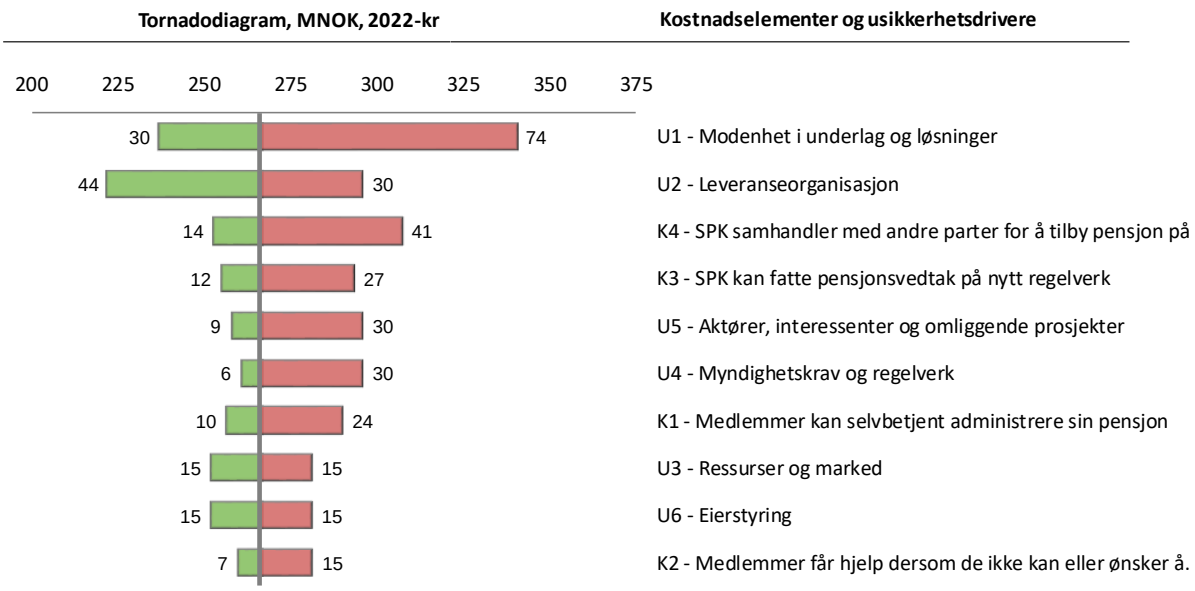
Sannsynlighetskurven i Figur 5-2 viser tiltakets kostnadsnivåer eks. ny refusjonsløsning. Vi ser det er ca. 18 % sannsynlighet for at tiltaket holder seg innenfor basisestimatet på 242 MNOK. Forventet kostnad for tiltaket er 295 MNOK. P85-verdien er 352 MNOK



Figur 5-2: S-kurve eks. refusjon, MNOK, 2022-kr

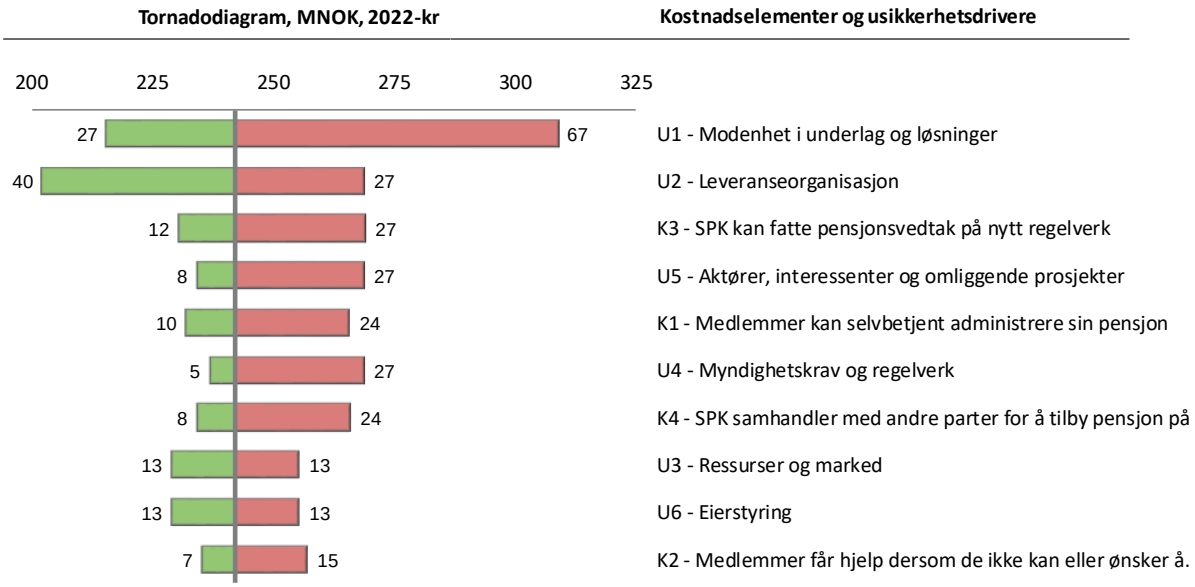
Tornadodiagrammene i Figur 5-3 og Figur 5-4 viser usikkerhetsdriverne og kostnadspostene som bidrar med mest usikkerhet i tiltaket, henholdsvis med og uten ny refusjonsløsning. I figuren vises også

«skjevheten» i usikkerhetsdriveren og kostnadsposten, altså om utfallsrommet blir vurdert til å være størst i positiv eller negativ retning.



Figur 5-3: Tornadodiagram inkl. refusjon, MNOK, 2022-kr

De tre største usikkerhetene for tiltaket inkl. ny refusjonsløsning blir vurdert til å være usikkerhetsdriverne «U1 – Modenhet i underlag og løsninger», «U2 – Leveranseorganisasjon» og det operative målområdet «K4 – SPK samhandler med andre parter for å tilby pensjon på nytt regelverk» (operativt målområde 4). Faktorene som bidrar til usikkerhet er: ny løsningsarkitektur og kompleksitet i løsninger for U1; ny produkt-organisering, SPK 2.0 og styringsmekanismer for U2; samhandling med OFA-parter, ny refusjonsløsning og AFP for K4.



Figur 5-4: Tornadodiagram eks. refusjon, MNOK, 2022-kr

De to største usikkerhetene for tiltaket eks. ny refusjonsløsning er tilsvarende som inkl. ny refusjonsløsning. Den tredje største usikkerheten, K4, erstattes av «K3 – SPK kan fatte pensjonsvedtak på nytt regelverk». Bakgrunnen for dette er at omfanget av K4 reduseres med 24 MNOK. Dette reduseres også det absolutte utfallsrommet, og dermed rangeringen i tornadodiagrammet. Selv om K3 har lavere omfang enn

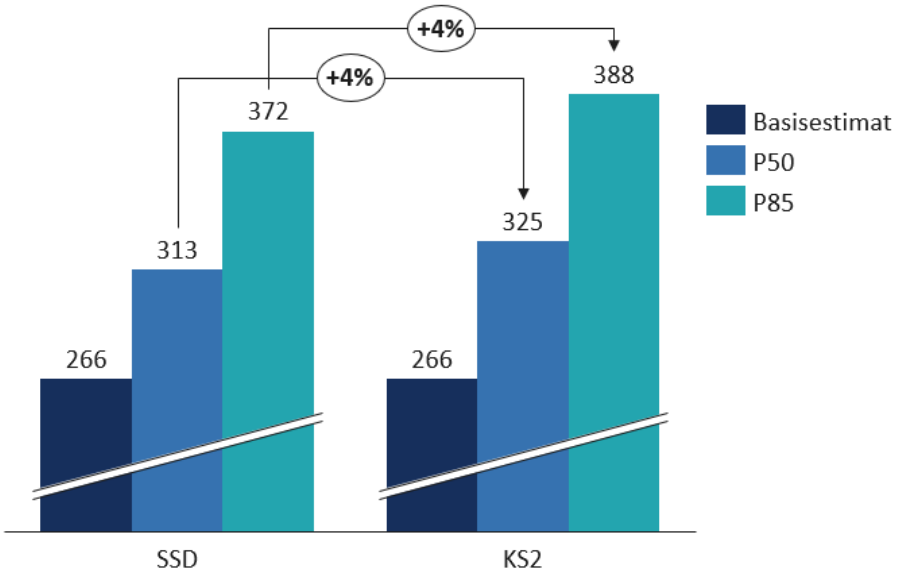
eksempelvis K1, er det større usikkerhet knyttet til dette operative målområdet, da SPK har mindre kjennskap til hvilke løsninger som vil tilfredsstille disse operative målene.

Videre bemerker vi at U2 har større utslag i positiv retning enn negativ retning, både med og uten ny refusjonsløsning. U2 omfatter usikkerheten knyttet til blant annet ny produktorganisering og styringsmekanismer. Overgangen til produktorganisering i SPK introduserer økt usikkerhet i tiltaket, da det er en måte å jobbe på SPK har mindre erfaring med fra tidligere utviklingstiltak. Dette kan i et pessimistisk scenario føre til at SPK bruker mer ressurser enn estimert i overgangsfasen. Samtidig er det forbundet en betydelig mulighet for besparelser i tid og omfang gjennom denne tilnærmingen. Dette er rasjonale for at flere organisasjoner (inkludert SPK) ønsker å gå i denne retningen. Om det ikke hadde vært en forventet besparelse av en produktorganisert tilnærming, hadde vi ikke nødvendigvis vurdert at denne organiseringen og tilhørende usikkerhet burde introduseres i tiltaket. I praksis er endringen allerede igangsatt.

5.5 Sammenligning med SPK sin usikkerhetsanalyse

Figur 5-5 sammenligner kostnadsnivåene for usikkerhetsanalysen i SSD med usikkerhetsanalysen i KS2. Vi ser at både forventet tillegg (+4 %) og usikkerhetsavsetningen (+4 %) blir vurdert som noe høyere i KS2 enn i SSD. Dette kommer hovedsakelig av at usikkerheten knyttet til ny refusjonsløsning (operativt mål 4.4 i Figur 4-2) i pessimistisk scenario vurderes til å være høyere enn tidligere. Grunnlaget for dette er at SPK har fått informasjon som indikerer at omfanget er mer komplekst enn tidligere forutsatt.

Videre ble det vurdert til at U2 bidro til en forventet reduksjon, der den i SSD ble vurdert til å være symmetrisk. Dette kommer som følge av produktorganisering, som gjennomgått over. U1 ble vurdert til å ha større utslag i pessimistisk scenario, da fortsatt lav modenhet og mindre tidsslakk øker sannsynligheten for å gjøre grunnleggende feil valg i utviklingsarbeidet. U3 ble vurdert som høyreskjev i SSD og symmetrisk i KS2, da det nå ble betraktet som like sannsynlig som at pris per vekt blir lavere som høyere enn estimert. Med unntak av disse endringene hadde ikke usikkerhetsbildet utviklet seg nevneverdig siden usikkerhetsanalysen i SSD.



Figur 5-5: Sammenligning av kostnadsnivåer i SSD og KS2

6 Styrings- og kostnadsramme

I valget av styrings- og kostnadsramme for tiltaket bør beslutningstaker ta stilling til hva alternativene innebærer. Bakgrunnen for at det er to alternativer er at det i løpet av kvalitetssikringsprosessen har vært uklarhet om digitalisering av utveksling av refusjonskrav skal være inkludert i tiltaket eller ikke. Vi presenterer begge alternativer for å synliggjøre hvilke konsekvenser digitalisering av utveksling av refusjonskrav har for tiltakets rammer.

Anbefalt styringsramme (P50) inkludert digitalisering av utveksling av refusjonskrav er 325 mill. kr (2022-kr inkl. mva.) og kostnadsramme (P85 fratrukket kuttliste) 372 mill. kr (2022-kr inkl. mva.).

Anbefalt styringsramme (P50) uten digitalisering av utveksling av refusjonskrav er 295 mill. kr (2022-kr inkl. mva.) og kostnadsramme (P85 fratrukket kuttliste) 340 mill. kr (2022-kr inkl. mva.).

6.1 Alternativer til styrings- og kostnadsrammer

Tabell 6-1 oppsummerer de to alternative styrings- og kostnadsrammer for tiltaket. Alt. 0 er styrings- og kostnadsrammen fra SSD, og er inkludert for sammenligning med anbefalte rammer fra KS2. Alt. 1 er anbefalt styrings- og kostnadsramme for KS2 inkl. ny refusjonsløsning, mens Alt. 2 er tilsvarende eks. ny refusjonsløsning. Dette er hovedalternativene for anbefalt styrings- og kostnadsramme for tiltaket.

Vi har for begge alternativer trukket forenklinger og reduksjoner (jf. kapittel 4.3) fra P85-verdien, i tabellen benevnt som «P85 fratrukket kuttliste». Jf. bilag til rammeavtale[9] skal det vurderes særskilt om det er forhold som taler for å fravike hovedregelen om å trekke kuttliste fra P85-verdi. Vi vurderer at det er slike forhold for dette tiltaket. På forespørsel fra oppdragsgiver legger vi frem våre vurderinger om valg av styrings- og kostnadsramme i neste delkapittel.

Tabell 6-1: Alternativer til styrings- og kostnadsrammer (2022-kr inkl. mva.)

	Alt. 0 SSD		Alt. 1 KS2 (inkl. refusjon)		Alt. 2 KS2 (eks. refusjon)	
	Mill. kr	%	Mill. kr	%	Mill. kr	%
Basisestimat	266		266		242	
Forventet tillegg	47	19 %	59	22 %	53	22 %
P50	313		325		295	
Usikkerhetsavsetning	59	20 %	63	19 %	57	19 %
P85	372		388		352	
Kuttliste	0	0 %	16	4 %	12	3 %
P85 fratrukket kuttliste	372		372		340	

6.2 Vurderinger av alternativer til styrings- og kostnadsramme

Hvorvidt digitalisering av utveksling av refusjonskrav (ny refusjonsløsning i SSD) skal inkluderes i tiltaket, har vært en sentral problemstilling i kvalitetssikringen. I kapittel 2.3 gjorde vi en vurdering av disse spørsmålene og konkluderte med følgende:

1. Digitalisering av utveksling av refusjonskrav er prinsipielt utenfor hovedformålet med satsningen (fase 3). Det kan ses på som et selvstendig effektiviseringstiltak som ikke kan knyttes direkte til effektmålene i fase 3. I konseptvalgutredningen er tiltaket inkludert i nullalternativet, noe som langt på vei bekrefter at det er noe som uansett vil bli gjennomført, uavhengig av Pro 25 fase 3.

[9] Bilag til Rammeavtale om kvalitetssikring av konseptvalgutredninger og forprosjekt for store statlige investeringsprosjekter

2. Digitalisering av utveksling av refusjonskrav fremstår overordnet som samfunnsøkonomisk lønnsomt. Det er store effektiviseringsgevinster for SPK og andre aktører. I tillegg er det kvalitetsgevinster, som riktigere fordeling budsjettmidler og bedre etterfølgelse av regnskapsloven.
3. Partene i overføringsavtalen og SPK viser stor vilje og ønske om å ta i bruk digitalisering av utveksling av refusjonskrav, og vi vurderer at det er lav risiko for at en ny løsning ikke blir tatt i bruk og at gevinster uteblir. Partene jobber nå ut fra at tiltaket skal besluttes iverksatt i løpet av kort tid.
4. Risikoen for at utviklingsarbeidet med digitalisering av utveksling av refusjonskrav går utover arbeidet med FAL fremstår som håndterbar.
5. Tidspunktet for realisering av digitalisering av utveksling av refusjonskrav har betydning for de samlede kostnadene for de to tiltakene. En realisering av digitalisering av utveksling av refusjonskrav etter FAL øker sannsynligvis de samlede gjennomføringskostnadene sammenlignet med en tidligere eller samtidig realisering.

Planene for digitalisering av utveksling av refusjonskrav viser at løsningen ferdigstilles parallelt med FAL. Det er en stram tidsplan med avhengigheter mellom aktørene og hvor ferdigstillelse høsten 2024 anses som en fast milepæl. Dette betyr økt usikkerhet i perioden fram til reformdato. Vi mener likevel at spørsmålet om gjennomføringsrisiko for FAL på overordnet nivå er uavhengig av om digitalisering av utveksling av refusjonskrav gjennomføres som en del av fase 3 eller ikke. Omfanget i fase 3 representerer ca. 50% av SPKs samlede portefølje av utviklingstiltak. SPK har samlet sett kapasitet som gjør det mulig å prioritere inn en digitalisering av utveksling av refusjonskrav, uten at dette skaper for stor risiko for FAL. Digitalisering av utveksling av refusjonskrav kan derimot prioriteres over andre utviklingstiltak i porteføljen.

Som følge av at SPK og OFA-partene ønsker og har nytte av å digitalisere utvekslingen av refusjonskrav, og SPK har en etablert porteføljestyring, må det forventes at SPK vil gi FAL nødvendig prioritet for å sikre reformdatoen 1.1.25. Dette gjelder uavhengig av om digitalisering av utveksling av refusjonskrav inkluderes i Pro 25 fase 3 eller ikke. Vi ser dermed ikke noen spesielle organiserings- og styringsmessige utfordringer ved at digitalisering av refusjonsløsning er en del fase 3.

6.3 Anbefalt styrings- og kostnadsramme

Med utgangspunkt i resonnementet over, legger vi til grunn at digitalisering av utveksling av refusjonskrav, inkluderes i fase 3. Begrunnelsen for dette er hensynet til samtidighet, og at det vil gi effektivitetstap å utsette denne digitaliseringen til etter FAL. Vi anbefaler på bakgrunn av dette styrings- og kostnadsramme som vist i Tabell 6-2.

Tabell 6-2: Anbefalt styrings- og kostnadsramme (2022-kr inkl. mva.)

	Mill. kr	%
Basisestimat	266	
Forventet tillegg	59	22 %
Styringsramme (P50)	**325**	
Usikkerhetsavsetning	63	19 %
P85	388	
Kuttliste	16	4 %
Kostnadsramme (P85 fratrukket kuttliste)	**372**	

7 Suksessfaktorer og fallgruver

Det er identifisert syv kritiske suksessfaktorer og 25 tilhørende fallgruver for tiltaket.

7.1 Kritiske suksessfaktorer og fallgruver

I kapittel 2.5 i SSD har SPK definert syv kritiske suksessfaktorer (KSF) for tiltaket. Disse representerer de mest sentrale KSF for tiltaket godt. Vi har derfor valgt å bygge videre på dette arbeidet for å utarbeide KSFer og identifisere fallgruver. Det er gjort enkelte justeringer i beskrivelsen av KSF for å fremheve innhold vi mener er bør vektlegges. For hver KSF er det identifisert et utvalg tilknyttede fallgruver vi mener SPK bør ha et særlig fokus på for å sikre tiltakets suksess. Se Tabell 7-1 for en gjennomgang av tiltakets kritiske suksessfaktorer og tilhørende fallgruver.

Tabell 7-1: Kritiske suksessfaktorer og fallgruver

id	Kritisk suksessfaktor	Fallgruver
1	**Forståelse av operative mål og utforming av gode operative mål-indikatorer.** Sikrer riktig prioritering av arbeidet og for å avgjøre oppnåelse av operative mål.	1. Manglende kobling mellom operative målindikatorer og effektmål og gevinster fører til feilprioritering og omfangsglidning. 2. Manglende målstyring grunnet utilstrekkelig avstemming og forankring i målstyringsprosessen. 3. Henter ikke ut mulige reduksjoner og forenklinger i omfanget underveis og mister dermed handlingsrom for riktig helhetlig prioritering. 4. Tiltaket mister prioritet og momentum etter milepælen 1.1.25 (FAL), som går utover måloppnåelsen i LUL.
2	**Gi arbeidet med å etablere grunnleggende aspekter rundt arkitektur- og løsningsstrategi tilstrekkelig tid i oppstartsfasen.** Valgene vil påvirke det videre utviklingsarbeidet, og er kritisk for videre produktorganisert tilnærming.	5. Klarer ikke å identifisere kritiske områder for løsningsarkitektur tidlig nok. Dette fører til at arkitekturen enten blir for komplisert, eller ikke legger til rette for brukerorienterte tjenester 6. Manglende forståelse og/eller forankring av konsekvenser av arkitektur- og løsningsstrategi. 7. Arbeidet med å etablere arkitektur- og løsningsstrategi drar ut i tid. Dette gir høyere tidspress for å nå viktige milepæler, og fører til suboptimale løsninger.

id	Kritisk suksessfaktor	Fallgruver
3	**Tett kontakt og effektiv styrings-dialog med departementet.** Riktig forståelse av nytt regelverk er kritisk for implementering og styring av utviklingsarbeidet.	8. Krav til oppfølgings- og rapportering innrettes ikke til tiltakets styringsmodell. Dette fører til ressurskrevende friksjon, og går utover tiltakets milepæler og målstyring. 9. Identifiserer ikke muligheter og/eller er lite proaktive i å utnytte muligheter som fremkommer i kommunikasjon med departement. Dette gir mindre utnyttelse av potensiell omfangselastisitet. 10. Oppfølging av effektmålindikatorer og operative målindikatorer prioriteres for lavt i kontakt med departement. Dette gir manglende forståelse og forankring av sammenheng mellom effektmål og gevinster, og får konsekvenser for målprioriteringen. 11. Oppfølgingen av usikkerhet er reaktiv og blir ikke gjort på et overordnet nivå. Dette fører til at større usikkerheter ikke blir identifisert eller iverksatt tiltak for å håndtere.
4	**Evne til å tilpasse organisering av utviklingsarbeidet.** Ny produktorganisering og avhengigheter på tvers av produktområder og produktteam gjør at SPK sannsynligvis må evne å gjøre nødvendige justeringer underveis.	12. Manglende samhandling og koordinering mellom produktområder og team gjør at viktig informasjon og erfaringer ikke blir delt på tvers. 13. Det blir ikke iverksatt tilstrekkelig tiltak i å håndtere endringsbelastningen i overgangen til produktorganisering. Dette går utover produktområdene og teamenes kapasitet og produktivitet. 14. Organiseringen er ikke godt nok tilpasset målnedbrytningen, og det blir ikke gjort nødvendige endringer for at disse skal sammenfalle bedre. 15. Manglende måling og sporbarhet av utviklingsarbeidet i produktområder og team, gjør at det ikke blir identifisert og iverksatt tiltak som understøtter bl.a. styring, avvikshåndtering og endringer.
5	**Godt samarbeid med sentrale samarbeidspartnere.** Felles forståelse om avhengigheter og utviklingsarbeid på tvers, særlig med OFA-partene og NAV, er sentralt for at tiltaket skal lykkes med utviklings- og fremdriftsplan.	16. SPK iverksetter utviklingsarbeid uten omforent plan med sentrale samarbeidspartnere. 17. SPK gjør ikke tilstrekkelige tilpasninger i ny arkitektur for å håndtere datautveksling med samarbeidspartnere. 18. Manglende styring løsningene som utvikles i samarbeid med andre parter fører til suboptimale løsninger og/eller omfangsglidning.

id	Kritisk suksessfaktor	Fallgruver
6	**God kjennskap til brukernes behov, og gode prosesser for å kartlegge dette underveis i gjennomføringen.** En utforskende tilnærming til utviklingsarbeidet krever at SPK både må forstå brukernes behov gjennom brukerinvolvering, og samtidig evne å ta valg uavhengig og tidvis på tvers av uttrykte behov.	19. Opplevelsen av trygghet blir tillagt høyere vekt enn nødvendig for at brukere gjør opplyste valg vedrørende egen pensjon. 20. SPK prioriterer å utvikle brukeruttrykte behov som ikke sammenfaller med den overordnede målprioriteringen. 21. SPK velger ikke å utvikle funksjoner som totalt sett er riktige for tiltaket, fordi de ikke er uttrykt av brukere. 22. SPK lykkes ikke med brukerinvolvering, og utvikler løsninger som medlemmene ikke ønsker og/eller har bruk for. 23. Tiltaket lykkes ikke med organisering av riktig brukermedvirkning, og bruker mye ressurser på brukermedvirkningsprosessen.
7	**Tilstrekkelig tilgang til godt kvalifisert personell på både IT-siden og forretningssiden** Tiltaket er avhengig av personell med høy kompetanse innen bl.a. digitalisering, styring og offentlig tjenestepensjon for å nå tiltakets effektmål.	24. Personell fra enkelte fagområder blir for høyt prioritert, som fører til at tiltaket mangler bredde i nødvendig kompetanse. 25. SPK vekting av pris mot kvalitet i valg av personell fører til at tiltaket får ressurser uten tilstrekkelig kompetanse.

8 Tilrådninger

Det er totalt 21 tilrådninger til departement og etaten for å øke sannsynligheten for tiltakets suksess. Disse er rettet mot ulike faser og nivåer av tiltaket. Identifikator i tabellene under henviser til delkapittelet med bakgrunn for tilrådningen.

8.1 Råd til departementet (eier av tiltaket)

Føringer for gjennomføring

Tabell 8-1: Tilrådning til departement for gjennomføring av tiltaket

id	Tilrådning
3.2-1	Sikre at programmet Pro 25 har tydelig autorisasjonsmyndighet over en avsatt reserve i den årlige budsjettildelinger til produktområder og som utgjør en reserve på tiltaksnivå (fase 3)
3.3-1	Gjennomføringsplanen bør synliggjøre minst to overordnede beslutningspunkter hvor det fremlegges et helhetlig beslutningsunderlag for hvordan fase 3 skal videreføres, tilknyttet planens milepæl 1 og 4
3.3-2	Sikre at ny refusjonsløsning kan følges opp og endringshåndteres som et eget styringsobjekt gitt at det besluttes å inngå i fase 3

Før oppstart

Tabell 8-2: Tilrådning til departement før oppstart av tiltaket

id	Tilrådning
3.3-3	Programmet bør fremlegge en plan for konkretisering og implementering av ny arkitektur og løsnings-strategi, herunder kriterier for å starte utvikling på områder før strategien anses tilstrekkelig moden og besluttet
3.2-2	Programmet bør fremlegge en konkret plan for utvikling av operative måleindikatorer som begrunner et nivå som understøtter helhetlig styring av fase 3 og ivaretar styringsmessig fleksibilitet frem mot siste del av fase 3 (2026)
4.1-1	Endelig beslutte om ny refusjonsløsning inkluderes i fase 3

Egen oppfølging

Tabell 8-3: Tilrådning for departementets egen oppfølging ifm. tiltaket

id	Tilrådning
5.3-1	Bidra til forutsigbarhet i regelverksutvikling og krav gjennom godt samarbeid med SPK
3.1-1	Tilpasse styring og rapporteringskrav til ny organisasjons- og styringsmodell i SPK, følge opp forbed-ringer, men også gi SPK tilstrekkelig handlingsrom for å få effekter av ny organisering
5.3-2	Følge opp kapasitetssituasjonen i SPK og bidra gjennom overordnet prioritering som sikrer gjennom-føring av fase 3

8.2 Råd til etaten (ledelse og programstyret)

Tabell 8-4: Tilrådninger til etaten

id	Tilrådning
5.3-3	Sikre at usikkerhetsstyringen er integrert i virksomhets- og porteføljestyringen med oppmerksomhet på kapasitetsutfordringer, også på ledelsesnivå i møte med både høyt utviklings- og endringsnivå
3.1-2	Sikre tilstrekkelig samordning og koordinering av helhet på tvers av produkter og produktområder, i både planleggende, besluttende og utførende prosesser
3.1-3	Sikre at produktområder er tydelig plassert i linjeledelsen med et avklart forhold til forretning og tjenester
3.2-3	Lede i endring og sikre at produktteam etablerer kultur for nytte/kost-prioritering, innenfor eget ansvarsområde og om teamets prioriteringer er i tråd med tiltakets overordnede mål.
3.2-4	Prioritere mål og indikatorutvikling høyt for å sikre strategisk prioritering og styring. I dette ligger å tillate en dynamisk utvikling fremfor å vente for lenge på indikatorer som team endelig forplikter seg til.
3.2-5	Sikre måling og sporbarhet på teamnivå som understøtter styring og håndtering av avvik og endring
3.3-4	Konkretisere arkitektur og løsningsstrategi og avstemme ambisjonsnivå i FAL og fase 3, herunder gi nødvendig støtte i nødvendig prosessarbeid
3.2-6	Programmet bør opprettholde praksis med stram autorisasjon til bruk av midler i produktområdene for å sikre effektiv anvendelse av midler og bidra til kultur for å skape mest mulig verdi for pengene
3.2-7	Programmet bør sikre mulighet for dynamisk omdisponering mellom produktområder innenfor hvert budsjettår

Referanser

Direktoratet for økonomistyring. (2018). *Veileder i samfunnsøkonomiske analyser.*

Finansdepartementet. (2019). *R-108/19 Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten.*

Finansdepartementet. (2021a). *Rundskriv R-109/21 Prinsipper og krav ved utarbeidelse av samfunnsøkonomiske analyser.*

Finansdepartementet. (2021b). *Perspektivmeldingen 2021. Meld. St. 14 (2020–2021). Melding til Stortinget .*

Hagen, J., Hallberg, D., & Lindquist, G. (2021). A Nudge to Quit? The Effect of A Change in Pension Information on Annuitisation, Labour Supply and Retirement Choices among Older Workers. *The Economic Journal, 132 (April)*, ss. 1060–1094, https://doi.org/10.1093/ej/ueab060.

Jordal, H., Samset, K., & Nyhus, O. (2018). *God praksis i arbeidet med konseptvalgutredninger (KVU).* Concept. Arbeidsrapport 2018 - 4.

Liebman, J., & Luttmer, E. (2015). People Behave Differently If They Better Understood Social Security? Evidence From a Field Experiment. *American Economic Journal: Economic Policy Vol. 7 No. 1 (February)*.

Regjeringen. (2021, 04 01). *Spørsmål og svar om pensjonsreformen*. Hentet fra Pensjonsreformen: https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/pensjonsreform/sporsmal-og-svar/id86829/

SPK. (2022 a). *Konseptvalgutredning Opplyste pensjonsvalg – innføring av ny offentlig tjenestepensjon.*

SPK. (2022 b). *Sentralt styringsdokument. Opplyste pensjonsvalg.* Statens pensjonskasse.

SPK. (2022 c). *Vedlegg 2 Gevinster og evinstrealiseringsplan. Opplyste pensjonsvalg.*

SPK. (2022 d). *Oppfølgning etter Notat 1, KVU Pensjonsvalg.ema: NO 1 Opsjonsmuligheter fra null-plusss, K1 og K4.* SPK 25.03.2022.

SPK. (2022 e). *Vedlegg 4: Estimater og usikkerhetsanalyse Vedlegg til KVU Opplyste pensjonsvalg.* SPK.

SPK. (2023). *Tilsvar på Notat 1 fra ekstern kvalitetssikrer.*

Stølen, N., & Fredriksen, D. (2015). *Evaluering av pensjonsreformen – Direkte konsekvenser for arbeidsstyrken og offentlige budsjetter.* SSB Rapporter 2015/37.

Vedlegg

A Grunnlagsdokumenter

Tabellen under viser dokumenter som har vært del av kvalitetssikringen.

id	Dokument/filnavn	Mottatt
1	Avrop KS2 SPK Pro 25 fase 3	1. november 2022
2	Sentralt styringsdokument Opplyste pensjonsvalg	16. november 2022
3	Vedlegg 1 Estimering og usikkerhetsanalyse	16. november 2022
4	Vedlegg 2 Gevinster og gevinstrealiseringsplan	16. november 2022
5	Vedlegg 5 Produktorganisering SPK	23. november 2022
6	Vedlegg 07a Kommunikasjonsplattform	23. november 2022
7	Vedlegg 07b Kommunikasjonsstrategi	23. november 2022
8	Vedlegg 08 Organisering og rollebeskrivelser i Pro 25	23. november 2022
9	Vedlegg 09 IT Sourcingstrategi	23. november 2022
10	Vedlegg 10 Kontraktstrategi	23. november 2022
11	Vedlegg 12 Kvalitetsledelse	23. november 2022
12	Vedlegg 15 Programstyring og rapportering	23. november 2022
13	Styringsdokument Pro 25	23. november 2022
14	Mandat for fase 3 i Pro 25	23. november 2022
15	Tema 1 - Utvikling siden KS1	9. desember 2022
16	Tema 2 - Gevinstrealisering	9. desember 2022
17	Tema 3 - Gjennomføringsstrategi	9. desember 2022
18	Tema 4 - Nedbryting, estimering	9. desember 2022
19	Tema 5 - Omfangsstyring, nytte- og kostnadsstyring	9. desember 2022
20	Notat ang refusjon - KS2 fase 3	16. januar 2023
21	Tilsvar Notat 1 KS2 Opplyste pensjonsvalg – AFP	23. januar 2023
22	Tilsvar Notat 1 KS2 Opplyste pensjonsvalg – Nyttestyring	23. januar 2023
23	Høringsnotat – Refusjonsavtale innen offentlig tjenestepensjon	30. januar 2023

B Oversikt over møter og samlinger

Som en del av kvalitetssikringen er det gjennomført flere møter og samlinger med relevante aktører, relatert til tiltakets omfang og innhold. Tabellen under oppsummerer større møter og samlinger gjennomført i kvalitetssikringen. Tabellen omfatter ikke statusmøter, formøter, andre møter i mindre grupper og intervjuer.

id	Møter/samlinger	Dato
1	Oppstartsmøte	21. november 2022
2	Temamøte – Utvikling siden KS1	7. desember 2022
3	Temamøte – Gjennomføringsstrategi	7. desember 2022
4	Temamøte – Gevinstrealisering	8. desember 2022
5	Temamøte – Omfangsstyring, nytte- og kostnadsstyring	8. desember 2022
6	Temamøte – Omfangsnedbrytning og estimering	9. desember 2022
7	Notat 1 – Gjennomgang	11, januar 2023
8	Arkitekturrisiko – Del 1	18. januar 2023
9	Temamøte – Supplerende dokumentasjon Notat 1	25. januar 2023
10	Usikkerhetsanalyse – Estimatusikkerhet	1. februar 2023
11	Usikkerhetsanalyse – Hendelsesusikkerhet	2. februar 2023
12	Arkitekturrisiko – Del 2	3. februar 2023
13	Presentasjon av hovedfunn	15. februar 2023

For å svare ut Finansdepartementets bestilling vedrørende ny refusjonsløsning ble det gjennomført intervjuer med de fem største pensjonskassene i OFA-ordningen. Disse er oppgitt i tabellen under.

id	Pensjonskasse	Dato
1	KLP	27. januar 2023
2	PKH – Pensjonskassen for helseforetakene i hovedstadsområdet	27. januar 2023
3	Pensjonskasseforeningen	30. januar 2023
4	Oslo forsikring AS	31.januar 2023
5	Storebrand	31. januar 2023

C Notat 1

Se notat i eget bilag.

D Usikkerhetsanalysen

Se notat i eget bilag.

E Analyse av arkitekturrisiko

Se notat i eget bilag.

Vista Analyse AS
Meltzers gate 4
0257 Oslo

post@vista-analyse.no
vista-analyse.no

Metier
Hovfaret 10
0275 Oslo

post@metier.no
metier.no