

Sak 23/2021 Fra prosjekt til produkt i samspill mellom virksomheter
Behandlingssak**Historikk/bakgrunn**

Formålet med saken er å drøfte i Skate hva som kan være god praksis i samstyring av produktutvikling i arbeidet med sammenhengende tjenester, med vedvarende behov for samarbeid. Det er også et formål å dele erfaringer knyttet til produktutvikling KS og NAV har gjort hver for seg og i fellesskap.

Offentlig sektor har ulike metodiske tilnærminger i sin digitalisering. Mange statlige virksomheter utvikler selv sine it-løsninger. I kommunal sektor, hvor 356 kommuner eller 11 fylkeskommuner skal levere likeverdige tjenester er bruk av fagsystemer fra markedet den vanlige tilnærmingen. Digitalisering gjøres ved å implementere løsninger, og endringstakt styres i større grad av leverandørenes leveringsevne. Unntaksvis utvikler noen kommuner sine egne løsninger.

I virksomheter som selv utvikler it-løsninger skjer det i økende grad i form av produktutvikling med smidige leveranser og tverrfaglige team. NAV har organisert sitt digitaliseringsarbeid slik i flere år. For kommunal sektors samarbeid med leverandører i markedet er det sjelden tilnærmingen, og tradisjonell prosjektmetodikk – som prosjektveiviseren – er mer anvendt.

Ved etablering av sammenhengende tjenester, som i arbeidet med Livshendelsene eller mer konkrete tjenester, må ulike metodiske tilnærminger forenes. Denne saken belyser dette tema, og har til hensikt å få frem grep Skatevirksomhetene og andre kan gjøre i kommende samarbeid om sammenhengende tjenester (i fasen levere sammen) for å finne hensiktsmessige samarbeidsformer.

Overgangen til produktutvikling

Mange har erfaring med at det er krevende å få digitale løsninger som treffer på behov, og at man etter prosjekters slutt strever med å holde løsningene tidsriktige i takt med stadig nye behov. Organisering av utvikling og forvaltning i produktteam forsøker å bøte på dette.

[Digitaliseringsrådets erfaringsrapport 2021](#) gir råd om å jobbe på nye måter fremover, noe som understøtter behovet for å drøfte god praksis i Skate:

- Involver samarbeidspartnere i målarbeidet.
- Jobb smidig og lever nytte fortløpende.
- Organiser dere tverrfaglig for den tjenesten dere skal levere.
- Legg til rette for framtidens arbeidsformer.
- Tenk nytt om finansieringsmulighetene

Forslag til beslutning:

Skate oppfordrer statlige virksomheter og kommuner om å merke seg Skates råd i videre arbeid knyttet til produktutvikling mellom virksomheter

Presentasjon av saken

En forutsetning for å lykkes med sammenhengende tjenester i offentlig sektor er at sektoren klarer å samarbeide over tid. KS er gitt et mandat av sine medlemmer til å samordne kommunal sektor i digitaliseringsarbeidet, og har en egen samstyringsmodell med KommIT som øverste rådgivende organ til KS. Tett samhandling med medlemmene i alle faser gjennom livsløpet til en tjeneste er en forutsetning for at sektoren har tillit at arbeidet møter behovene. Medlemmene må kunne delta i beslutningene i dette arbeidet for at det skal være legitimt.

I felles arbeid med statlige virksomheter, er det derfor behov for at kommunesektorens påvirkning på arbeidet står i forhold til konsekvenser arbeider får for den kommunale tjenesteutøvelsen. I mange tilfeller vil det bety at man må samarbeide om utviklingen – og forvaltningen. Det må derfor arbeides for å skape gode modeller for finansiering og samarbeid om produktleveranser over tid, på tvers av virksomheter.

NAV har gode erfaringer med overgangen til produktutvikling. Et produkt er noe som gir verdi for bruker, og de utvikles kontinuerlig over tid av et tverrfaglig produktteam, som ofte organiseres i produktområder. Tverrfaglige team har satt NAV i stand til å øke fart og endringsevne, og skape mer verdi for brukerne deres. Samarbeidet mellom NAV og kommunal sektor om digitalisering av hjelpemiddelformidlingen – DigiHot, har gitt oss nyttige erfaring og har medført endringer i samarbeidet. Det har blant annet vært vanskelig for kommunal sektor å «tre inn» i team i NAV, det har vært krevende for styringsgruppen å være «tett nok på», og det har vært krevende for teamene å levere på en overordnet leveranseplan med intensjonen i metodikken for teamene. Mer om erfaringene, og grep som er gjort underveis følger av vedlegg 1, «Fra styring etter leveranseplan til styring tilpasset smidig utviklingsmetodikk».

En kort oppsummering av erfaringen i NAV og KS knyttet til samarbeid om produktutvikling følger:

- Tverrfaglige team som har satt oss i stand til å øke fart og endringsevne, og skape mer verdi for brukerne våre.
- Vi står med ett bein i prosjektverden, og ett bein i produkter. Det må vi klare, det er slik rammer, kultur og kompetanse er
- Styringsgruppens evne til å ta tydelige valg og prioriteringer er viktig for å sikre at produktteamene får gode rammer og arbeidsvilkår.
- Ved å sette sammen tverrfaglige team samles kompetansen til å løse komplekse problemer som spenner bredt over fagområder og ulike organisasjoner. For å lykkes må produktteamene få tydelig ansvar, reelt handlingsrom og formelle fullmakter.
- Det tar tid å skape tillit til produktteamene hos virksomheter med ulik modenhet på produktutvikling
- For å skape denne tilliten er det behov for at kommunesektorens påvirkning på felles arbeid med statlig sektor står i forhold til konsekvenser arbeider får for den kommunale tjenesteutøvelsen.
- Overgangen fra prosjekt til produkt krever arbeid med styring, samarbeid, finansiering, kompetanse og kultur og vil involvere utvikling i flere virksomheter i fellesskap

I lys av stadig økende samarbeid om tjenester, både mellom kommunal sektor og statlige virksomheter, men også statlige virksomheter imellom, er det grunn til å drøfte hva som kan være god praksis, og på hvilke områder ny praksis med fordel kan anvendes.

Basert på erfaring fra samarbeidet med NAV og KS følger forslag til momenter som gjør at vi kan lykkes med produktutvikling i samarbeid mellom virksomheter:

1. Det er viktig å bygge tillit til produktutvikling som leveranseform, det gjør vi ved praktisk arbeid der vi utvikler god praksis, rammebetingelser og kultur
2. Eierne skal etablere mandat for produktet, inkludert rammebetingelser som styring og finansiering. Mandatet bør så videreutvikles etter hvert som virksomhetene lærer og produktet/produktene utvikler seg.
3. Eiere må utnevne medlemmer til styringsgrupper som er riktig sammensatt og i stand til å ta beslutninger der de representerer sine virksomheter / sektorinteresser. God avklaring av hvem som kan representere, og fullmakter til representasjon er viktig.
4. Styringsgruppen skal vedta og forvalte et styringsdokument med mål, gevinster og prioritering av hypoteser og initiativ.
5. EIF – rammeverket for digital samhandling gjelder uavhengig av organisering. Styring over produktteam, på tvers av virksomheter kan i mange tilfeller være nødvendig å etablere.

Skate inviteres til å drøfte disse punktene, og gjerne justere rådene til hvordan man kan lykkes i videre samarbeid om produktutvikling.

Saken vil bli framlagt av Asbjørn Finstad og Håkon Røstad
Saksframlegget er utarbeidet av KS og NAV
Oslo, 22.11.21