

24.11.25

Løpende modernisering

Teknisk modernisering eller funksjonell videreutvikling?
Ja takk, begge deler!

Alexander Næss

Fung. IT-direktør

Om Lånekassen

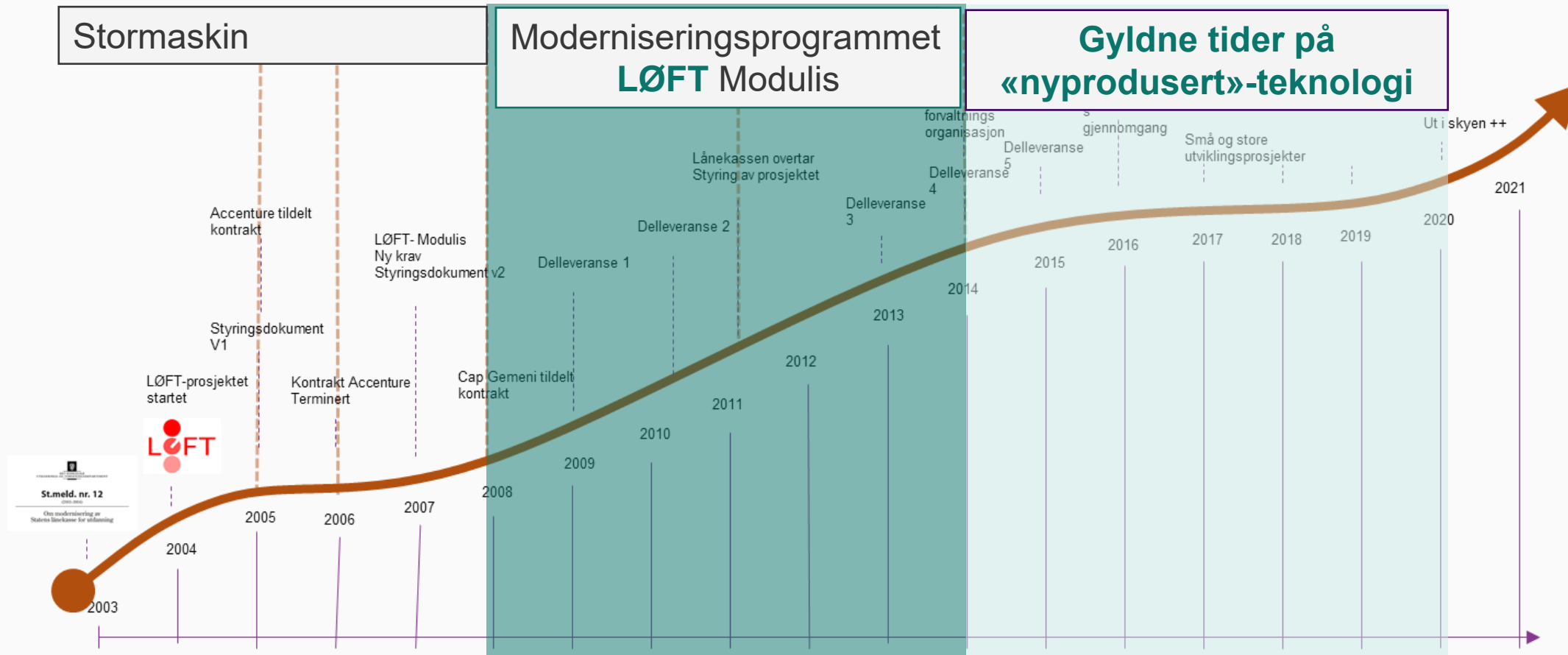
- 1 216 800 kunder
- 1 073 000 søknader - 87% helmaskinelt behandlet
- 277 milliarder i utlånsportefølje
- Digitale kunder:
 - 9,9 millioner besøk på lanekassen.no
 - 6 millioner innlogginger til selvbetjeningssidene Dine sider
- 376 fast ansatte på 4 kontorsteder (og noen hjemmekontorer)
- Budsjettramme (post 01) 476 mill kr, hvorav IT 175 mill kr



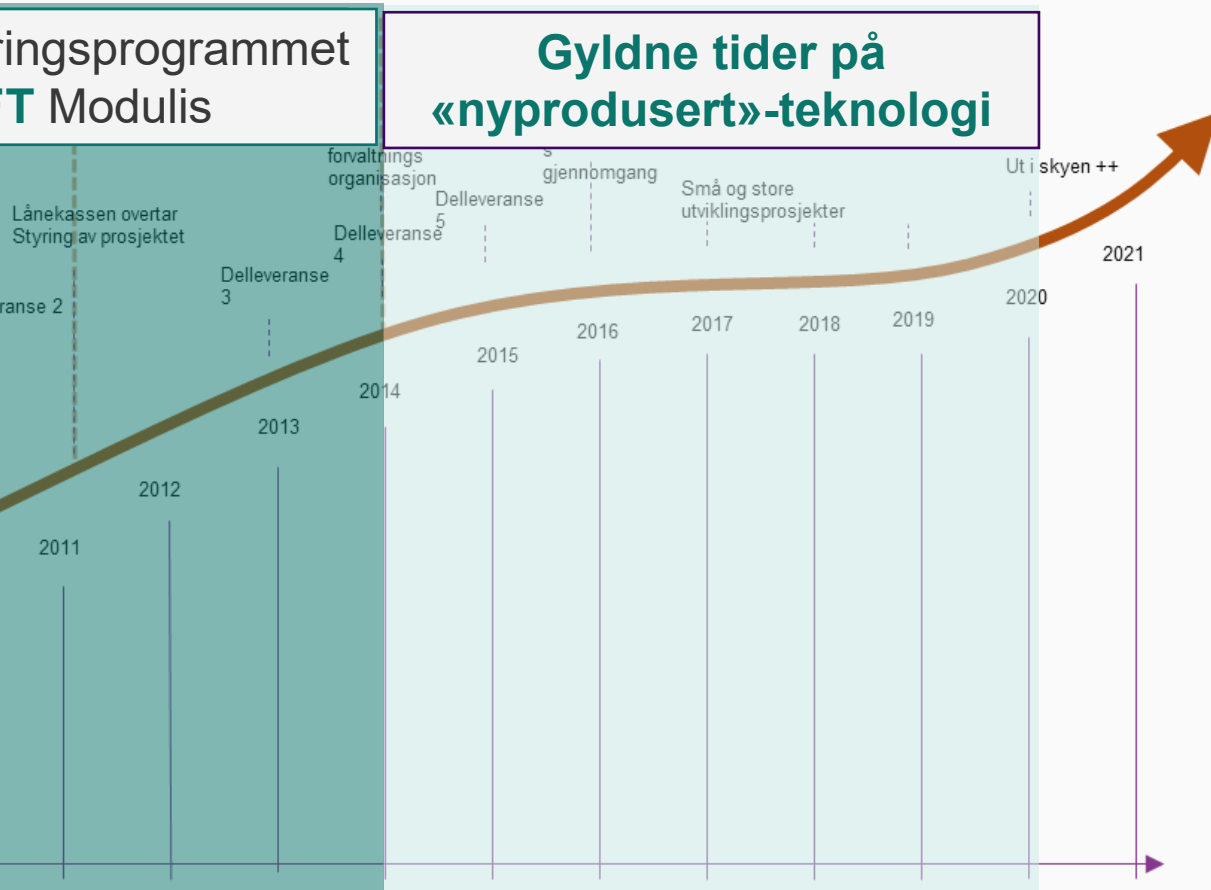
Først litt historie – hvor kommer vi fra?



6 år med avdragsfrihet og økende gjeld



Tid for å ta et valg



Løpende
modernisering



Vente på nytt
stort LØFT

Løpende modernisering

En strategi for kontinuerlig teknisk modernisering og vedlikehold av Lånekassens løsninger

Noen erfaringer fra LØFT – og tiden etter

- Langvarig erstatningsprosjekt hindrer politikkutvikling
- Minimumsbemanning skalert for forvaltning av et nyutviklet og strømlinjeformet system gir ikke rom for økende behov for modernisering over tid
- Utviklingskostnader, målt i «pris per enhet», øker i takt med økende forfall (kompleksitet) i systemene
- «Klattvis» modernisering i tiltak med øremerket finansiering skaper blindsoner
- Hyppig opp- og nedbemanning basert på midlertidige investeringsmidler gir ikke effektiv ressursutnyttelse

Løpende modernisering – forklart med begreper fra byggforvaltning

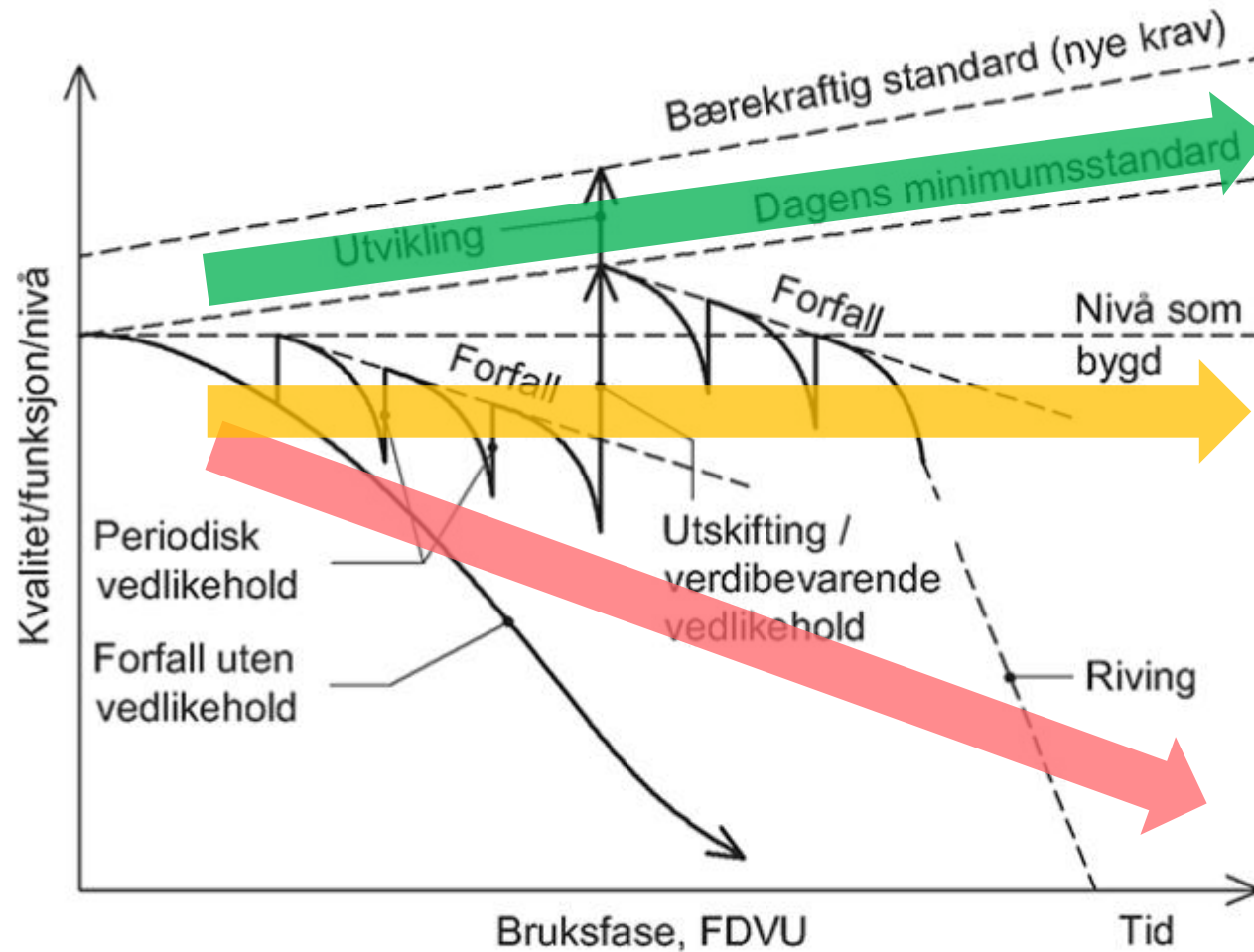


Fig. 01

Forenklet skisse som viser utvikling av kvalitet eller standard avhengig av om bygningen vedlikeholdes



Byggforskserien

Planlegging

Byggdetaljer

Byggforvaltning

Hva er løpende modernisering i praksis?

- ✓ Løpende modernisering handler om å sikre nok kapasitet (= **mer folk**) til å drive kontinuerlig teknisk vedlikehold/modernisering slik at vi **unngår å bygge ny teknisk gjeld**
- ✓ Det må være mulig å gjøre teknisk vedlikehold i parallell med at vi fortsatt leverer **funksjonell videreutvikling på samme nivå som tidligere**
- ✓ Moderniseringen må sikre at **kostnaden til funksjonell videreutvikling holdes nede over tid** (konstant eller lavere «pris per enhet»)

Hva vil vi oppnå? Tre målsetninger for løpende modernisering:

- 1) Lånekassen har et IT-system som sørger for at søknader behandles effektivt og korrekt. Kundene er tjent med at utdanningsstøtteordningene videreutvikles, og et modernisert IT-system skal understøtte løpende politikkutvikling på en effektiv måte.
- 2) Løpende modernisering av kjernesystemene skal sikre en kostnadseffektiv forvaltning av kjernesystemene i et langsiktig perspektiv ved å redusere risikoen for at hele systemet må byttes ut i ett stort erstatningsprosjekt.
- 3) Håndtering av det tekniske etterslepet og en overgang til løpende modernisering av kjernesystemene skal sikre at Lånekassen opprettholder og videreutvikler sin endringsevne.

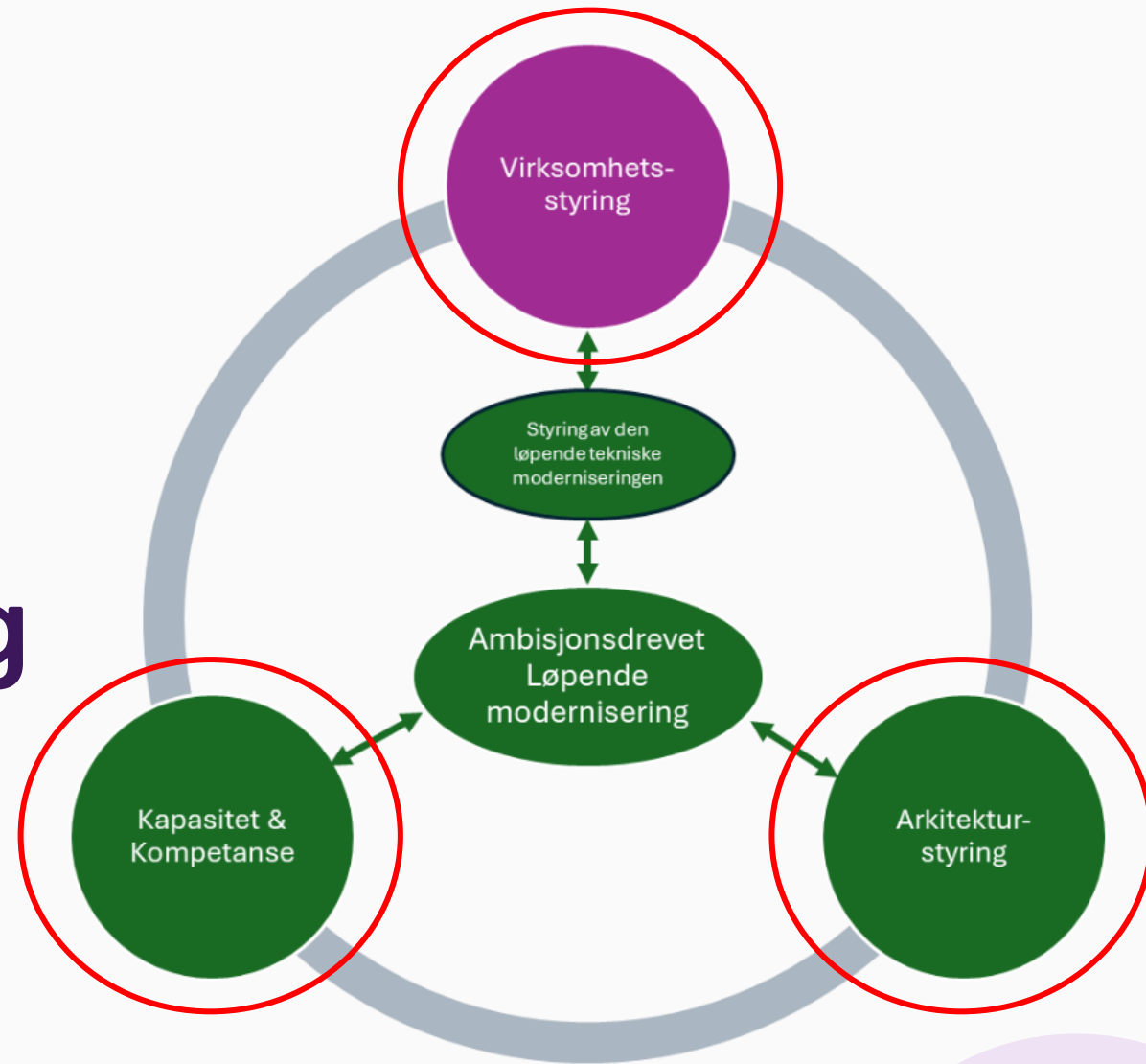
Når er løpende modernisering et alternativ?

Nødvendige forutsetninger

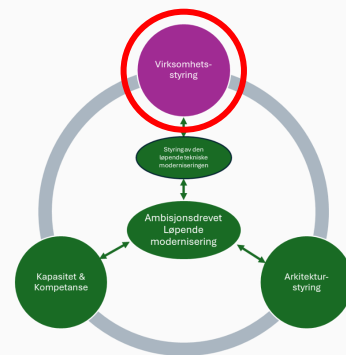
Forutsetninger for løpende modernisering

- Håndterbar teknisk gjeld – forfallet må ikke ha gått for langt
- Modulær arkitektur – tillater modernisering «stykkevis og delt», uten å degradere ned mot kaos
- God overordnet styring koblet med teamautonomi på riktig nivå
 - Sikre at de langsiktige målene nås
 - Ansvarliggjøre teamene for å nå målene. Hvilke grep tas når, samordne teknisk modernisering med funksjonell videreutvikling.
 - Støtte teamene – teknologipaletter, arkitekturprosess

Styringsrigg for løpende modernisering



Løpende modernisering er en integrert del av virksomhetsstyringen i Lånekassen



Styringsdialog med departement

- Støtter oppunder fastsatte mål og styringsparametere*
- Indikatorer som understøtter styringsparameter

Intern virksomhetsstyring

- Inngår som et av Lånekassens 3-årige mål
- Kvartalsvis porteføljestyring i toppledergruppen inkluderer moderniseringsoppgaver
- **Prinsipper** for løpende modernisering gir retning for arbeidet
- Risikokartlegging med kvartalsvis oppfølging

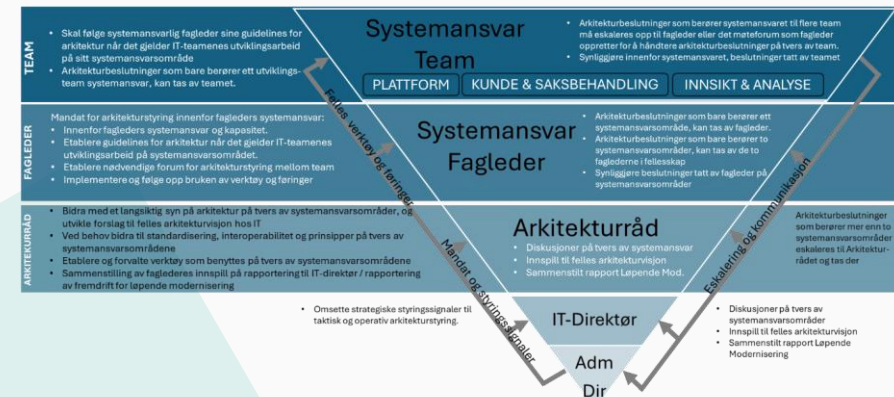
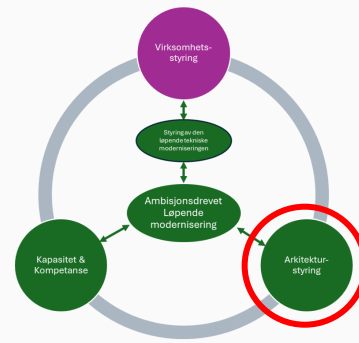
* Fra Tildelingsbrev til Statens lånekasse for utdanning for 2025

Mål 1	Nr.	Styringsparameter	Rapporteringshyppighet
Like muligheter til utdanning gjennom finansiering av kompetansebehov til den enkelte og samfunnet	1.1.	Treffer sikker finansiering av utdanningskostnader og livsopphald	Årleg
	1.2	Legge til rette for samfunnet si noverande og framtidige kompetanseutvikling	Årleg
	1.3	Tilgang til relevant finansiering ut frå den enkelte sitt kompetansebehov	Årleg
Mål 2	Nr.	Styringsparameter	Rapporteringshyppighet
Ein enklare kvardag for alle i utdanning og alle med utdanningslån	2.1	Heilskaplege, enkle og raske tenester, og profesjonell og effektiv saksbehandling	Halvårleg
	2.2	Finansiering til studiestart	Halvårleg

#	Område	Prinsipp
1	Virksomhetsstyring	Vi skal sette langsiktige ambisjoner for den løpende tekniske moderniseringen, og følge opp fremdriften underveis.
2	Virksomhetsstyring	Vi skal behandle avsetningen til løpende teknisk modernisering som en øremerket ramme.
3	Virksomhetsstyring	Vi skal balansere tekniske- og forretningsmessige hensyn og nytte i utviklingsagendaen.
4	Arkitekturstyring	Løpende teknisk modernisering betyr at vi aldri blir ferdig.
5	Arkitekturstyring	Arkitekturstyringen av den løpende tekniske moderniseringen skal sikre hensiktsmessig samtidig kompleksitet.
6	Arkitekturstyring	Rekkefølgen på den tekniske moderniseringen skal understøtte de forretningsmessige ambisjonene.
7	Kompetanse & Kapasitet	Vi skal bygge kompetanse basert på jevnlig vurderinger av hva som er riktig teknologikompetanse for fremtiden.
8	Kompetanse & Kapasitet	Alle utviklingsteam skal ha kapasitet og kompetanse til å arbeide med teknisk vedlikehold for sitt systemansvarsområde.
9	Kompetanse & Kapasitet	Vi skal ha balanse mellom ulike kompetanser i utviklingsorganisasjonen.

Løpende modernisering er avhengig av god arkitekturstyring

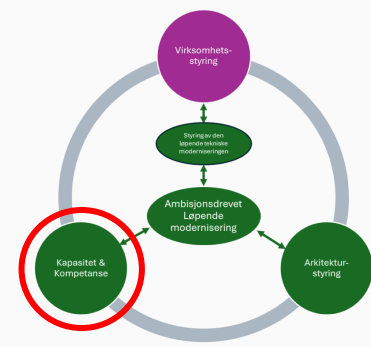
- Har definert en arkitekturstyringsprosess for å sikre forankring på riktig nivå
- Teknologipaletter understøtter teamenes arbeid og legger til rette for autonomi på riktig nivå
- En langsiktig plan for håndtering av teknisk etterslep sikrer at vi kommer ut av «røde» teknologier i tide



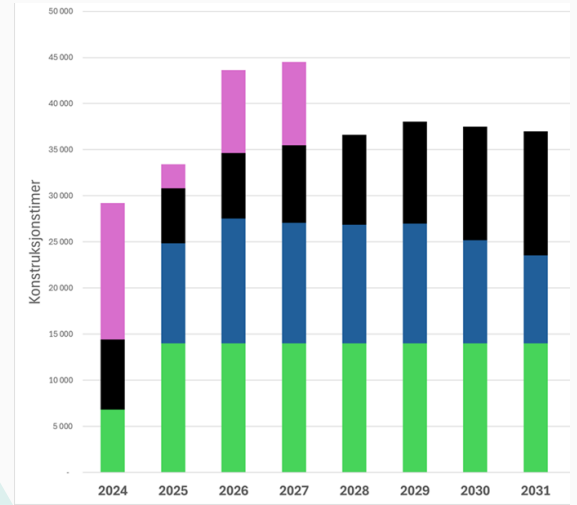
Langsiktig plan for håndtering av det tekniske etterslepet (Løpende modernisering)							
Områder / År	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
A) Moduls - Tekniske etterstep	A1) Arbeid med FOVVOV/ST01 (ikke konstruksjon, men løsningsarbeid) A2) Helt ut av BizTalk A3) Gjeldsslette lærere m/modernisering A4) Modernisering ST27 Gjeldsslette A5) Modernisering nytt utd.register	A1) Modernisering FOVVOV/ST01 A4) Modernisering ST27 Gjeldsslette A5) Modernisering nytt utd.register A6) ST11/ST12 Fastrente	A1) Modernisering ST01 A7) ST07 Rentesslette	A1) Modernisering ST01 A7) ST07 Rentesslette A8) ST03 Ligningskontroll A9) ST04 Eksamens-omgjøring A10) ST05 Gradsomgjøring	A1) Modernisering ST01 A11) Annet gjenstående utenfor sakstyper	A11) Annet gjenstående utenfor sakstyper	A11) Annet gjenstående utenfor sakstyper
B) Funksjonelle tiltak med moderniseringstiltak	B1) Omskrivning søknader ST01 B2) Nytt Utd.register	B1) Omskrivning søknader ST01 B3) Henvendelser	B3) Henvendelser				
C) KD- og eksterne tiltak med moderniseringstiltak	C1) Gjeldsslette-området	C2) Integrasjoner mot SI	C2) Integrasjoner mot SI				
Viktige milepæler (Forventet nytte)	A) Helt ute av MS BizTalk	A+B) Nytt utd.reg modernisert B) Ute av Gaia(?) B) TD Voksne modernisert B) Gjeldsslette modernisert	B) Henvendelser modernisert C) SI-prosesser modernisert	B) Sakstyper TB og Lørested modernisert(?)	A+B) Gamle ST01 er modernisert A) Helt ute av InRule		A) Helt ute av P360



Kapasitet og kompetanse til både teknisk modernisering og funksjonell videreutvikling



- Etablert en kapasitetsmodell som vi styrer etter – sikrer nok kapasitet til teknisk og funksjonell utvikling i parallell
- Årlige rekrutteringsplaner for å sikre hensiktsmessig skalering av oppbemanningen



						Avvik ift budsjett	
Nr.	Rolle	Plan	Budsjett oppstart	Faktisk oppstart	(mnd)	Sted	
1	Sr. Utvikler	Utviklerkapasitet i Portal-teamet	01.04.2025	22.04.2025		1	Trondheim
2	Sr. rådgiver	Øke kapasitet info.arkitektur. Stabilisatorer tar over data mgmt oppgaver	01.04.2025			7	
3	DBA app.drift	DBA vs Dataplattform kapasitet?	01.04.2025	01.08.2025		4	Hjemme
4	Utviklingsleder	Re-ansettelse	01.04.2025			9	
5	Brukerstøtte	Øke kapasitet på brukerstøtten	01.01.2025	01.01.2025		0	Oslo
6	Operativ IT-sikkerhet drift	Øke egen kapasitet ifbm insourcing av oppgaver ved ny driftsavtale	01.06.2025			7	
7	Sr. Utvikler	Øke utviklingskapasitet til Løpende modernisering	01.04.2025	01.08.2025		4	Hjemme
8	Sr. Utvikler	Øke utviklingskapasitet til Løpende modernisering	01.04.2025	10.11.2025		7	Hjemme
9	Sr. Utvikler	Øke utviklingskapasitet til Løpende modernisering	01.04.2025			9	Trondheim
10	Sr. Utvikler	Øke utviklingskapasitet til Løpende modernisering	01.04.2025	01.02.2025		-2	Trondheim
11	Jr. Utvikler	Øke utviklingskapasitet til Løpende modernisering	01.04.2025	01.02.2025		-2	Trondheim
12	Teamleder	Øke utviklingskapasitet til Løpende modernisering	01.04.2025	22.04.2025		1	Trondheim
13	Sr. Utvikler	Over-booking for å øke utviklingskapasitet til Løpende modernisering fremover	01.06.2025	01.10.2025		4	Hjemme
	Sr. Utvikler	Ansatte en tredje utvikler i prosess med søknadsfrist 18.05.	01.01.2026	01.10.2025		-3	Hjemme
14	Prosjektleder	Øke PL-kapasitet for å redusere innleiebehov, gir økonomisk besparelse	n/a (besparelse innleie)	01.08.2025		0	Trondheim
15	Prosjektleder	Re-ansettelse	01.09.2025	01.09.2025			Trondheim
16	Brukerstøtte	Dekke opp pga sykefravær	n/a (refusjoner)				Trondheim

Måloppnåelse

Tre målsetninger for løpende modernisering – og noen dilemmaer for styring:

- 1) Lånekassen har et IT-system som sørger for at søknader behandles effektivt og korrekt. **Kundene er tjent** med at utdanningsstøtteordningene videreutvikles, og et modernisert IT-system skal understøtte løpende politikkutvikling på en **effektiv måte**.
 - Hvordan måle «effektiv» understøttelse av politikkutvikling? Hvordan måle brukereffekter av teknisk modernisering?
- 2) Løpende modernisering av kjernesystemene skal sikre en kostnadseffektiv forvaltning av kjernesystemene i et langsiktig perspektiv ved å redusere risikoen for at hele systemet må byttes ut i ett stort **erstatningsprosjekt**.
 - Hvordan måle at noe *ikke* skjer? Vi kan måle at vi følger planen for å adressere teknisk gjeld/etterslep. Men er planen god nok?

Målsetningene – og dilemmaer for styring:

- 3) Håndtering av det tekniske etterslepet og en overgang til løpende modernisering av kjernesystemene skal sikre at Lånekassen opprettholder og videreutvikler sin **endringsevne**.
 - Hvordan måle endringsevne? Vi kan rapportere på tiltak levert, og at vi leverer på både teknisk modernisering og funksjonell videreutvikling. Men hvordan måle at vi leverer «like mye som før»?

Forventede gevinster

- **Opprettholde endringsevne:** Systemene tillater funksjonelle endringer på samme nivå som tidligere, og vi unngår «høyere kost per enhet»
- **Økt parallell kapasitet:** Vi kan understøtte politikkutviklingen i parallell med håndtering av teknisk etterslep og videre modernisering
- **Attraktiv arbeidsplass:** Beholde og tiltrekke dyktige medarbeidere
 - ✓ ved at vi holder oss på teknologi som oppfattes relevant for mange – lettere å få tak i folk med riktig kompetanse, og motivasjon for å jobbe hos oss
 - ✓ ved at teknologer får større ansvar for egen kode over tid
- **Effektiv ressursutnyttelse:** Ved å bygge opp et internt utviklingsmiljø med faste rammer over tid, reduserer vi behovet for å skalere opp og ned med konsulenter ved midlertidige bevilgninger.

Oppsummering

- Forrige gang Lånekassen gjorde et vesentlig LØFT av sine tekniske løsninger opplevde vi seks år med minimalt med funksjonell videreutvikling
- Løpende modernisering er en strategi for kontinuerlig teknisk modernisering – slik at vi slipper store erstatningsprosjekter
- Ved å unngå store erstatningsprosjekter, så legger vi også til rette for fortsatt fart i funksjonell videreutvikling
- Vi skal jobbe videre med å finne gode indikatorer som sier noe om hva som *ikke* skal skje, og som samtidig løfter frem positive effekter av at noe *ikke* skjedde



MULIG . VI GJØR
UTDANNING

