

Nyttestyring og kontinuerlig produktutvikling

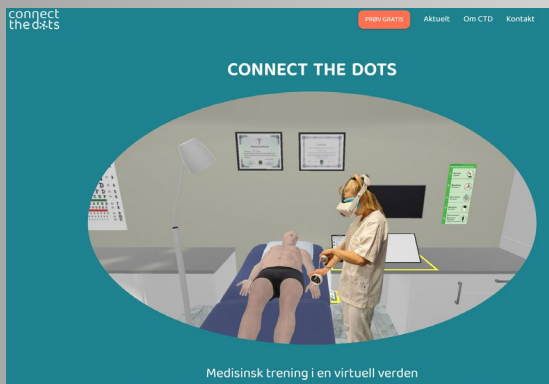
Department of IT Management
Senter for Effektiv Digitalisering av Offentlig Sektor (EDOS)



Jo Hannay (Chief Research Scientist, Deputy Manager)



Prof. Magne Jørgensen Chief Research Scientist IT management	Prof. Casper Lassenius Adj. Research Scientist Agile management	Prof. Torgeir Dingsøy Adj. Research Scientist Agile management	Dr. Jo Erskine Hannay Chief Research Scientist Benefits management	Dr. Torleif Halkjelsvik Adj. Research Scientist Expert judgement	Dr. J. David Patón-Romero Postdoctoral fellow Benefits management	Dr. Bertha J. Ngereja Postdoctoral fellow IT management	Sinan S. Tanilkan PhD candidate Benefits management	Leif Knutsen PhD candidate IT management	Dr. Karl K. Larsson Adj. Research Scientist Benefits management
---	--	---	---	---	--	--	--	---	--



Noen samarbeidspartnere



NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

OSLOMET

Forskningscenter for digitalisering av offentlige tjenester og sosialt medborgerskap (CEDIC)

CEDIC forsker på dialektiske spenninger mellom digitalisering og politikk, jus og etikk. Senteret studerer hvordan disse spenningene påvirker offentlige tjenester, demokrati og sosialt medborgerskap.



UiO : **University of Oslo**

HIT

Hovedstadsområdets nettverk
for IT-styring og ledelse

 AKERSHUS UNIVERSITETSSYKEHUS



Innovasjon
Norge



Direktoratet
for forvaltning og
økonomistyring

dfø



Utviklingscenter for
sykehjem og hjemmetjenester
INNLANDET (Oppland)



Skatteetaten



Prosjekt**Norge**



Digdir



nsv



Landbruksdirektoratet
Eanandoalldirektoráhtta



VERDIX



concept



Direktoratet for
e-helse

Effektiv digitalisering vedgår hele livsløpet til systemet

Faser:

Iterativ utvikling som leverer
inkremitter av systemet
fostrer læring

Inkremitter:

- Minimal viable products (MVP)
- Minimal marketable features
- Epics (Epos)
- ...

Minste meningsfylte enhet som gir nytte

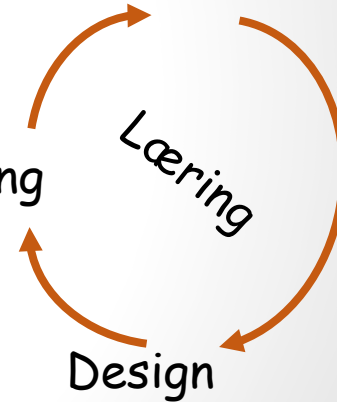
-Skatteetaten



Deployment



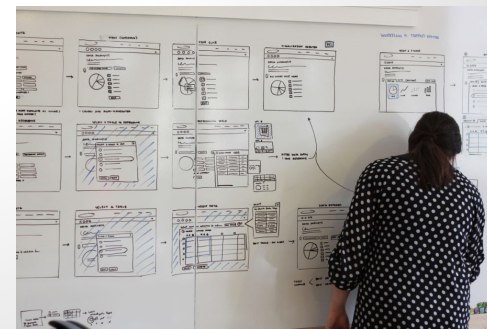
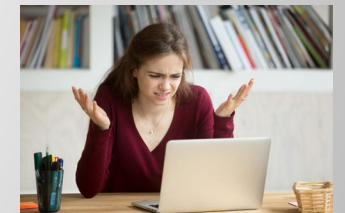
Utvikling



Design



Bruk i organisasjonen
og samfunnet



Effektiv digitalisering vedgår hele livsløpet til systemet

Faser:

Iterativ utvikling som leverer
inkremitter av systemet
foster læring

Inkremitter:

- Minimal viable products (MVP)
- Minimal marketable features
- Epics (Epos)
- ...

Minste meningsfylte enhet som gir nytte

Læring for tid, kost, scope fordrer ikke
nødvendigvis like store inkremitter



Deployment



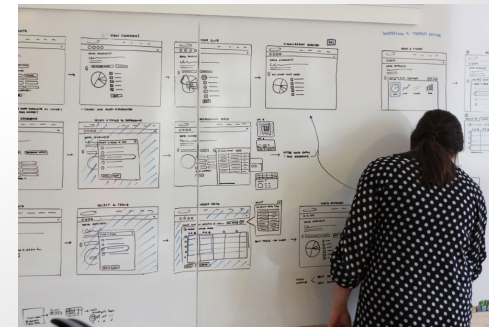
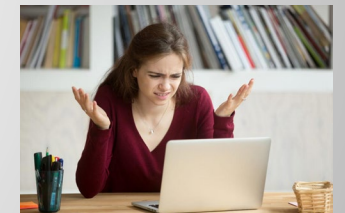
Utvikling

Læring

Design

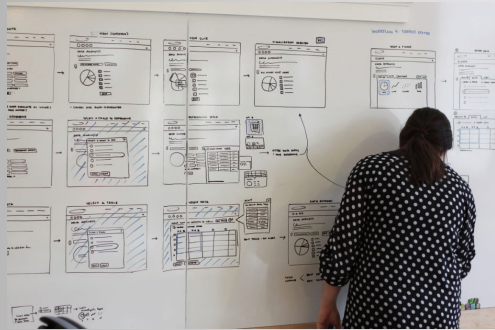


Bruk i organisasjonen
og samfunnet



I noen situasjoner kan man gjøre det slik:

Læring???



Design



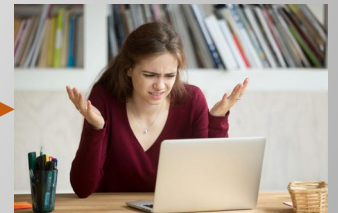
Utvikling



Deployment



Bruk i organisasjonen



...og samfunnet

Man skal ha svært gode grunner for å gjøre det slik

Apotti-prosjektet i Helsinki-regionen

- Digert 805M€, startet i 2012, delt system for sosiale og helsetjenester
- Basert på EPIC hyllevare (Hyllevare er jo lurt, er det ikke?)
- Høye tilpasningskostnader, lav brukertilfredshet, mange forsinkelser
 - Avisoverskrift September 2022: "Leger slutter på grunn av Apotti"
- Bred diskusjon om at dette er hvordan man ikke skal anskaffe IT-systemer i offentlig sektor
 - Dårlig behovsanalyse mot det som finnes av feature i EPIC
 - Dårlig kravhåndtering - scope creep
 - Lav interessentinvolvering
 - Endre sykehusprosesser og IT-systemer samtidig
 - Underestimerte utfordringer med integrering til andre systemer
- Ett av mange eksempler fra offentlig sektor på at hyllevare er problematisk

Lite læring underveis




Et annet eksempel

NRK Nyheter Sport Kultur Humor Distrikt Mer ~ Jo Sø

Helseplattformen: Amerikansk leverandør har flydd inn 300 eksperter for å bistå

Klokka 03.00 i natt skal Helseplattformen rulles ut ved St. Olavs hospital og seks trønderske kommuner. Spennings- og beredskapsnivået er høyt.



Hanne Bernhardsen Nordvåg
Journalist
Jøte Toftaker
Journalist
Ingrid Lindgaard Stranden
Journalist

Vi rapporterer fra Trondheim og Leksvik.
Publisert 11. nov. kl. 18:30
Oppdatert 11. nov. kl. 18:40

KLARE: Ved St. Olavs hospital har de vært gjennom mange tester i forkant av innføringa av Helseplattformen. På bildet ser vi sjukepleier Anne Cath. Meese, sjukehusdirektør Grethe Aasved, sjukepleier Ida Grimstad og lege Magnus Amdam.
FOTO: JØTE TOFTAKER / NRK

Det har storma mye rundt det nye journalsystemet Helseplattformen det siste halvåret. Mange helsearbeidere har krevd at innføringa må stoppes, men fra natt til lørdag er det ingen vei tilbake for St. Olavs hospital og seks trønderske kommuner.

– Vi er forberedt, men vi er spente. Jeg er jo bekymra, som alle andre har vært, sier Magnus Amdam.

Han er lege ved akuttmottaket på St. Olavs hospital, og ledende

NRK Nyheter Sport Kultur Humor Distrikt Mer ~ Jo Sø

To uker etter innføring på St. Olav: – Kommer til å ta knekken på oss

Ansatte rapporterer om manglende henvisninger, epikriser som ikke kommer frem og økte ventelister etter innføring av Helseplattformen.



Marthe Svendsen
Journalist
Jøte Toftaker
Journalist
Grete Thobroe
Journalist
Bjarte Johannesen
Journalist

Vi rapporterer fra Trondheim
Publisert 25. nov. kl. 18:07

BEKYMRET: Seksjonsoverlege Susan Deane er bekymret etter innføringa av Helseplattformen.
FOTO: BJARTE JOHANNESSEN / NRK

Det er nå to uker siden St. Olav tok i bruk det nye journalsystemet Helseplattformen. Mange helsearbeidere har i forkant krevd at innføringa stoppes.

Sykehuset skulle egentlig innføre systemet i mai, men utsatte i siste liten fordi de anså det som uforsvarlig å skulle innføre på det tidspunktet.

Selv om noen ansatte uttrykker seg positivt om innføringa, er også mange svært bekymrede:

– Dette tror jeg kommer til å ta knekken på oss.

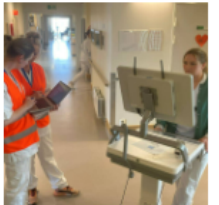
«Færre pasienter vil få behandling og ventelistene vil øke», skrev elleve overleger og to spesialsykepleiere ved Kirurgisk klinikk i et åpent brev til styret ved St Olav og styret i Helse Midt-Norge.

«Lytt til våre bekymringer! Redusert kapasitet og kvalitet er en katastrofe», advarer leger og sykepleiere ved avdeling for hjerte- og lungeoperasjoner.

«Et makkverk», kalte nylig 42 leger ved legevakta i Trondheim kommune det nye journalsystemet.

Les også:

Hensynet til pasienten veier tyngst – St. Olav utsetter å innføre nytt journalsystem



«Lammet av vantro»

Nå har også 95 intensivsykepleiere ved St. Olav signert et brev, der de ber om at Helseplattformen ikke blir innført.

«Etter å ha vært nærmest lammet av vantro over det vi fikk presentert på to dager med introduksjonskurs med helseplattformen tidligere i år, har en stor del av sykepleietjenesten ved Hovedintensiv og Thoraxintensiv gått inn i en fase av resignasjon og forundring», står det blant annet i brevet.

NRK har vært i kontakt med flere av sykepleierne som har signert brevet. De opplever systemet som tregt, tungvint og lite tilpasset det norske helsevesenet. Systemet fra Epic står i veien for effektiv pasientbehandling, mener sykepleierne.

– Hvor mange trykk må til for å gi en pose blod. Er det 32 eller 36 klikk? Vi må droppe det, for vi kan ikke komme ut

Et annet ekse

NRK Nyheter Sport Kultur Humor Distrikt Mer

Helseplattformen: Amerikansk lev flydd inn 300 eksperter for å bistå

Klokka 03.00 i natt skal Helseplattformen rulles ut ved St. Olavs hospital og seks trønderske kommuner. Spennings- og beredskapsnivået er høyt.



KLARE: Ved St. Olavs hospital har de vært gjennom mange tester i forkant av innføringa av Helseplattformen. På bildet ser vi sjukepleier Anne Cath. Meese, sjukehusdirektør Grethe Aasved, sjukepleier Ida Grimstad og lege Magnus Amdam.

FOTO: JØTE TOFTAKER / NRK

Det har storma mye rundt det nye journalsystemet Helseplattformen det siste halvåret. Mange helsearbeidere har krevd at innføringa må stoppes, men fra natt til lørdag er det ingen vei tilbake for St. Olavs hospital og seks trønderske kommuner.

– Vi er forberedt, men vi er spente. Jeg er jo bekymra, som alle andre har vært, sier Magnus Amdam.

Han er lege ved akuttmottaket på St. Olavs hospital, og ledende

Slik fikk Nord-Makedonia et nasjonalt system for helsejournaler for en nitusendel av det Norge vil bruke

Norge planlegger å bruke 11,2 milliarder kroner på et nytt journalsystem for helsetjenesten i kommunene. I Nord-Makedonia rullet myndighetene ut et nasjonalt system for 1,2 millioner kroner.



En helsearbeider på vei ut av et sykehus i Nord-Makedonias hovedstad Skopje. Landet har rundt rundt to millioner innbyggere. Deres journalsystem har doblet effektiviteten i helsevesenet. Foto: BORIS GRDANOSKI / AP



Henning Carr Ekroll
Nyhetssjef

12.11.2020 14:41 | Oppdatert 16.11.2020 23:35

Nyhetsbrev: Redaktørens uk ebrev

Sjefredaktør Trine Eilertsen skriver om saker hun har festet seg ved uken som gikk.

Logg inn

Hvordan skal man sørge for at helsepersonell alltid har best mulig tilgang til opplysninger om pasientene de skal behandle?

Dette spørsmålet har vært en hodepine i mange land. Journalopplysninger som ligger i ulike datasystemer som ikke snakker sammen, har vært en stor utfordring, også i Norge.

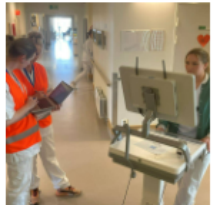
«Færre pasienter vil få behandling og ventelistene vil øke», skrev elleve overleger og to spesialsykepleiere ved Kirurgisk klinikk i et åpent brev til styret ved St Olav og styret i Helse Midt-Norge.

«Lytt til våre bekymringer! Redusert kapasitet og kvalitet er en katastrofe», advarer leger og sykepleiere ved avdeling for hjerte- og lungeoperasjoner.

«Et makkverk», kalte nylig 42 leger ved legevakta i Trondheim kommune det nye journalsystemet.

Les også:

Hensynet til pasienten veier tyngst – St. Olav utsetter å innføre nytt journalsystem



«Lammet av vantro»

Nå har også 95 intensivsykepleiere ved St. Olav signert et brev, der de ber om at Helseplattformen ikke blir innført.

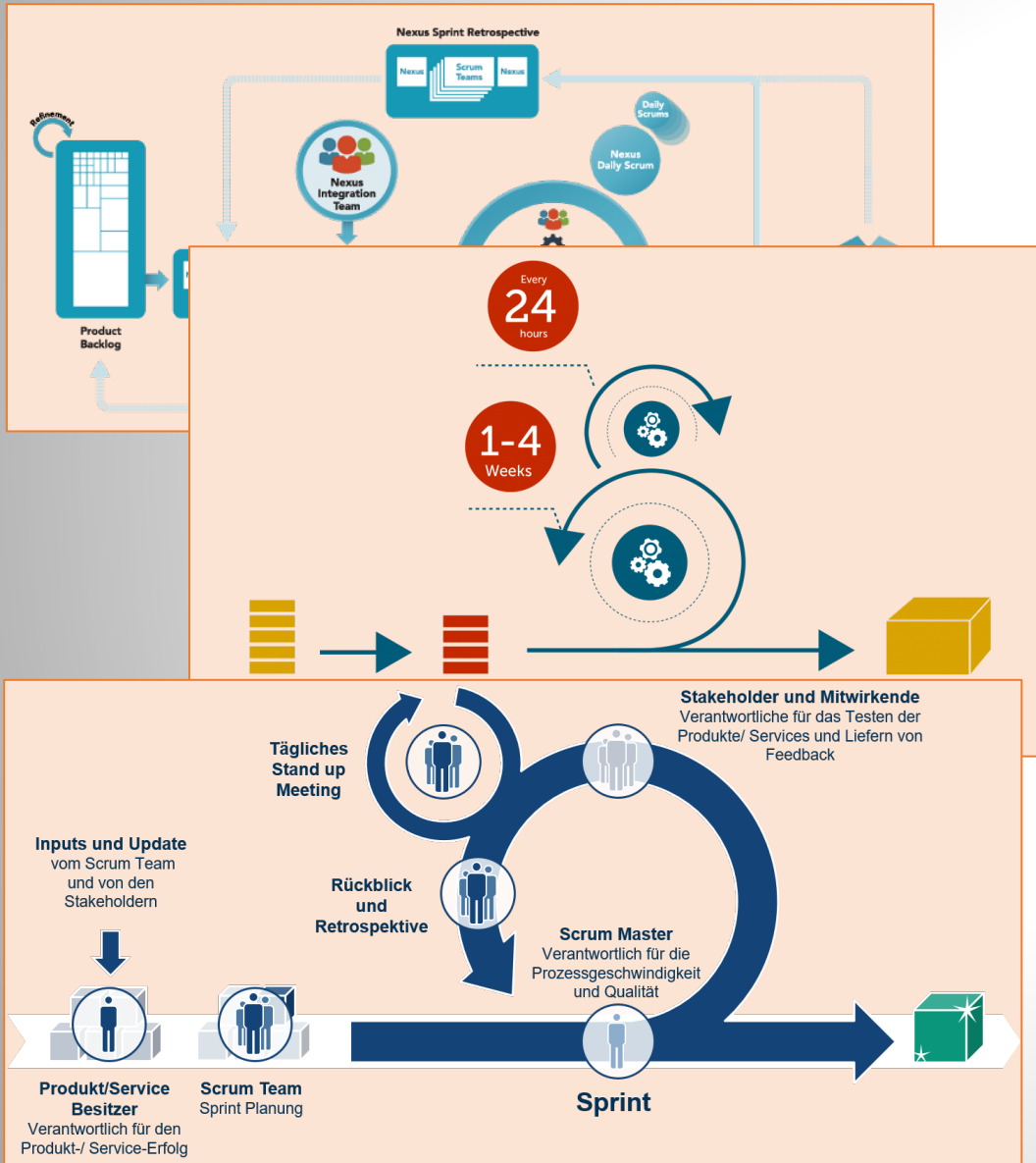
«Etter å ha vært nærmest lammet av vantro over det vi fikk presentert på to dager med introduksjonskurs med helseplattformen tidligere i år, har en stor del av sykepleietjenesten ved Hovedintensiv og Thoraxintensiv gått inn i en fase av resignasjon og forundring», står det blant annet i brevet.

NRK har vært i kontakt med flere av sykepleierne som har signert brevet. De opplever systemet som tregt, tungvint og lite tilpasset det norske helsevesenet. Systemet fra Epic står i veien for effektiv pasientbehandling, mener sykepleierne.

– Hvor mange trykk må til for å gi en pose blod. Er det 32 eller 36 klikk? Vi må droppe det, for vi kan ikke komme ut

Løst koplet system basert på API-plattform

Mange varianter av inkrementell utvikling - Smidig



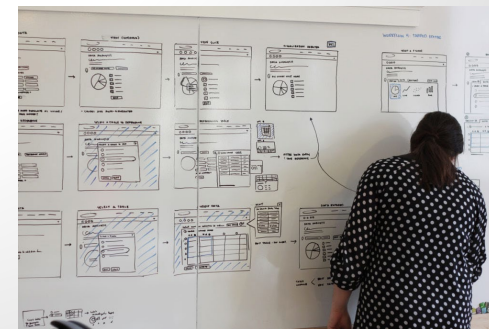
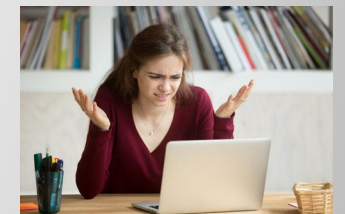
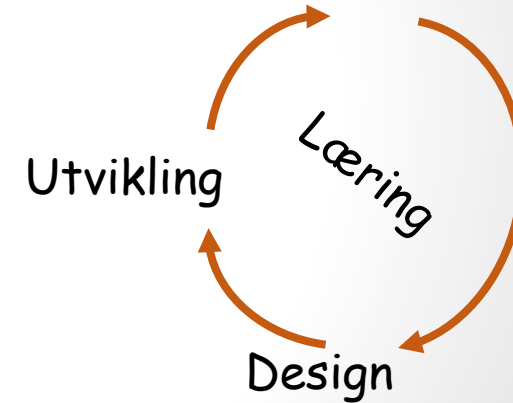
Deployment



Utvikling

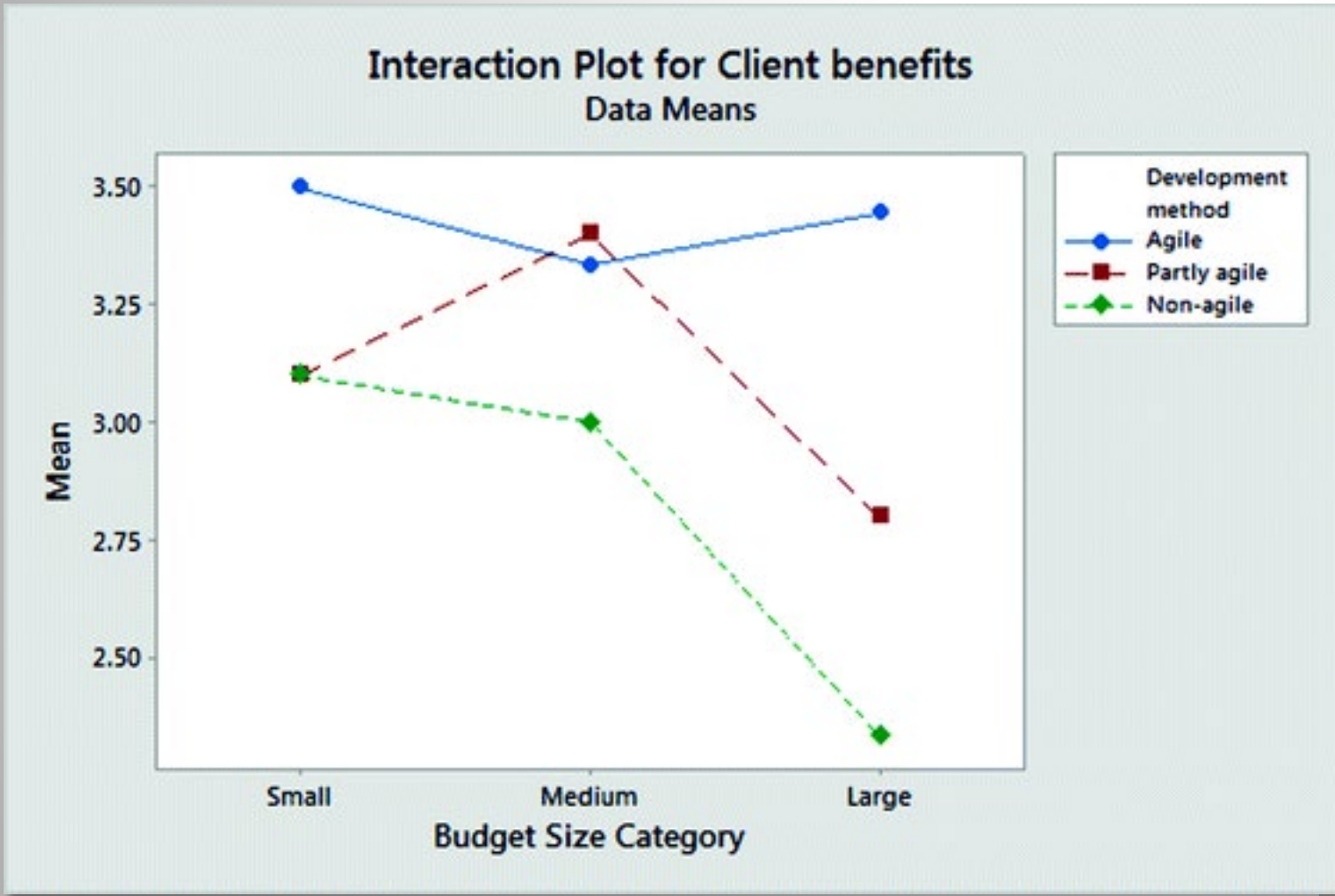


Bruk i organisasjonen og samfunnet



Design

Smidig spesielt effektivt for store tiltak



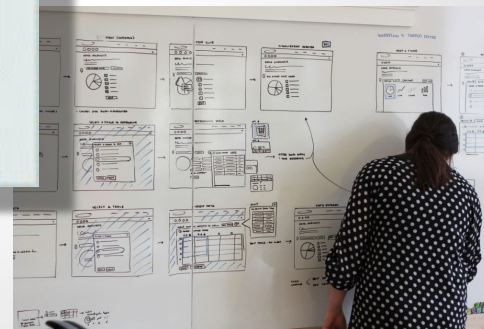
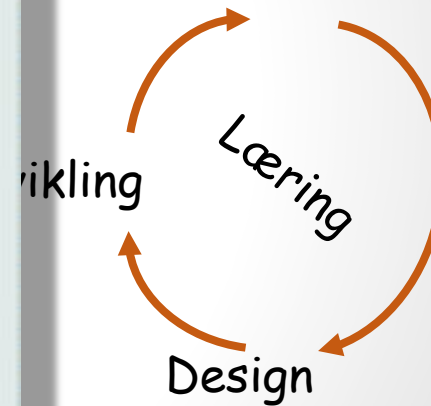
Success scale : 1 (failed) to 4 (successful)
Agility scale from: 1 (very agile) to 6 (not agile at all).
Last completed project evaluated.



Deployment

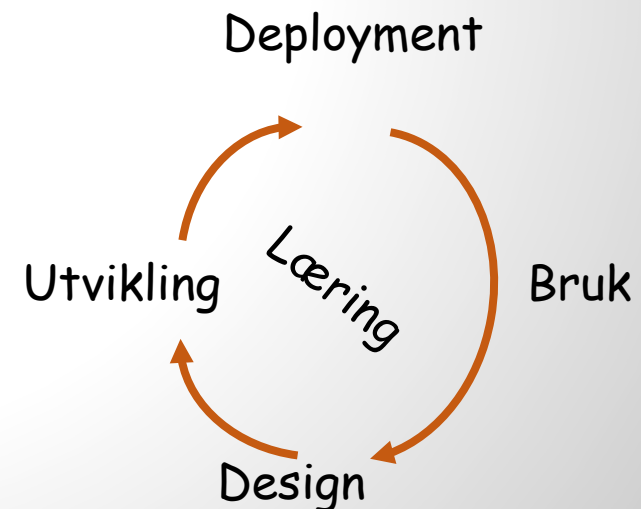


Bruk i organisasjonen og samfunnet



Måter å organisere arbeid på

- avgrensede prosjekter med etterfølgende forvaltning
- kontinuerlig produktutvikling på funksjonelle områder med tverrfaglige team



Prosjekt

- avgrensede prosjekter med etterfølgende forvaltning
 - forskjellig bemanning



Prosjekt

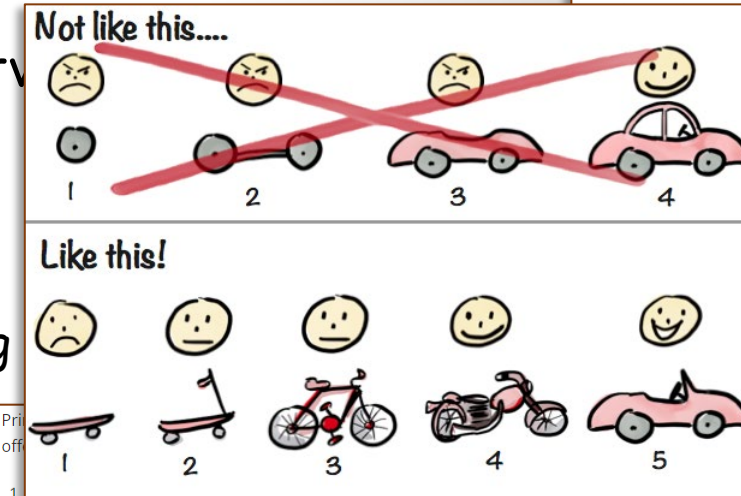
- avgrensede prosjekter med etterfølgende forvaltning
 - smidig metodikk med høy interessent-medvirkning



Studier av ulike prosessmodeller for prosjekt

Gitt innspill til Digital agenda for Norge, Prosjekt og Finansdept

- Tenk stort, start smått
- Minimum Viable Products MVP for å fostre læring
- Vi jobber med å få konseptkravet mer fornuftig...
- Estimering har mange fallgruber



1. Start prosjektet med å forstå hva de som skal bruke løsningene trenger. Tenk sammenhengende tjenester, uavhengig av sektor og forvaltningsnivå. Husk å også vurdere regelverket. Involver brukerne tidlig og ha dem med i hele prosessen.

Finn ut hva som er mål og ønskede effekter. Vær mindre opptatt av hvilke løsninger som kan være aktuelle. Inviter markedet til å gi innspill om hvordan behovet kan dekkes.

2. Tenk stort - start smått

Sett ambisiøse mål og tenk helhetlig. Reduser prosjektstørrelse og ambisjonsnivå i det enkelte prosjekt. Del større satsinger i mindre kompliserte prosjekter med hyppige leveranser. Slik blir risikoen lavere og gevinstene kan realiseres raskere.

Ta hensyn til fremtidig forvaltning av løsningen allerede i planleggingsfasen.

3. Velg riktig samarbeidspartner

For å få den beste leverandøren må du vite hvor du vil, men være åpen for hvordan du kommer dit. Ikke ha alle svar på forhånd, men la

Regjeringen.no

Tema Dokument Aktuelt Departement Reg

Statlig forvaltning IKT-politikk

Prosjekt

or

sprosjekter

2016

16) er det fastsatt fem prinsipper for er. Prinsippene handler om å g kompleksiteten i de enkelte oppmerksomheten mot det med å forbedre og forenkle offentlig

skelser dokumenterer hvor utbredt det er at erer vesentlig mindre nytte enn forutsatt. Ca. ti IKT-utvikling gir ikke resultater i det hele tatt.

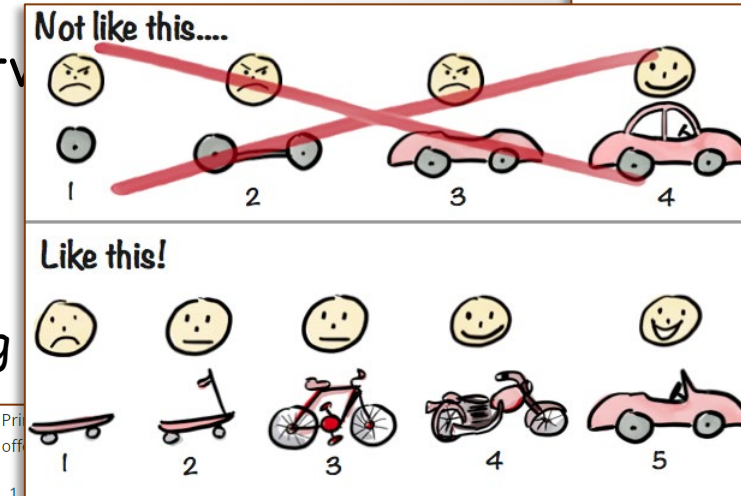
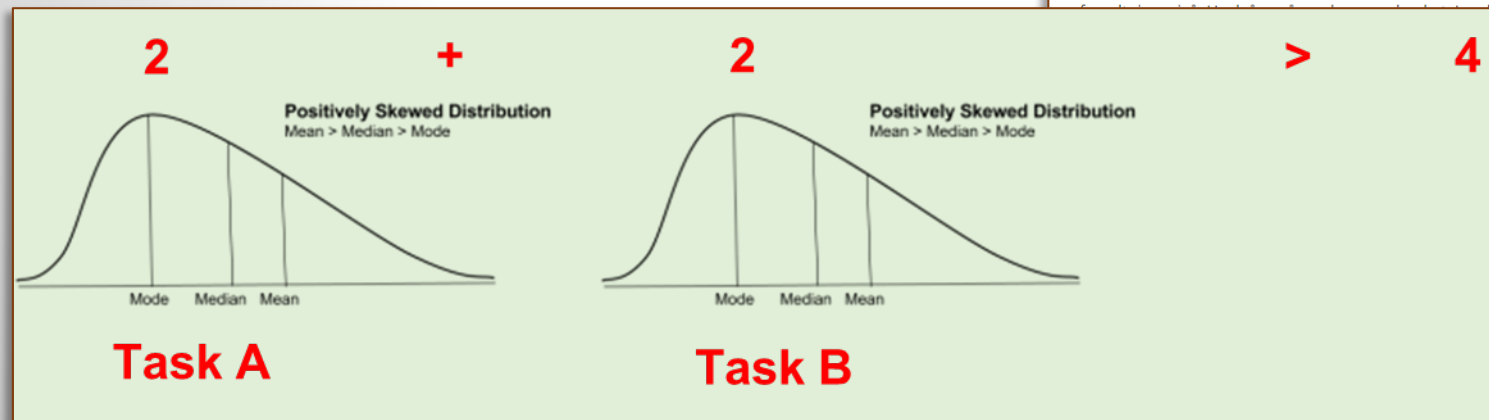
an være:

- Mange prosjekter har høyt ambisjonsnivå og stor kompleksitet. Dette gir høy risiko.

Studier av ulike prosessmodeller for prosjekt

Gitt innspill til Digital agenda for Norge, Prosjektiv og Finansdept

- Tenk stort, start smått
- Minimum Viable Products MVP for å fostre læring
- Vi jobber med å få konseptkravet mer fornuftig...
- Estimering har mange fallgruber!



Start prosjektet med å forstå hva de som skal bruke løsningene trenger. Tenk sammenhengende tjenester, uavhengig av sektor og

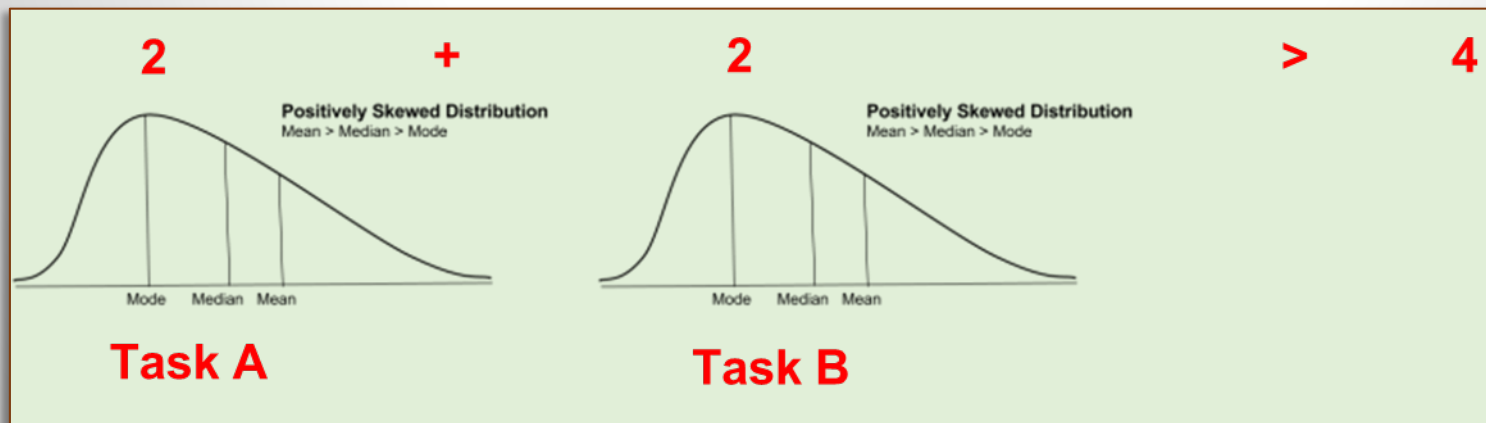
Mange prosjekter har høyt ambisjonsnivå og stor kompleksitet. Dette gir høy risiko.

The screenshot shows the top part of the Regjeringen.no website. It includes the logo, the text 'Regjeringen.no', a search bar, and navigation menus for 'Tema', 'Dokument', 'Aktuelt', 'Departement', and 'Reg'. Below the navigation, there are links for 'Statlig forvaltning' and 'IKT-politikk'. The main content area shows a search result for 'prosjekter' with a snippet of text: '16) er det fastsatt fem prinsipper for... Prinsippene handler om å... kompleksiteten i de enkelte... oppmerksomheten mot det... med å forbedre og forenkle offentlig...'. There is also a link to 'Bekke' and a snippet of text: 'Bekke dokumenterer hvor utbredt det er at... er vesentlig mindre nytte enn forutsatt. Ca. ti... IKT-utvikling gir ikke resultater i det hele tatt... an være:'. At the bottom, there is a list item: '3. Velg riktig samarbeidspartner' with a snippet: 'For å få den beste leverandøren må du vite hvor du vil, men være åpen for hvordan du kommer dit. Ikke ha alle svar på forhånd, men la...'

Studier av ulike prosessmodeller for prosjekt

Gitt innspill til Digital agenda for Norge, Prosjektveiviseren og Finansdept

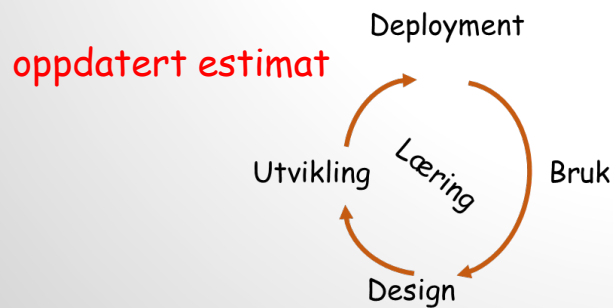
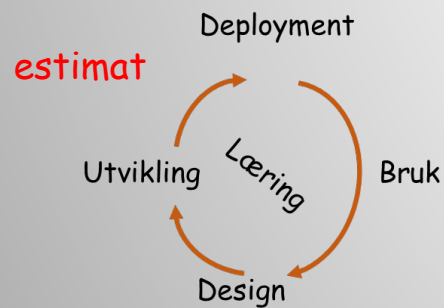
- Tenk stort, start smått
- Minimum Viable Products MVPer for å fostre læring
- Vi jobber med å få konseptkravet mer fornuftig...
- Estimering har mange fallgruber!
 - Preget av flere ubevisste prosesser



Studier av ulike prosessmodeller for prosjekt

Gitt innspill til Digital agenda for Norge, Prosjektveiviseren og Finansdept

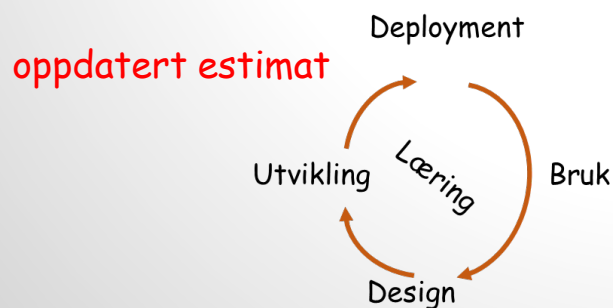
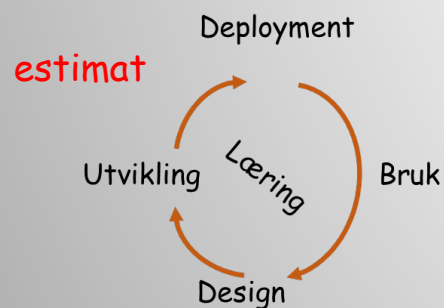
- Tenk stort, start smått
- Minimum Viable Products MVPer for å fostre læring
- Vi jobber med å få konseptkravet mer fornuftig...
- Estimering har mange fallgruber!
 - Preget av flere ubevisste prosesser



Studier av ulike prosessmodeller for prosjekt

Gitt innspill til Digital agenda for Norge, Prosjektveiviseren og Finansdept

- Tenk stort, start smått
- Minimum Viable Products MVPer for å fostre læring
- Vi jobber med å få konseptkravet mer fornuftig...
- Estimering har mange fallgruber!
 - Preget av flere ubevisste prosesser
 - Vær ærlig på dette, øk usikkerhetsanslagene



Studier av ulike prosessmodeller for prosjekt

Gitt innspill til Digital agenda for Norge, Prosjektveiviseren og Finansdept

- Tenk stort, start smått
- Minimum Viable Products MVPer for å fostre læring
- Vi jobber med å få konseptkravet mer fornuftig...
- Estimering har mange fallgruber!
 - Preget av flere ubevisste prosesser
 - Vær ærlig på dette, øk usikkerhetsanslagene
- Estimer også nytte og ha et nyttebudsjett i tillegg til kostnadsbudsjett! (Kommer tilbake til dette)



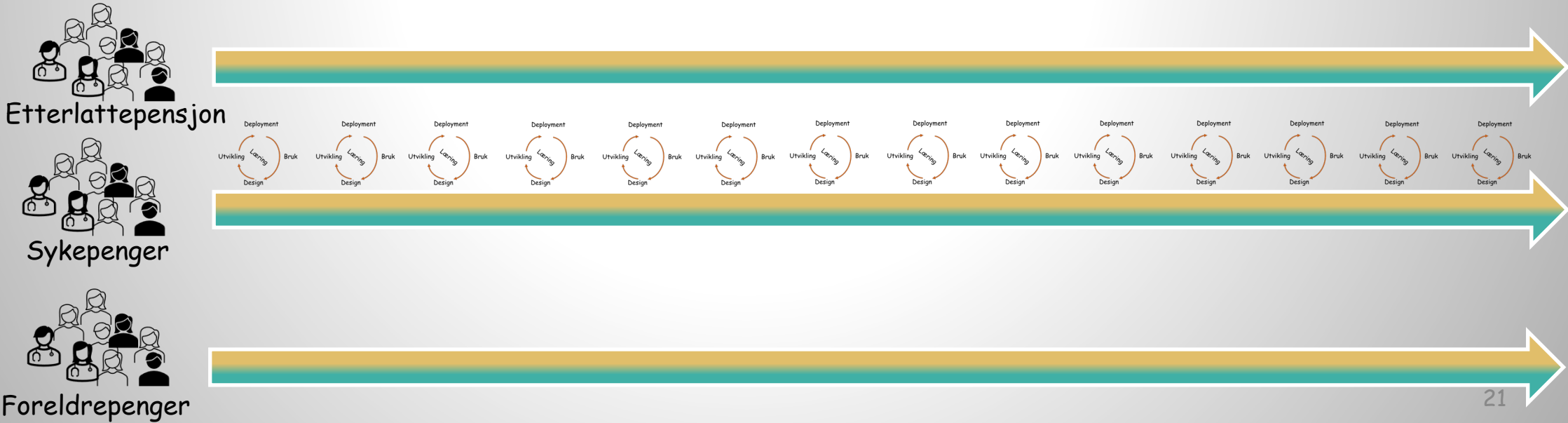
Kontinuerlig produktutvikling

- Prosjekter
- kontinuerlig produktutvikling på funksjonelle områder med tverrfaglige team som lever like lenge som det funksjonelle området

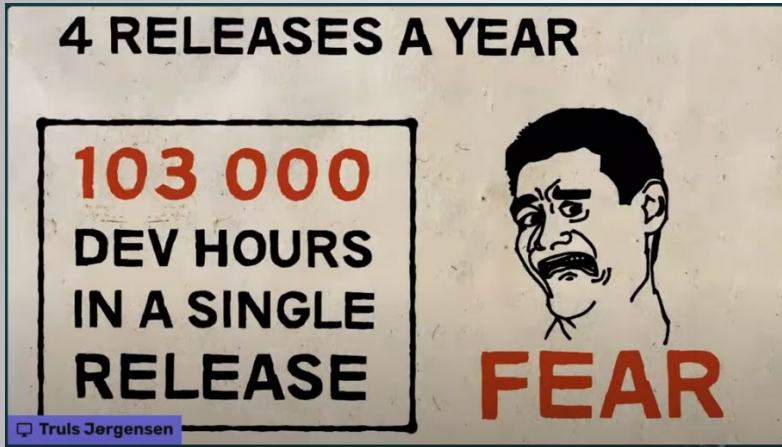


Kontinuerlig produktutvikling

- Prosjekter
- kontinuerlig produktutvikling på funksjonelle områder med tverrfaglige team som lever like lenge som det funksjonelle området



Eksempel



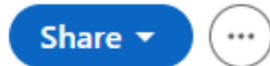
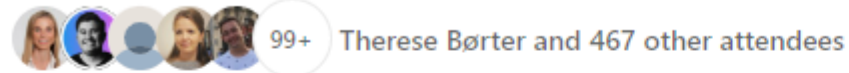
<https://www.linkedin.com/video/event/urn:li:ugcPost:6990997853024210944/>

NAV: From 4 releases a year to 1 every other minute



Event by Unleash

Tue, Nov 15, 2022, 3:00 PM - 4:00 PM (your local time)



About

Find out how Norway's largest public agency transformed their software development process, their way of organizing work, and how they embraced continuous improvement along the way.

What to expect

Our speakers will take you through the transformation of NAV, Norway's biggest governmental agency, resp... [See more](#)

Speakers



Truls Jørgensen • 2nd
Principal Engineer @NAV

1,050 Followers



Audun Fauchald Stra...
Principal Engineer NAV | Cloud
Native | Mostly Platforms

2,006 Followers



Studier på kontinuerlig produktutvikling

Balansen mellom organisering og autonomi

- Koordineringsendringer i overgangen mellom prosjekt og kontinuerlig produktutvikling

Trend: team- and utvikler-dreven prosessinnovasjon

- som så blir forankret i ledelsen
- Open-source integration platform (NAIS), via grasrota til andre utviklere i annen etat
- Teamene releaser uten sentralisert kontroll
- Antakelig kun mulig med høy tillit
- Backsourcing
- Nytterealisering er høyere i KP enn i prosjekter

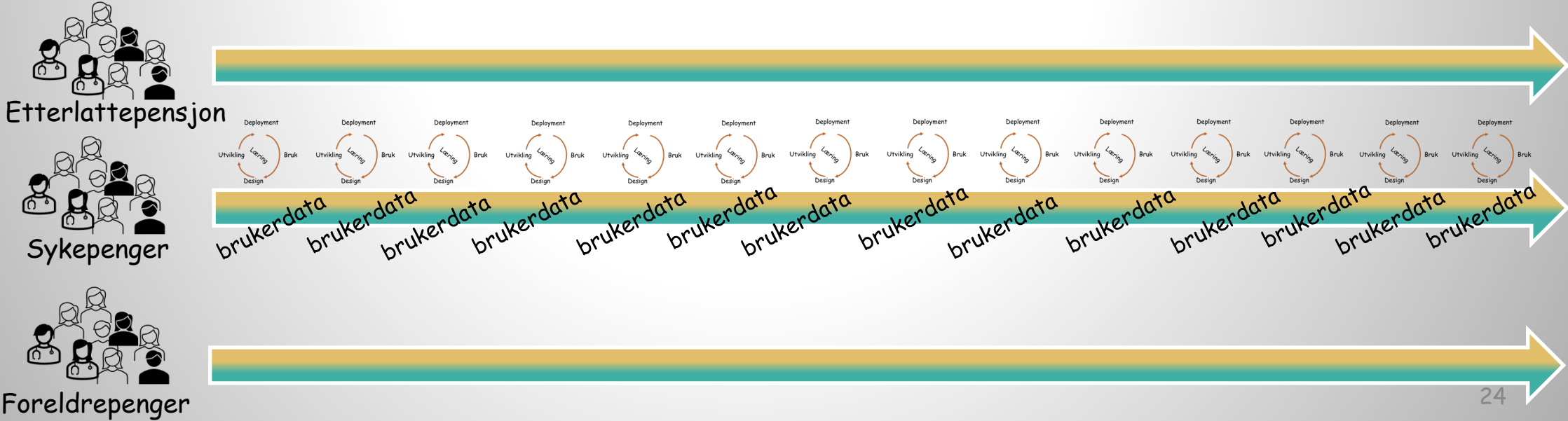
- Man kan ikke nyttevurdere automatiserte mikro-releaser

<i>Benefits realization</i>	<i>Project</i>	<i>CPD</i>
<i>Very Successful</i>	~ 12%	~ 9%
<i>Successful</i>	~ 43%	~ 69%
<i>Neutral</i>	~ 29%	~ 22%
<i>Unsuccessful</i>	~ 11%	0%
<i>Very Unsuccessful</i>	~ 5%	0%
<i>Two tailed t-test</i>	<i>p</i> =.020	
<i>Effect size</i>	<i>d</i> =0.475	



Kontinuerlig produktutvikling

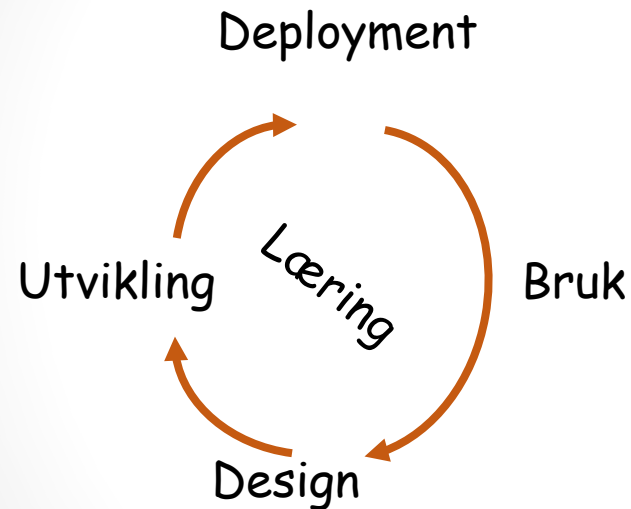
- DevOps, BizDev, BizDevOps basert på automatisert deployment og datainnsamling
- Fokus på Minimal Viable Products???



Skivebom:

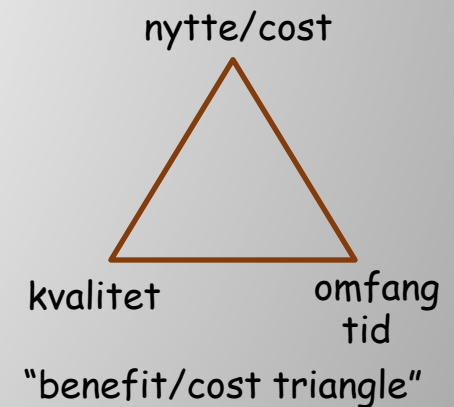
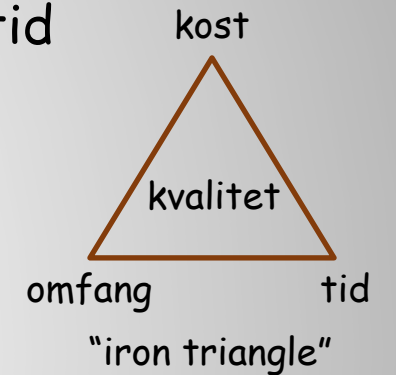
Overveiende vanlig:

- Læringen brukes for å justere kost, omfang (mengde funksjonalitet) og tid



Men hele vitsen med å lage et system er å generere nytte

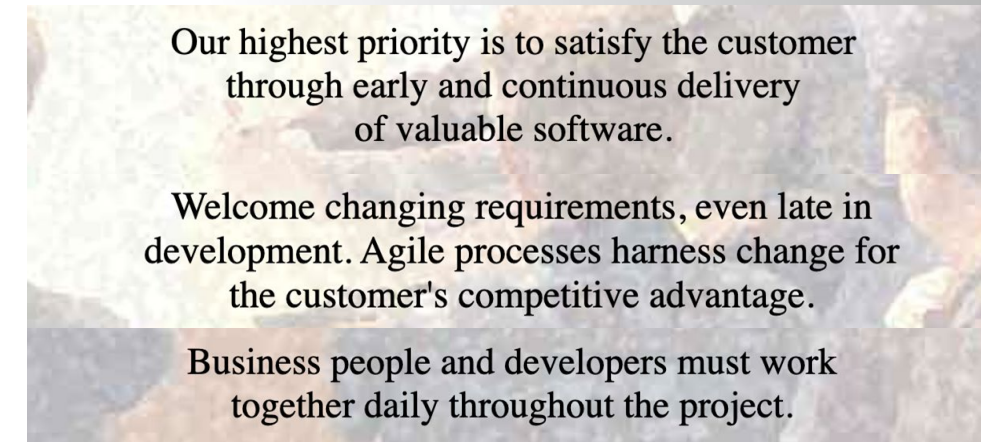
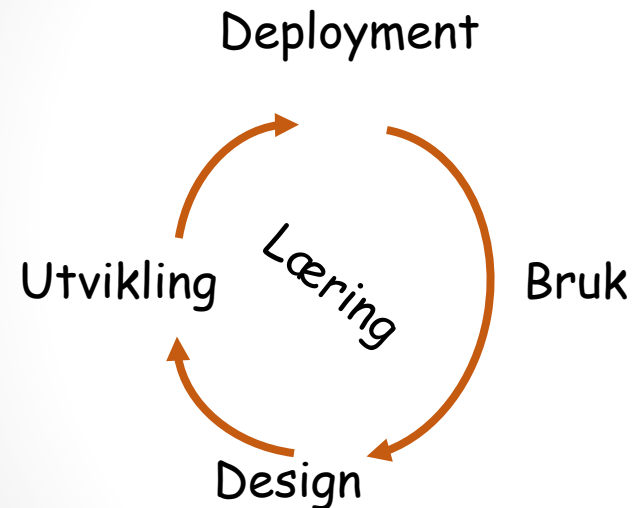
- Bruk læringen til å justere nytte også



Skivebom:

Overveiende vanlig:

- Læringen brukes for å justere kost, omfang (mengde funksjonalitet) og tid



Men man fortsetter å styre etter tid, kost og omfang!

Men hele vitsen med å lage et system er å generere nytte

- Bruk læringen til å justere nytte også
- Nyttestyring



Hva er nytte, egentlig?

- Nytte er en egenskap ved systemet (i vid forstand - ikke bare IT-systemet, men systemet som IT-systemet inngår i)

- automatisert innhenting og utfylling av data
- tydeligere saksgang gjennom skjermbilder

Epos

Resultat-mål

system
(funksjonelt
område)

Som saksbehandler kan jeg [løse arbeidsoppgave A] ved å [bruke funksjonalitet F] til å [gjøre noe i systemet S]



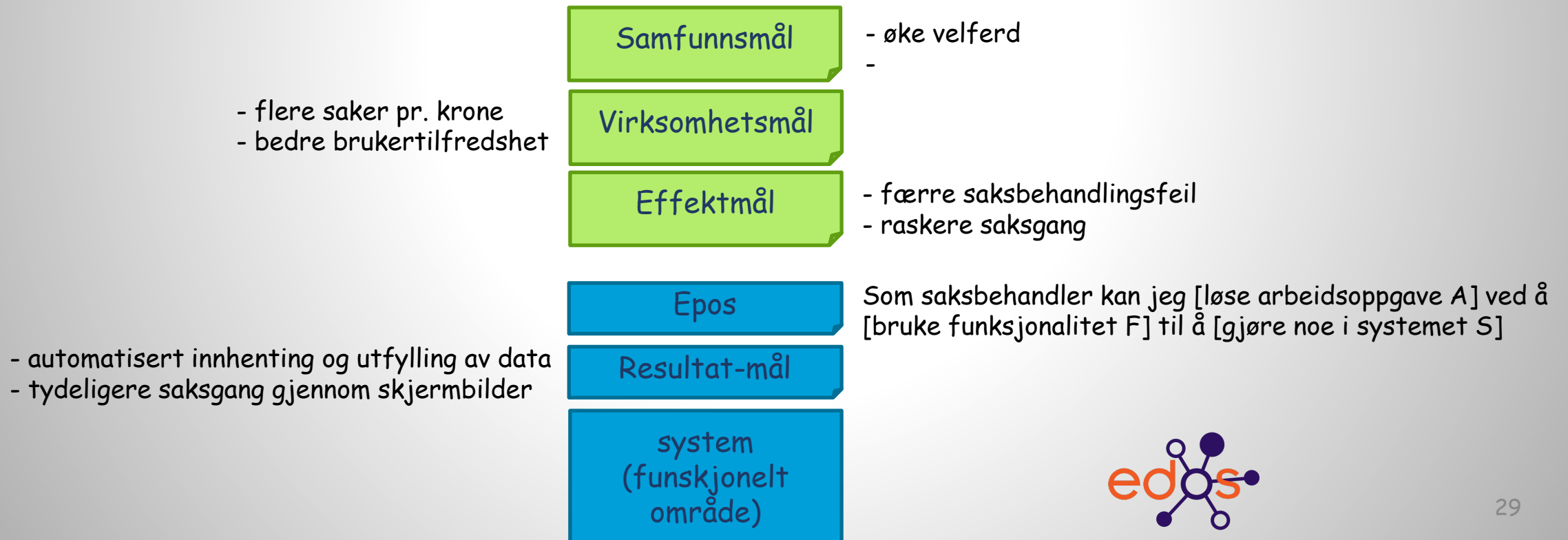
Hva er nytte, egentlig?

- Nytte er en egenskap ved systemet (i vid forstand - ikke bare IT-systemet, men systemet som IT-systemet inngår i)
- Nytte vurderes opp mot mål (f.eks. effektmål), dvs. systemets evne til å endre f. eks. en arbeidsprosess (færre saksbehandlingsfeil).



Hva er nytte, egentlig?

- Nytte er en egenskap ved systemet (i vid forstand - ikke bare IT-systemet, men systemet som IT-systemet inngår i)
- Nytte vurderes opp mot mål (f.eks. effektmål), dvs. systemets evne til å endre f. eks. en arbeidsprosess (færre saksbehandlingsfeil).



Lønnsomhetsanalyse

Nyttestyre tiltak/prosjekt

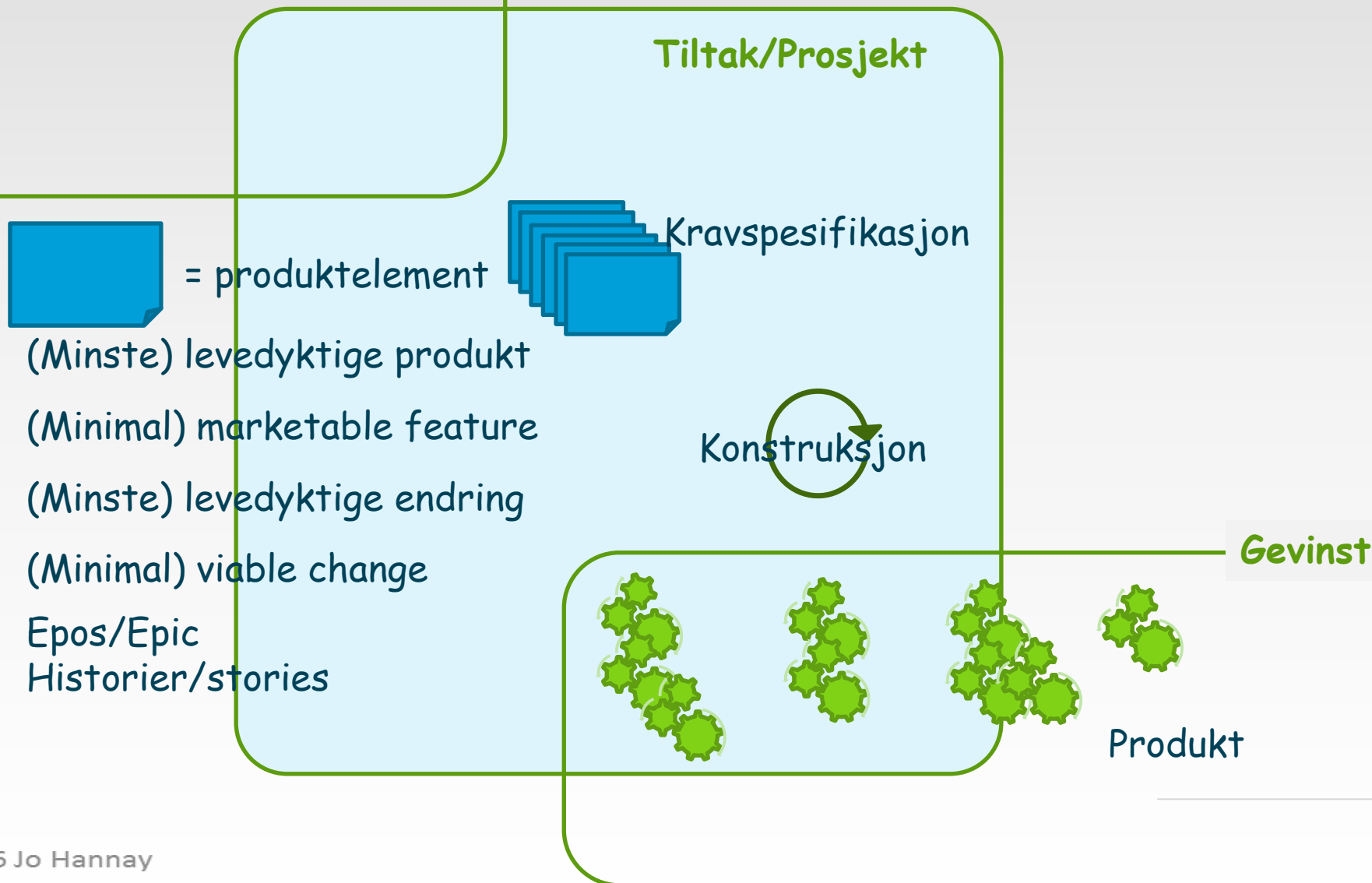
Tiltak/Prosjekt

Gevinst

simula

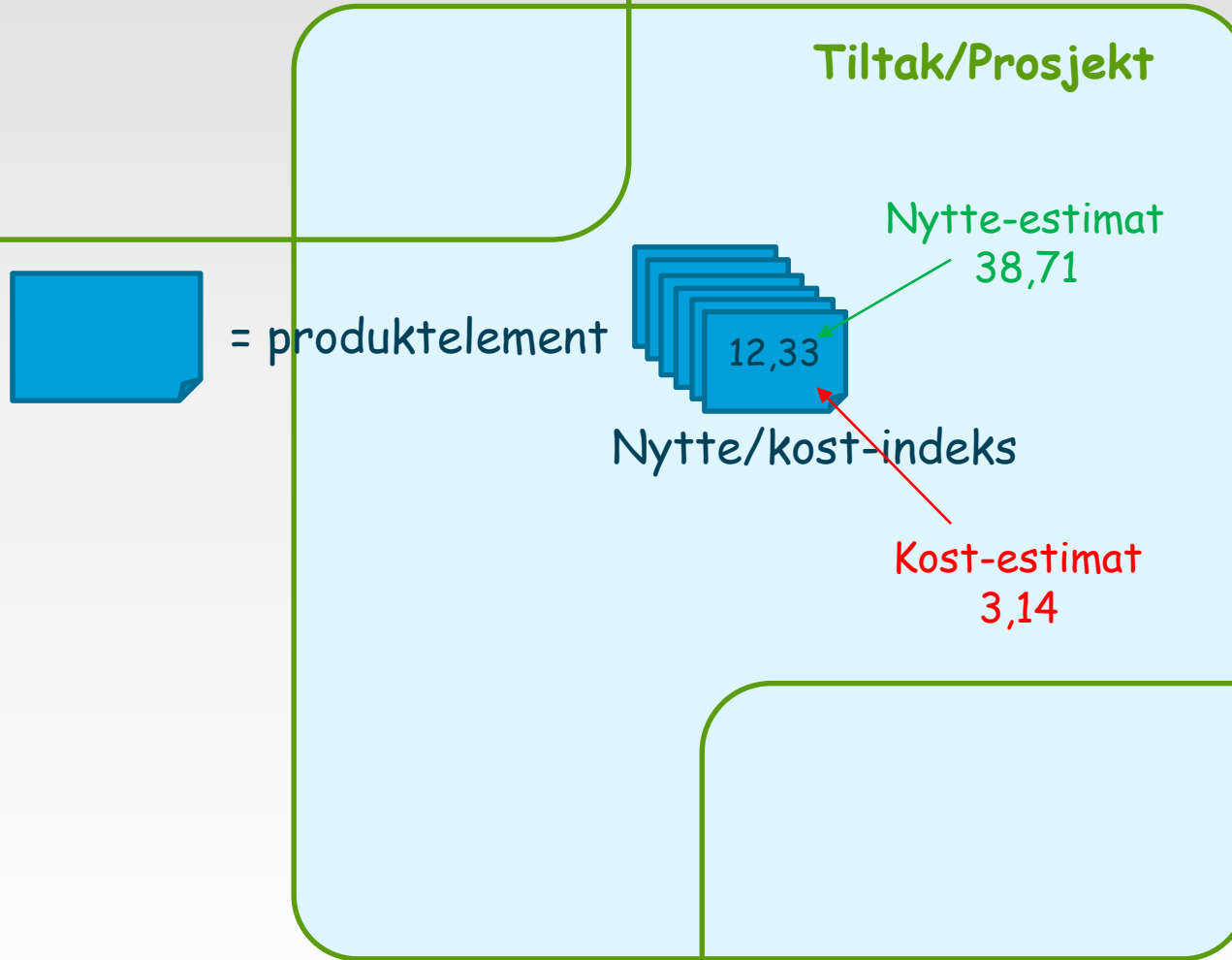
Suksess med IT i offentlig sektor
(SMIOS)

Produktelementer

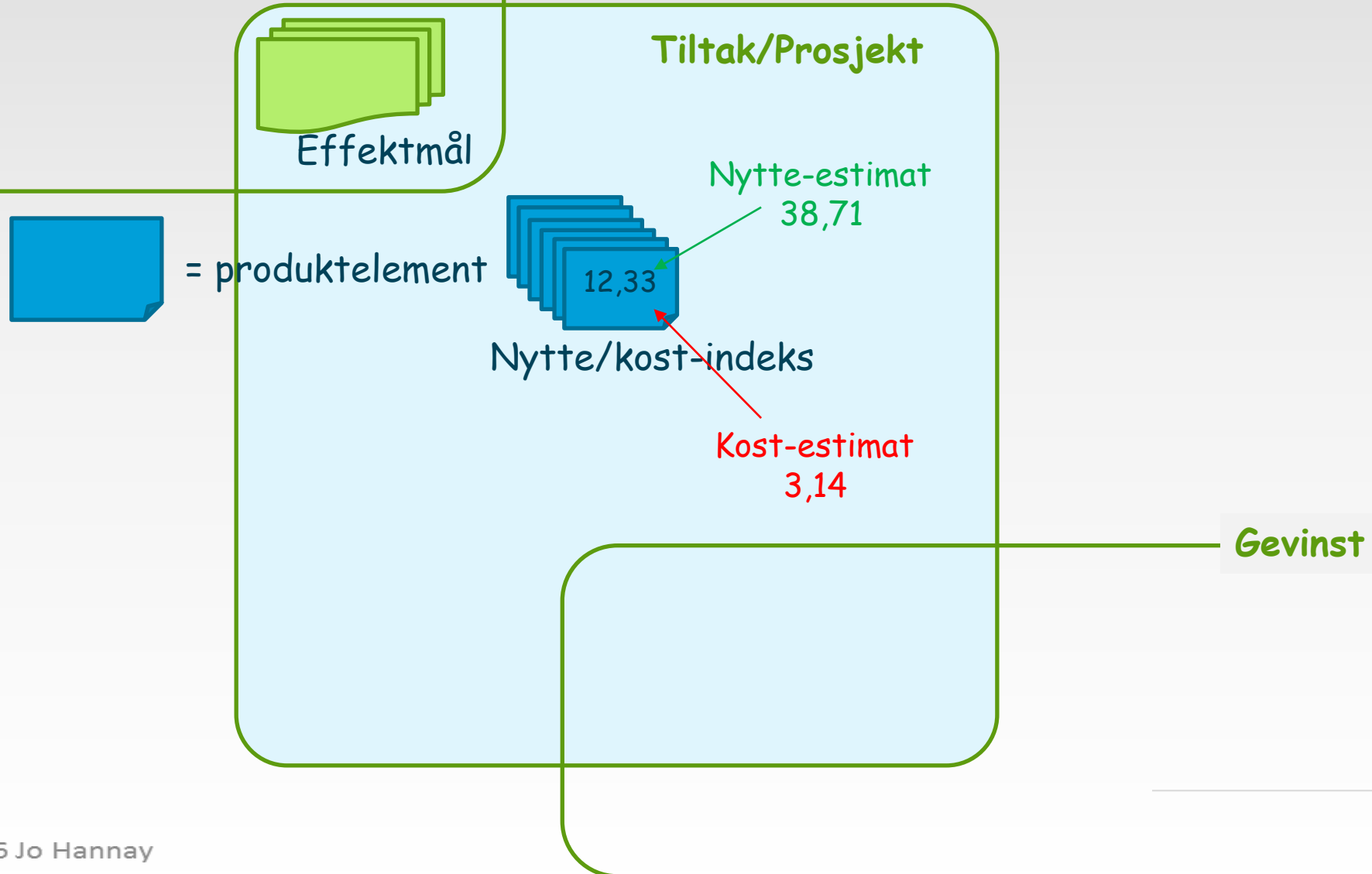


Nytte/kost-indeks

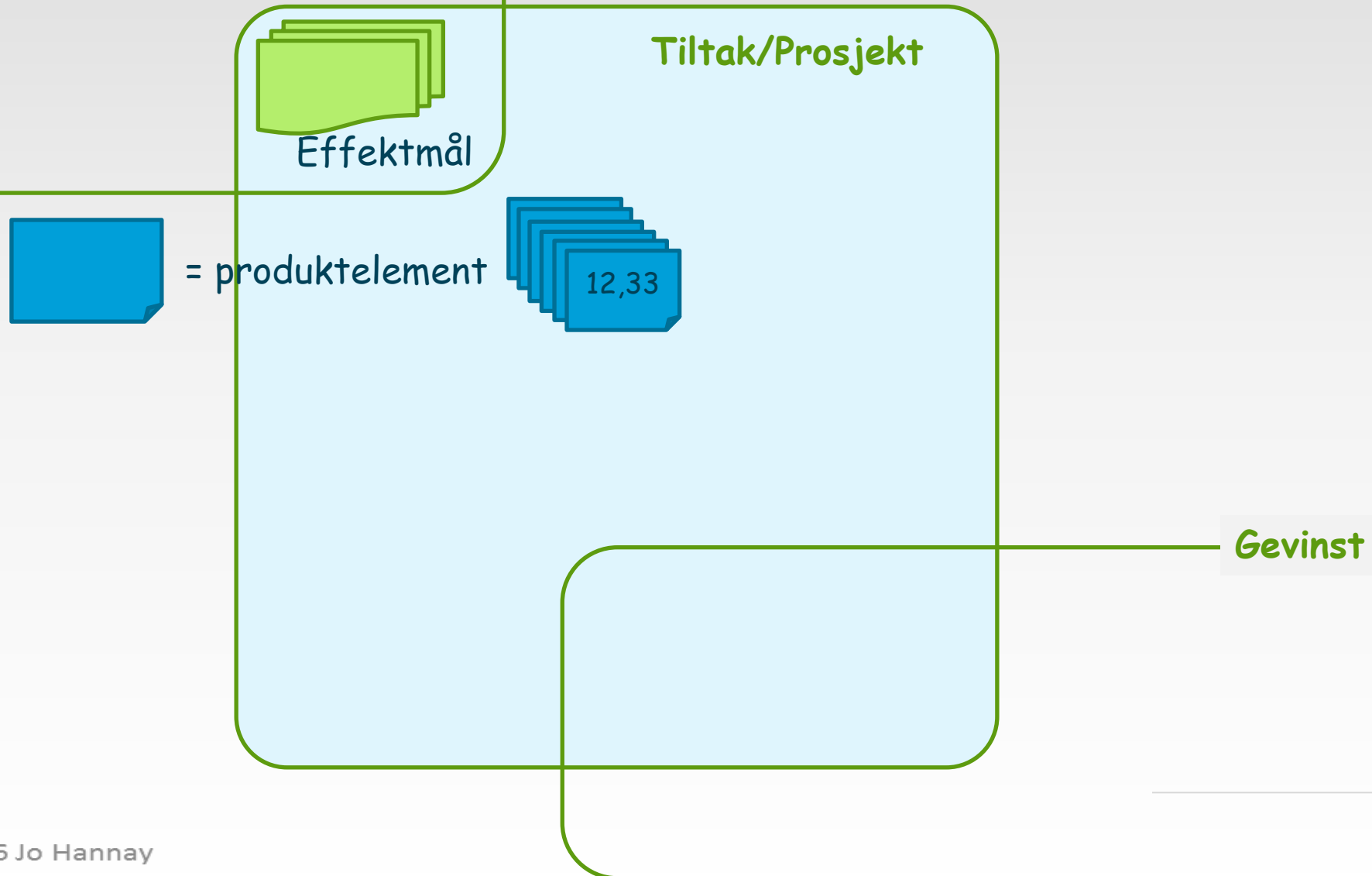
Nyttestyre:
Maksimere nytte
i forhold til kost
tidlig



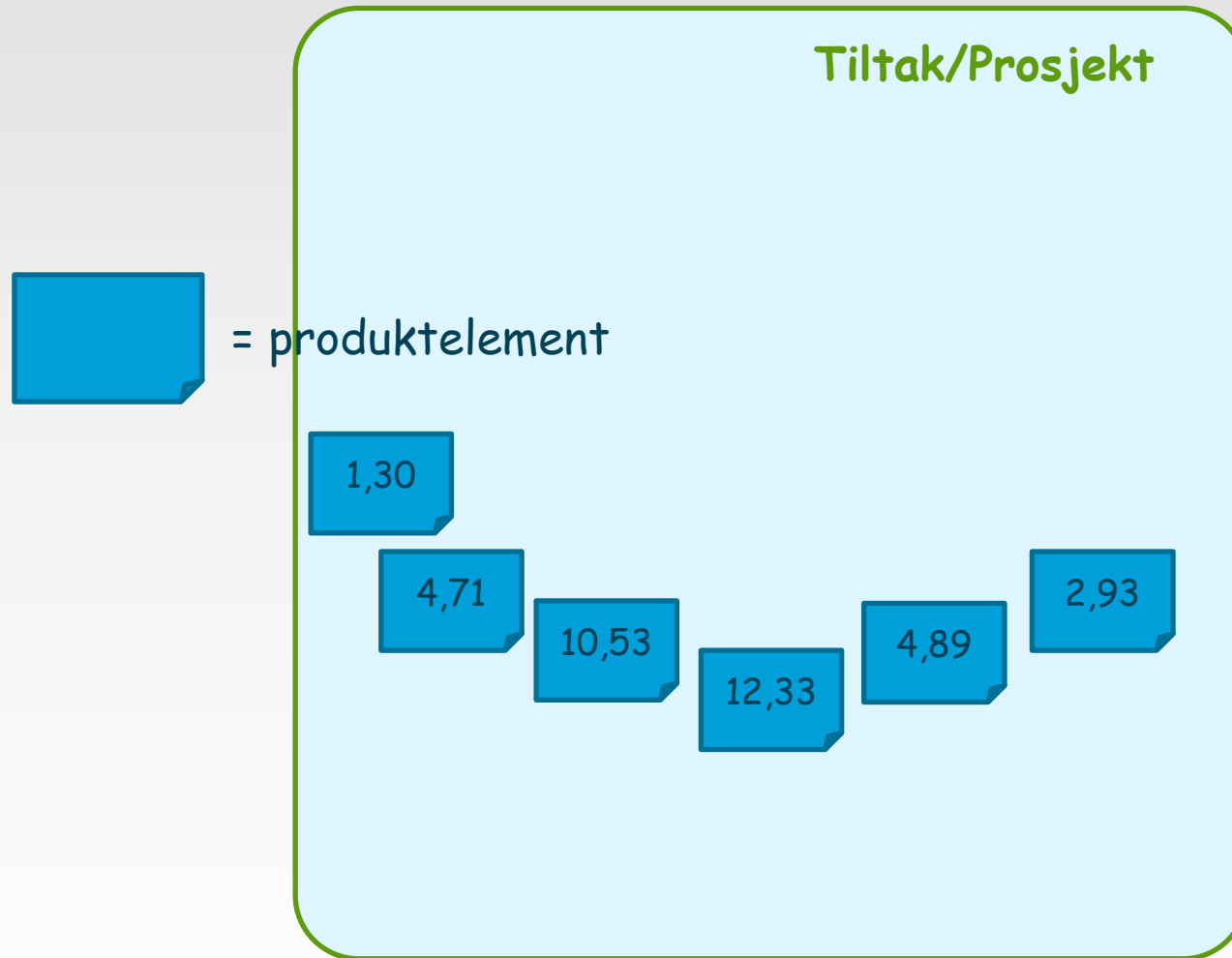
Gevinst



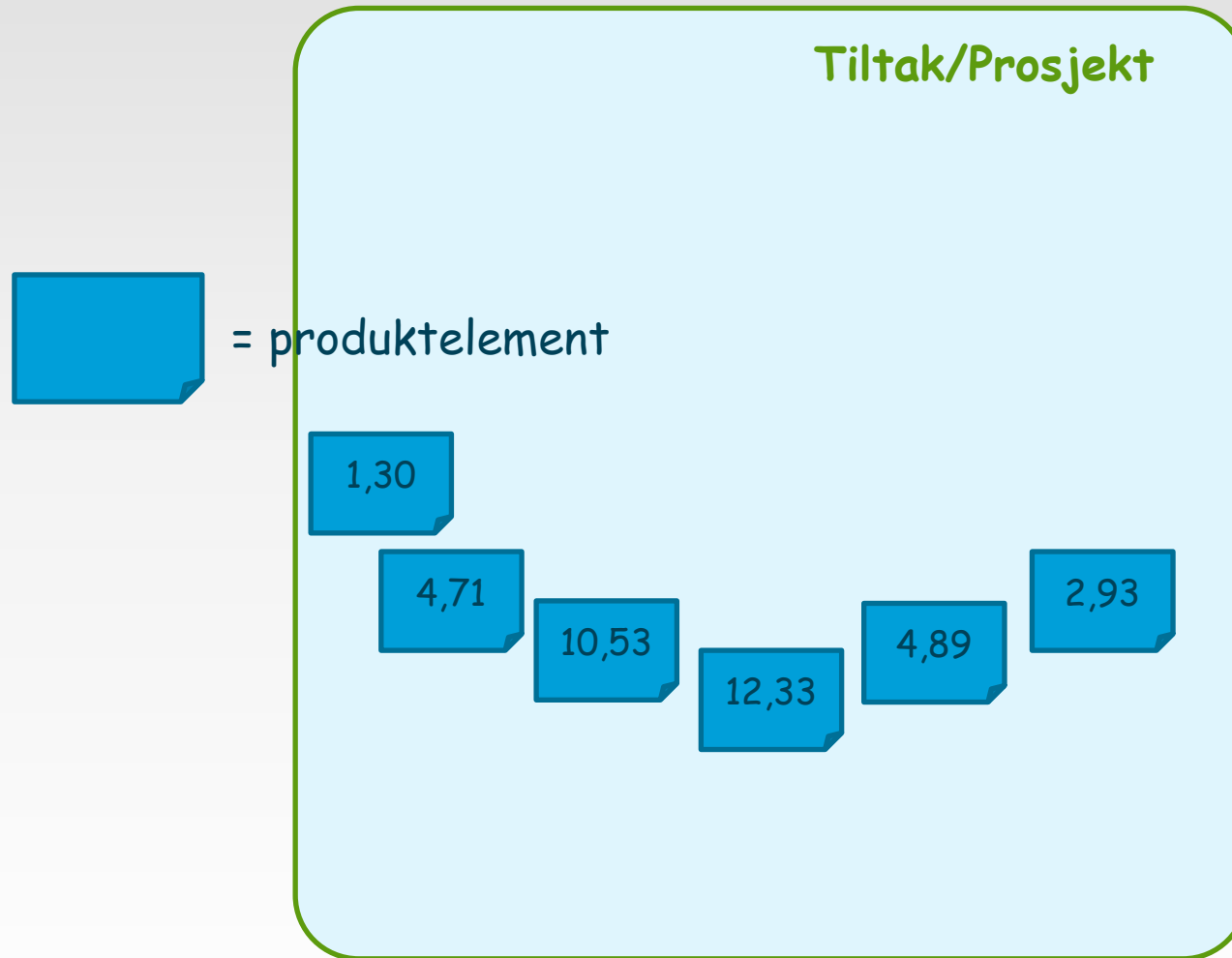
Ordne produktkø



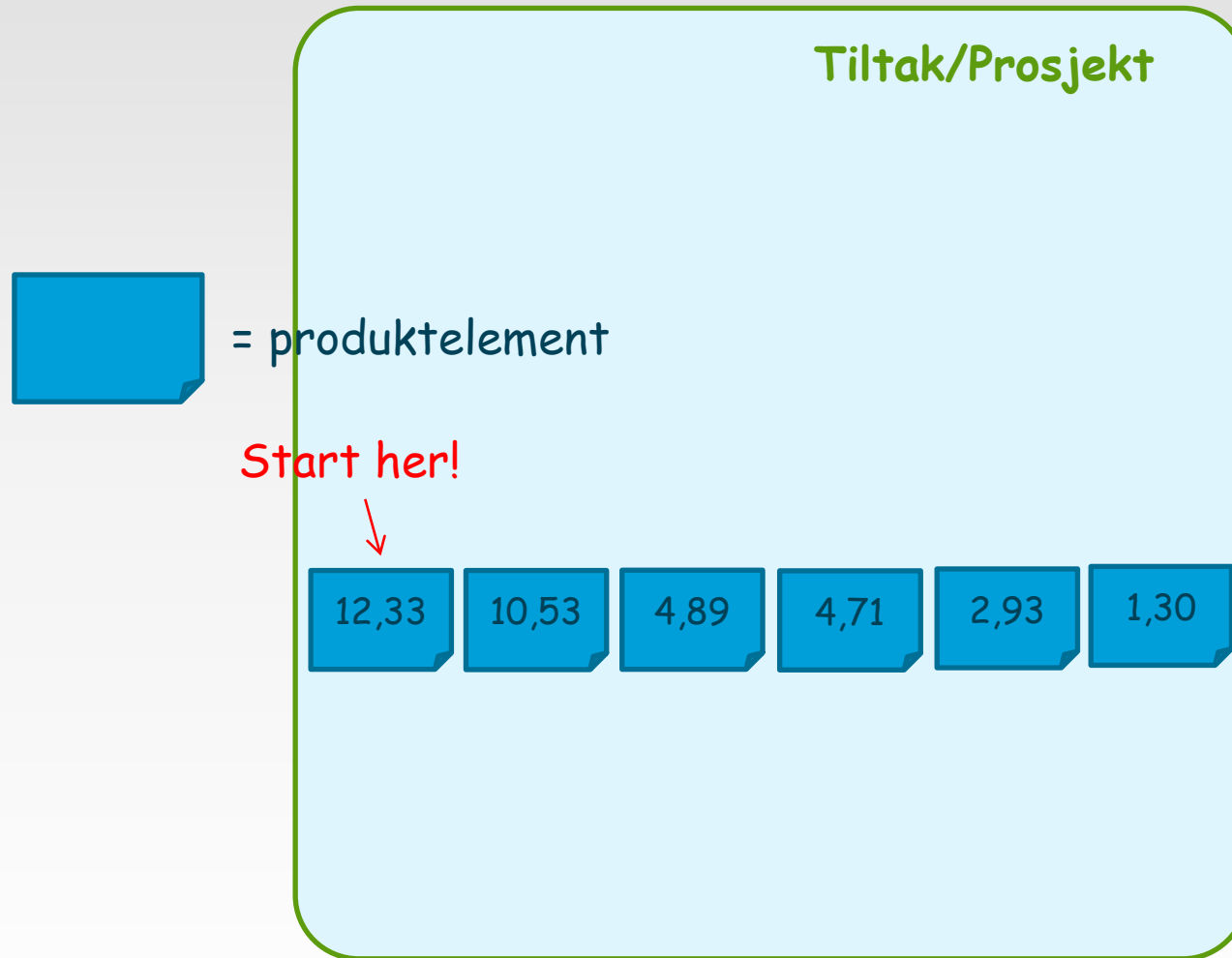
Ordne produktkø



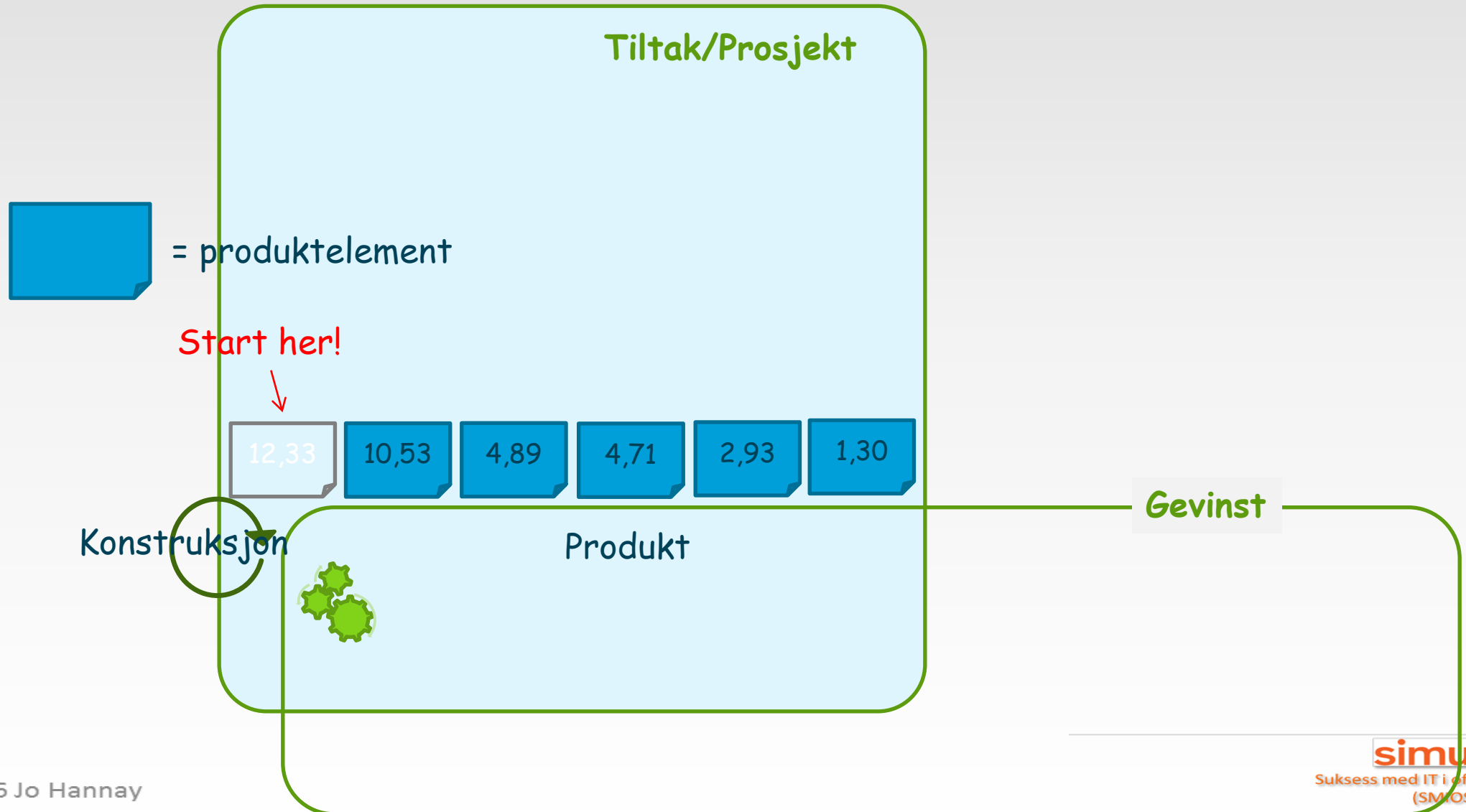
Ordne produktkø



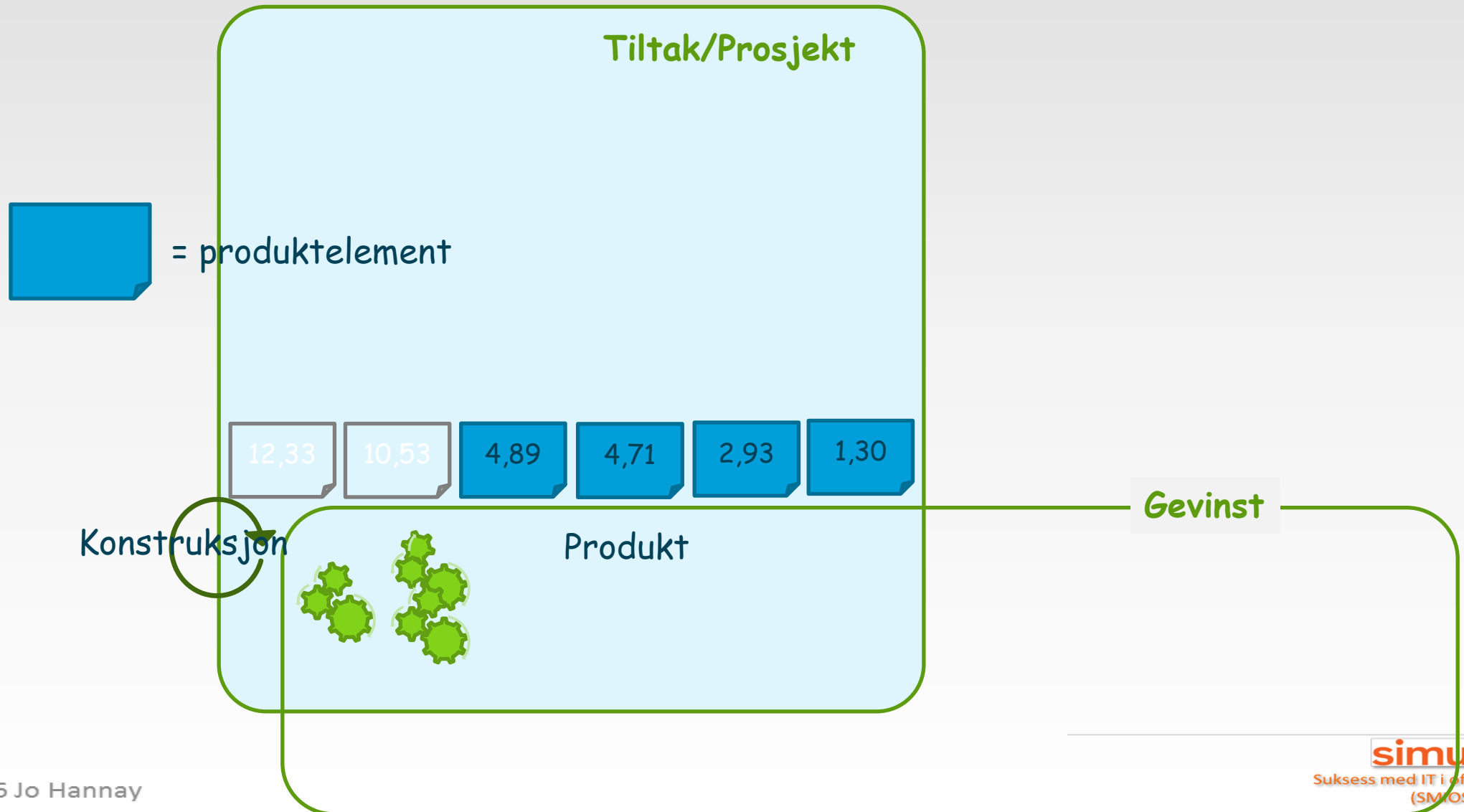
Ordne produktkø



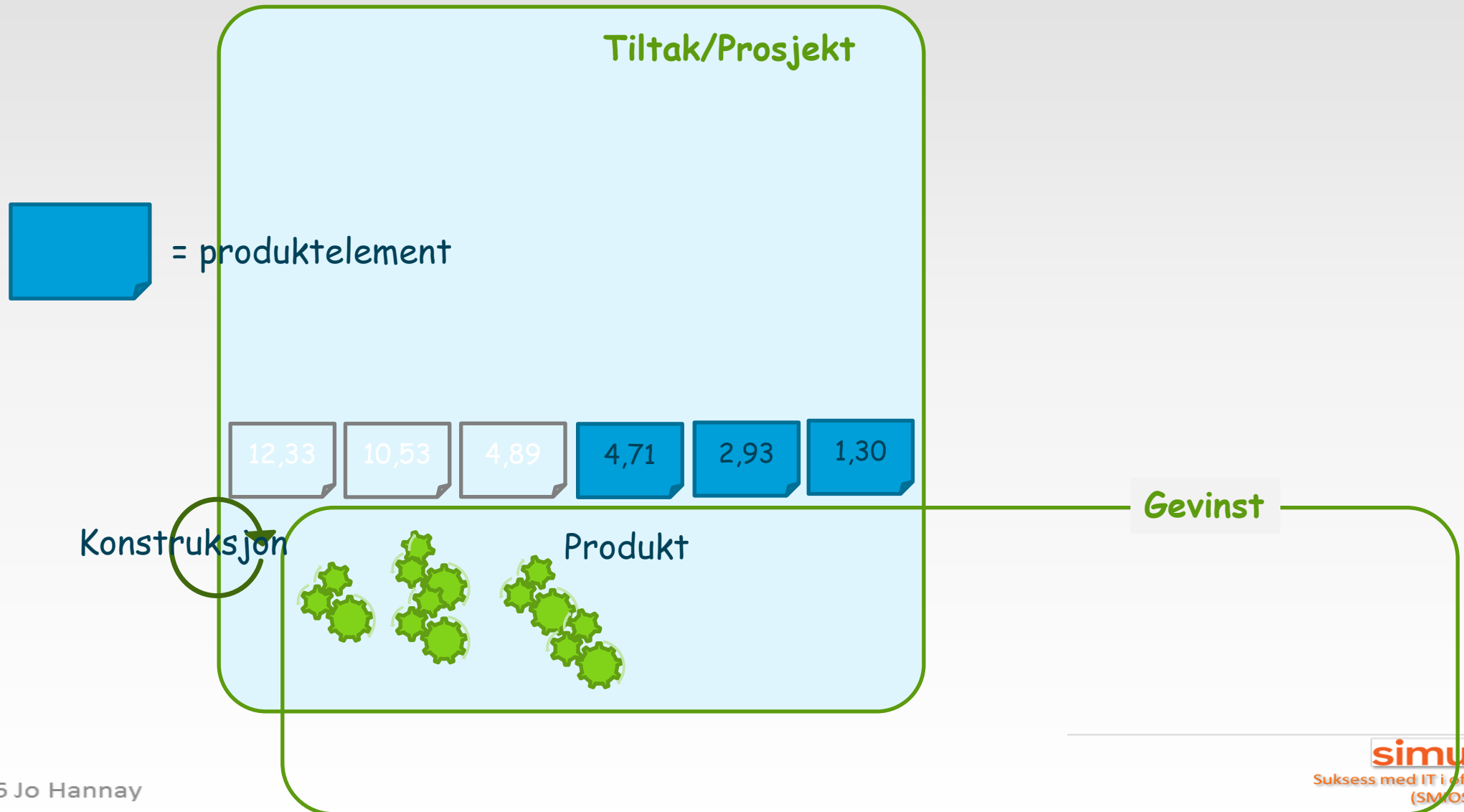
Best nytte/kost tidlig



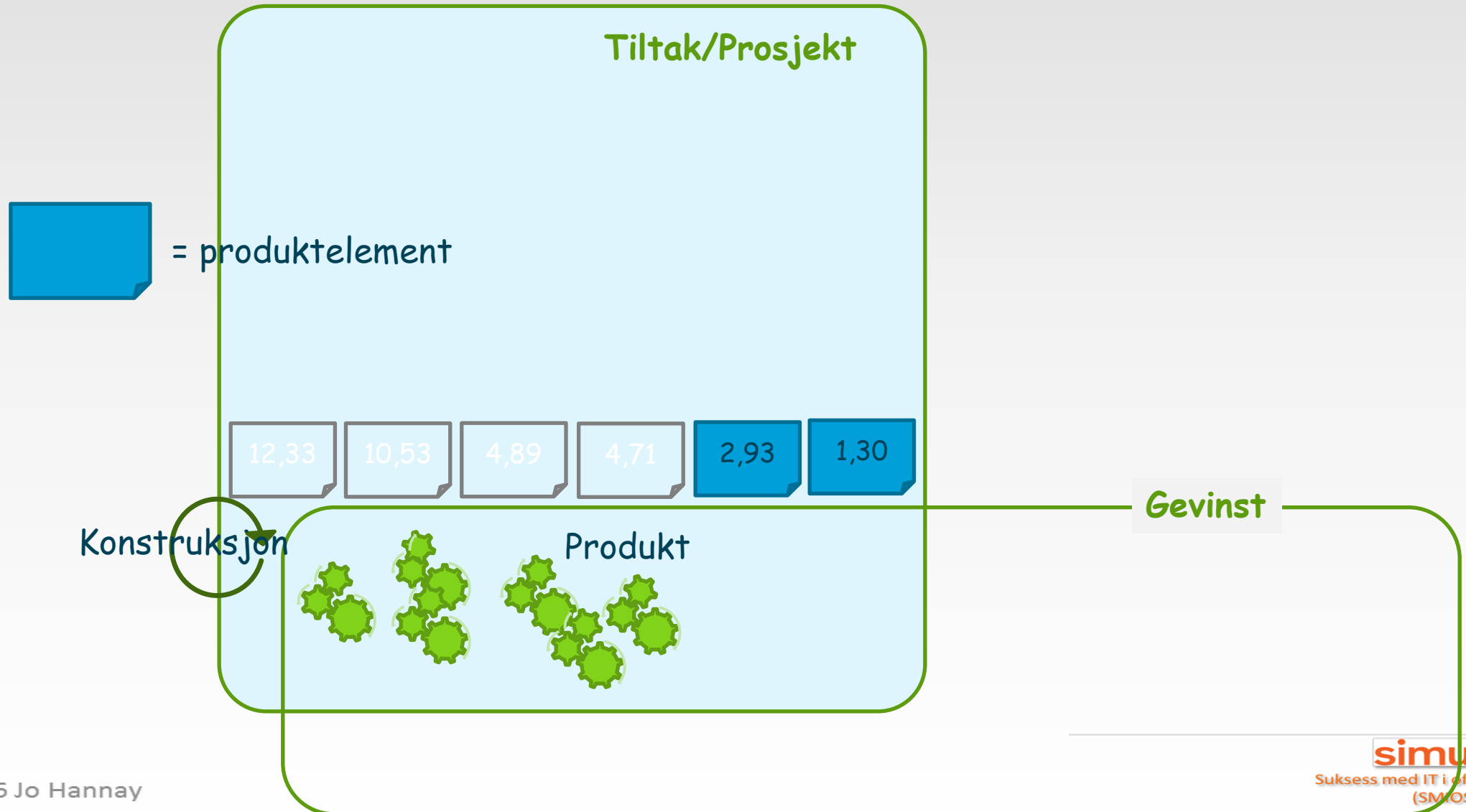
Best nytte/kost tidlig



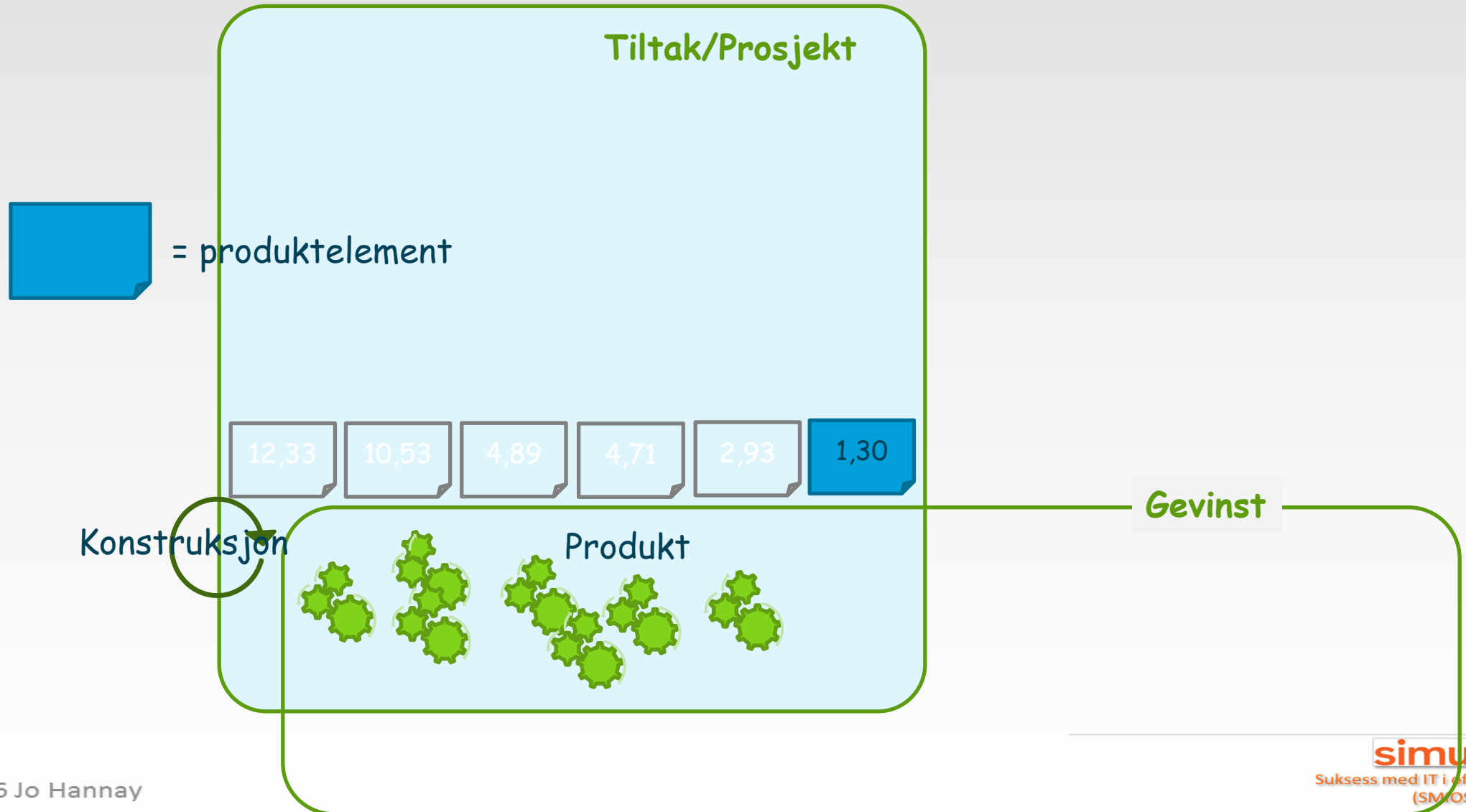
Best nytte/kost tidlig



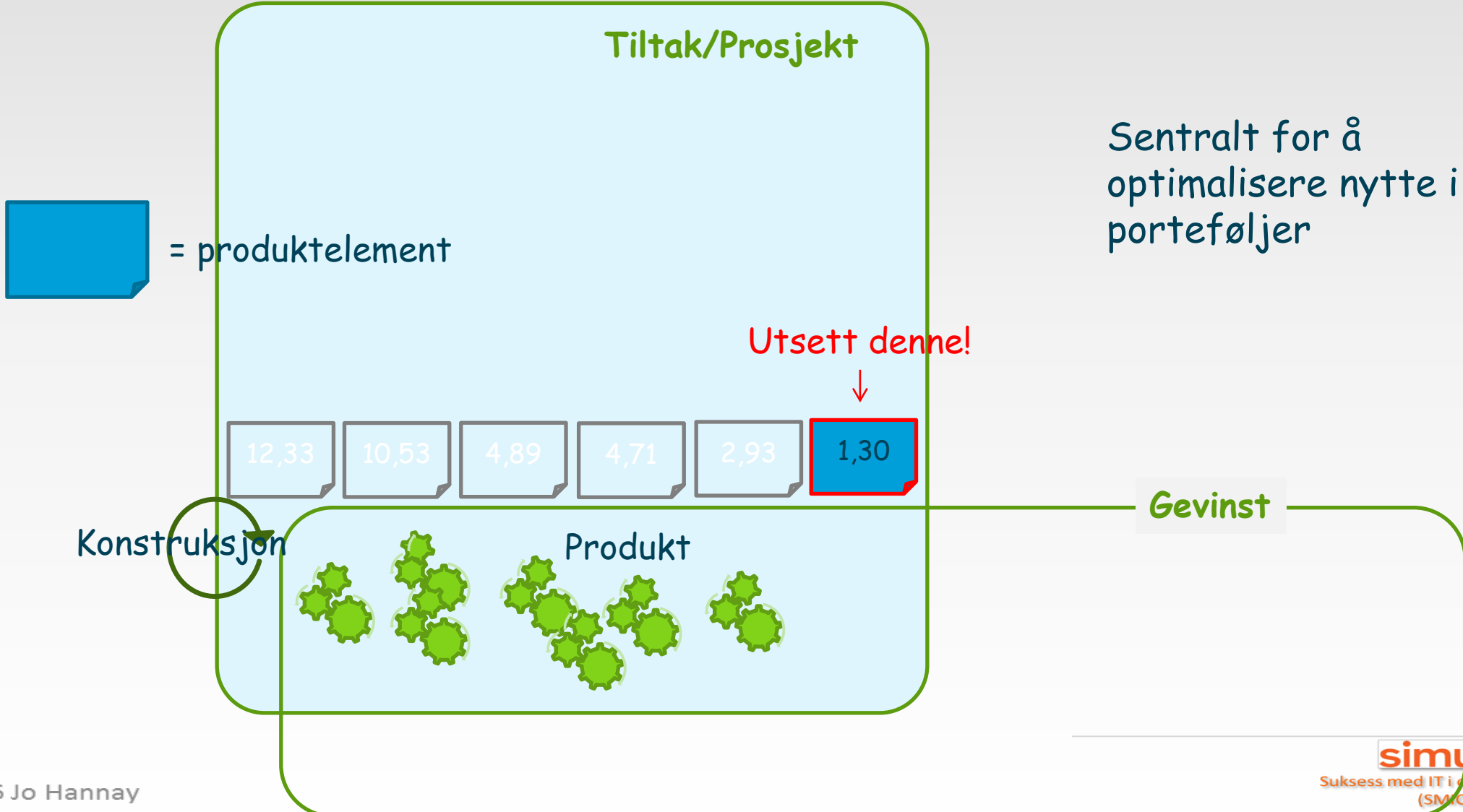
Best nytte/kost tidlig



Best nytte/kost tidlig

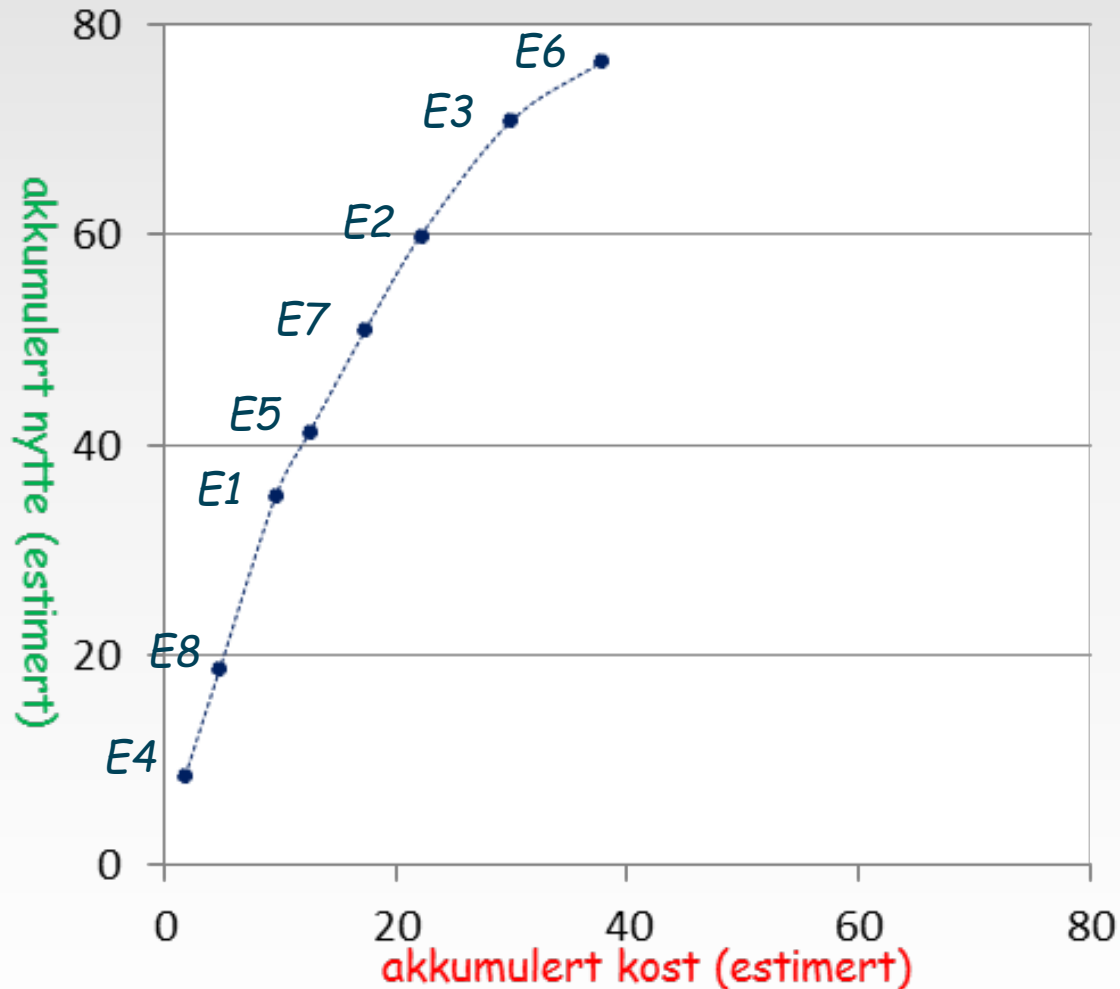


Stoppe i tide



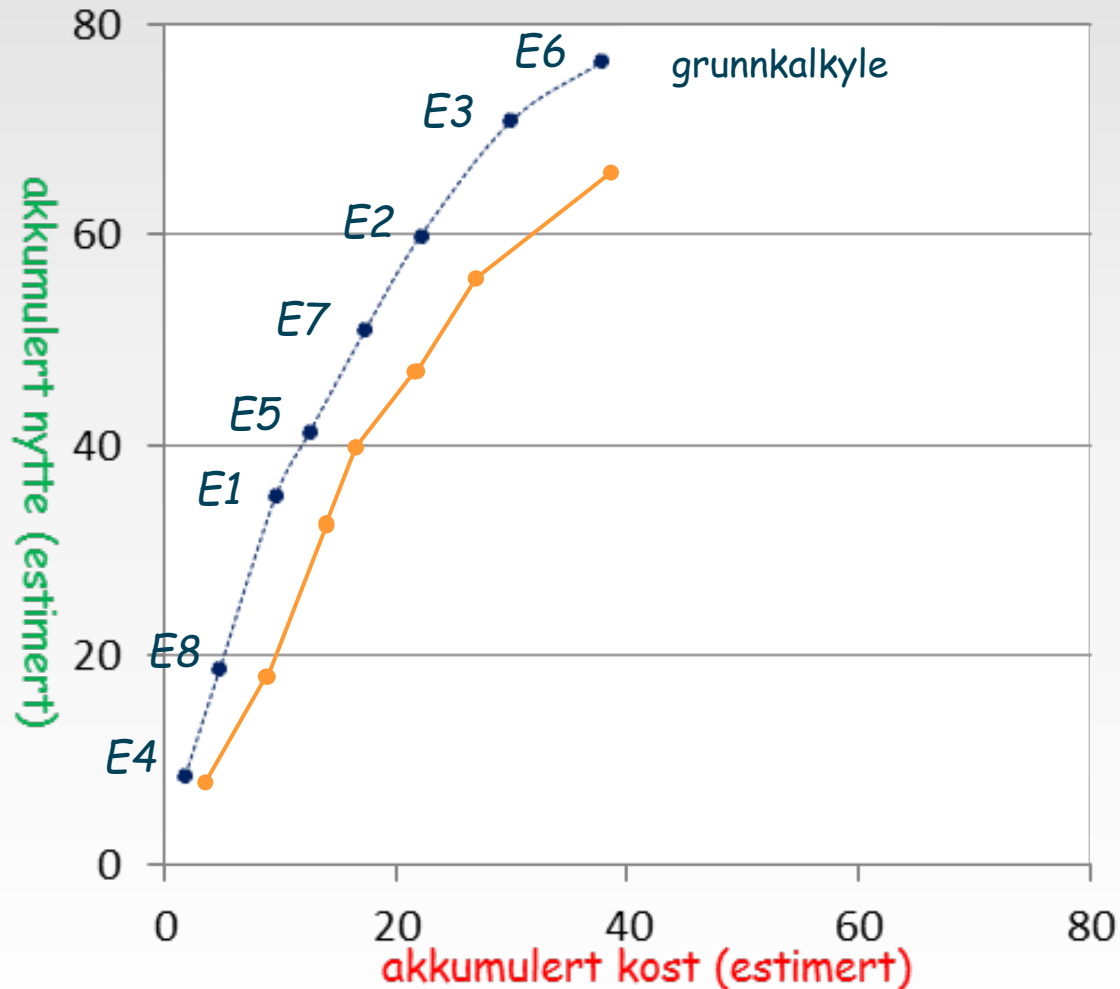
Sentralt for å optimalisere nytte i porteføljer

Inntjent forretningsverdi (Earned Business Value)



Med nytteestimer og kostestimer på produktelementene kan man planlegge for å optimere nytte/kost tidlig

Inntjent forretningsverdi (Earned Business Value)

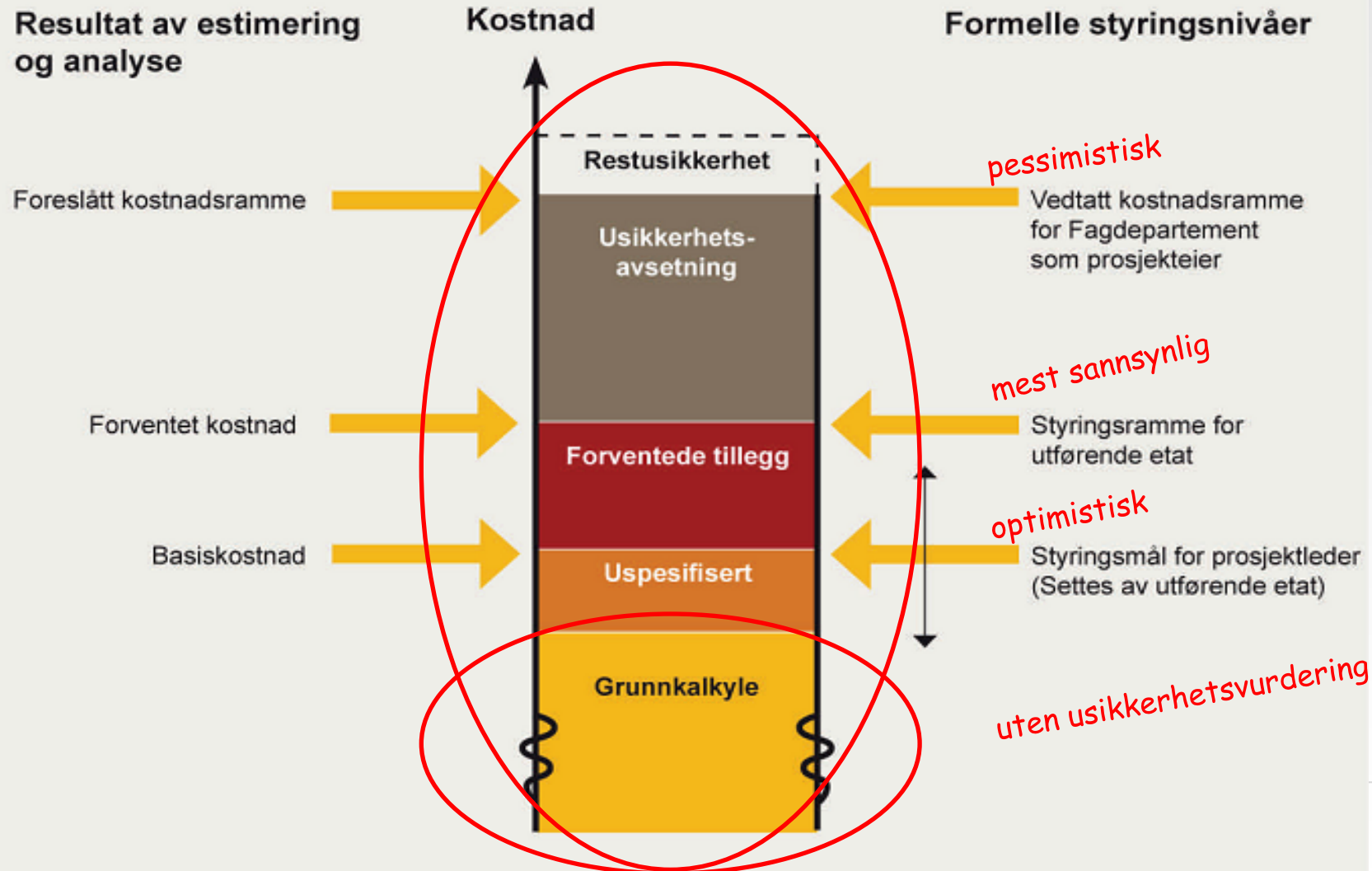


...og man kan følge med på hvordan man faktisk ligger an i forhold til planen, for både kost og nytte.

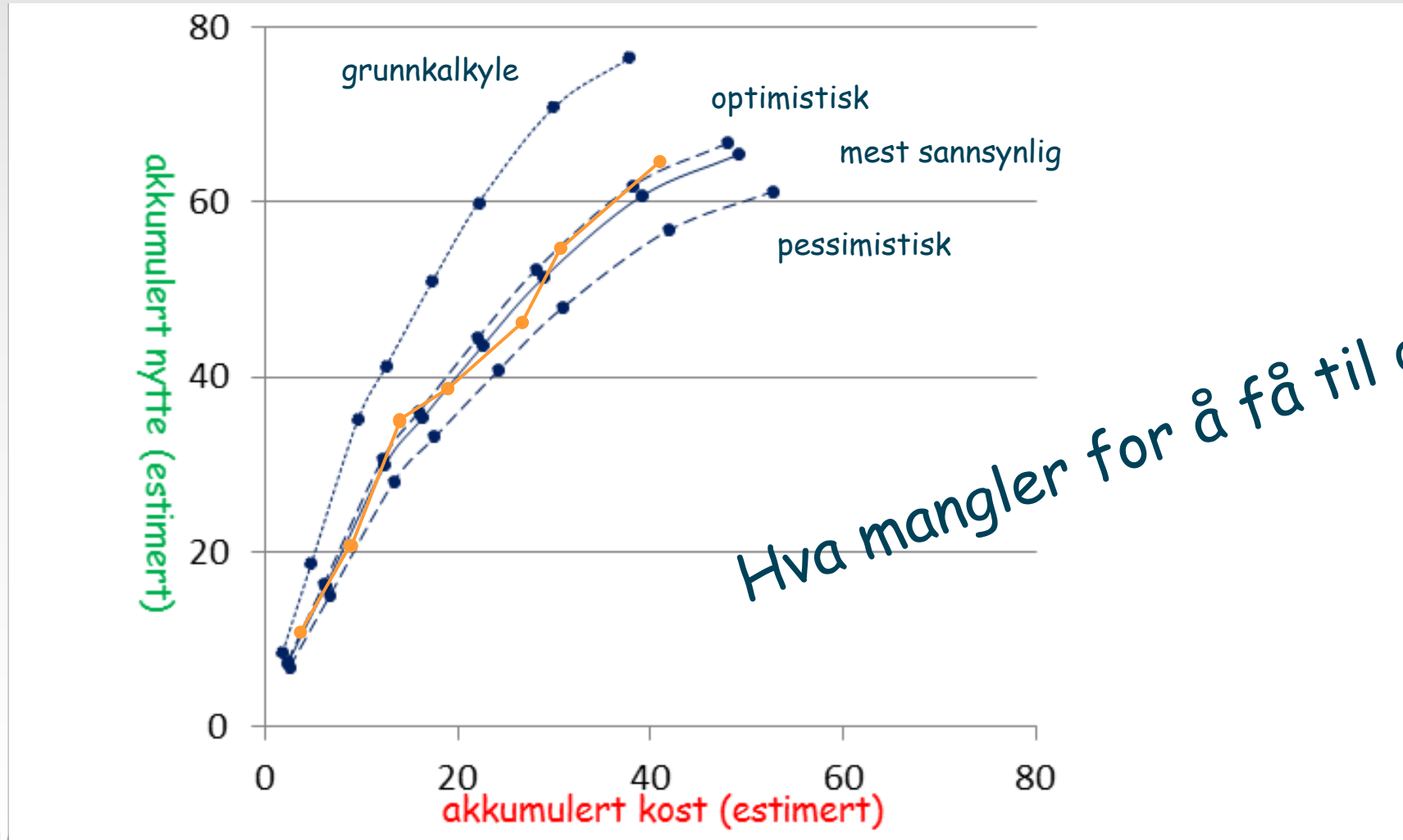
KS2 usikkerhetsregime for kost

Figur 1 Sammenhengen mellom kjernebegrepene

(for nærmere definisjoner: se kapittel 3)

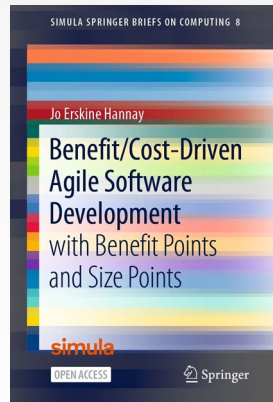


Inntjent forretningsverdi (Earned Business Value)

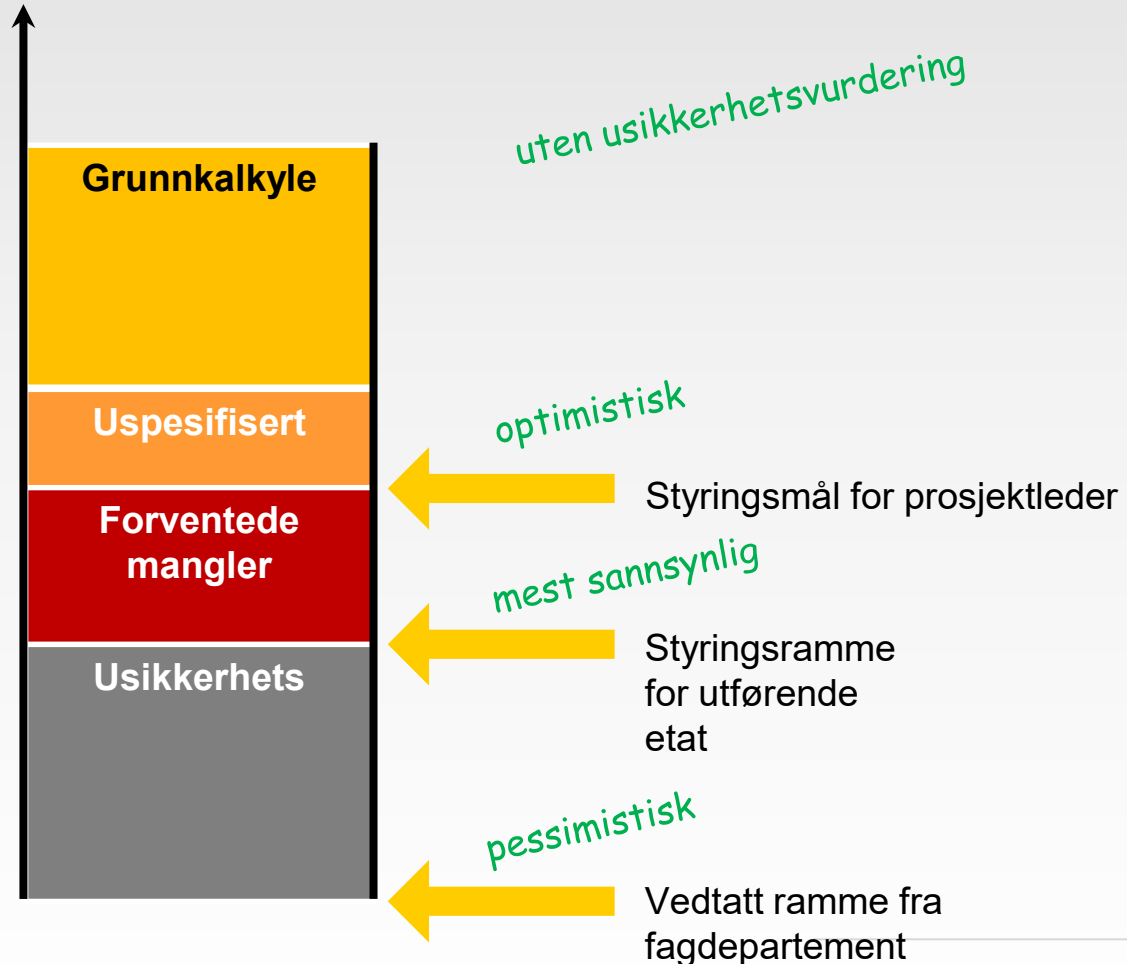


KS2 usikkerhetsregime for nytte

Dette finnes ikke i KS-regimet ...
men det teoretiske grunlaget finnes:

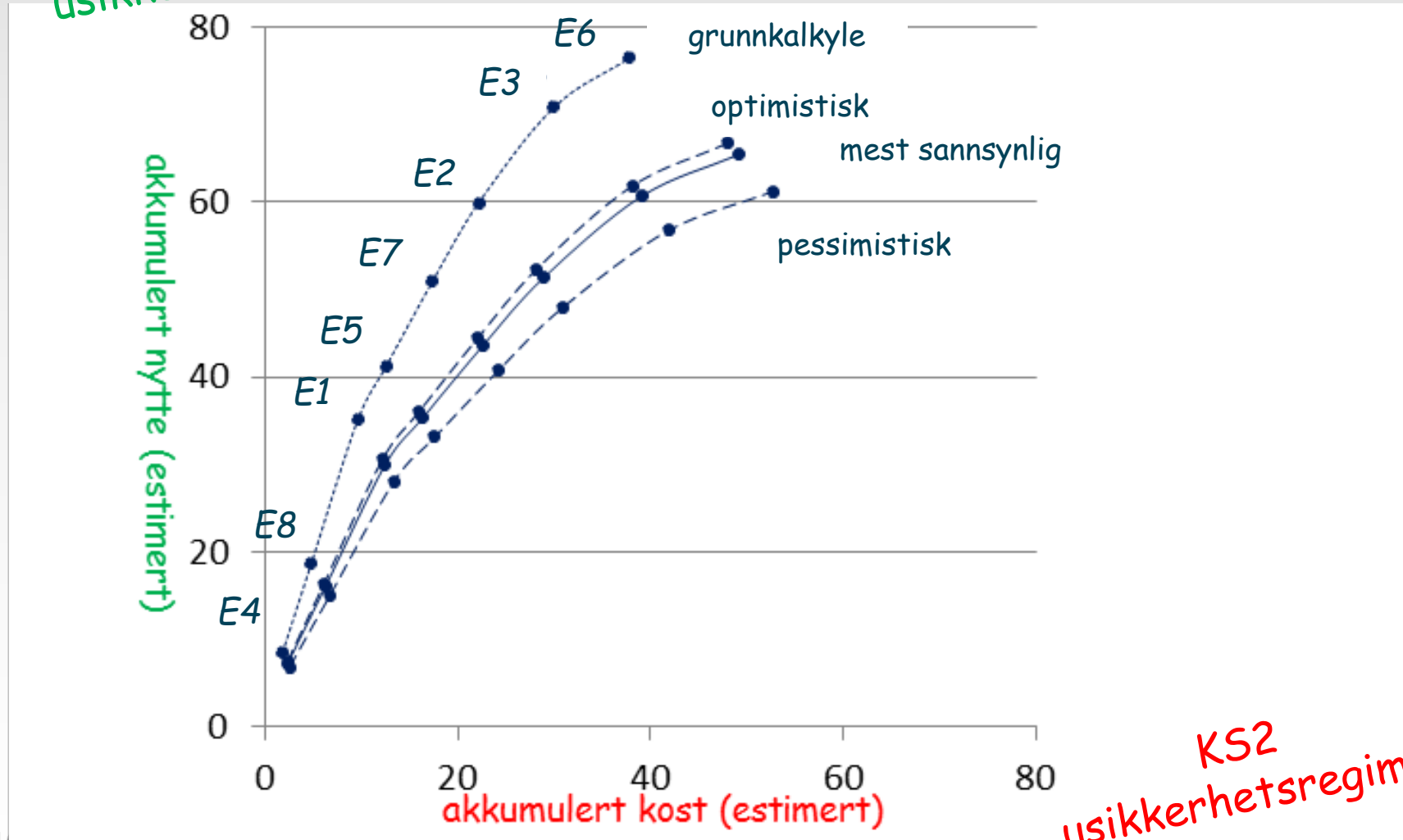


Forretningsverdi



Inntjent forretningsverdi (Earned Business Value)

KS2
usikkerhetsregime



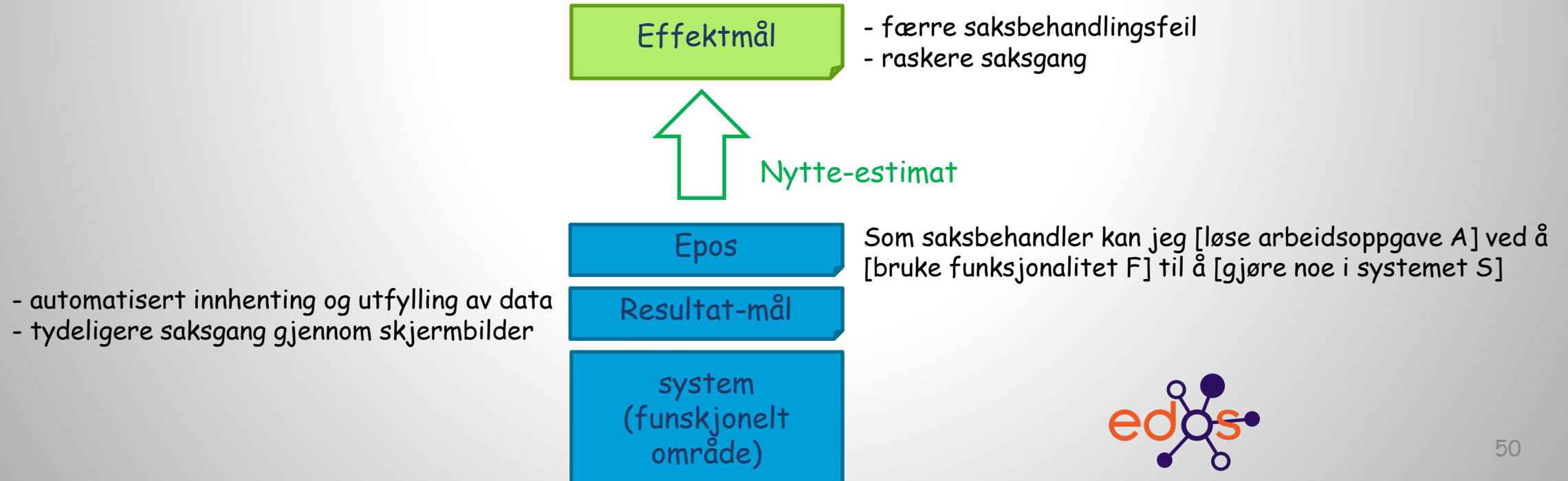
KS2
usikkerhetsregime

simula

Suksess med IT i offentlig sektor
(SMIOS)

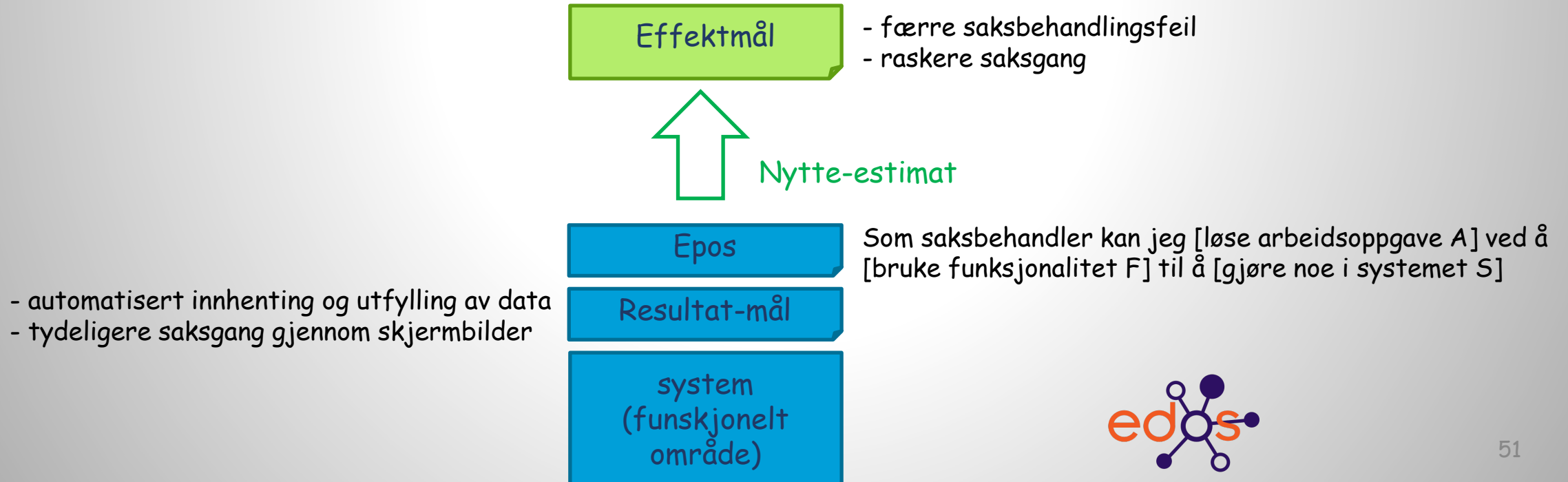
Nytte er en egenskap ved systemet

- ... men kan uttrykkes gjennom effektmål (eller tilsvarende i andre målstrukturer)

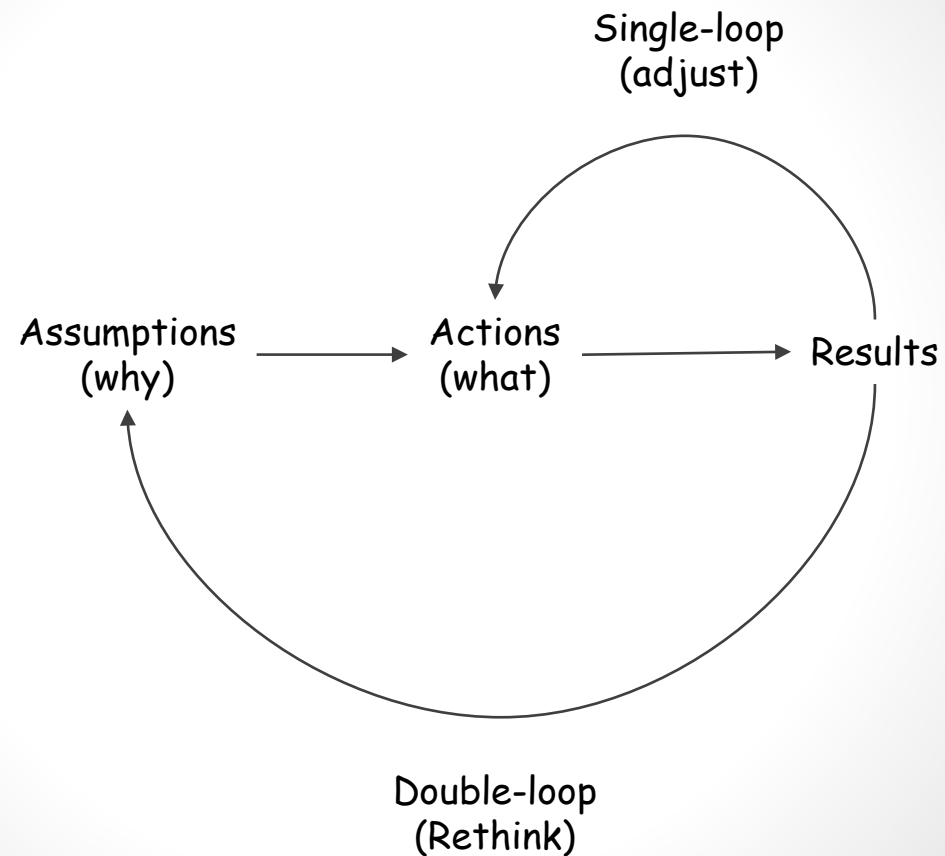


Nytte er en egenskap ved systemet

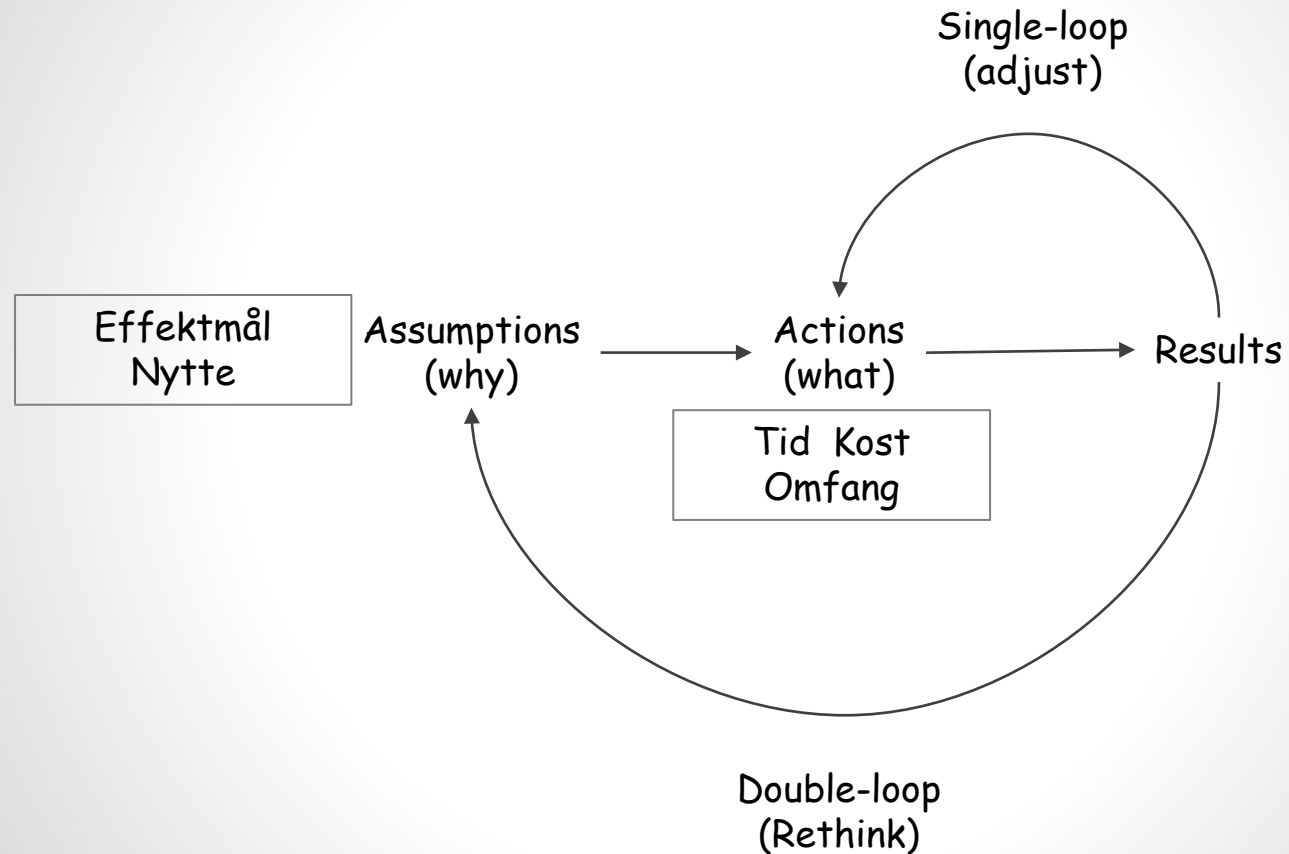
- Når man erfarer endret forståelse av nytte, så betyr det at systemet er istand til noe annet enn man først trodde. I hvilken grad skal man da endre målene?
 - Man kan f eks legge til flere effektmål



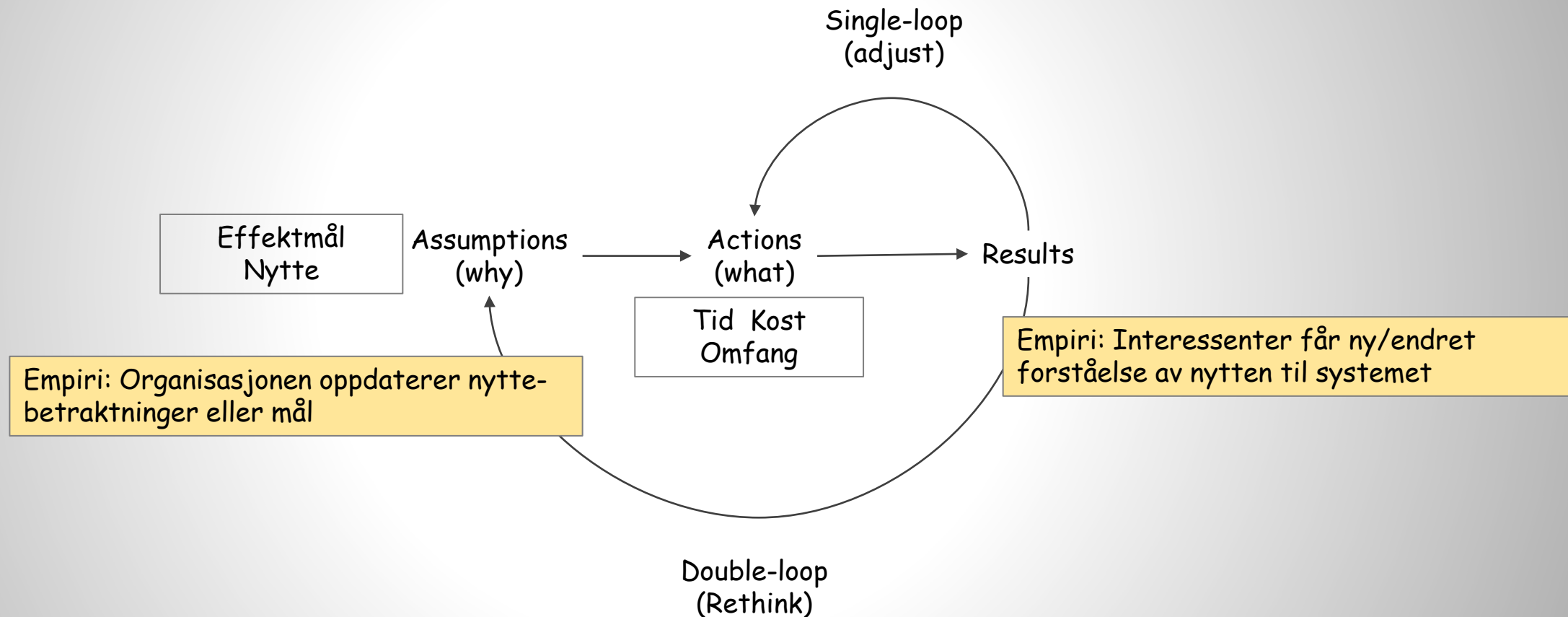
Double-Loop Learning (Argyris & Schön)



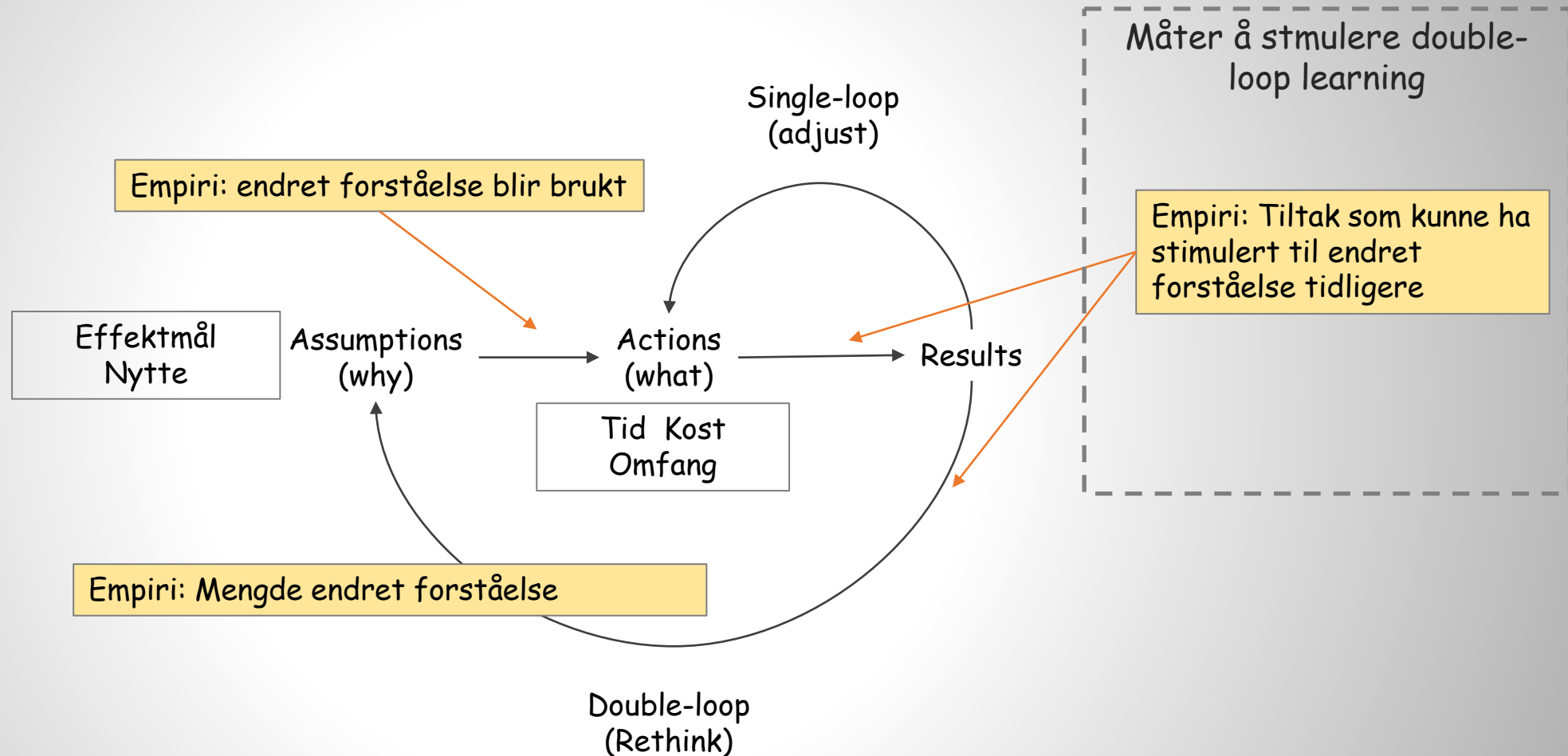
Nyttestyling Double-Loop Learning



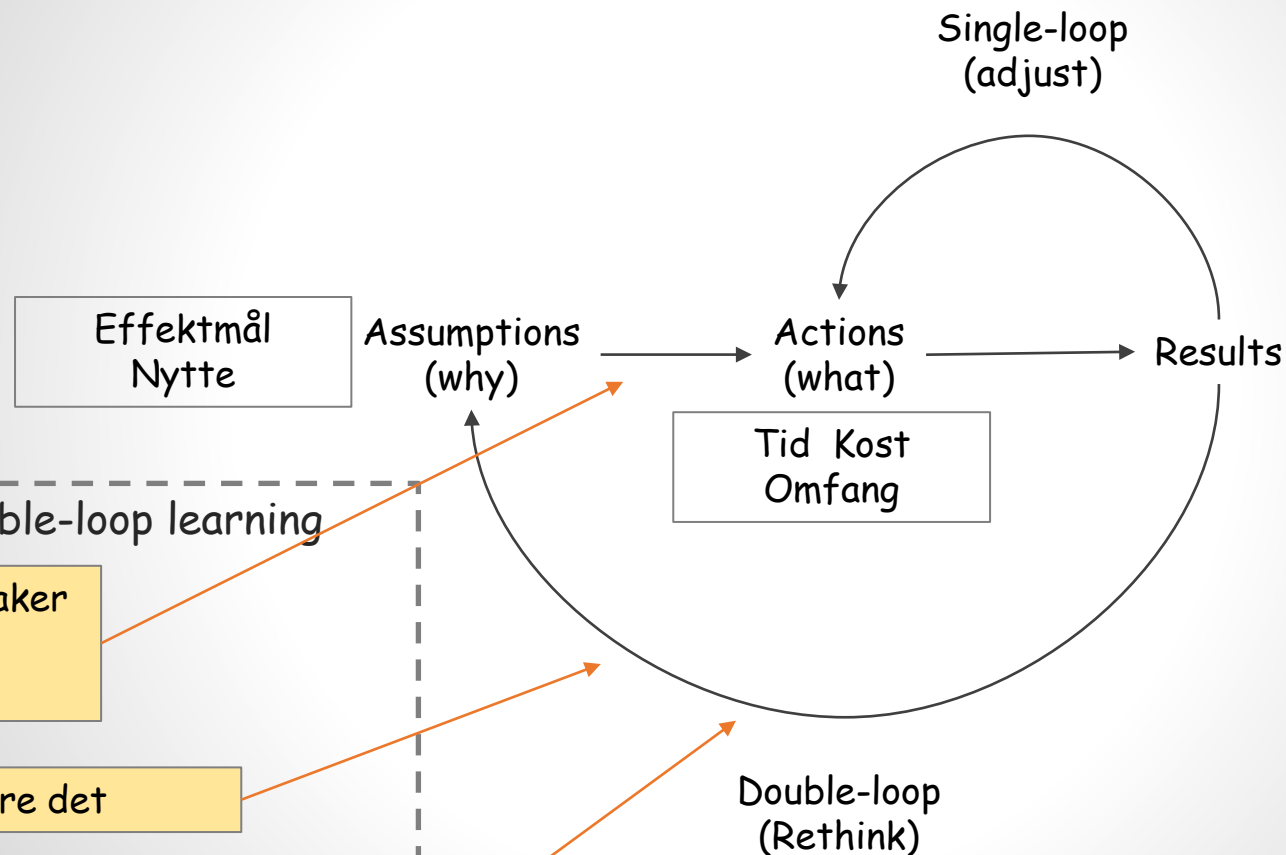
Endret forståelse av nytte



Bruk av endret forståelse av nytte



Bruk av endret forståelse av nytte



Måter å stimulere double-loop learning

Hvordan ta investeringsbeslutninger

Mekanismer for å påvirke når ny forståelse oppstår

Måter å stimulere double-loop learning

Å forstå som beslutningstaker når man bør ta hensyn til endret forståelse

... å faktisk gjøre det

Å vite når man bør formidle endret forståelse til beslutningstakere

Behov for double-loop learning

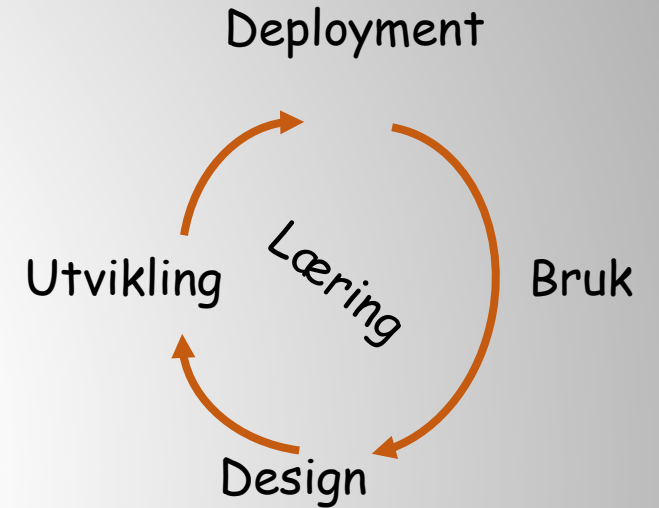
Å forutse om endret nytteforståelse vil oppstå



Nyttestyring

Nyttestytingspraksiser underveis i utviklingen/hele livsyklusen

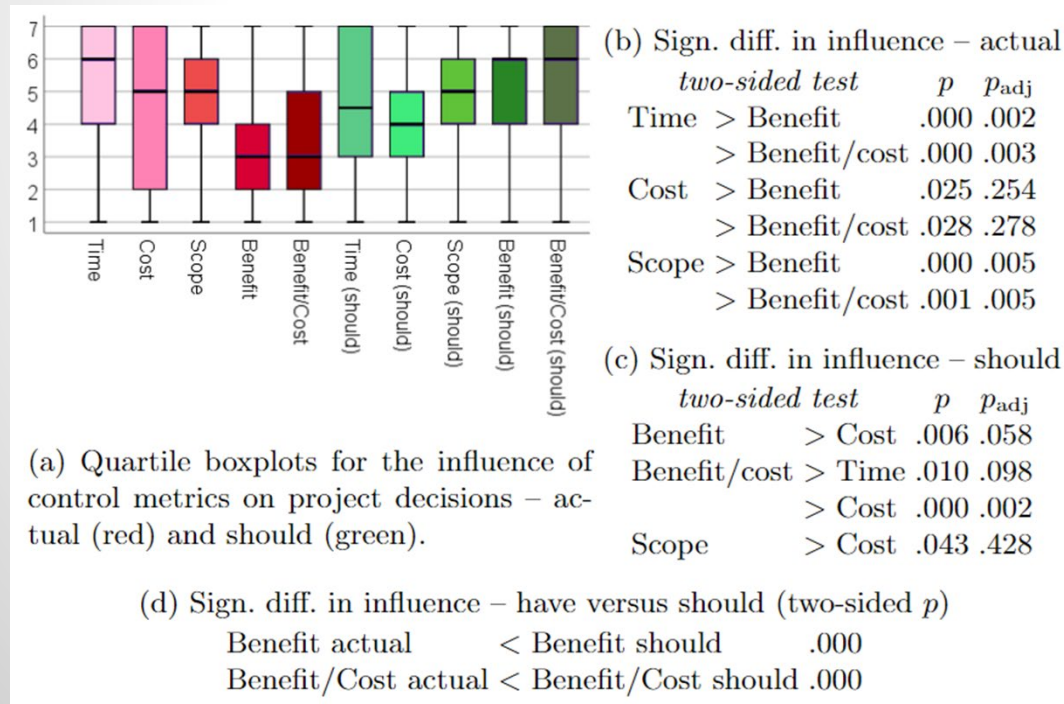
- større sannsynlighet for suksess (på "alle" kriterier),
- ... men ikke i utstrakt bruk
- ... så de som bruker det kan bli vinnere



Nyttestyring

Ved større prosjektbeslutninger (videreføring, avbrudd eller kansellering) har tid, kost og omfang vesentlig større innflytelse enn nytte og nytte/kost.

- ... men respondentene våre mener at nytte og nytte/kost bør være de mest innflytelsesrike kontrollmetrikkene i store prosjektbeslutninger



Nyttestyring

Nyttestyring blir presentert som separat prosess.

- må være en integrert del av livsyklus-aktivitetene. "Nyttestyring er kjernevirksomheten".
- Prosjekter spesifiserer kun nytte så det holder å få funding
- Kjepper i hjulene: Initiativer må vise til "nytte" i form av innsparelser, da dette gir grunnlag for fremtidige initiativer. Ekte nytte som velferd og helse er til syvende og sist utløst av "nytten" *innsparte timer*



Evidensbaserte tips til å til nyttestyring i praksis

Spesifiser og presiser nytte på rett nivå

- Flere målhierarkier i bruk: Governance-modell, Effekt-basert, OKR, Lean Value Tree
 - Eks:
 - Samfunnseffekter,
 - Virksomhetseffekter
 - Effekter som systemet har på arbeids- og livsprosesser
 - Resultatmål (egenskaper ved systemet)

Nytter har ulike metrikker (antall, kvalitet, korrekthet, omdømme, trygghet)

- Ikke-kvantifiserbare effekter/mål kan inkluderes kvantitativt ved relative vurderinger

Gevinst er nytte omsatt i penger

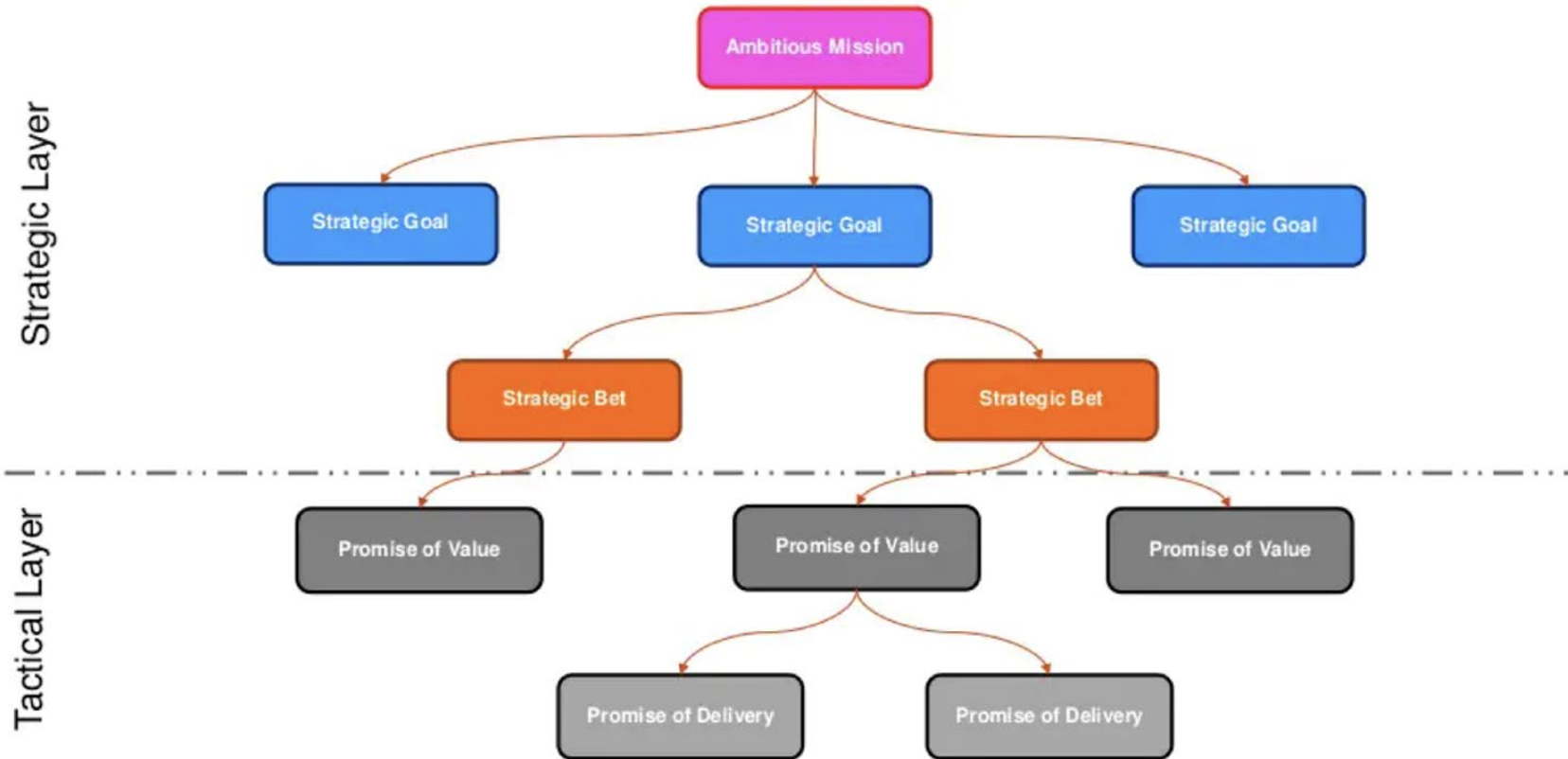
- Vær eksplisitte på hva som er hva!
- Bruk spesifikasjonsformater med tydelighets-kriterier (SMART/SMARC)

Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound
Specified, Measurable, Accountable, Realistic and Comprehensive

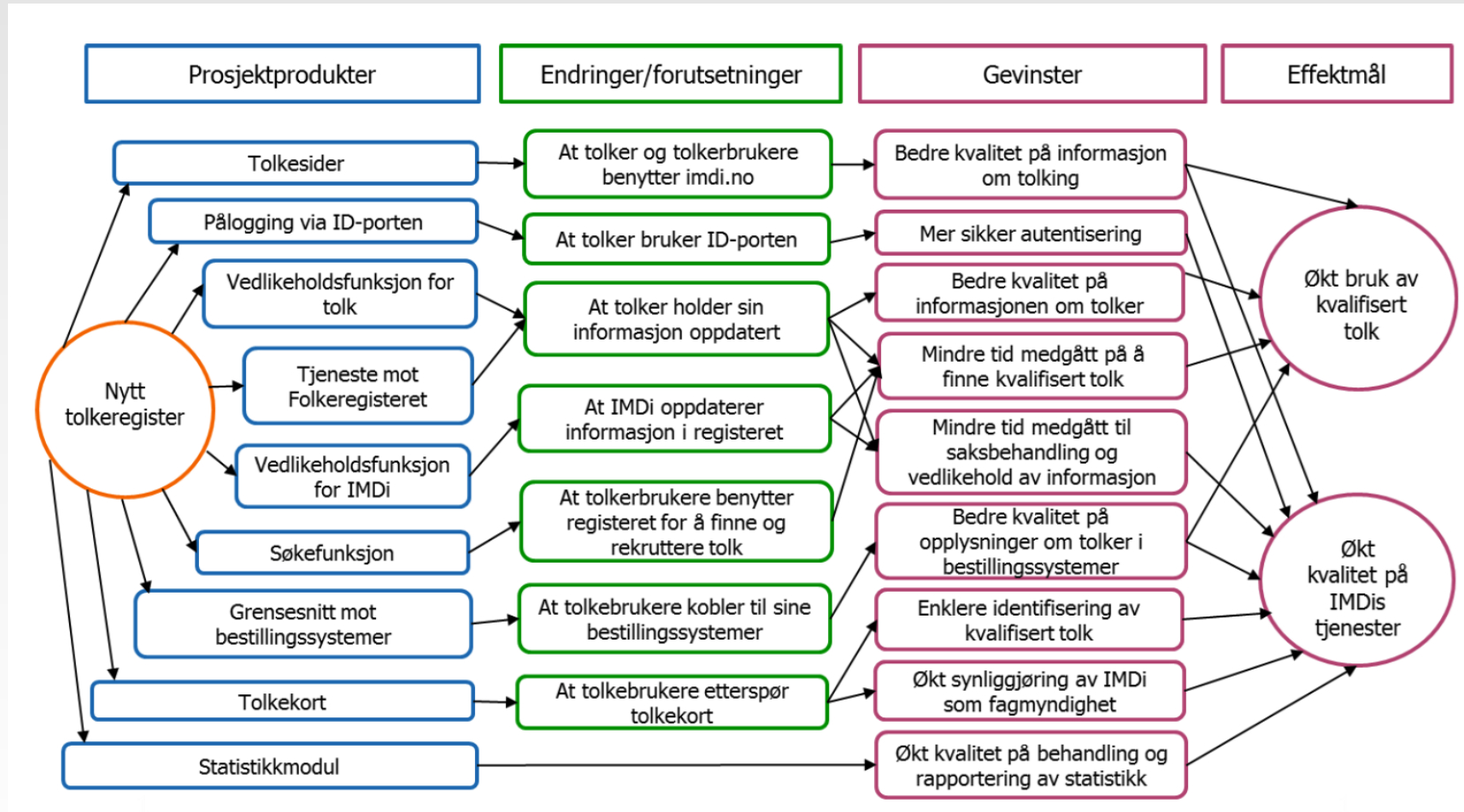


Nyttestrukturer

The Lean Value Tree



Nyttestrukturer



Nyttestyring

Nyttestyring er en kontinuerlig prosess under læring

96 % av digitaliseringstiltak rapporterer å oppleve endringer i forståelsen av nytte etter prosjektinitiering

- Liten fokus på å fange opp disse - liten utnyttelse av smidig!
- Viktig å arbeide for å identifisere og utnytte endringer i forståelse av nytte
- Viktig å holde nyttebeskrivelser og vurderinger levende gjennom livsløpet!

Prosjektveiviserens rollebeskrivelser kan gi uheldige effekter:

"Rollen som gevinstansvarlig (og eventuelle gevinsteiere) skal bemannes av en linjeleder plassert i den delen av linjeorganisasjonen som er nærmest mulig der gevinstene skal realiseres."

- Men praktikere rapporterer manglende mekanismer for å påvirke beslutningstakere, brukere av nye løsninger og egen organisasjon for å øke gevinstrealiseringen
- Ha heller nytteansvarlige (eller tilsvarende) som er operative (integreert i team(ene)) og er god på kommunikasjon, markedsføring både til utviklere og brukere



Forskning pågår på alternative finansieringsformer

- Kontinuerlig budsjettering av nytte og kost
- Inkrementell estimering/budsjettering ("start smått", motta funding initiert av en tidlig overordnet business case som godtgjør sannsynlig positiv nytte/kost. Lær hva det vil koste og nytte as-you-go
 - "adaptive finance and control", "continuous planning and execution"
- "No budgeting" (beyond budgeting, "agile portfolio management", "No estimation")



Forskning pågår på ulike topologier

- Prosjekter
 - Produktområder
 - Autonome tverrfaglige team
 - Prosjekter og autonome tverrfaglige team
 - Prosjekter og autonome tverrfaglige team som underleverandører
-
- Organisasjonsstruktur
 - Organisasjonskultur



Oppsummering

- Målet på suksess må være sterkest vektlagt på nytten som blir generert, ikke mengden funksjonalitet
 - Når dere får prosjektforespørsler, reflekter *med interessentene* omkring vektleggingen av kost, tid, scop, nytte, nytte/kost i styring og beslutninger
- Smidig inkrementell utvikling legger til rette for nyttestyring, men det skjer overhode ikke av seg selv
 - ... reflekter *med interessentene* hvordan man skal spesifisere nytte strukturert og praksiser for å holde nytteverdier levende i hele livsløpet
- Vær bevisst på prosessmodell
 - ... noen prosessmodeller fremmer læring, andre ikke. Det må være stort rom for funksjonell kompetanse. Konfigurerbar hyllevare gir begrensede muligheter for dette.

