



# INNTJENT FORRETNINGSVERDI

Hovedstadsområdets nettverk  
for IT-ledelse og styring (HIT)  
Nyttestyring i praksis: Målt  
forretningsverdi, endringsevne  
og produkteierskap

JO HANNAY  
HANS CHRISTIAN BENESTAD  
KJETIL STRAND

SIMULA RESEARCH LAB  
EXPERTWARE  
PROMIS

**simula**

Suksess med IT i offentlig sektor  
(SMIOS)

# Forretningsverdi er viktig

- Å realisere nytte (for kunden) er en forutsetning i moderne utviklingsmetodikker.
  - «Verdi til kunden»
  - «kontinuerlig forretningsmessig forankring»
  - «Prioritering underveis, der unødvendig funksjonalitet prioriteres vekk»
  - «tidlig gevinstrealisering der viktigste funksjonalitet produksjonsettes tidlig»
- Hvordan løser veldig mange dette?
  - Likevel vanlig å ha fokus på estimering og styring av kost
  - og implisitt sette likhetstegn mellom kost og nytte

# Resultater av Simula/SMIOS- og HiT-undersøkelser



# Resultater av Simula/SMIOS- og HiT-undersøkelser

- De prosjektene som lykkes best har en kunde som er sterkt involvert i planlegging av nytte/nyttestyring underveis
  - Produkteierteam som prioriterer backlog m.m.
  - Involvering av brukere og linje
- Nyttestyring er hyppig nevnt som suksessfaktor, utfordring og forbedringsområde i SMIOS-intervjuene
  - Ofte nevnt utfordring/forbedringsområde: Kvantifisere relasjonen mellom gevinster og epos/brukerhistorier
- Lite/ingen bruk av verktøy og teknikker som:
  - Verdimatrisen og prosessmodeller for nyttestyring
  - INVEST- og SMART-prinsippene for brukerhistorier
  - Innhenting og bruk av nytte-relatert feedback underveis
  - Rapportering og ledelsesoppfølging av oppnådd nytte underveis

Lønsomhetsanalyse

# Hva som skal nyttestyres

Tiltaket/Prosjektet

Gevinst

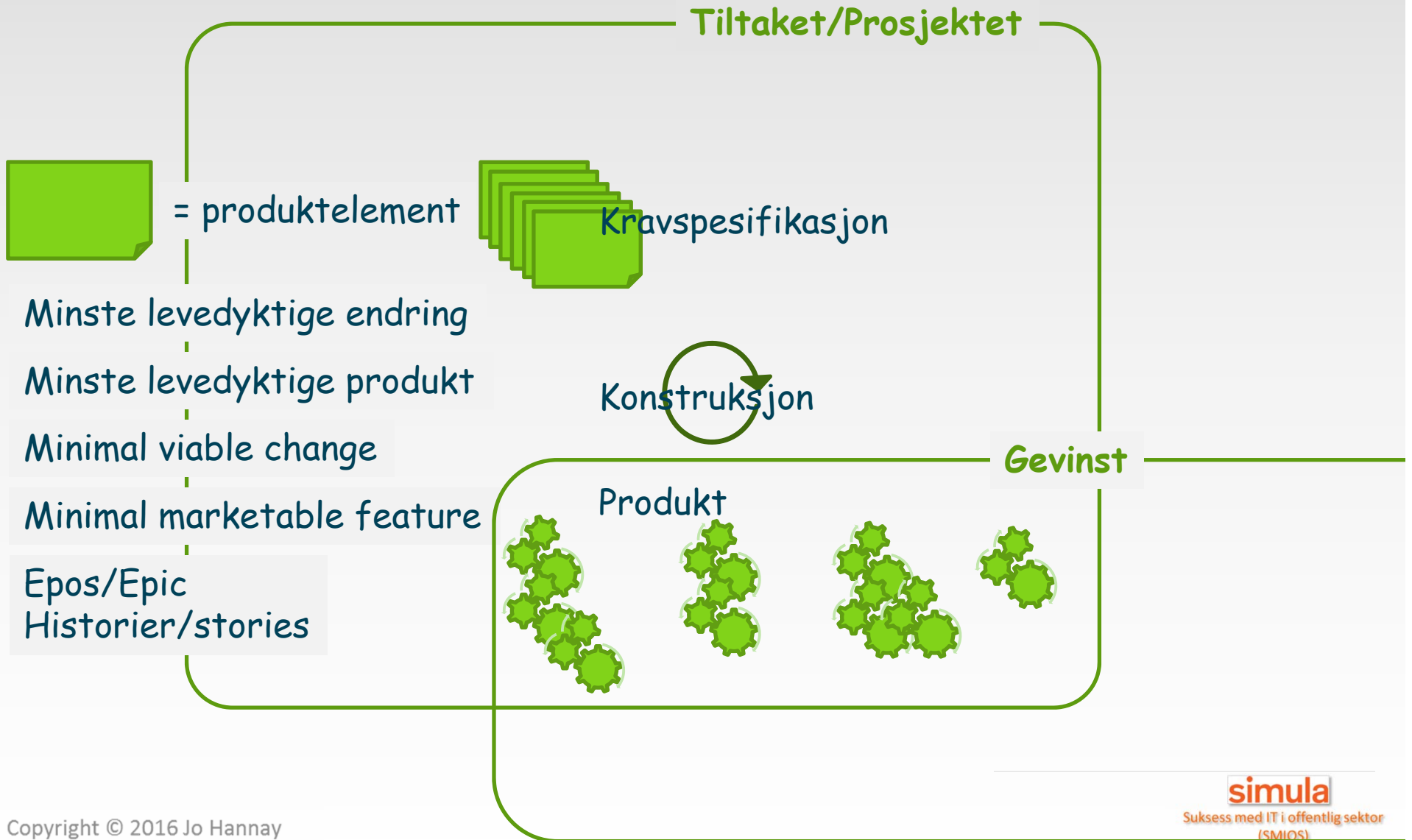
Lønsomhetsanalyse

# Hva som skal nyttestyres

Tiltaket/Prosjektet

Gevinst

# Hva som skal nyttestyres



# Nyttepoeng

Tiltaket/Prosjektet

= produktelement

Kravspesifikasjon

Minste levedyktige endring

Minste levedyktige produkt

Minimal viable change

Minimal marketable feat

Epos/Epic

Historier/stories

produktelement

Konstruksjon

Nyttepoeng

Benefit points

Story points

Kravpoeng

Kostpoeng



## Lønsomhetsanalyse

# Nyttepoeng

Innsparte timer  
(100 mill)

Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst  
(inkl. «myke»)

0,47 0,35 0,18

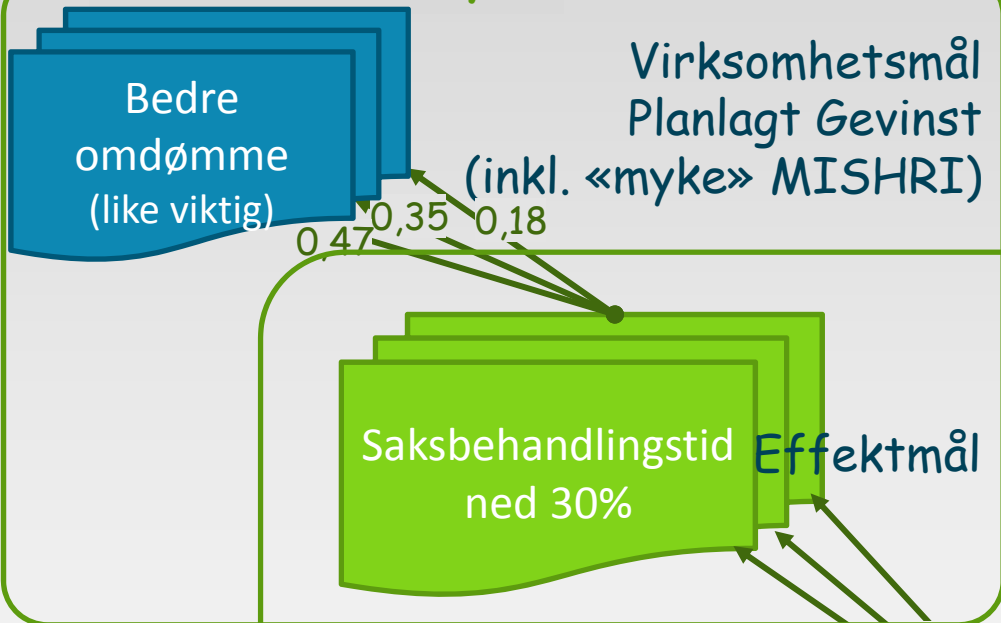
Tiltaket/Prosjektet

Saksbehandlingstid  
ned 30% Effektmål

13 5 8

Nyttepoeng  
Som saksbehandler kan jeg ...  
Kostpoeng

## Lønsomhetsanalyse



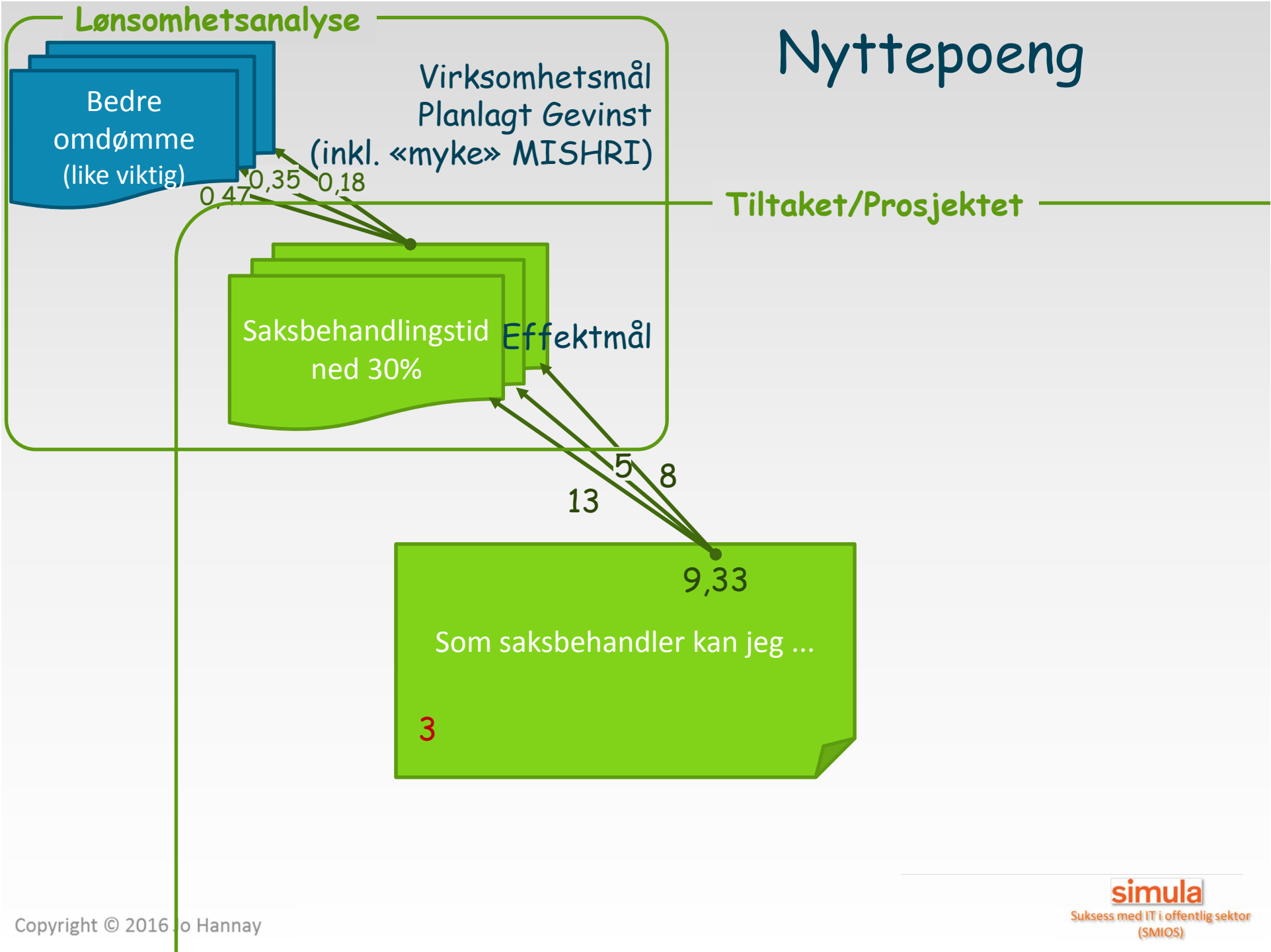
# Nyttepoeng

Tiltaket/Prosjektet



13 5 8

# Nyttepoeng



## Lønsomhetsanalyse

Bedre omdømme (like viktig)

Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst  
(inkl. «myke»: MISHRT)

Saksbehandlingstid ned 30%

Som sa  
Kostpo

# Nyttepoeng

http://simula.no/ - søk på «Hannay»

The screenshot shows the website for HIT (Hovedstadsområdet's network for IT management and leadership). The browser address bar shows 'hitledelse.com'. The page title is 'Hovedstadsområdets nettverk for IT-styring og ledelse'. The HIT logo is in the top right. A navigation menu includes 'Om HIT', 'Kjernergruppen', 'Arrangementer og aktiviteter', 'Suksess med IKT i offentlig sektor Publikasjoner', and 'Kontakt oss'. The 'Suksess med IKT i offentlig sektor Publikasjoner' link is circled in green. The main content area has a heading 'Om HIT' followed by a paragraph: 'HIT er et nettverk med fokus på IT-styring og ledelse for aktører i hovedstadsregionen. Nettverket består for tiden av over 50 personer fra IT-firmaer, rådgivningsfirmaer, utdanningsinstitusjoner, offentlige aktører og IT-kunder med interesse for IT-styring og ledelse. IT-styring og ledelse omfatter både leverandør- og kundesiden, samt temaer relatert til strategiske, forvaltningsmessige og prosjektrelaterte utfordringer.' Below this is a section for 'Kjernergruppen' listing members like Simula Research Laboratory, Difi, Gyldendal, Promis, Scienta, Statens Pensjonskasse, pwc, Gauge, Project Economics, Universitetet i Oslo, Toll, Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI), Skatteetaten and NAV. A seminar announcement follows: 'Neste HIT-seminar har tittelen "Nyttestyring i praksis: Målt forretningsverdi, endringsevne og produkteierskap", og avholdes på Gyldendals lokaler, torsdag 2.februar 2017. Påmelding kan gjøres via denne linken: https://nyttestyring-i-praksis.eventbrite.com'. At the bottom, it says 'Ønsker du å bli medlem? Meld deg inn i vår LinkedIn-gruppe.' A decorative graphic of vertical lines is at the very bottom.

# Nyttepoeng

## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon



# Ordne køen

## Lønsomhetsanalyse



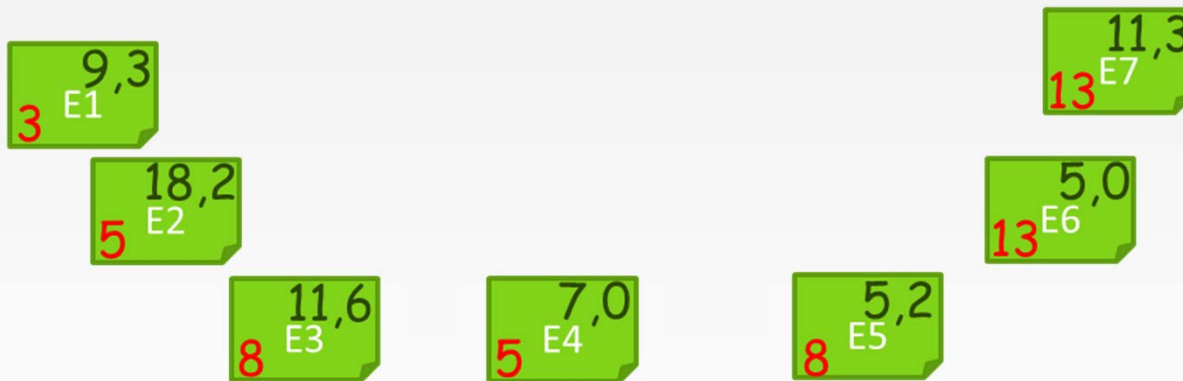
Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst



Effektmål

## Tiltaket/Prosjektet

Kravspesifikasjon



# Realverdier

1 nyttepoeng = 4,74 mill

1 kostpoeng = 1,4 mill

## Lønsomhetsanalyse



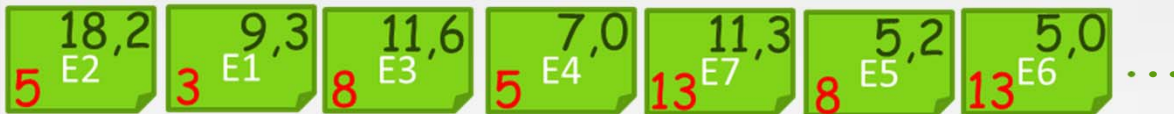
Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon



# Realverdier

1 nyttepoeng = 4,74 mill

1 kostpoeng = 1,4 mill

## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon





## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

# Nytte/kost

1 nyttepoeng = 4,74 mill

1 kostpoeng = 1,4 mill

## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon



# Ordne køen

## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

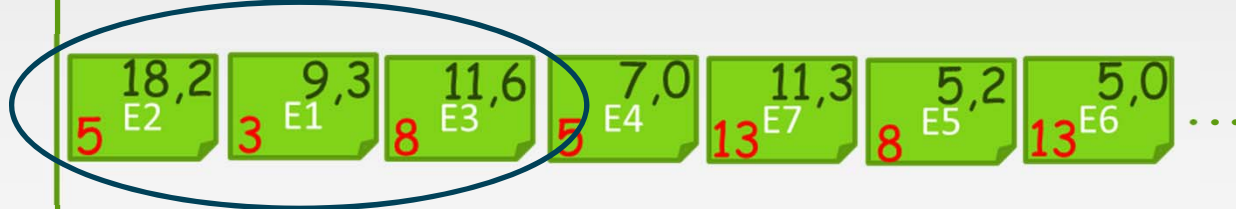
## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon

Leveranse 1



Begynn her

## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

# Poeng produktnedbrytning

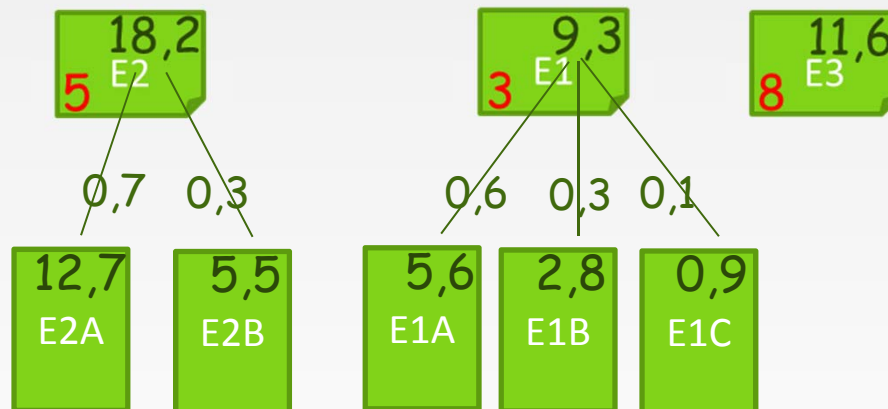
## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon

Leveranse 1



## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

# Poeng produktnedbrytning

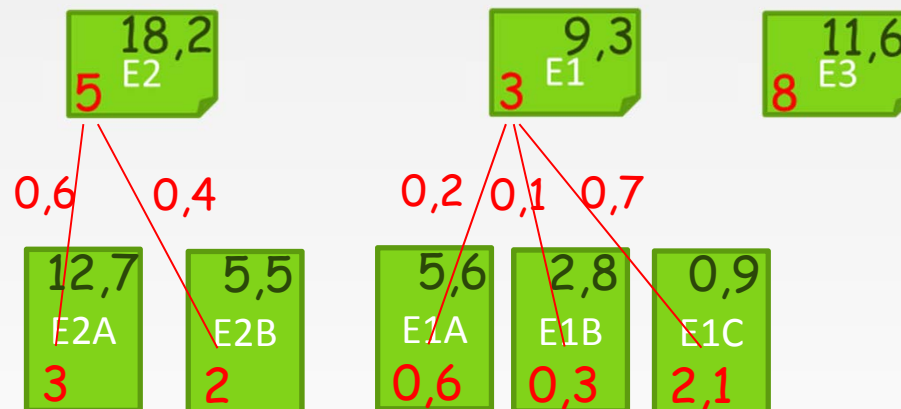
## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon

### Leveranse 1



## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

# Poeng produktnedbrytning

## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon

Leveranse 1



## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

# Realverdier

1 nyttepoeng = 4,74 mill

1 kostpoeng = 1,4 mill

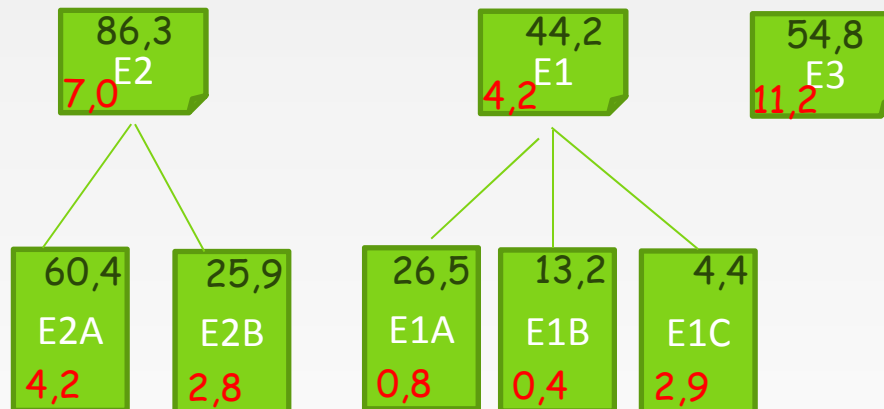
## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon

### Leveranse 1



## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

# Nytte/Kost historier

1 nyttepoeng = 4,74 mill

1 kostpoeng = 1,4 mill

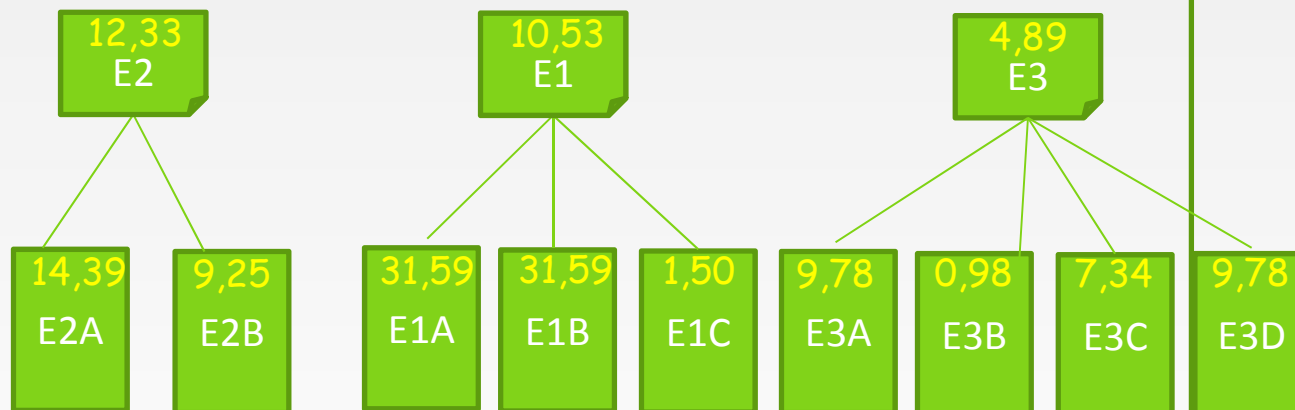
## Tiltaket/Prosjektet



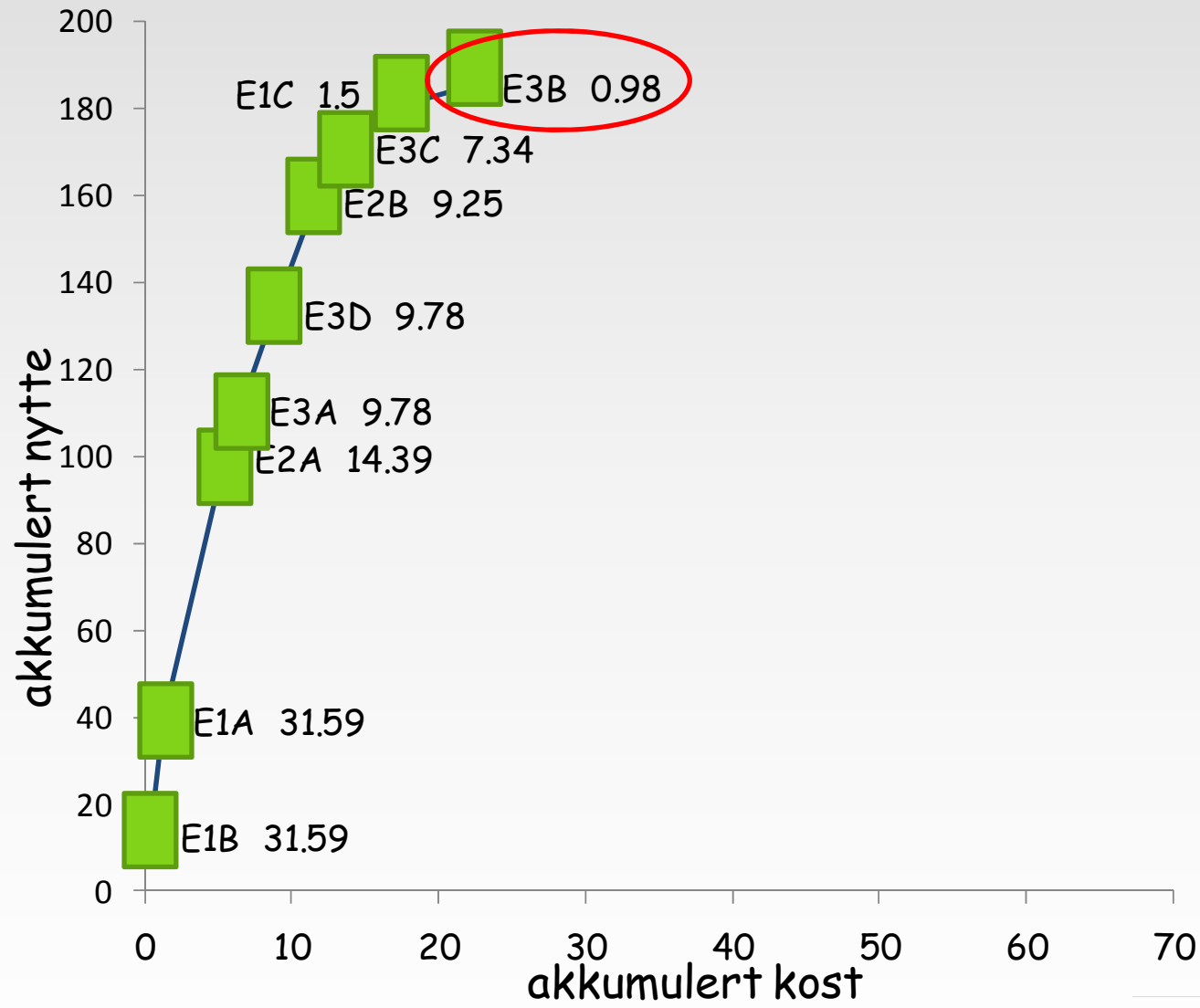
Effektmål

Kravspesifikasjon

### Leveranse 1

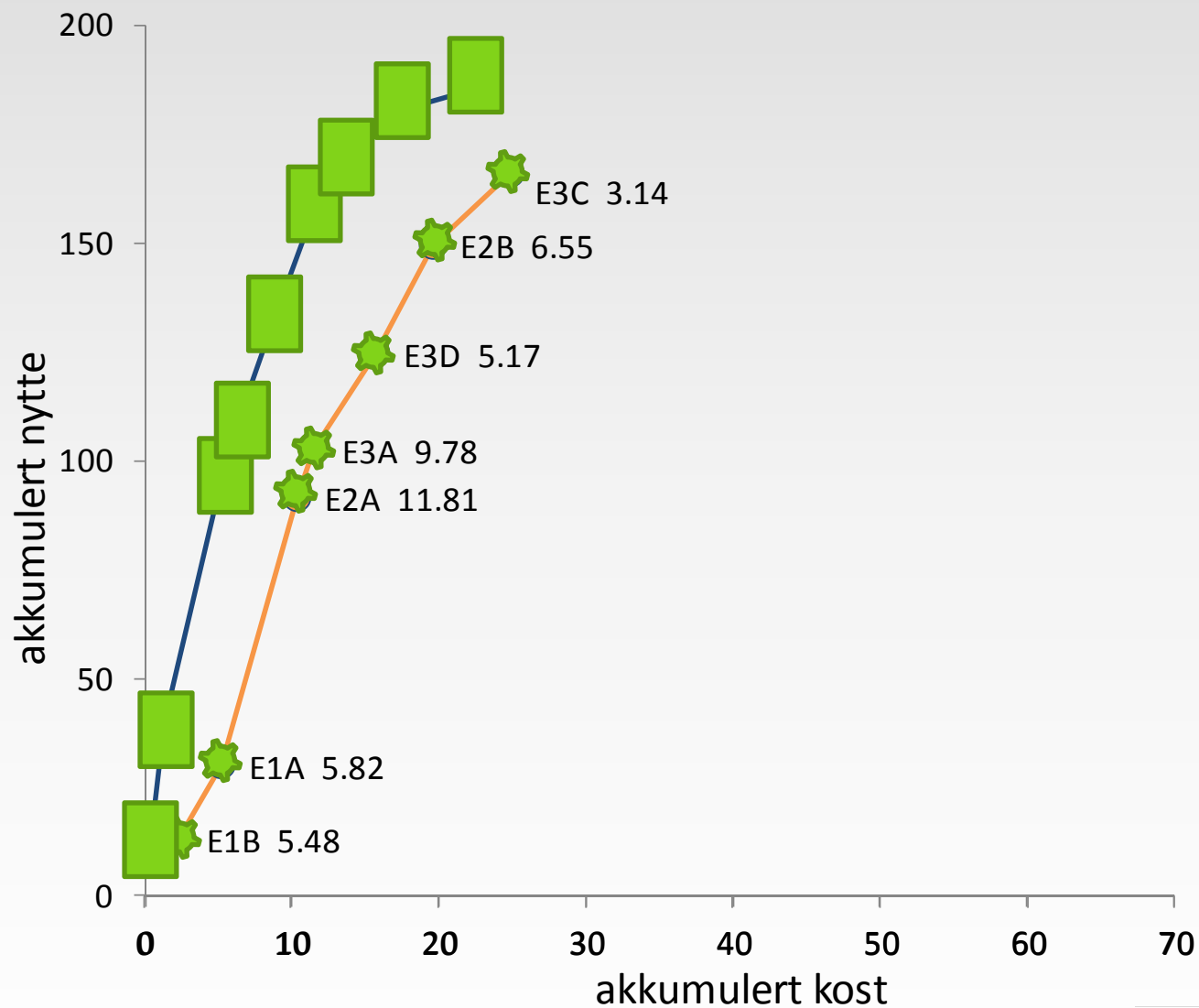


# Planlagt realiseringskurve

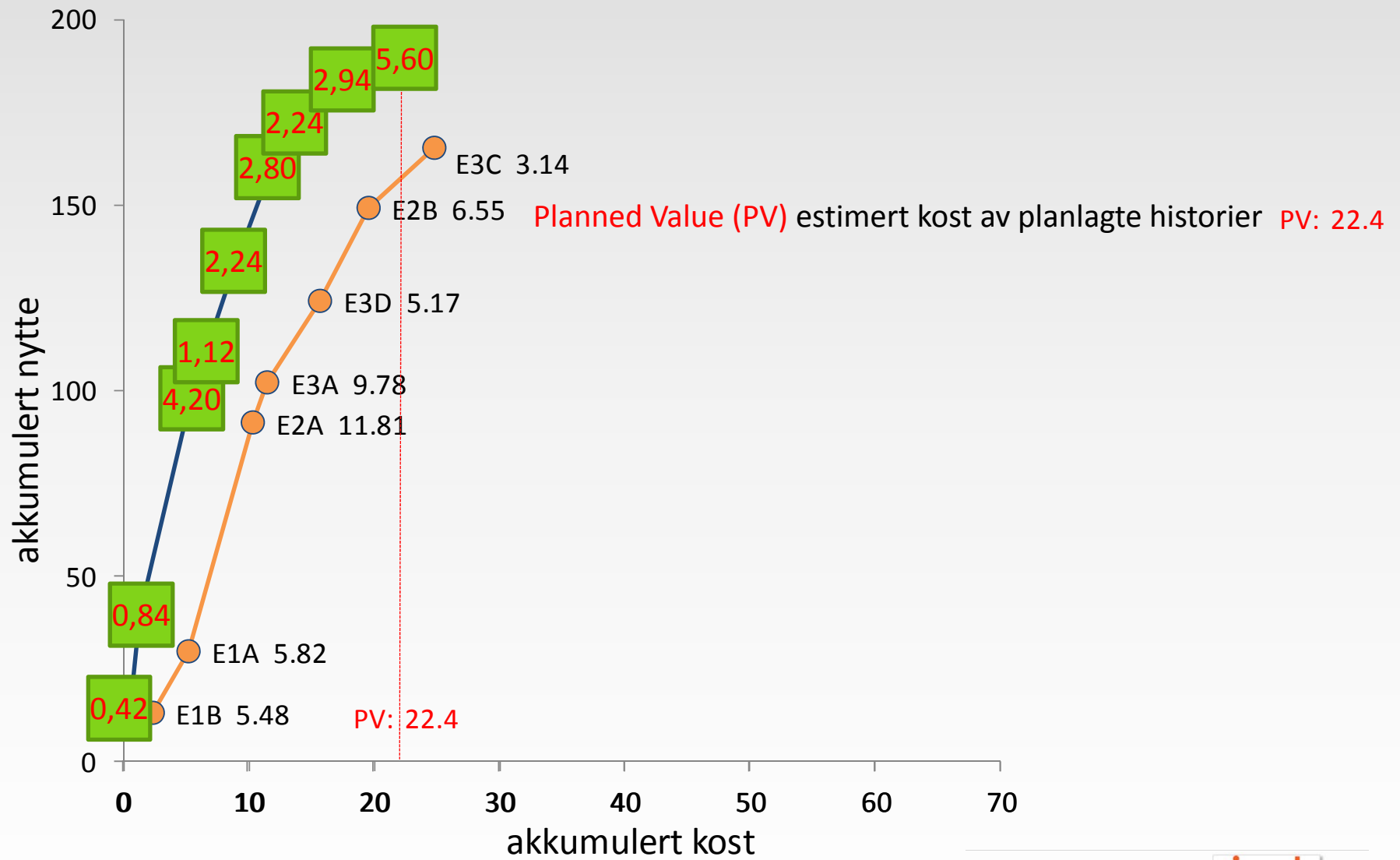




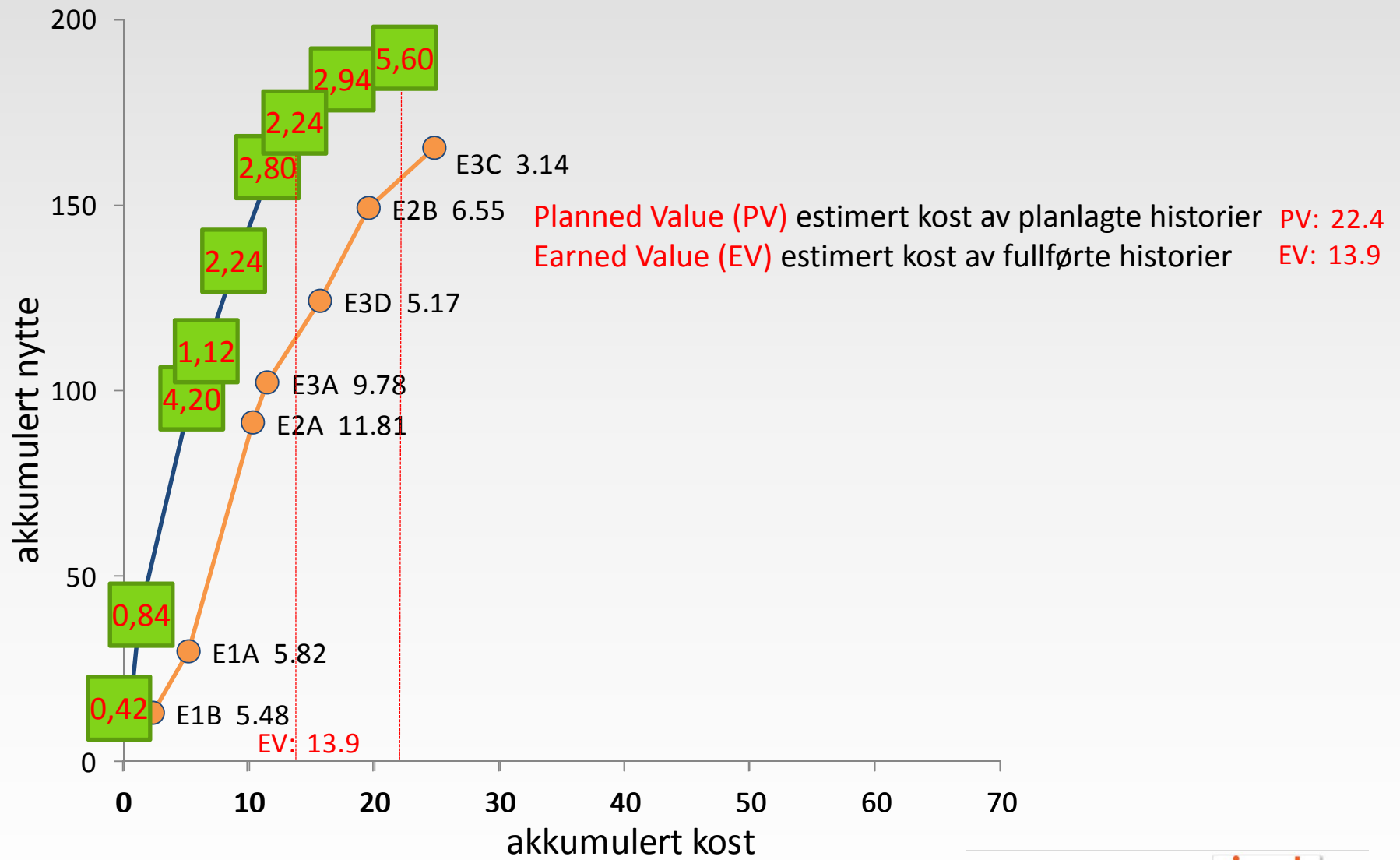
# Hvordan det faktisk gikk



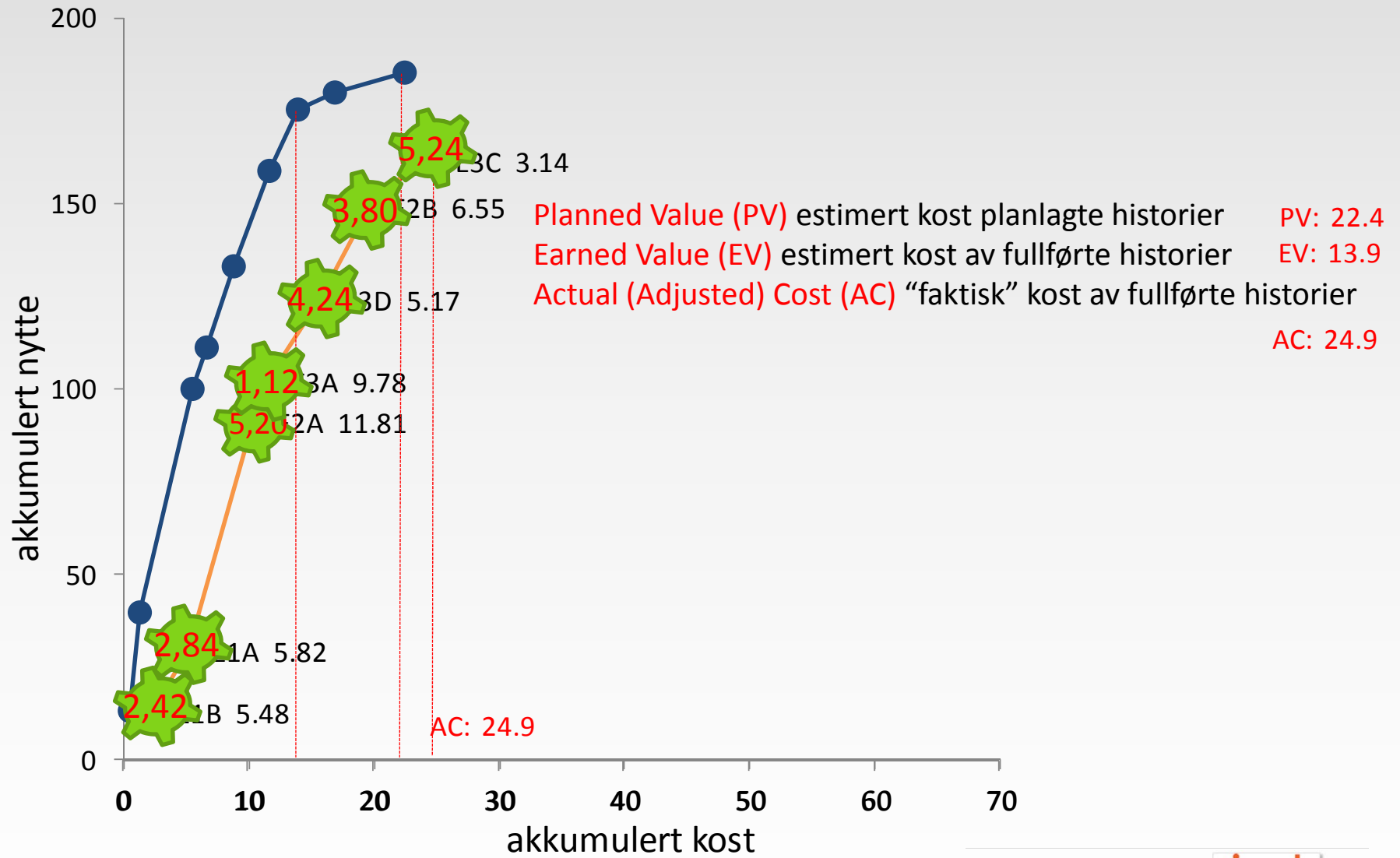
# Inntjent verdi "Earned Value"



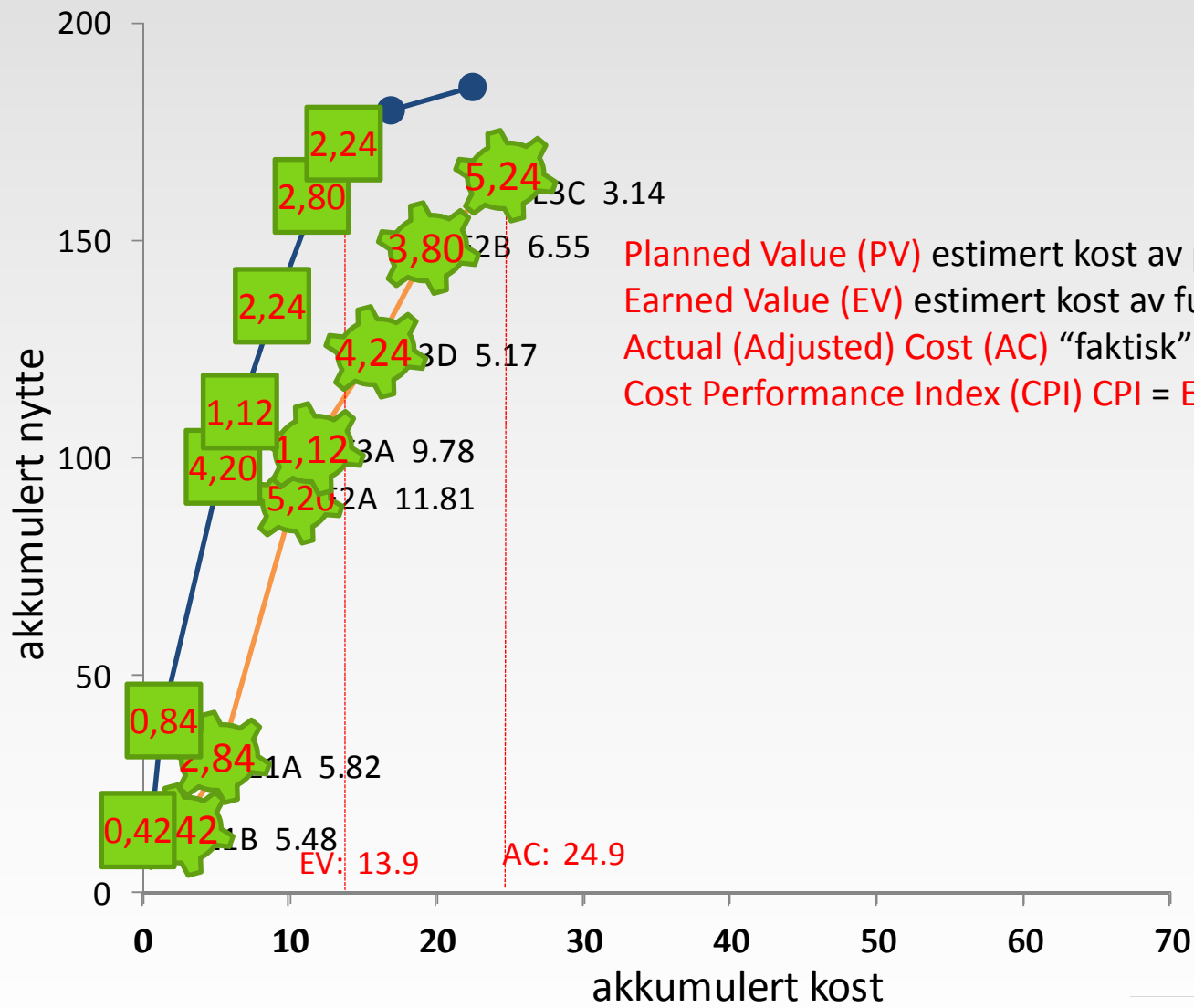
# Inntjent verdi "Earned Value"



# Inntjent verdi "Earned Value"

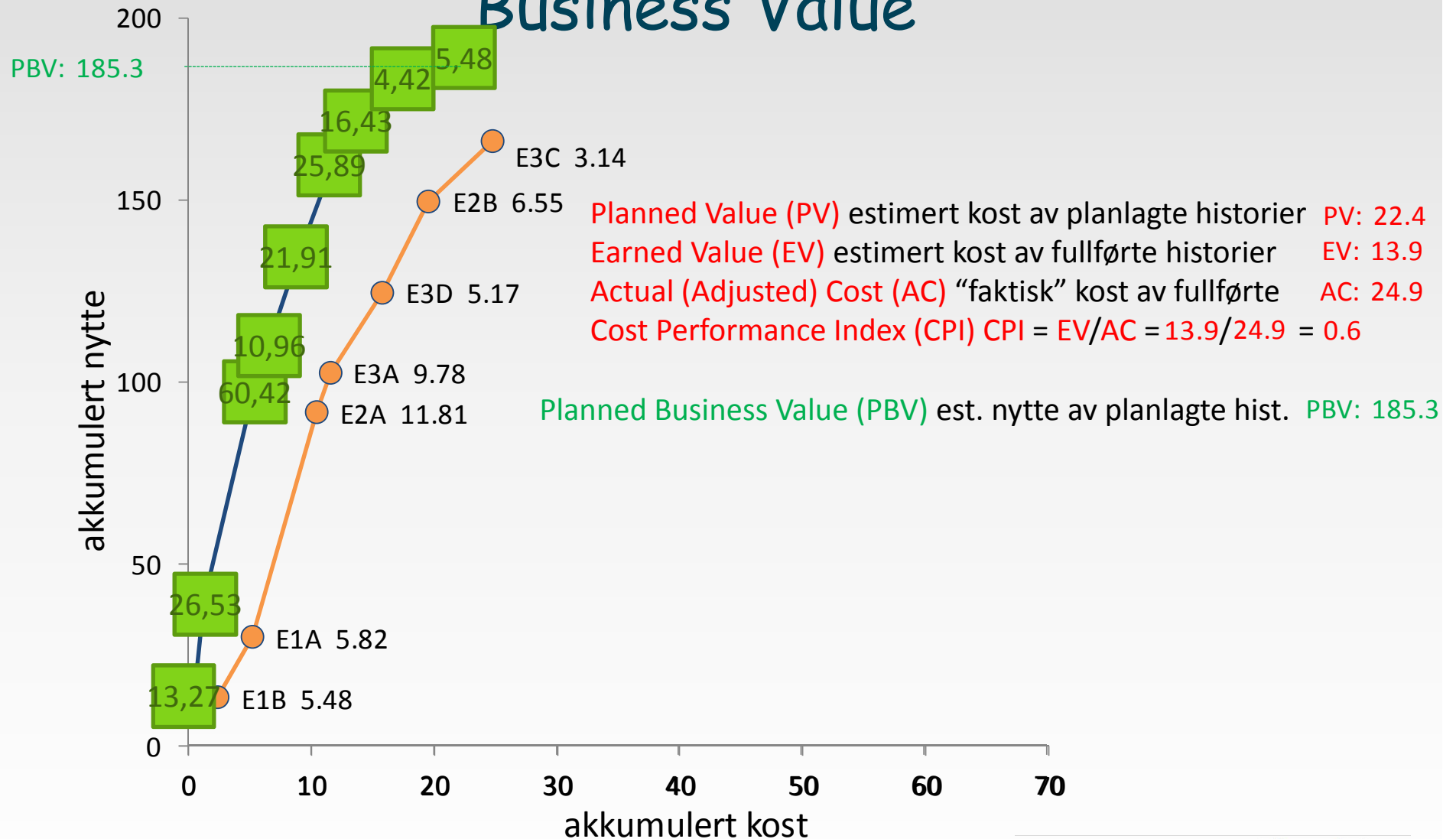


# Inntjent ~~verdi~~ <sup>kost</sup> "Earned ~~Value~~ <sup>cost</sup>"

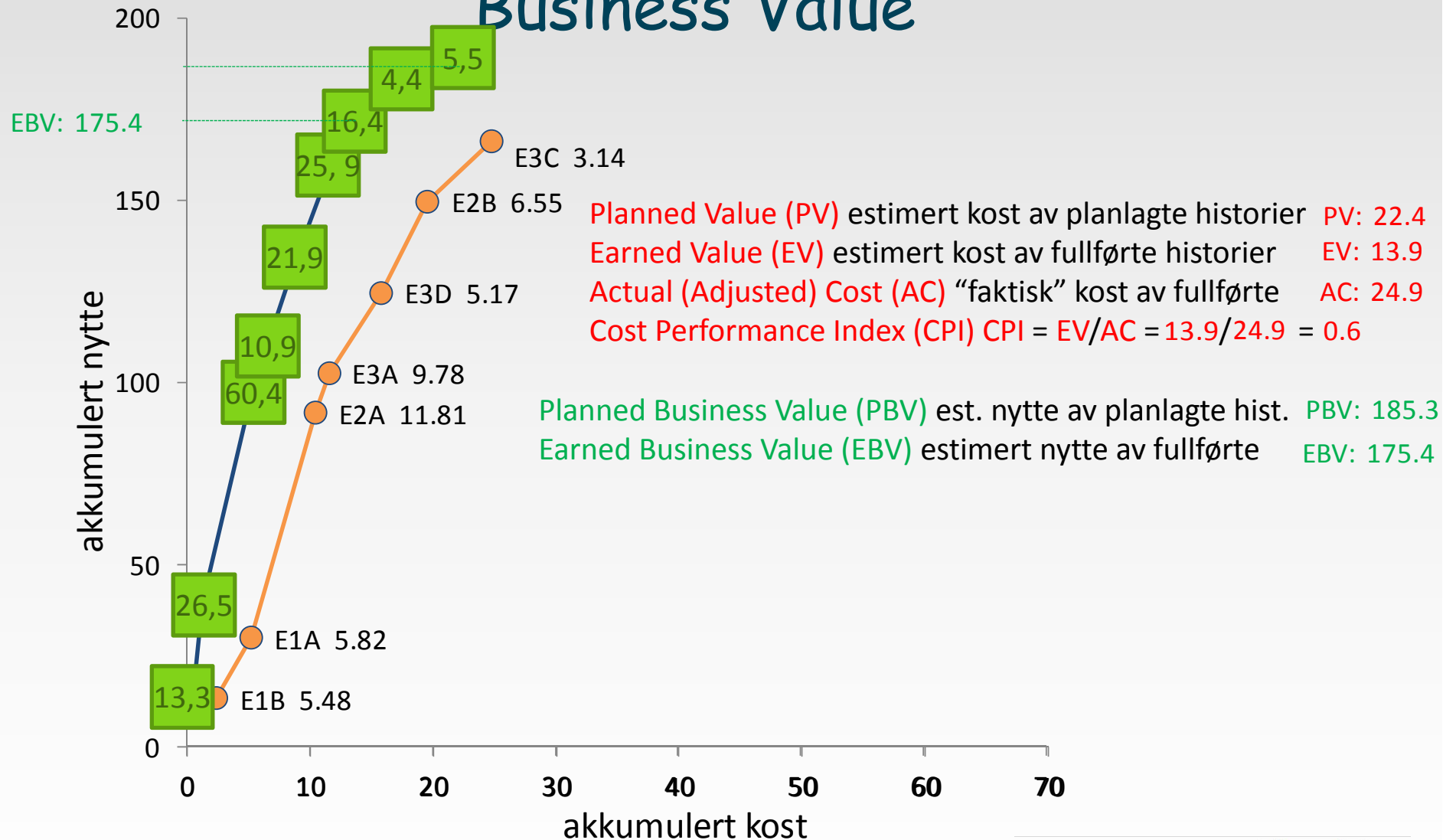


Planned Value (PV) estimert kost av planlagte historier PV: 22.4  
 Earned Value (EV) estimert kost av fullførte historier EV: 13.9  
 Actual (Adjusted) Cost (AC) "faktisk" kost av fullførte AC: 24.9  
 Cost Performance Index (CPI)  $CPI = EV/AC = 13.9/24.9 = 0.6$

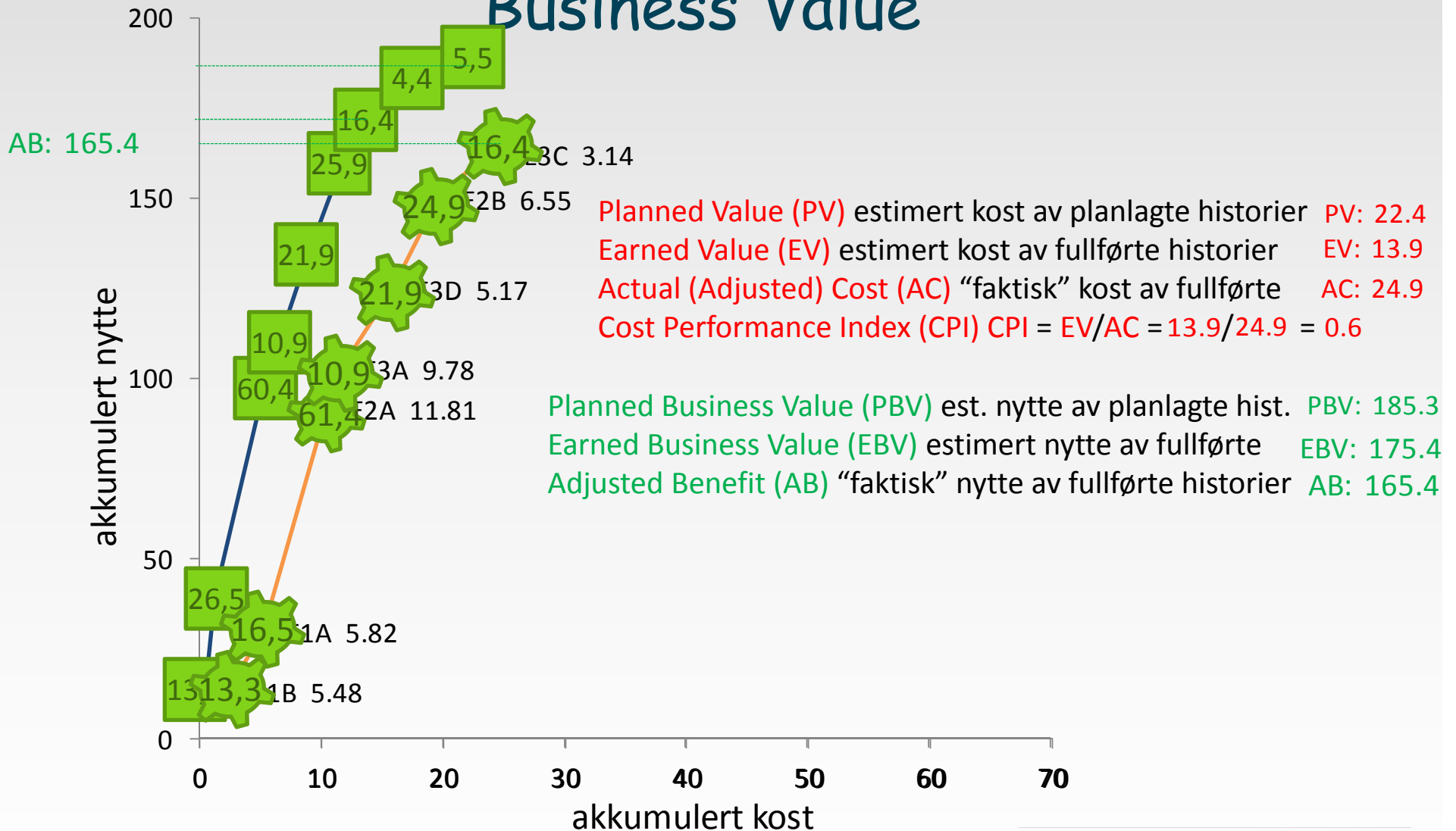
# Inntjent forretningsverdi "Earned Business Value"



# Inntjent forretningsverdi "Earned Business Value"

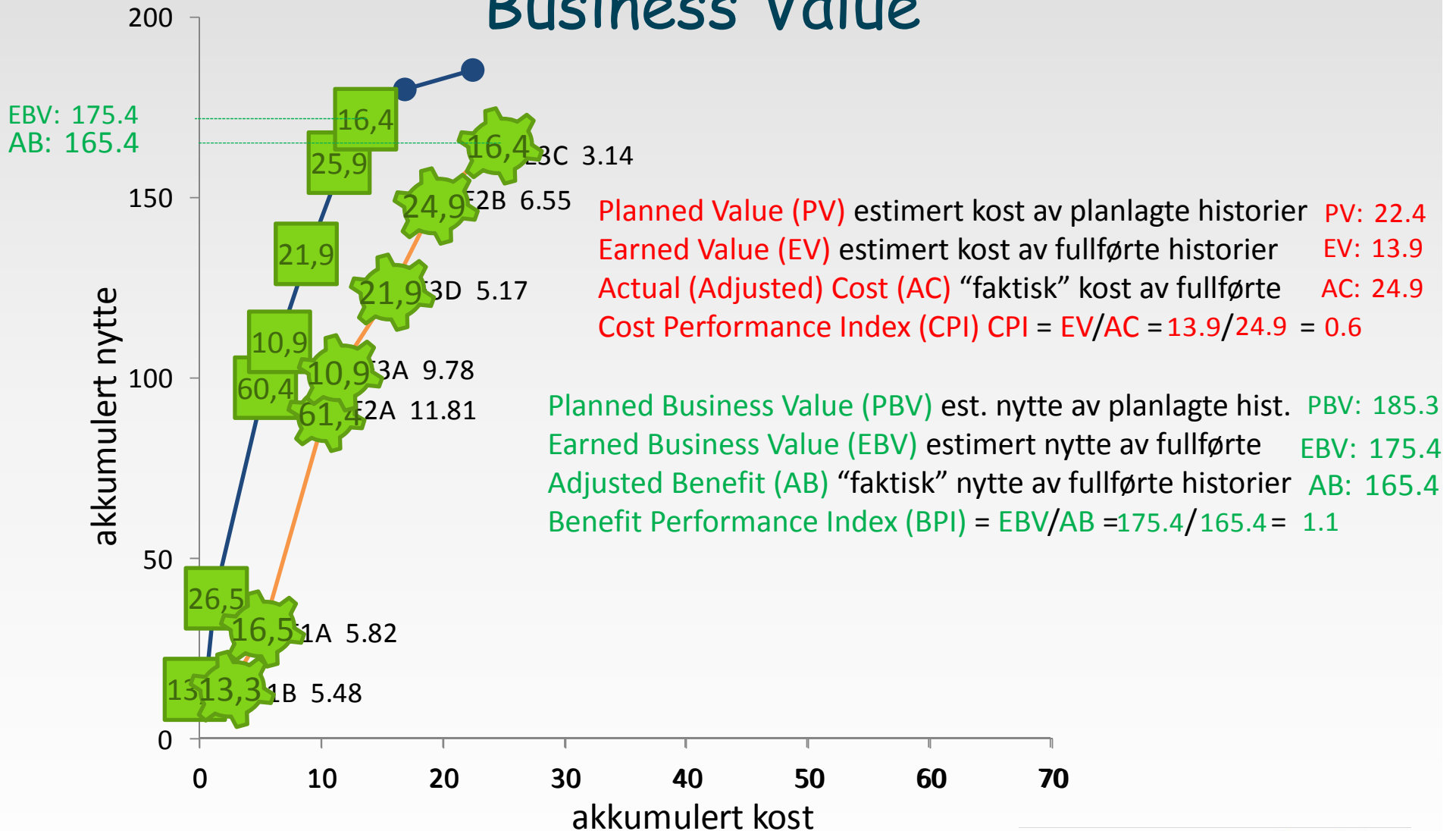


# Inntjent forretningsverdi "Earned Business Value"

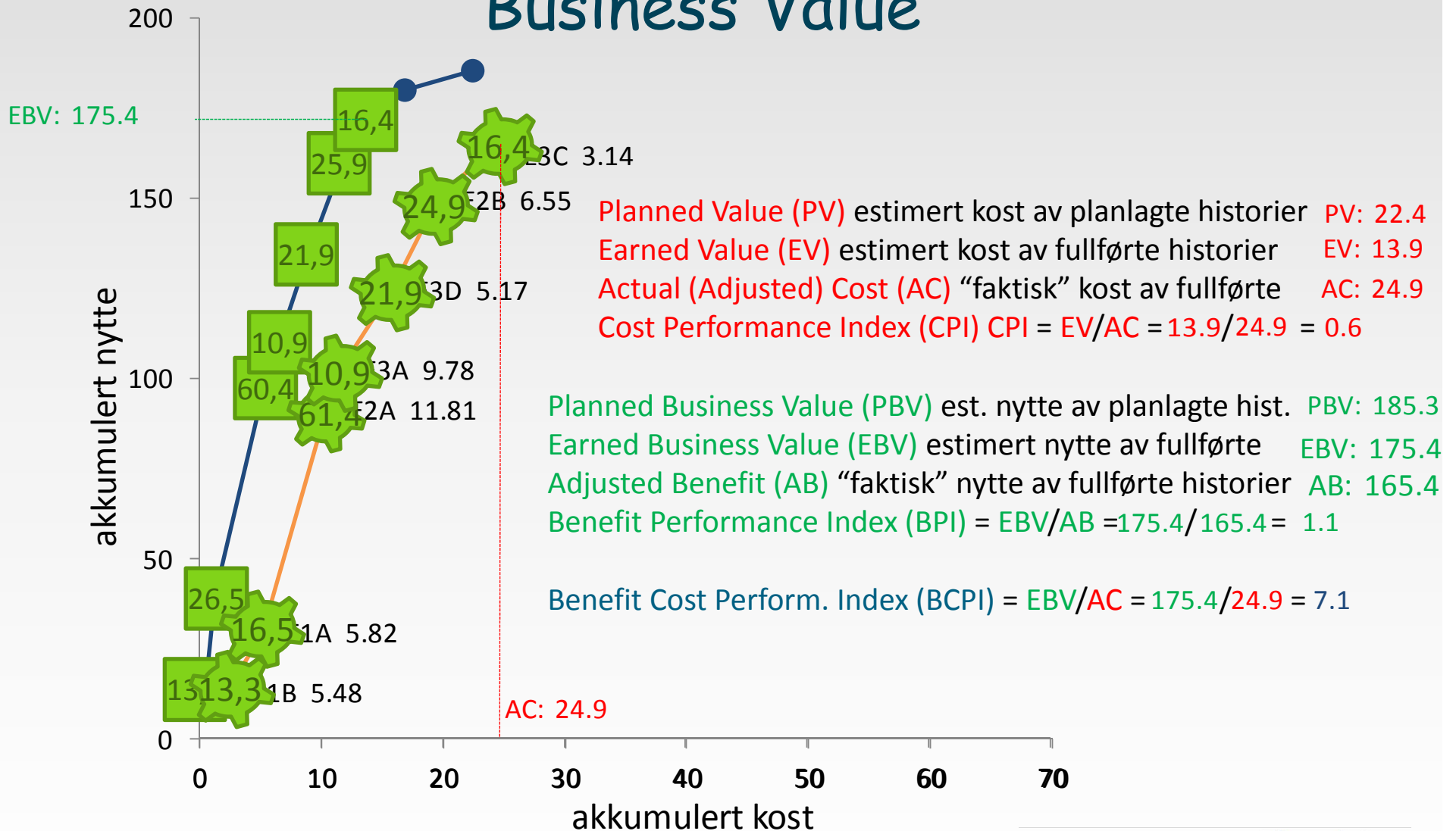




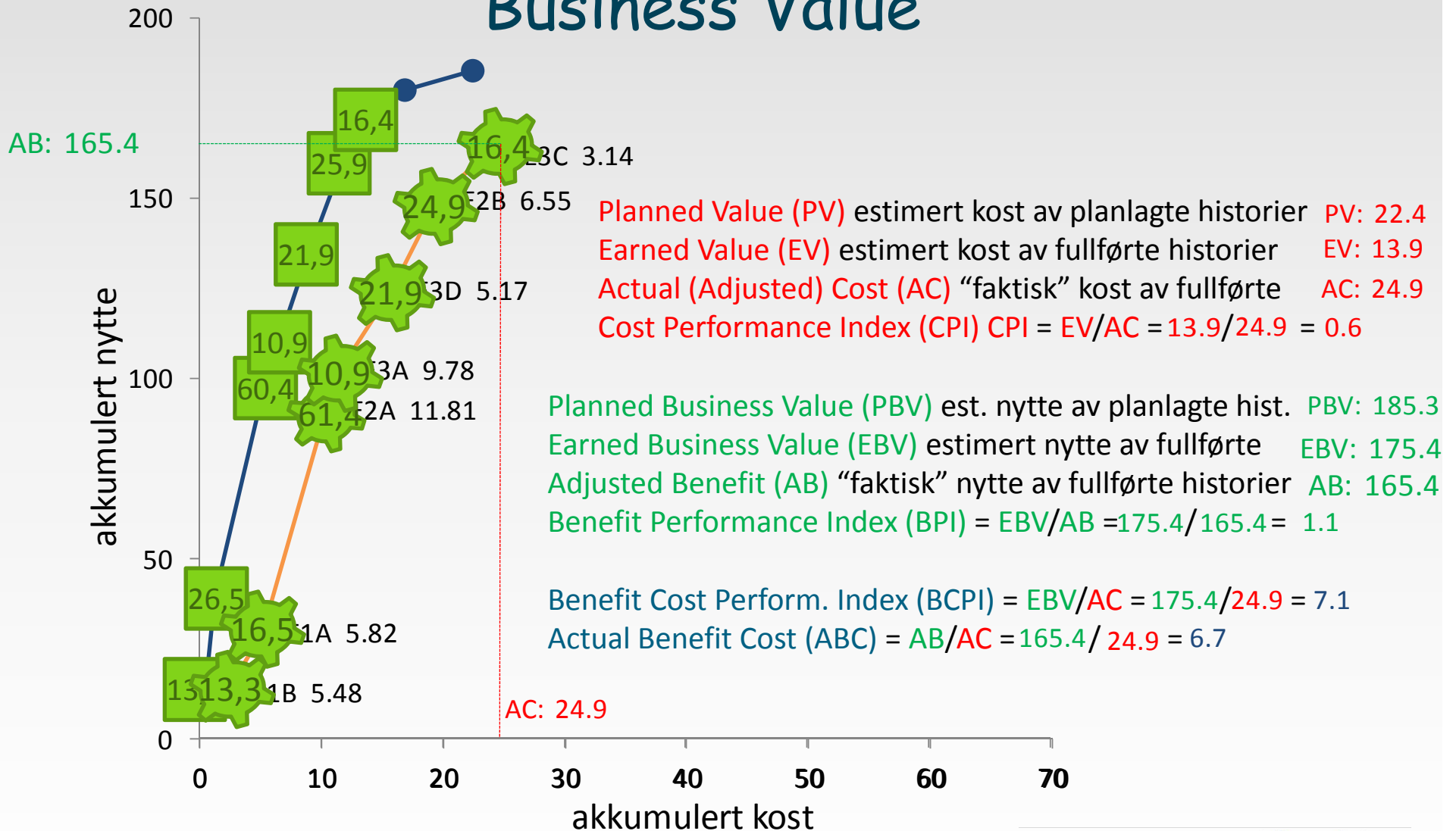
# Inntjent forretningsverdi "Earned Business Value"



# Inntjent forretningsverdi "Earned Business Value"



# Inntjent forretningsverdi "Earned Business Value"



## Benefit Points - The Best Part of the Story -

### Earned Business Value Management

- See that You Deliver Value to Your Customer -

Jo Erskine Hannay, Simula Research Laboratory,  
Hans Christian Benestad, ExpertWare AS, Kjell Strand, PROMIS AS

The order in which you send your backlog items into construction determines when stakeholders will be able to reap benefit from what functionality. This can have substantial impact on market timing, enterprise earnings and project manager survivor rate. There are several ways to order a backlog, and sophisticated methods and tools exist to do so—for example, in release planning. But the important point we'll make here, is that no matter what scheme for backlog ordering you choose to use, you ought to be explicit on the order in which you realize potential business value. To this end, we'll present methods to express business value relative to cost in your backlog and methods to monitor how much potential business value you're realizing along the way—in addition to cost expended. Given the central role proclaimed to business value in Agile, we said in [9] that you should assign

benefit points to your project's product elements (epics and stories); with at least the same vigor and rigor with which you assign story points. To do this, assign points (for example, in a benefit poker session using the Fibonacci scale) according to how much you think an epic contributes to the project's distinct objectives (Fig. 1). Objectives, which are part of the business case for the project, express the effect in/on the organization that the project's deliverables are intended to induce. The objectives may, in turn, be assessed to contribute to the enterprise's planned returns to varying degrees. The fact that objectives may not represent equal value is then reflected by balancing the benefit points accordingly. We summarized all this in [9] into a core practice of *Benefit Point Estimation for Epics*.

As an example from the public service domain, Fig. 2 shows Returns *Ret1–Ret3*, Objectives *Obj1–Obj3* and Epics *E1–E8*. Fig. 2(a) exemplifies the first estimation task to be done in the core practice—to provide business value estimates for epics in the form of benefit points. For example, using the Fibonacci sequence familiar from planning poker, epic *E1* has been estimated to contribute to Objectives *Obj1*, *Obj2*, *Obj3*, respectively, 13, 5 and 8 benefit points (BP); in all 26 benefit points. The total number of benefit points assigned in this manner is 211 in this example. Fig. 2(b) exemplifies the second estimation task to be done—to estimate how much each objective contributes to returns. The total strategically planned return in *Ret1*, *Ret2* and *Ret3* is 100 million. The project's objectives *Obj1*, *Obj2* and *Obj3* are estimated to contribute 21.5 million, 25 million and 30 million, respectively, to that return; in all 76.5 million. Thus, the project's objectives, once fulfilled, contribute unevenly toward the return of the project, and only partly to the enterprise's strategically planned return. Then, Fig. 2(c) shows the benefit points automatically balanced due to objectives having different value. Your tasks only involve providing estimates for the parts with white background in Figure 2. The green parts can be automatically generated by your tool (e.g., Excel).

Copyright (c) 2016 the authors. Accepted version. Final version to appear in IEEE Software.

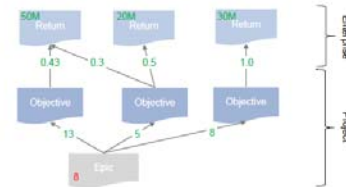


Fig. 1. Product element with both associated story points (8) and benefit points (13, 8, 5). Objectives contribute to various degrees to planned enterprise returns.

This core practice effectively links the project's product estimates to the business case and to strategic plans. The methodology is to harness and systematize stakeholders' insights and project learning; rather than to employ sophisticated tools for calculating estimates that, by the way, fair no better on average than expert estimation [14]. So, methods must be simple, support expert's cognitive processes and give sufficient, rather than optimal, results [8]. Although simple, the core practice supports powerful monitoring techniques.

You can use benefit points in combination with story points to obtain means to monitor and adjust your project. Assigning story points (another core practice) is a common activity done routinely in projects, so we'll assume you know how to do this; e.g., in planning poker sessions. However, we'll make a few remarks in the context of benefit/cost management.

Benefit manifests itself after deployment, so to get a sensible benefit/cost measure, cost estimates should include post-deployment cost in addition to development cost. Traditionally, story points reflect development cost only. However, it's common to assume that lifecycle cost is proportional to, or linearly dependent on, development cost; e.g., [13], depending on domain and

# For å lære mer

Ta kurset IT Project Professional ITPP (Metier Academy)

- prosjektmetodikken PRINCE2®
- sammen med smidige teknikker og
- beste praksis for kontraktshåndtering.

46 PDU til PMP-sertifiserte fra Project Management Institute

<http://www.smidigeprosjekter.no/itpp>

E-læring og workshops

- Første e-eksamen senest 13. mars 2017
- Siste eksamen 26. april 2017



<http://simula.no> - søk på «Hannay» -> publications

[Http://hitledelse.no](http://hitledelse.no) - Suksess med IKT i offentlig sektor -> Publikasjoner

Copyright © 2016 Jo Hannay

**simula**  
Suksess med IT i offentlig sektor  
(SMIOS)

# Oppsummering

- Nyttepoeng i tillegg til kostpoeng!
- Inntjent ~~verdi~~ <sup>kost</sup>: kun mengde funksjonalitet realisert
- Inntjent forretningsverdi: nytten av realisert funksjonalitet
- Lag meningsfulle metrikker:  $BCPI = EBV/AC$ , ...
- Det er en forsømmelse å bare ta hensyn til inntjent kost



# Nyttepoeng

## Lønsomhetsanalyse



Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

## Tiltaket/Prosjektet



Effektmål

Kravspesifikasjon

13 E6  
5,0

13 E7  
11,3

5 E4  
7,0

8 E5  
5,2

8 E3  
11,6

3 E1  
9,3

5 E2  
18,2

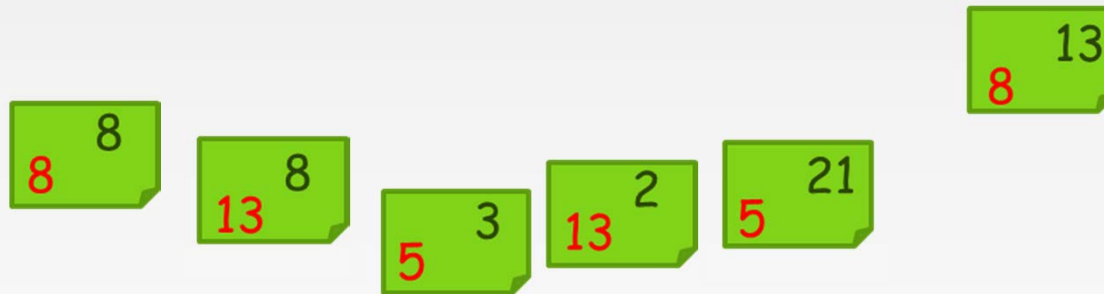
## Lønsomhetsanalyse

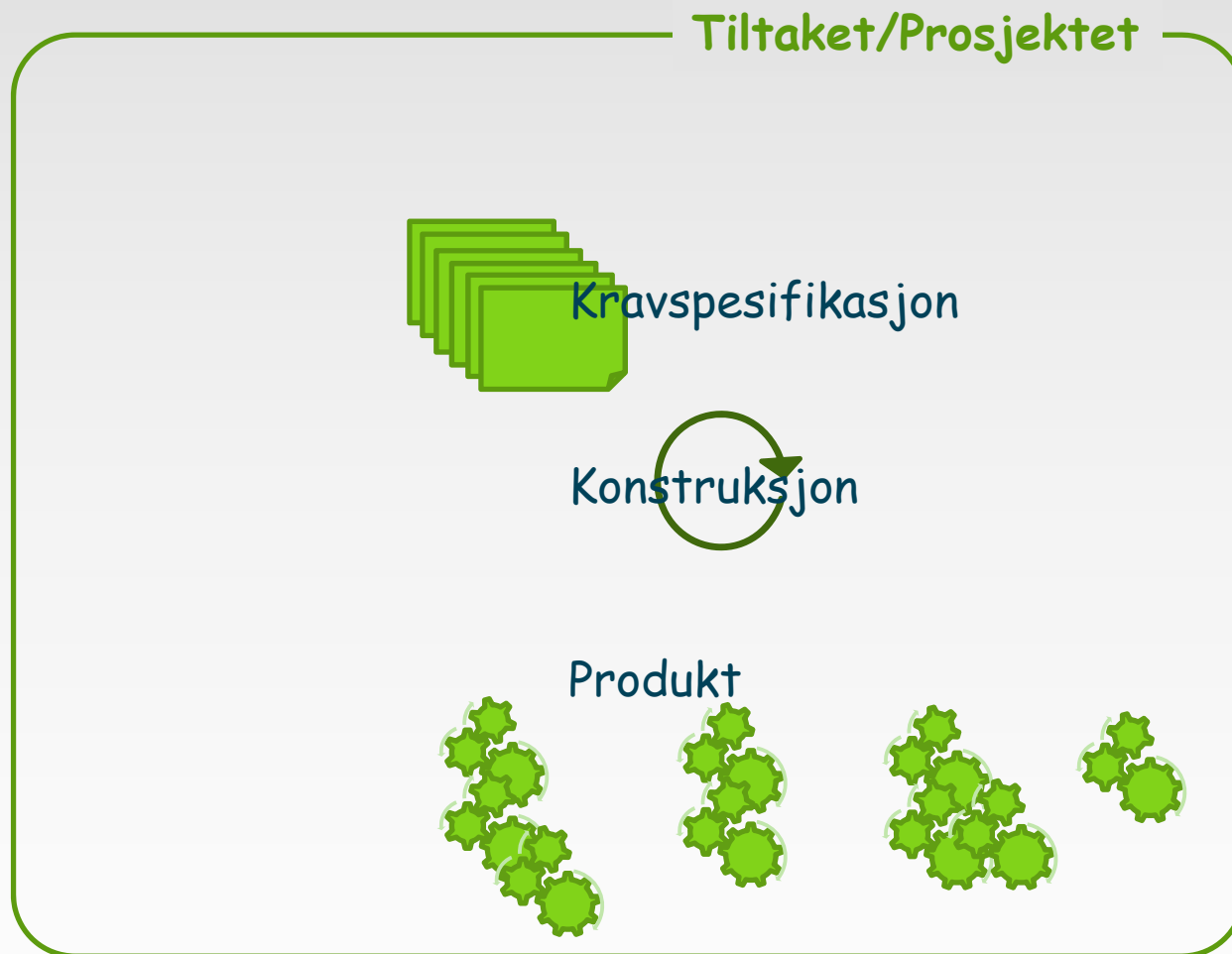
Virksomhetsmål

## Tiltaket/Prosjektet

Effektmål

Kravspesifikasjon







# Lønsomhetsanalyse

Virksomhetsmål  
Planlagt Gevinst

## Tiltaket/Prosjektet

Effektmål

Kravspesifikasjon

Konstruksjon

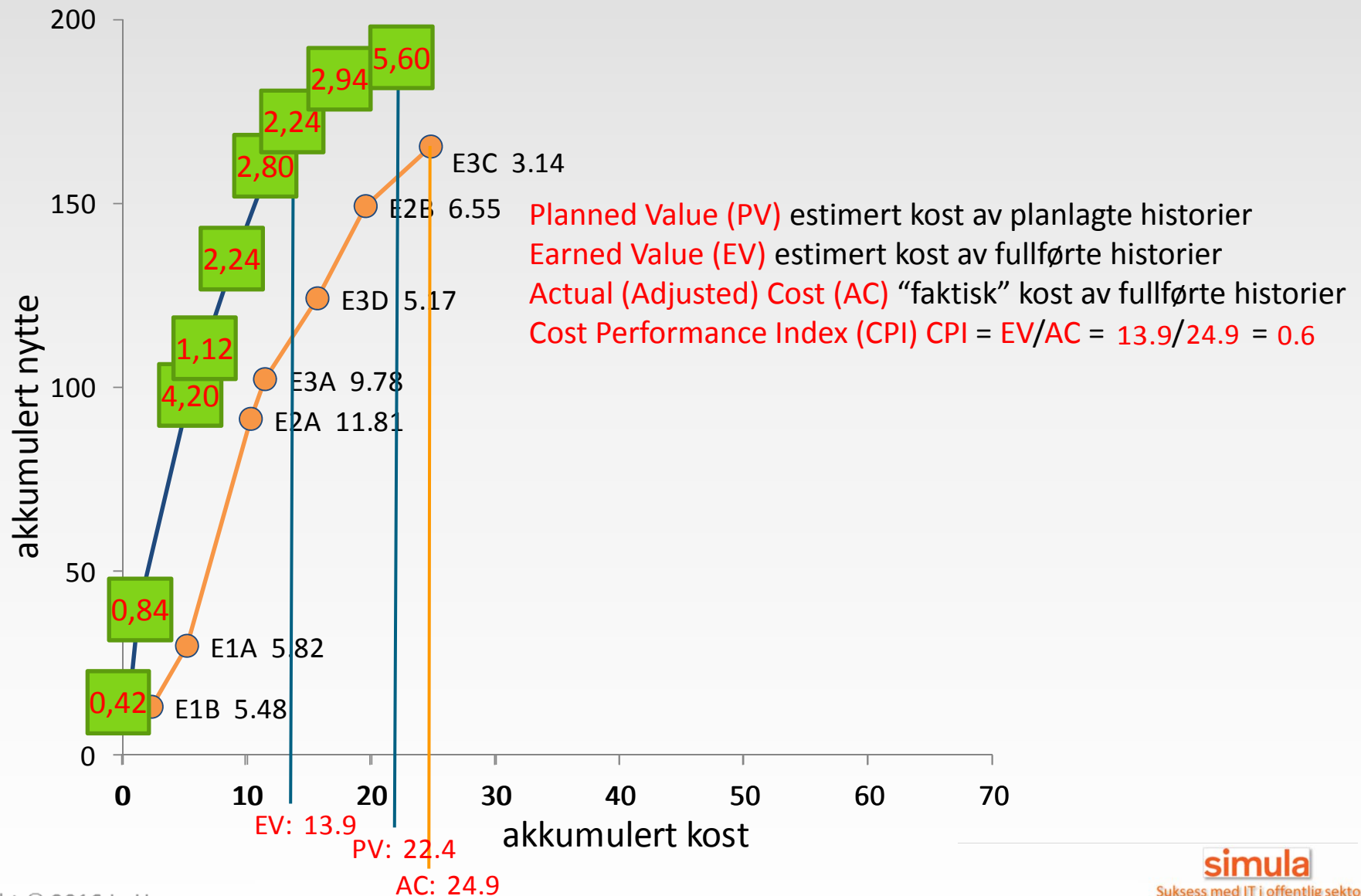
Gevinst

Produkt

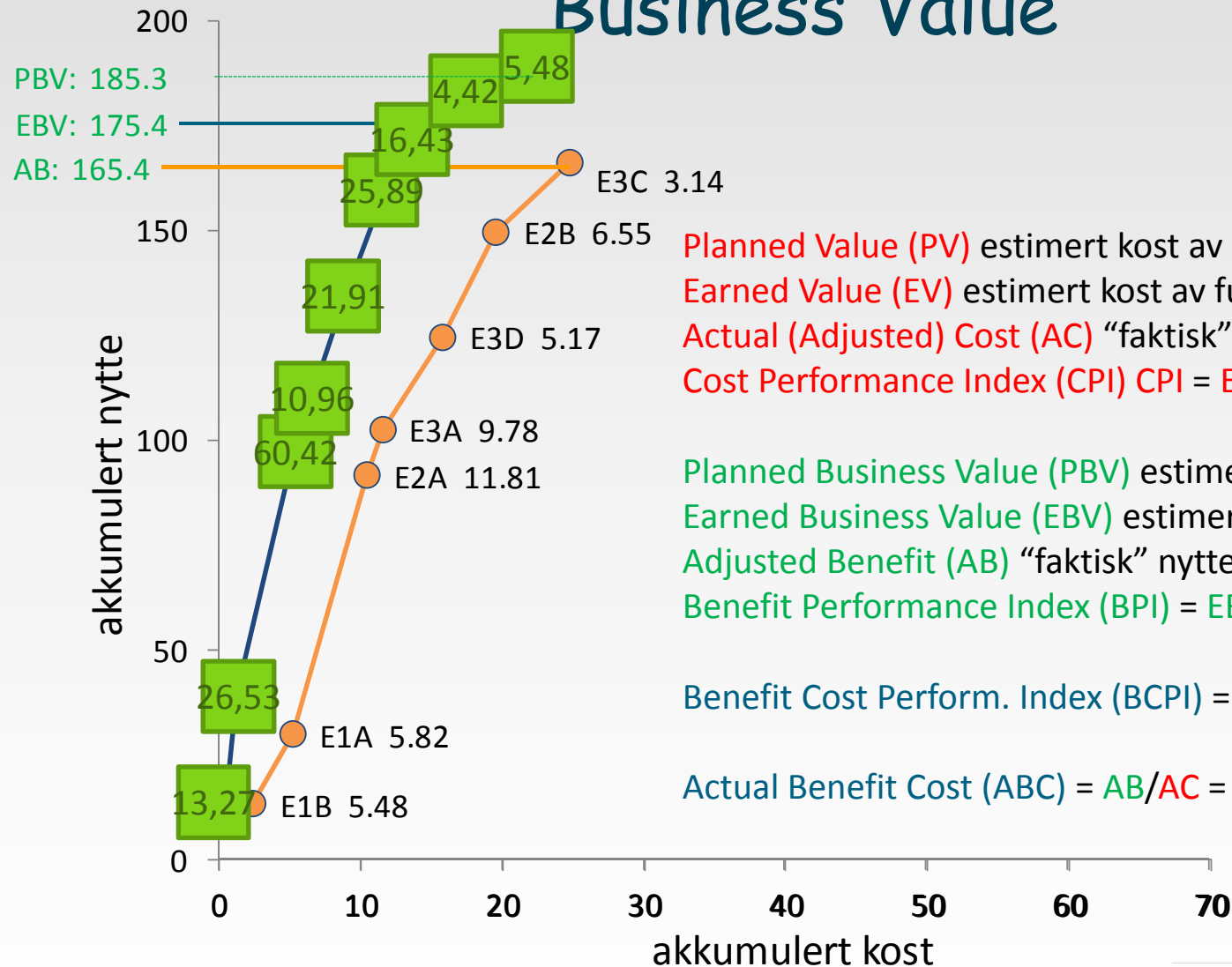


Suksess med IT i offentlig sektor  
(SMIOS)

# Inntjent verdi "Earned Value"



# Inntjent forretningsverdi "Earned Business Value"



Planned Value (PV) estimert kost av planlagte historier  
 Earned Value (EV) estimert kost av fullførte historier  
 Actual (Adjusted) Cost (AC) "faktisk" kost av fullførte historier  
 Cost Performance Index (CPI)  $CPI = EV/AC = 13.9/24.9 = 0.6$

Planned Business Value (PBV) estimert nytte av planlagte hist.  
 Earned Business Value (EBV) estimert nytte av fullførte historier  
 Adjusted Benefit (AB) "faktisk" nytte av fullførte historier  
 Benefit Performance Index (BPI)  $BPI = EBV/AB = 175.4/165.4 = 1.1$

Benefit Cost Perform. Index (BCPI)  $BCPI = EBV/AC = 175.4/24.9 = 7.1$

Actual Benefit Cost (ABC)  $ABC = AB/AC = 165.4/24.9 = 6.7$