

**Erfaringer med
nyttestyring på
styringsgruppenivå
i et smidig
utviklingsprosjekt**

Smidig digitalisering 2017
André Vogt, Scienta

Making IT your winning asset

norkring

Vi bringer

dit du vil.



Innhold

- Kort om prosjektene
- Metoden
- Erfaringer

Prosjektene

RIMS

- Plattformer for prosessstøtte, integrasjon og kundeportal.
- Implementert prosessstøtte for en stor forretningsprosess
- Stort IT-prosjekt, 12 måneder
- Kontraktsform: Fastpris hovedleverandør, T&M kundeprosjekt
- Arbeidsform: Smidig utvikling med akseptansetest
- Status: Avsluttet

Airbus

- IT-løsninger for å støtte opp under Norkrings ambisjon om å bli en digital pioner
- Stort IT-prosjekt, 10 måneder
- Kontraktsform: T&M hovedleverandør og kundeprosjekt
- Arbeidsform: Smidig utvikling med kontrollpunktstester
- Status: Gjennomføringsfasen

Felles effektmål:



**Forbedret
effektivitet**

**God
prosessoversikt**

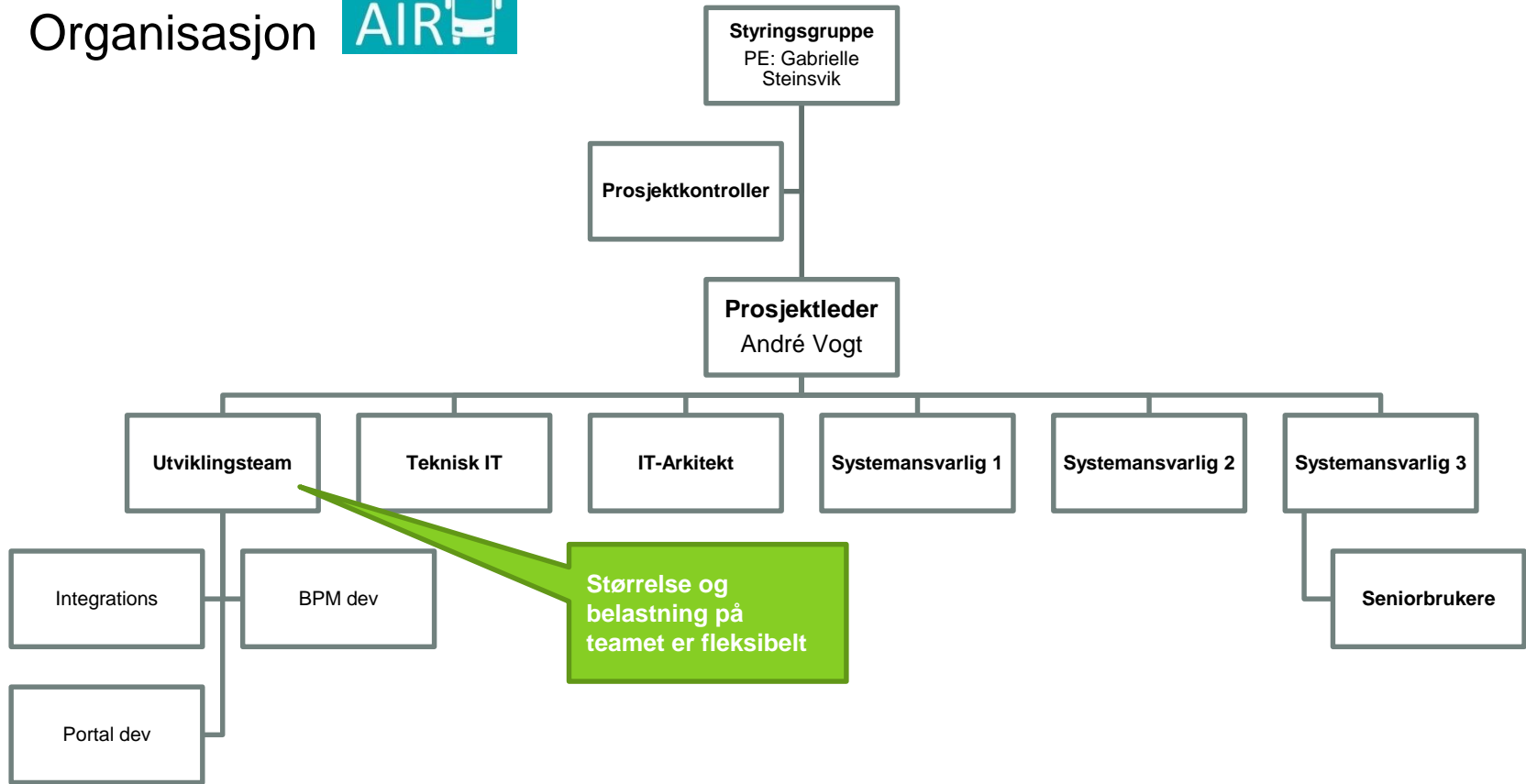
**Raskere fremtidssikker
løsning**

Riktig arkitektur

Mer brukervennlig

Færre feil

Organisasjon



Kontekst

- Nyttestyring underveis på flere nivåer

Faste deltagere (andre ved behov)	Nivå	Arbeidsomfang	Frekvens	Resultat
Styringsgruppe, IT-arkitekt og prosjektleder	Arbeidspakke	> 1000 timer	Hver 2. måned	Arbeidspakker prioritert
Seniorbrukere, IT-arkitekt, Prosjektleder, IT-arkitekt	Eposnivå	~100 timer	Hver 2. måned	Prioritert produktkø av epos per arbeidspakke
Seniorbrukere, IT-arkitekt, Prosjektleder, IT-arkitekt	Brukerhistorie	~10-20 timer	Hver 2. uke	Del 1: Prioritert backlog av brukerhistorier Del 2: Avtale om leveranse av brukerhistorier neste sprint

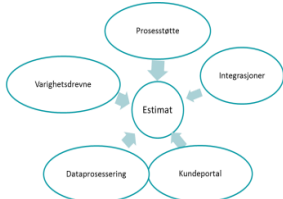
Nyttestyring på styringsgruppenivå

- «kontinuerlig» prioritering av de arbeidspakkene som gir størst nytte versus kostnad

Arbeidspakker beskrevet



Omfangsestimater



Styringsgruppens nyttestyring

Arbeidspakke / effektmål	Følgeligst effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere fremtidssikker løsning	Riktig arkitektur	God prosessoversikt	Sum	Estimat kostnad	Nytte /kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonstjenester	20,0	3,5	8,0	8,0	6,7	12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal	20,0	1,4	4,0	3,2	6,7	1,7	37	2,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1	16,0	4,0	6,7	2,6	6,7	3,1	39	3,4	11,5	5
Systemintegrasjon 2	4,0	2,3	3,1	2,1	3,5	2,3	17	0,4	43,0	2
Systemintegrasjon 3	2,2	1,7	2,2	2,4	2,3	1,5	12	1,7	7,3	6
Inføring	6,2	2,7	1,4	1,5	1,0	3,1	16	0,4	39,8	3
Planlegging av reise fore	8,0	1,5	3,1	2,5	3,2	3,1	21	0,4	33,5	1
Beslag med vedlegg	100,0	10,0	30,0	40,0	33,3	60,0				

Resultat: Prioriterte arbeidspakker for utvikling etter størst nytte/kost

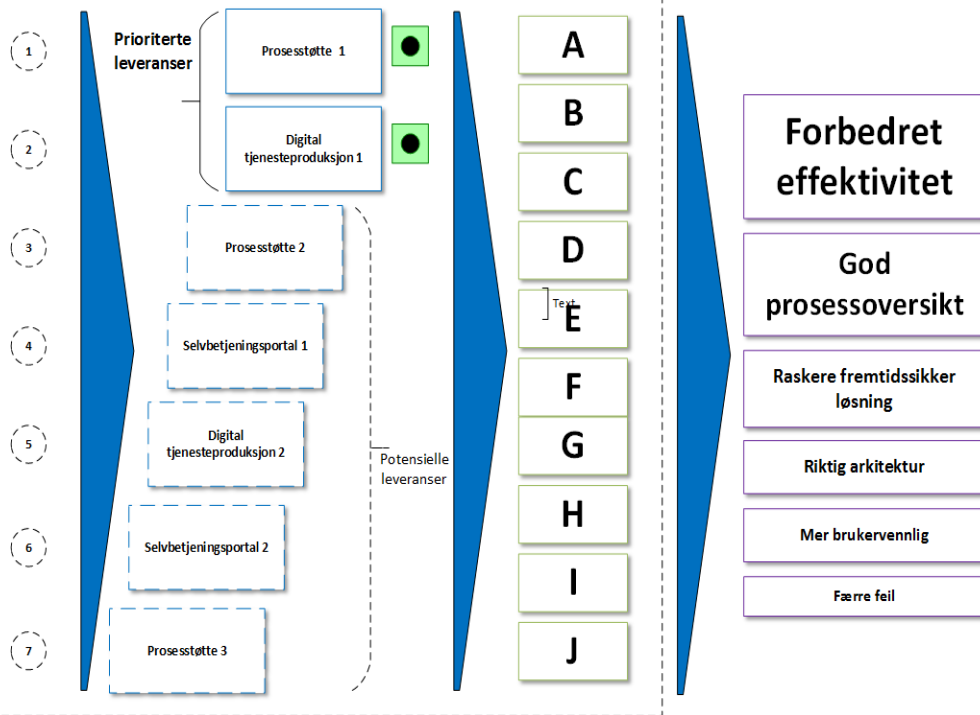


Prioritet

Hypptige leveranser

Kontinuerlig realisering av gevinster

Effektmål



Forbedret effektivitet

God prosessoversikt

Raskere fremtidssikker løsning

Riktig arkitektur

Mer brukervennlig

Færre feil

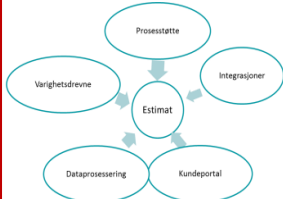
Nyttestyring på styringsgruppenivå

- «kontinuerlig» prioritering av de arbeidspakkene som gir størst nytte versus kostnad

Arbeidspakker beskrevet



Omfangsestimater



Styringsgruppens nyttestyring



Arbeidspakke / effektmål	Følgeligst effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere fremtidssikker løsning	Riktig arkitektur	God prosessoversikt	Sum	Estimat kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsløsning	20,0	3,5	8,0	8,0	6,7	12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal	20,0	1,4	4,0	3,2	6,7	1,7	37	2,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1	16,0	4,0	6,7	2,6	6,7	3,1	39	3,4	11,5	5
Systemintegrasjon 2	4,0	2,3	3,1	2,1	3,5	2,3	17	0,4	43,0	2
Systemintegrasjon 3	2,2	1,7	2,2	2,4	2,3	1,5	12	1,7	7,3	6
Infotring	6,2	2,7	1,4	1,5	1,0	3,1	16	0,4	39,9	3
Planlegging av reise fore	8,0	1,5	3,1	2,5	3,2	3,1	21	0,4	33,5	1
Beslag med vedlegg	100,0	10,0	30,0	40,0	33,3	60,0				

Resultat: Prioriterte arbeidspakker for utvikling etter størst nytte/kost

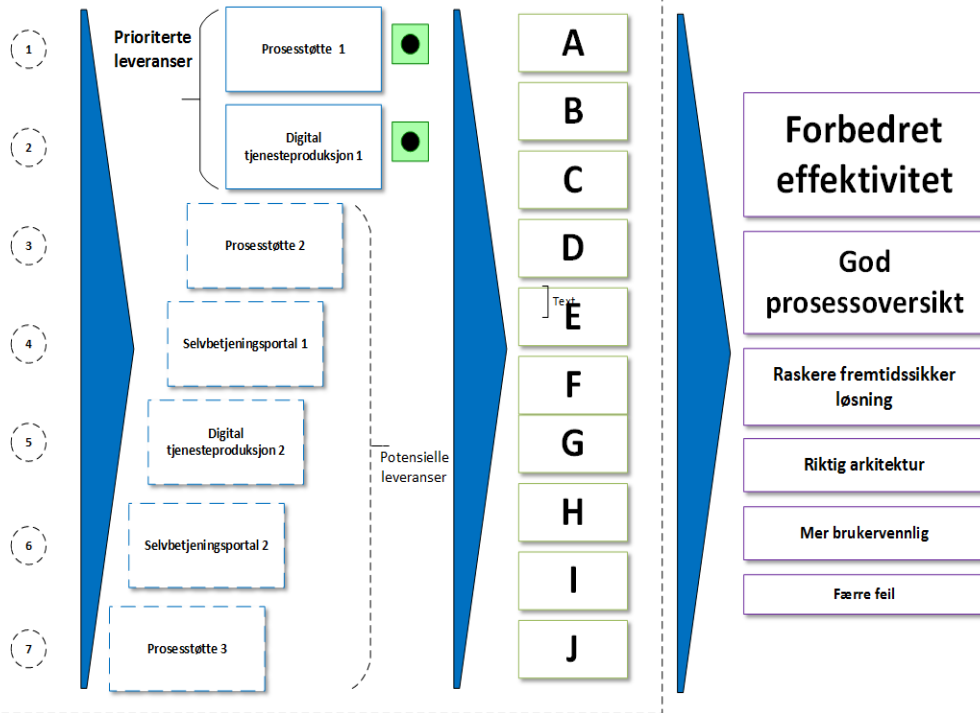


Prioritet

Hyppe leveranser

Kontinuerlig realisering av gevinster

Effektmål



Forbedret effektivitet

God prosessoversikt

Raskere fremtidssikker løsning

Riktig arkitektur

Mer brukervennlig

Færre feil

Nyttestyring på styringsgruppenivå

- Mal underlag til nytteestimering i styringsgruppen

Drivere og behov

1. Behov for å etablere strukturkapital

Omfang og kostnad

Omfang:

xxxx

Skjønnsmessige avgrensninger for denne iterasjonen: Som beskrevet, men ...

Relativ kostnad versus øvrige arbeidspakker (timer): xx

Gevinstens primære bidrag til effektmålene		Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtidssikker løsning	Riktig arkitektur	God prosessoversikt
1	Økt volum med redusert bemanning	Finansiell. Xx MNOK/år					
2	Forbedret verktøystøtte for å håndtere komplekse operasjoner	Xx MNOK Indirekte finansiell					
3	xx		Xx MNOK/ år Ind.fin				
4	xx						
5	xx			Ikke-finansiell			
6	xx				Ikke-finansiell		
7	xx					Ikke-finansiell	
8	xx						Ikke-finansiell

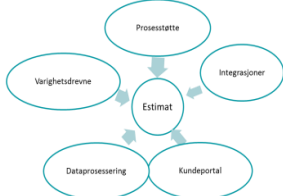
Nyttestyring på styringsgruppenivå

- «kontinuerlig» prioritering av de arbeidspakkene som gir størst nytte versus kostnad

Arbeidspakker beskrevet



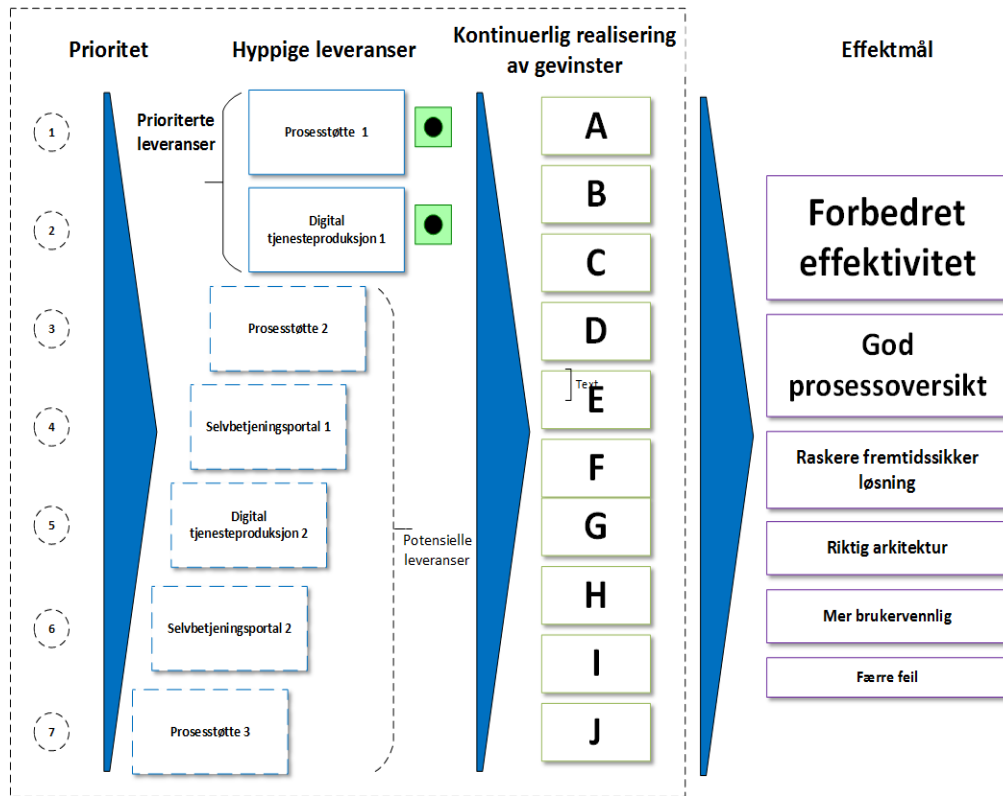
Omfangsestimater



Styringsgruppens nyttestyring

Arbeidspakke / effektmål	Følgelig effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere fremtidssikker løsning	Riktig arkitektur	God prosessoversikt	Sum	Estimat kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonspakke	20,0	3,5	8,0	8,0	6,7	12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal	20,0	1,4	4,0	3,2	6,7	1,7	37	2,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1	16,0	4,0	6,7	2,6	6,7	3,1	39	3,4	11,5	5
Systemintegrasjon 2	4,0	2,3	3,1	2,1	3,5	2,3	17	0,4	43,0	2
Systemintegrasjon 3	2,2	1,7	2,2	2,4	2,3	1,5	12	1,7	7,3	6
Inføring	6,2	2,7	1,4	1,5	1,0	3,1	16	0,4	39,8	3
Planlegging av reise fore	8,0	1,5	3,1	2,5	3,2	3,1	21	0,4	33,5	1
Beslag med vedlegg	100,0	10,0	30,0	40,0	33,3	60,0				

Resultat: Prioriterte arbeidspakker for utvikling etter størst nytte/kost



Nyttestyring på styringsgruppenivå

- nytteestimering i styringsgruppen

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform	20,0									
Ekstern portal										
Systemintegrasjon 1										
Systemintegrasjon 2										
Systemintegrasjon 3										
Innføring										
Planlegging av neste fase										



1. Start med å estimere nyttepoengene for et arbeidspakke-effektmål par

Nyttestyring på styringsgruppenivå

- nytteestimering i styringsgruppen

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform	20,0									
Ekstern portal	20,0									
Systemintegrasjon 1										
Systemintegrasjon 2										
Systemintegrasjon 3										
Innføring										
Planlegging av neste fase										



1. Start med å estimere nyttepoeng for et arbeidspakke-effektmål par
2. Fortsett med samme effektmål, og estimer neste arbeidspakke relativt til den forrige

Nyttestyring på styringsgruppenivå

- nytteestimering i styringsgruppen

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform	20,0									
Ekstern portal	20,0									
Systemintegrasjon 1	16,0									
Systemintegrasjon 2										
Systemintegrasjon 3										
Innføring										
Planlegging av neste fase										



1. Start med å estimere nyttepoeng for et arbeidspakke-effektmål par
2. Fortsett med samme effektmål, og estimer neste arbeidspakke relativt til den forrige
3. etc

Nyttestyring på styringsgruppenivå

- nytteestimering i styringsgruppen

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform	20,0	3,5	8,0	8,0	6,7	12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal	20,0	1,4	4,0	3,2	6,7	1,7	37	2,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1	16,0	4,0	6,7	2,0						
Systemintegrasjon 2	4,0	2,3	3,1	2,0						
Systemintegrasjon 3	2,2	1,7	2,2	2,0						
Innføring	6,2	2,7	1,4	1,0						
Planlegging av neste fase	8,0	1,5	3,1	2,0						
<i>Beregnet med vektning</i>	100,0	10,0	30,0	40,0	33,3	60,0				

1. Start med å estimere nyttepoeng for et arbeidspakke-effektmål par
2. Fortsett med samme effektmål, og estimer neste arbeidspakke relativt til den forrige
3. Etc
4. Verdimatrisen inneholder vektner

Nyttestyring på styringsgruppenivå

- nytteestimering i styringsgruppen

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet	
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform							12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal							1,7	37	2,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1							3,1	39	3,4	11,5	5
Systemintegrasjon 2							2,3	17	0,4	43,0	2
Systemintegrasjon 3							1,5	12	1,7	7,3	6
Innføring							3,1	16	0,4	39,8	3
Planlegging av neste fase							3,1	21	0,4	53,5	1
<i>Beregnet med vektning</i>	100,0	10,0	30,0	40,0	33,3	60,0					

1. Start med å estimere et arbeidspakke-effektmål par
2. Fortsett med samme effektmål, og estimer neste arbeidspakke relativt til den forrige
3. Etc
4. Verdimatrisen inneholder vektorer
5. Verdimatrisen inneholder estimerte relative kostnader

Nyttestyring på styringsgruppenivå

- nytteestimering i styringsgruppen

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform	20,0	3,5	8,0	8,0	6,7	12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal								10,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1								10,4	11,5	5
Systemintegrasjon 2								10,4	43,0	2
Systemintegrasjon 3								10,7	7,3	6
Innføring								10,4	39,8	3
Planlegging av neste fase								10,4	53,5	1
<i>Beregnet med vektning</i>	100,0	10,0	30,0	40,0	33,3	60,0				

1. Start med å estimere et arbeidspakke-effektmål par
2. Fortsett med samme effektmål, og estimer neste arbeidspakke relativt til den forrige
3. Etc
4. Verdimatrisen inneholder vektorer
5. Verdimatrisen inneholder estimerte relative kostnader
6. Relativ nytte over kost ratio gir prioritet

Nyttestyring på styringsgruppenivå

- anonymisert resultat av en faktisk nytteestimering i styringsgruppen

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform	20,0	3,5	8,0	8,0	6,7	12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal	20,0	1,4	4,0	3,2	6,7	1,7	37	2,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1	16,0	4,0	6,7	2,6	6,7	3,1	39	3,4	11,5	5
Systemintegrasjon 2	4,0	2,3	3,1	2,1	3,5	2,3	17	0,4	43,0	2
Systemintegrasjon 3	2,2	1,7	2,2	2,4	2,3	1,5	12	1,7	7,3	6
Innføring	6,2	2,7	1,4	1,5	1,0	3,1	16	0,4	39,8	3
Planlegging av neste fase	8,0	1,5	3,1	2,5	3,2	3,1	21	0,4	53,5	1
<i>Beregnet med vektning</i>	<i>100,0</i>	<i>10,0</i>	<i>30,0</i>	<i>40,0</i>	<i>33,3</i>	<i>60,0</i>				

Endelig verdimatrise RIMS

Levert

Delvis le.

Ikke lev.

Enabler

Arbeidspakke / effektmål	Forbedret effektivitet	Færre feil	Mer brukervennlig	Raskere, fremtids-sikker løsning	Riktig arkitektur	God prosess oversikt	Sum	Estimert kostnad	Nytte / kost	Prioritet
Prosesstøttesystem og integrasjonsplattform	20,0	3,5	8,0	8,0	6,7	12,0	58	10,7	5,4	7
Ekstern portal	20,0	1,4	4,0	3,2	6,7	1,7	37	2,0	18,5	4
Systemintegrasjon 1	16,0	4,0	6,7	2,6	6,7	3,1	39	3,4	11,5	5
Systemintegrasjon 2	4,0	2,3	3,1	2,1	3,5	2,3	17	0,4	43,0	2
Systemintegrasjon 3	2,2	1,7	2,2	2,4	2,3	1,5	12	1,7	7,3	6
Innføring	6,2	2,7	1,4	1,5	1,0	3,1	16	0,4	39,8	3
Planlegging av neste fase	8,0	1,5	3,1	2,5	3,2	3,1	21	0,4	53,5	1
<i>Beregnet med vektning</i>	<i>100,0</i>	<i>10,0</i>	<i>30,0</i>	<i>40,0</i>	<i>33,3</i>	<i>60,0</i>				

Andre observasjoner

1. Hva man må ha på plass før nytteestimeringen
2. Disposisjon for nytteestimeringen
3. Tidsbruk
4. Nyttestyring på forskjellige nivåer
5. Deltagernes mestringsfølelse
6. Gevinster har blitt identifisert
7. Enabler effekter
8. Oppfølging av faktisk nytte

1. Hva man bør ha på plass før nytteestimeringen

- **Deltagere i nytteestimeringen - viktig at denne er representativ**
- Tidspunkt for nytteestimeringen må settes i god tid
- Beskrivelse av tiltakene
- Virksomhetsmål det skal prioriteres opp mot med nærmere beskrivelse
- Kostnader for tiltakene med finansielle og ikke-finansielle gevinster
- Vekting av virksomhetsmålene (både finansielle og ikke-finansielle)
- Oversikt over eventuelle spesielle vilkår per tiltak
 - "17. mai effekter"
 - Myndighetspålegg
 - Hvorvidt tiltaket er enabler ("muliggjør") for andre tiltak

2. Disposisjon for nytteestimeringen

- Kort intro til metoden (kan utelates dersom dette er kjent)
- Presentasjon av virksomhetsmålene
- Presentasjon av tiltakene
- Parvis nytteestimering av hvert tiltak per virksomhetsmål
- Informasjon om estimering for utestående etter endt seanse

3. Tidsbruk

- Med 4-5 deltagere er det min erfaring at det går med ca 3 minutter per tiltak/virksomhetspar.
- Inneholder verdimatrisen 5 tiltak og 5 effektmål, vil det gå med ca $25 \times 3 = 75$ minutter på selve nytteestimeringen.

4. Nyttestyring på forskjellige nivåer

- Styringsgruppen har gitt gode tilbakemeldinger på nytteestimering via nytteepoker
- Dersom epos var store, har det gitt god effekt å benytte tilsvarende med brukerne
- For øvrig har vi benyttet MoSCoW med lojalitet til styringsgruppens prioritering på arbeidspakkenivå

5. Deltagernes mestringsfølelse

Det kreves en god del forberedelser for at deltagerne i nyttestyringen skal oppleve mestring i situasjonen:

- Innføring i metoden
- Gjerne en overordnet status på prosjektet slik at deltageren har kontekst
- God beskrivelse av tiltakene
- Estimering av kostnader for å kunne gi prioritering

Det er registrert økt engasjement og eierskap i styringsgruppen. De har vært med på å bestemme

6. Gevinster har blitt identifisert

- Konkrete gevinster har blitt identifisert som en del av diskusjonene rundt nytteestimeringen.

Et annet spørsmål er om konkrete gevinster må være identifisert før nytteestimeringen, eller om det i noen sammenhenger gir størst verdi totalt sett å gjennomføre før disse er kjent?

7. Enabler effekter

- Vi gjorde ikke noen forsøk på å tilpasse verdimatrisen for enablere. Det ble en separat vurdering.
- Det samme gjaldt innenfor arbeidspakkene

8. Oppfølging av faktisk nytte

- En tilbakemelding er hvordan man i ettertid kan sammenligne den nytten man trodde man kunne oppnå med det som faktisk skjedde?
- Det kan peke på behovet for å knytte sammen de relativt abstrakte nyttepoengene med gevinstene som faktisk skal realiseres, på en måte som er enkel å forstå.
- Her er det tilgjengelig kunnskap som kan benyttes til å utvikle god praksis.
- Inntil videre har vi benyttet oppfølging mot det finansielle business caset.

Takk for meg!

André Vogt, Scienta, av@scienta.no, +47 982 24 633