

BCR3103

Smidig prosjektarbeid og utvikling i Digitaliseringsdirektoratet

Agile work and development at Digitaliseringsdirektoratet



<https://profilveileder.digdir.no/visuell-profil/logo/108>

Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania

VÅR 2021

*“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania.
Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”*

Sammendrag

Denne studien har som hensikt å undersøke hvordan prosjekter blir gjennomført i henhold til prosjektteori og smidig metodikk. Dette har blitt undersøkt gjennom følgende problemstilling:

- ***“Hvordan arbeider Digitaliseringsdirektoratet i utviklingsprosjekter i henhold til smidig metodikk og Prosjektveiviseren? Og hvilke gevinster har fellesløsningene gitt?”***

I forkant av prosjektet hadde vi utarbeidet en hypotese hvor vi antok at mange organisasjoner ønsker å være/kaller seg smidig uten å nødvendigvis følge alle punktene i teorien om smidig metodikk. Underveis i forskningen ble vi nysgjerrig på hvordan Direktoratet arbeidet opp mot Prosjektveiviseren som har forankring i prosjektteori, derfor ble det naturlig å inkludere dette i vår problemstilling.

Kapittel 2 omhandler bruk av kvalitativ forskningsmetode, hvor vi benyttet oss av en abduktiv tilnærming for oppgavebesvarelsen. Dette vil si at vi analyserte datamaterialet samtidig som vi undersøkte relevant teori og litteratur fra pensumbøker og eksisterende forskning. Det ble også benyttet andre kilder som gjorde at vi ble nødt til å stille oss kildekritiske til funnene, samt at vi her har tatt stilling til validitet og reliabilitet.

Teorigrunnlaget i kapittel 3 har hovedvekt på prosjektteori og prosjektmetodikk. Innenfor prosjektteori har vi satt et ekstra fokus på gevinstrealisering, i tillegg til suksesskriterier, styring og organisering. Vi tar utgangspunkt i tradisjonell prosjektteori og etter støtte fra flere forskere ser vi på hvordan deler av dette har endret seg for å arbeide i et moderne selskap. Avslutningsvis i dette kapittelet presenterer vi vannfall og smidig prosjektmetodikk.

I Kapittel 4 beskriver vi de funnene vi har gjort, som har bakgrunn fra offentlig kilder og interne dokumenter fra Direktoratet. Først presenteres Prosjektveiviseren i sin helhet, deretter har vi satt søkelys på Maskinporten - som er en av fellesløsningene. Her har vi sett på bakgrunn og mål for utviklingen samt måten de arbeidet på. Informasjonen som vi innhentet ble støttet opp av to ulike fokusintervjuer, intervjuene er beskrevet i kapittel 2.

Avslutningsvis legges det frem gevinster fra et utvalg andre fellesløsninger.

Til slutt har vi i kapittel 5 sammenlignet teori og praksis. Det er først gjort en analyse av Prosjektveiviseren hvor vi setter denne opp mot teorigrunnlaget vårt, her viser det seg at Veiviseren blir brukt som et nyttig verktøy de gangene den overhode blir benyttet, men de færreste hadde et forhold til denne. Deretter ser vi på arbeidet i Maskinporten opp mot Prosjektveiviseren og teorigrunnlaget, et av funnene vi har gjort viser at Direktoratet benytter seg av det som anses som nyttig fra ulike smidige metoder, da hovedsakelig Scrum og Kanban. Videre ser vi at de ulike fellesløsningene skaper både prissatte og ikke-prissatte samfunnsøkonomiske gevinster. Dette har gitt grunnlag for drøfting og konklusjon som besvarer og bekrefter den nevnte problemstilling og hypoteser.

Antall ord: 25 422

Forord

Vi har vært heldige og fått samarbeide med Digitaliseringsdirektoratet gjennom denne oppgaven. Det settes stor pris på deres tilgjengelighet og innspill som har kommet gjennom våre dialoger.

Vi ønsker å gi en stor takk til vår veileder Helene Lie Røhr for gode tilbakemeldinger og at hun har stilt opp når vi har hatt behov for det gjennom hele bacheloroppgaven. Dette har bidratt til at arbeidsprosessen har vært målrettet og at oppgaven har opplevd kontinuerlig forbedringer.

I tillegg ønsker vi å takke alle forelesere og gjesteforelesere ved Høyskolen Kristiania for å ha tatt oss gjennom mange viktige og spennende emner i denne perioden.

Det må også rettes en takk til hverandre som har holdt ut og gitt motivasjon underveis i et pandemipreget semester. Videre må vi berømme familie og venner for gode motiverende ord og hjelp på veien.

Oslo, 30.05.21

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon.....	6
1.1. Innledning og tema	6
1.2. Problemstilling.....	7
1.3. Avgrensninger.....	7
1.4. Kritikk til egen oppgave.....	8
1.5. Introduksjon av Digitaliseringsdirektoratet	9
1.5.1. Fellesløsninger	9
1.5.2. Organisering.....	10
2. Metode.....	12
2.1. Kvalitativ metode.....	12
2.2. Bruk av kvalitativ metode.....	13
2.3. Fokuserte intervjuer	13
2.3.1. Informantene og gjennomføring	14
2.4. Validitet og reliabilitet	16
2.4.1. Validitet.....	16
2.4.2. Reliabilitet.....	16
2.4.3. Grad av validitet og reliabilitet	16
2.5. Kilder	17
3. Teoretisk tilnærming	19
3.1. Prosjektteori	19
3.1.1. Hvordan måle suksess?	22
3.2. Gevinstrealisering	25
3.2.1. Hvordan lykkes med gevinstrealisering.....	25
3.2.2. Gevinstrealiseringsprosessen	25
3.2.3. Typiske feiltakelser innenfor gevinstrealisering.....	28
3.3. Prosjektmetodikk	29
3.3.1. Tradisjonell prosjektmetodikk	29
3.3.2. Smidig prosjektmetodikk	30
3.3.3. Scrum	31
3.3.4. Kanban	34

4. Data	35
4.1. Prosjektveiviseren	35
4.1.1. Idé	35
4.1.2. Konsept	36
4.1.3. Planlegge.....	37
4.1.4. Gjennomføre	37
4.1.5. Avslutte	38
4.1.6. Realisere.....	38
4.2. Maskinporten	39
4.2.1. Hva er maskinporten?	39
4.2.2. Bakgrunn, mål og effekter	40
4.2.3. Organisering og interessenter	41
4.2.4. Tid og kostnader	42
4.2.5. Implementering og gevinstrealisering.....	42
4.2.6. Prosjektmetodikk	43
4.3. Gevinster	44
4.3.1. Digital postkasse	45
4.3.2. eSignering	45
4.3.3. eFormidling.....	45
4.3.4. eInnsyn.....	45
4.3.5. Muligheter for økte gevinster.....	46
5. Resultat	47
5.1. Analyse av Prosjektveiviseren	47
5.2. Maskinporten i praksis	48
5.3. Gevinster fra fellesløsningene.....	50
5.4. Konklusjon.....	51
6. Litteraturliste	54
7. Vedlegg.....	58
7.1. Vedlegg 1: Kontrollpunkter for avslutning av prosjekter	58
7.2. Vedlegg 2: Capgemini, synergier	58
7.3. Vedlegg 3: Intervjuguider	59
7.4. Vedlegg 4: Transkribert intervju.....	62

1. Introduksjon

1.1. Innledning og tema

Begge kandidater har en stor interesse for teknologi som var bakgrunnen for valg av bachelor i Digitalisering og økonomi. Digitalisering handler om å bruke teknologi på nye måter for å kunne forbedre, forenkle og fornye produkter eller tjenester. Gjennom denne bachelorutdanningen har vi hatt flere interessante emner som “Digital økonomi”, “Teknologiimplementering” og “Ledelse, prosjektledelse og informasjonssystemer”, hvorpå begge kandidatene også hadde valgemnet; “Grunnleggende informasjonsteknologi”.

Gjennom flere spennende temaer har vi blant annet sett på agil metodikk i form av rammeverket Scrum. Store deler av pensum har inneholdt hvilke positive effekter det kan gi å gå fra tradisjonell vannfallsmetode til smidig metodikk. I studieløpet har vi sett på alt fra fadesene til Kodak og Nokia, til suksesshistorier som Airbnb og Uber. Dette har bidratt til å øke vår forståelse for hvordan selskaper bør arbeide i praksis for å holde tritt med utviklingen i den digitale tidsalderen. Det er helt avgjørende hvordan selskaper foretar beslutninger som bidrar til økt effektivitet, skaper konkurransefortrinn og ikke minst for å overleve i markeder der konkurrentene blir flere. Derfor ønsker vi å benytte teori som vi har tilegnet oss for å se hvordan dette blir praktisert i offentlig sektor.

Med dette som grunnlag vil vi i vår besvarelse fokusere og forske på hvordan Digitaliseringsdirektoratet arbeider internt i utarbeidningen av digitale fellesløsninger. Vi vil se på deres arbeidsprosesser, utnyttelse av smidig metodikk og hvilke gevinster deres fellesløsninger gir.

På forhånd av oppgaven hadde vi utviklet en hypotese som vi ønsket å få svar på. Denne omhandler om hvorvidt selskaper klarer å følge teorien om smidig metodikk. Vi opplevde at mange sa de var smidige, men svært få hadde egentlig noe konkret å fortelle rundt dette, derfor lurte vi på om det var en trend å kalle seg smidig. I tillegg utviklet vi en ny hypotese underveis i arbeidet, knyttet til hvordan Prosjektveiviseren ble brukt i offentlig prosjekter, hvor vi antok at denne var lite fremtredende.

1.2. Problemstilling

På bakgrunn av denne innledningen har avhandlingen fått følgende overordnede problemstilling:

“Hvordan arbeider Digitaliseringsdirektoratet i utviklingsprosjekter i henhold til smidig metodikk og Prosjektveiviseren? Og hvilke gevinster har fellesløsningene gitt?”

1.3. Avgrensninger

Vi har valgt å avgrense besvarelsen på flere områder, i form av tema, problemstilling og teorigrunnlag.

Det har vært mange ulike utkast for hvordan problemstillingen skal lyde, og det har vært en lang prosess for å gjøre denne så konkret som mulig. Første utkast var “Digitaliseringens påvirkning i offentlig sektor” som vi mente var en god problemstilling. Med hjelp av veileder innså vi raskt at den var vag og hadde blitt for omfattende å svare på.

Vi kan si at idemyldringsprosessen var smertefull, men så fikk vi kontakt med flere som arbeider i Digitaliseringsdirektoratet som har hjulpet oss med innspill. Det er avdelingen for Digitale fellesløsninger (se modell 1: Organisasjonskart) som vi har kommunisert med gjennom hele perioden, så det er mye av Direktoratet som ikke har vært involvert. Ved å vurdere og ekskludere ulike problemstillinger, falt til slutt valget på den vi har i dag.

Tema omhandler digitalisering i offentlig sektor, for å se nærmere på dette har vi valgt å forholde oss til Digitaliseringsdirektoratet og deres fellesløsninger. Det er utviklet ni forskjellige nasjonale løsninger per i dag, for å kunne besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i en fellesløsning ved navn Maskinporten. Vi vil nevne de andre løsningene i forbindelse med hvilke gevinster de har gitt, men vi har lagt hovedfokus i Maskinporten for å forstå arbeidet i dette utviklingsprosjektet. Herunder analyserer vi også arbeidet opp mot Prosjektveiviseren.

I tillegg har vi valgt å skrive teori om smidig metodikk, hvor det finnes mange ulike rammeverk, men vi har avgrenset teorien til Scrum og Kanban. På samme måte har vi valgt å forholde oss til et utvalg med pensumbøker når det gjelder teorigrunnlaget for å unngå for mye modifikasjoner av samme teori.

1.4. Kritikk til egen oppgave

Vi brukte lang tid på å bestemme om vi ønsket å gjennomføre intervju med de ansatte i Direktoratet. Det startet med at vi fikk gode svar på e-post og tilsendt dokumentasjon vi trengte, men så ble vi redd for at det fort kunne oppstå rom for misforståelser og mindre utfyllende svar. Dermed bestemte vi oss for å gjennomføre to digitale intervjuer for å bekrefte og/eller avkrefte de teoriene og poengene vi hadde kommet frem til. Vi tar selvkritikk på at to informanter er noe snevert, vi burde nok intervjuet flere personer for å få et bredere perspektiv knyttet til prosjektarbeidet.

Som nevnt har det blitt utvekslet en del informasjon gjennom mailkorrespondanse, vi har lagt spørsmålene som ble stilt som vedlegg 3: Intervjuguide skriftlig. Sett i retrospekt forstår vi at vi får mer informasjon gjennom muntlig dialog og at svarene i mailkorrespondansen er på veldig overordnet nivå. Vi har full forståelse for at mennesker føler seg mindre forpliktet til å gre ut ved en upersonlig e-post.

Vi har viket noe fra original plan, og i løpet av oppgaven bestemte vi oss for å fokusere mer på Maskinporten. Vi skjønte fort at det ble for omfattende å skrive om alle løsningene, men vi gjorde ikke tilstrekkelig med undersøkelse, for det vi oppdaget var at Maskinporten kun var en videreføring av ID-porten. Det vil si at store deler av produktet allerede var ferdigutviklet og dermed hoppet vi over en del av de første stegene i utviklingsprosessen. Totalt sett er vi fornøyd med innsatsen som har blitt lagt ned i oppgaven og det har vært en bratt læringskurve da vi ikke har skrevet tilsvarende oppgaver gjennom studieløpet.

1.5. Introduksjon av Digitaliseringsdirektoratet

Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) som vi kjenner i dag ble opprettet 1 januar 2020, og er en sammenslåing av Altinn, Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) og deler av informasjonsforvaltning i Brønnøysundregistrene. Direktoratet ligger under Kommunal- og moderniseringsdepartementet, og skal være regjeringens fremste verktøy for raskere og mer samordnet digitalisering av samfunnet (Digitaliseringsdirektoratet).

Digitaliseringsminister Nikolai Astrup uttalte seg følgende i en pressemelding som er grunnlaget for Digdir:

“Min ambisjon er at Norge skal være ledende i verden innen digitalisering av offentlig tjenester. Målet er at digitalisering skal bidra til bedre og mer tilgjengelige offentlig tjenester, forenklinger og øke verdiskapingen for næringslivet og en enklere hverdag for folk flest” (Digitaliseringsdirektoratet, 14. mars 2019).

Hovedoppgavene til Direktoratet går i hovedsak ut på å planlegge og tilrettelegge for godt samspill mellom aktørene, samt en helhetlig digital infrastruktur for offentlig sektor.

Samtidig som det utvikles tjenester for innbyggere, kommuner og næringsliv, må det også utvikles et klart felles språk og standardiserte løsninger. Disse løsningene må også driftes og vedlikeholdes.

1.5.1. Fellesløsninger

Fellesløsningene er viktige virkemidler for å digitalisere, forenkle arbeidsprosesser og effektivisere samfunnet. Direktoratet dekker kostnadene knyttet til utvikling, etablering, drift, forvaltning og videreutvikling. Mens det er brukerne eller tjenesteleverandørene som benytter seg av tjenestene, som betaler kostnadene knyttet til bruk. Det samme gjelder også de tilfallende gevinstene som brukerne sparer på å benytte seg av løsningene, går til brukeren selv (Årsrapport 2019, 64).

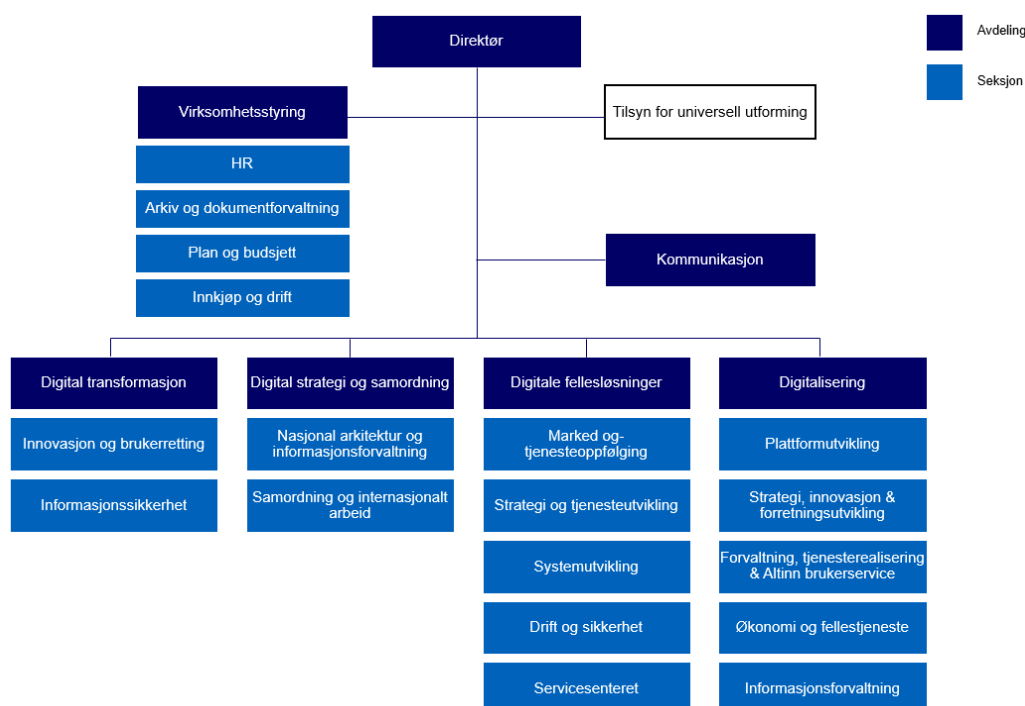
I 2019 hadde løsningene kraftig vekst og antallet som benyttet seg av tjeneste økte med 66 prosent (Årsrapport 2019, 64). Bruken fortsatte å øke i 2020 og det var spesielt ID-porten, Kontaktregister og Altinn som ble en helt avgjørende del for håndtering av pandemien (Årsrapport 2020, 49). Dette understreker at fellesløsningene benyttes for å digitalisere tjenester og prosesser i offentlig sektor.

Under har vi listet opp løsningene med en kort forklaring hentet fra Samarbeidsportalen:

Altinn	Digital dialog mellom det offentlige, innbyggere og næringsliv
ELMA	Gir tilgang til foretak som kan motta elektroniske dokumenter i EHF-format
eSignering	Gir effektiv og enkel digital signering av dokument
eInnsyn	En innsynsløsning som gjør offentlig forvaltning tilgjengelig for innbyggeren
eFormidling	Effektiv meldingsutveksling med virksomheter og innbygger
ID-porten	Gjør innlogging til digitale tjenester trygt for innbyggeren
Digital postkasse	Gjør det enkelt å kommunisere digitalt med innbyggeren
Kontaktregister	Gir tilgang til innbyggernes digitale kontaktinformasjon
Maskinporten	Sikker autentisering og tilgangskontroll for datautveksling mellom virksomheter

1.5.2. Organisering

Direktoratet har ca. 300 ansatte fordelt på kontorer i Oslo, Leikanger og Brønnøysund. Det er opprettet fire avdelinger med underliggende seksjoner. I tillegg er det to stabsfunksjoner og et tilsynsorgan for utforming av IKT (Digitaliseringsdirektoratet).



Modell 1: Organisasjonskart

Det første leveåret til Direktoratet ble ikke helt som planlagt da alt plutselig måtte foregå digitalt og via hjemmekontor. Direktør Steffen Sutorius takker sine ansatte for innsats og for hva de klarte å levere - til tross for en turbulent start (Årsrapport 2020). Derfor kan vi anta at det har vært en omveltning for de ansatte og at det ikke har gått direkte sømløst, men Direktoratet hadde toppmoderne og gode skybaserte arbeidsplattformer som gjorde overgangen noe lettere (Årsrapport 2020).

2. Metode

Når vi skal velge metode er vi nødt til å ta en helhetlig vurdering på hva som skal besvares. I noen tilfeller er det ønskelig med tallfestet svar mens i andre situasjoner kan det være nødvendig med deskriptive svar for å få en dypere forståelse av tema. Dette kalles kvantitativ og kvalitativ metode. Ved å benytte seg av numeriske data kan forskeren produsere gjennomsnitt, median og andre statistiske verdier for å utvikle sin hypotese. For å besvare vår problemstilling ser vi at det er behov for utdypende svar, derfor har valgt å benytte kvalitativ metode i denne oppgaven.

Kapittelet tar for seg metodevalg, i hvilken grad resultatene er pålitelig og troverdig, hvordan gjennomføre intervju og til slutt en oppsummering av kilder.

2.1. Kvalitativ metode

Metoden tilsier at forskerne går i dybden på et smalt felt hvor data ofte blir innsamlet muntlig eller skriftlig via intervjuer, observasjoner, eller innhenting av dokumentasjon (Andersen 2019). Forskningsmetoden benyttes dersom målet er å forstå et fenomen, en hendelse eller en case (Nyeng 2012, 71). Vår hensikt med å benytte kvalitativ metode er å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av hvordan Direktoratet arbeider i henhold til smidig metodikk og Prosjektveiviseren.

Vi skiller mellom om forskningsprosessen er teoridrevet eller empiridrevet. Det å ha en deduktiv tilnærming betyr at man tar utgangspunkt i eksisterende forskning og utarbeider en problemstilling som enten styrker eller svekker hypotesen, dette er en teoridrevet prosess. Det vil da si at forskeren på forhånd har bestemt teorigrunnlaget før det er innhentet datamateriale. På den andre siden kan man behandle empiri og teori på induktiv måte. Kjennetegnet her er at datainnhentingene danner grunnlag for teorien som forskeren ønsker å finne, som igjen danner problemstillingen. På bakgrunn av kunnskap som vi har tilegnet oss i løpet av studiet og i arbeidslivet, hadde vi noen hypoteser knyttet til praktisk anvendelse av teorien. Derfor ble det naturlig for oss å benytte abduktiv tilnærming, som er en blanding av deduktiv og induktiv (Skilbrei 2019). Vårt analysearbeid av datamateriell foregikk samtidig som vi undersøkte relevant teori og litteratur. En utfordring knyttet til denne tilnærmingen er at problemstillingen har endret seg noe i løpet av forskningsperioden, ut ifra de funnene vi har gjort.

2.2. Bruk av kvalitativ metode

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode ved å ha dialog direkte med Direktoratet, hvor vi har fått utlevert data i form av deres egen dokumentasjon, samtidig som vi har innhentet informasjon fra offentlige kilder. I tillegg tok vi et valg om å gjennomføre intervjuer av sentrale personer i Direktoratet, mer om dette i neste delkapittel.

Ved å analysere innhentet dokumentasjon og dialog med våre informanter kan vi besvare problemstillingen. Forskningen kan være med på å skape økt innsikt for hvordan en arbeidsprosess fungerer i en stor organisasjon, samt vise til hvilke gevinster deres løsninger sørger for både internt og eksternt. Vi så tidlig at Prosjektveiviseren lå tett opp mot det teoretiske idealet, men var skeptiske til funksjonen i praksis. Dermed ble det nødvendig å undersøke om dette kun var et teoretisk ideal eller en reell fremgangsmåte for utviklingsprosjektene. Vi ønsket også å bekrefte eller avkrefte vår hypotese, og beskrive hvordan smidig metodikk fungerer i praksis.

2.3. Fokuserte intervjuer

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode er dybdeintervju ansett som den mest brukte og forventet intervjumetoden. Dybdeintervju brukes etter behov for studering av meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 114). Denne intervjumetoden er brukt for å forstå informanters opplevelser og hvilke refleksjoner informantene har knyttet til disse opplevelsene (Tjora, 114). Vi ser dog basert på vår studie at det ikke er disse behovene vi er ute etter å dekke.

I vår studie vil vi benytte oss av fokuserte intervjuer. Aksel Tjora viser til at fokuserte intervjuer bør vurderes ved et avgrenset tema, hvis tillit raskt kan oppnås i intervjusituasjonen og dersom det ikke er følsomme eller vanskelige temaer som tas opp (126). Fokuseret intervju stiller i motsetning til dybdeintervju krav til innsnevring av tema før gjennomførelse, dette bidrar til å minimere tidsbruk. Derfor vil vi i forkant av intervjuene utarbeide intervjuguider for å sikre at vi holder en rød tråd i henhold til tema. Intervjuobjektene er ikke tilfeldig utvalgt, men valgt på grunnlag av vedkommendes rolle i prosjektet. Derfor har intervjuene ulike fokusområder for å påse at vi får den informasjonen vi ønsker.

Vi har gjennom kontinuerlig dialog med Direktoratet til en viss grad fått dekket våre behov for informasjon. Her har vi blant annet fått flere gode skriftlige svar fra ulike informanter over e-post, som har hjulpet oss i form av dokumentasjon og resultater. Det utviklet seg derimot et ønske og behov for mer dekkende og beskrivende svar tilknyttet Maskinporten, derfor ble det bestemt at vi skulle gjennomføre intervjuer. Vi ønsket å verifisere de resultatene som ble funnet i tilsendt dokumentasjon, for å undersøke om dette er dekkende og informativt nok.

Deretter ble det gjennomført intervjuer med to informanter som har vært involvert i utviklingen av Maskinporten. Gjennomførelsen av intervjuene ble gjort under Covid-19, og av hensyn til dette ble intervjuene gjennomført digitalt. Intervjuguidene ble laget med hensyn til hvilke roller de ulike informantene har i Direktoratet, og tilpasset slik av vi kunne få mest mulig relevant materiale fra hvert intervju.

2.3.1. Informantene og gjennomføring

Informantene vi har vært i kontakt med har alle direkte tilknytning til Maskinporten, men har hatt ulike roller. Personene har arbeidet både med den tekniske utviklingen, men også den overordnede gjennomførelsen og på markedssiden av prosjektet. Alle kan også vise til lang arbeidserfaring innenfor IT-sektoren.

Ved utarbeiding av intervjuguidene hadde vi fokus på hensikt og formål med intervjuet for å påse at spørsmålene ga oss svar på det vi ønsket. Etter utarbeidingen kjørte vi tester for å sikre at vi holdt oss innenfor den satte tidsrammen, i tillegg var dette en måte å sikre at spørsmålene var relevante og det var mulig å endre/legge til spørsmål underveis.

Erfaringsmessig var læringskurven bratt og vi merket stor forskjell i intervjustruktur fra første til andre intervju, men totalt sett er vi fornøyd med resultatet.

Grunnet personvern velger vi å holde informantene anonyme og har derfor strukturert intervjuene i følgende tabell:

Informant	Lengde	Tema
A	Skriftlig	Generell informasjon og kartlegging
B	0 t og 32 m	Smidig metodikk
C	1 t og 5 m	Prosjektarbeid

Informant A har vi hatt jevn dialog med hele veien, det har ikke blitt strukturert og utarbeidet en intervjuguide. Men vi har samlet opp alle spørsmål og svar for så å utforme en intervjuguide i etterkant. Vi har kommunisert både skriftlig på e-post, men også via videosamtaler. Totalt sett har vi notert 12 spørsmål i intervjuguiden, men det er vanskelig å anslå nøyaktig hvor mange oppfølgingsspørsmål som har blitt stilt. Det er i løpet av denne prosessen vi ble knyttet sammen med de andre informantene. Informant B fortalte oss om hvordan smidig metodikk ble benyttet i praksis, mens informant C ga oss relevant informasjon om Maskinporten og prosjektarbeidet. Det ble henholdsvis stilt 9 og 14 spørsmål i tillegg ble det også oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført med lydopptak i henhold til § 205 første ledd bokstav a. Som betyr at det er lov med lydopptak av samtaler som man selv deltar i. På starten av begge intervjuene forespurte vi om informantenes aksept i forbindelse med lydopptak, dette ble bekreftet. Vi informerte om at samtalen ble tatt opp og at opptaket ble slettet etter transkribering. Vi ønsker å kommentere at vi har undersøkt med NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) men siden vi ikke har innhentet sensitiv informasjon var det ikke nødvendig å søke, derfor har vi forholdt oss til norsk lov. Kandidatene tar det fulle ansvar dersom det skulle komme retningslinjer med tilbakevirkende kraft på Høyskolen Kristiania.

Vi kommer til å omtale resultatene fra intervjuene i kapittel 4 og 5. Intervjuguide med spørsmål og transkribert dokument er lagt til som vedlegg.

2.4. Validitet og reliabilitet

Vi er nødt til å vurdere hvilken grad av pålitelighet og troverdighet resultatene våre viser til. Det derfor er hensiktsmessig å vurdere datainnsamlingsprosessen opp mot validitet og reliabilitet.

2.4.1. Validitet

Validitet betyr “i hvilken grad man ut ifra resultatene av et forsøk eller en studie, kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke” (Dahlum 2021).

Innenfor validitet finnes det flere former, den mest grunnleggende er begrepsvaliditet. Med begrepsvaliditet menes det om man måler og undersøker det man ønsker, og ikke noe annet (Nyeng 2012, 109). Videre deles validitet inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om kausalitet, det vil si “hvor sikker man kan være på å ha avdekket forhold mellom årsak og virkning” (Nyeng 2012, 109). Mens ekstern validitet sier noe om *generaliserbarhet*, eller om det er mulig å overføre studie til andre settinger enn de som er undersøkt (Nyeng 2012, 109).

2.4.2. Reliabilitet

Reliabilitet viser til hvor nøyaktig eller målesikkert datamaterialet er (Nyeng 2012, 105). For å vise til reliabilitet bør datamaterialet bestå intersubjektivitetskravet eller test-retest-kravet. Intersubjektivitetskravet er “samsvar i resultater mellom uavhengige målinger til samme tid” og test-retest-kravet er “samsvar mellom målinger på flere tidspunkter” (Nyeng 2012, 107). Det vil si at kravene som stilles til reliabilitet er at man skal få tilnærmet like resultater hver gang man gjennomfører den samme studien. Oppnår man dette vil det være konsistens i funnene over tid, dersom flere forskere får tilnærmet samme funn andre steder, oppnår man konvergens. Både ved konsistens og konvergens er det en forutsetning at det er brukt samme målemetode (Nyeng 2012, 107).

2.4.3. Grad av validitet og reliabilitet

Gjennom datainnsamlingsprosessen har vi gjennomgått et relativt stort dokumentmateriale, her er det en risiko at vi har gått glipp av relevant informasjon, eller mangler elementer for å skape en helhetlig oversikt. Forskerne i denne oppgaven har liten grad av erfaring fra tidligere, og vår kunnskap om prosjektteori og kvalitativ metode var nok til å sette begrensninger for gjennomførelse, og dermed kan være med å svekke validiteten.

På en annen side har vi gjennom bruk av sikre kilder styrket både validitet og reliabilitet. Dette gjennom å hovedsakelig innhente informasjon og teorigrunnlag fra pensumbøker, organisasjonen selv og eksisterende forskning. Vi skriver mer om dette i 2.5 Kilder. For å kunne anvende teori og underbygge resultatene/funnene våre benyttet vi oss av fokuserte intervjuer. Vi begrenset tematikken til å kun ha relevant innhold, og hadde god struktur på gjennomførelsen ved bruk av intervjuguider. Det var viktig for oss å etablere god dialog med informantene, og selv om forskerne styrte intervjuene, lot vi informantene få spillerom og mulighet til å prate rundt spørsmålene. Vi benyttet oss av lydopptak og transkripsjon som bidro til økt validitet for analyse og tolkning ved senere gjennomgang. Siden intervjuene ble gjennomført digitalt merket vi begrensinger med lydopptak, dårlig internettforbindelse førte til tilfeller med utydelige setninger.

Vi innser i ettertid at det kunne vært fordelaktig med flere intervjuer for å innhente ulike synspunkter, men det er fordeler og ulemper knyttet til dette. Dersom vi hadde valgt flere informanter kan disse komme med selvmotsigende informasjon som gjør det vanskelig for forskerne å trekke konklusjoner, men på en annen side kan det være informasjon som nå har blitt utelatt.

Kravene til reliabilitet tilsier at man ønsker tilnærmet like resultater hver gang man gjennomfører studien. Ved bruk av samme intervjuguide og informanter er det ingen grunn til å anta at resultatene ikke ville vært tilnærmet like ved en senere anledning. Det kan være problematisk for andre å gjenta samme forskningsprosess dersom noen av våre sentrale kontaktpersoner ikke lenger er tilgjengelig, og blir erstattet av andre som ikke har vært involvert i utviklingen.

2.5. Kilder

Gjennom kvalitativ metode vil vi benytte relevant pensum for å understreke påstander, og knytte ulike teorier opp mot hverandre. Vi vil blant annet benytte oss av følgende bøker for å danne et teorigrunnlag: Scrum - an introduction av Benjamin Sommer, IT Project Management: Infamous Failures, Classic Mistakes, and Best Practices av Ryan Nelson, Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering av Jan Terje Karlsen og Kvalitative Metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon av May-len Skilbrei.

Vi har også benyttet oss av Google, men har stilt oss kildekritiske til artiklene vi har funnet her. Det vil si at vi har vurdert troverdigheten i innholdet og hvem som har publisert det. Det meste kan understøttes av teori fra pensum, bare skrevet på en annen måte, dette anser vi som troverdig og vi kan dermed benytte oss av denne informasjonen. Vi har tidligere brukt Web of Science, som er en database for forskningsartikler med god forankring i sikre kilder. Det har ikke vært nødvendig for denne problemstillingen.

Som nevnt er Digitaliseringsdirektoratet en offentlig virksomhet som har mye dokumentasjon åpent for alle på deres egne nettsider. Vi har benyttet oss av Årsrapport 2019 og 2020 for funnene i denne oppgaven, i tillegg til at våre kontaktpersoner hos Direktoratet har sendt oss interne rapporter, planer og budsjetter. Dette er dokumenter vi anser til å ha høy grad av troverdighet og som vi har benyttet oss av i besvarelsen.

3. Teoretisk tilnærming

Vi vil i denne oppgaven ta for oss to teoretiske perspektiver for å forsøke å besvare vår problemstilling. Teoriene som ligger til grunn er i hovedsak prosjektteori og prosjektmetodikk, men innenfor prosjektteori har vi valgt to fokusområder; generell prosjektteori og gevinstteori. Vi mente lenge at det var naturlig å se på endringsteori da prosjektarbeid ofte utløser en form for organisatorisk endring. Siden Direktoratet er nyetablert og det har vært et utfordrende første år grunnet Covid-19, innså vi at det ville være krevende å få tak i nok informasjon og derfor har vi valgt å ikke se på endringsteori i denne besvarelsen.

I dette kapittelet kommer vi først til å presentere prosjektarbeid tilhørende styring, organisering og suksesskriterier. Deretter har vi trukket ut gevinstrealisering fra prosjektteori og utdypet dette ytterligere og avslutningsvis presenterer vi prosjektmetodikk.

3.1. Prosjektteori

Et prosjekt er en arbeidsform og inneholder oppgaver som kjennetegnes ved at de har et bestemt mål, det er en ramme for omfang, tid og kostnad samt at man har tilgang på tverrfaglig kompetanse. Det er ikke alle oppgaver som bør inngås i et prosjekt, dette avhenger av størrelse og kompleksitet og kan være avgjørende for prosjektstyringen (Karlsen 2014, 18).

Styring av prosjektet anses som å være en kjerneaktivitet som skal skape et miljø hvor mennesker kan samarbeide for å oppnå et gjensidig mål, levere innenfor satte tidsmessige og økonomiske rammer (Seymour og Hussein, 2014). Målet med god prosjektstyring er å optimalisere alle fasene i prosjektets livssyklus slik at det kan klassifiseres som et vellykket prosjekt og oppnå ønskede gevinster. Historisk sett har mennesker i lang tid utført store og komplekse prosjekter, som for eksempel byggingen av pyramider i Egypt eller den kinesiske mur, riktignok mangler vi informasjon om hvordan disse prosjektene ble ledet og organisert. Men det er å anta at deler av disse prinsippene har dannet grunnlag for de ledelse- og styringsverktøyene vi kjenner i dag.

Organiseringen avhenger av prosjektet, det finnes ingen organisasjonsform som under alle omstendigheter er den beste. Personene som er involvert er hentet fra basisorganisasjonen, det vil si at de er ansatt i en avdeling som enten har linje- eller stabsfunksjon, og som blir satt sammen i team for å løse midlertidige oppgaver. Dette gjør at teamene består av tverrfaglig kompetanse som igjen gjør at medlemmene har ulike ansvarsområder. Overordnet er det en prosjektleder som har ansvar for god ressursutnyttelse, være en motivator for de ansatte, ta riktig beslutninger og tilse at målene blir nådd. I tillegg til dette er det oppgaver som planlegging, budsjettering, oppfølging, iverksette endring og kommunisere med interessenter. Med interessenter mener vi absolutt alle som har en interesse for at bedriften/prosjektet eksisterer, det kan være ansatte, ledelsen og eiere som er ansett som interne interessenter. Eller kunder, brukere, leverandører, myndigheter, samfunnet etc. som er eksterne interessenter (Karlsen 2014, 491). Prosjektlederen har altså det totale ansvaret for gjennomføring og tilhørende resultater (Karlsen 2014, 105).

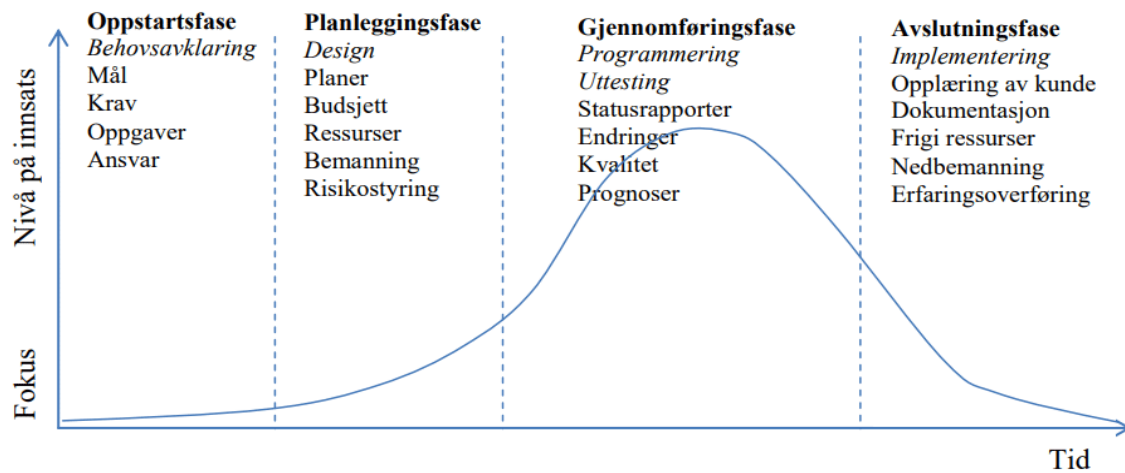
Prosjektene kan ifølge teorien i boken til Karlsen (2014, 148) struktureres på to ulike måter, organisk struktur og mekanisk struktur, disse anses som å være ytterpunkter.

Organisk struktur kjennetegnes ved stor grad av fleksibilitet og evne til å håndtere situasjoner med stor grad av usikkerhet. Også omtalt som flat struktur, hvor det er kort vei mellom ledere og medarbeidere, og beslutninger blir tatt av dem med best kompetanse på feltet. Det er liten grad av formelle regler og begrensninger, som danner grunnlag for fri flyt av informasjon på tvers, som igjen bidrar til økt deling av kompetanse. Vi ser likheter til smidig metodikk som vi skal komme tilbake til.

Mekanisk struktur på den andre siden, kjennetegnes med sterk forankring i det hierarkiske systemet og er utviklet for situasjoner med lite usikkerhet. Det er fokus på produktivitet, tempo og pålitelighet hvor avgjørelser blir tatt av ledelsen og regler og prosedyrer følges i høy grad.

Definisjonen tilsier at det kan kalles et prosjekt dersom det er tidsbegrenset, derfor kan vi si at prosjektets livssyklus skiller prosjektarbeid fra organisasjonens andre rutineoppgaver.

Karlsen (2014, 25) presenterer at livssyklusen kan deles inn på følgende måte med oppstartsfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase.



Modell 2: Prosjektets livssyklus (Larson and Clifford 2011)

Vi finner tid langs X-aksen og ressursinnsatsen illustrert på Y-aksen. Denne modellen viser at gjennomføringsfasen krever mest ressurser og det kan forklares av store og avgjørende aktiviteter i denne fasen.

I oppstartsfasen er det viktig å avklare hvilke behov prosjektet skal være med på å dekke. Det må settes målsettinger og kravspesifikasjoner til prosjektet, i tillegg bør oppgaver og ansvarsfordeling planlegges og struktureres.

Videre går prosjektet inn i planleggingsfasen hvor det må utarbeides planer for blant annet budsjettering og bemanning. Det bør fordeles ressurser på arbeidsoppgavene fra forrige fase, i tillegg til at det må gjennomføres nødvendige analyser som for eksempel risikoanalyse.

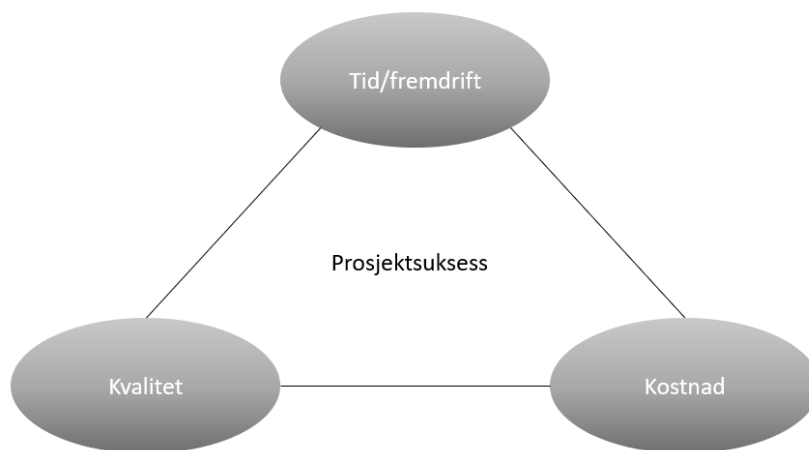
Når prosjektet er satt i gjennomføringsfasen og har begynt å skape resultater, omhandler fokuset testing og kvalitet på produktet. Dette for å sikre at man utvikler det som var planlagt i utgangspunktet, men dette er en fase hvor det kan dukke opp endringer og må derfor være forberedt på å håndtere dette. Uavhengig av hvilken arbeidsmetodikk man benytter seg av, vil dette være en fremtredende fase for gjennomføring av metodikk. Det vil si at denne fasen er ulik fra bedrift til bedrift, men kan også være ulik fra prosjekt til prosjekt i samme bedrift.

Avslutningsvis har vi siste fase hvor løsningen eller produktet skal implementeres, og prosjektet skal avsluttes. Det blir nødvendig å sikre god opplæring hos kunden eller brukeren, det er viktig at kunden er tilfreds med produktet og dens funksjoner slik at det oppståtte behovet nå er dekket. Det skjer en naturlig nedbemanning og frigjørelse av ressurser når teammedlemmene gjør seg ferdig med sine oppgaver. Da blir det viktig å sikre god dokumentasjon fra deltakerne, både i form av teknisk dokumentasjon, men også knyttet til erfaringer, slik at man kan ta lærdom til neste prosjekt eller kommende utfordringer.

3.1.1. Hvordan måle suksess?

En av de viktigste oppgavene i et prosjekt er å gjennomføre med suksess. Cooke-Davies (2002) definerer suksesskriterier som de mål, prinsipper og standarder som avgjør om et prosjekt er vellykket. Vi anser prosjekter som oppfyller flest suksesskriterier som vellykkede, men i virkeligheten er det ikke slik at et prosjekt enten er en suksess eller fiasko. Vi snakker heller om i hvilken grad prosjektet har oppnådd suksess, derfor benytter vi også definisjonen “i hvilken grad prosjektet oppfyller forventninger og formål” (Wateridge 1998).

Det er spesielt tre suksesskriterier som har vært dominerende gjennom prosjektlitteraturen og i praksis, som kan illustreres som den klassiske prosjekttrekanten (Karlsen 2014, 489):



Modell 3: Klassiske suksesskriterier

- Kostnad - At prosjektet fullføres innenfor avsatt budsjett
- Tid - At prosjektet blir avsluttet innen definert sluttdato
- Kvalitet - At leveransen har ønskede egenskaper og oppfyller de krav som er gitt

I senere tid har denne modellen fått kritikk for å være for lite dekkende. Det gir ikke et helhetlig bilde av om prosjektet har vært vellykket basert på kun disse tre kriteriene. Det finnes flere prosjekter som har blitt gjennomført i samsvar med kriteriene over, men som likevel anses som mislykkede prosjekter. På samme måte som vi finner prosjekter som ikke har oppfylt kriteriene, men som anses som suksess. Et eksempel som Karlsen (2014) benytter er byggingen av operahuset i Sydney, som hadde store kostnadsoverskridelser og ble forsinket med flere år, men som i ettertid har blitt en stor suksess. Andre eksempler kan være

dersom det er avtalt fastpris på prosjektet, og det er opplagt mye tid til overs. Dersom prosjektleder ikke tar hensyn ved å øke nytten eller minske kostnader, kan kunden anse dette som mislykket. Selv om prosjektet i utgangspunktet ble levert i henhold til avtalt pris, kvalitet og kostnad.

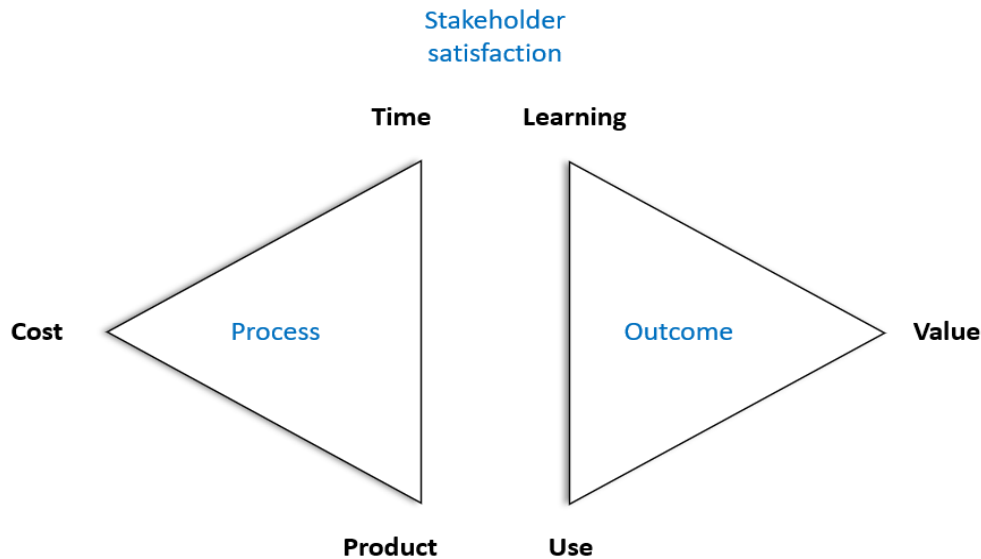
Derfor har det forekommet nye teorier som har gjort at modellen har utvidet suksesskriteriene. Ifølge Jergeas et al. (2000) er det ofte interessentene som avgjør om et prosjekt har vært en suksess eller en fiasko. For å evaluere prosjektet i sin helhet blir man nødt til å involvere flere aktører for å forme hva suksesskriteriene skal være. Atkinson (1999) mener at aktører som prosjektlederen, linjeorganisasjonen, oppdragsgiver/brukere og andre viktige interessenter må være med å vurdere prosjektet. Dersom man bare legger en aktørs kriterier til grunn kan nok denne bli fornøyd, men man risikerer at andre aktører blir misfornøyd. Det er derfor viktig å kategorisere hvem som er de viktigste interessentene og prioritere suksesskriterier deretter (Karlsen 2014, 492). Eksempelvis kan også kunden/brukeren inkluderes for å vurdere deres tilfredshet på løsning og leveranse. I denne vurderingen bør det være fokus på implementering og i hvilken grad kunden når egne mål, som for eksempel økt fortjeneste eller effektivitet som igjen er deler av selve gevinstrealiseringen (Karlsen 2014, 489-490).

En utvidet modell basert på de tradisjonelle suksesskriteriene ble lagt frem i en rapport av Magne Jørgensen fra 2015 og baserer seg på erfaring og forskningsresultater. Her trekker han frem suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter, og Regjeringen har selv publisert denne på sine nettsider. I rapporten legges det til grunn fem kriterier for om prosjektene var vellykket:

1. Kostnadskontroll i prosjektet.
2. Tidskontroll i prosjektet.
3. Effektivitet i prosjektarbeidet.
4. Teknisk kvalitet til produktet.
5. Levert nytte (Jørgensen, 2015).

Kostnad- og tidskontroll representerer de tradisjonelle kriteriene. Teknisk kvalitet og om prosjektet har levert nytte kan kobles mot kvalitet, og effektivitet kan være en prosessdrevet måling av prosjektresultat.

For å understreke denne teorien ønsker vi å benytte oss av Ryan Nelson (2014) sin utvidede modell:



Modell 4: Reviderte suksesskriterier

Nelson har delt opp vurderingsgrunnlaget i prosess og utfall. De klassiske suksesskriteriene finner vi under prosess og i tillegg ser vi også på hvilke utfall prosjektet gir oss. Det må vurderes i hvilken grad løsningen som blir skapt, blir brukt til dets formål og om det gir noe verdi for kunden. Under prosjektarbeidet foregår det kontinuerlig læring, dette er kunnskap og erfaring som tas med videre i organisasjonen som kan være nyttig ved fremtidige prosjekter og utfordringer.

Det er ulike meninger om når man skal vurdere om et prosjekt er vellykket. Karlsen (2014) mener at tidspunkt avhenger av hvilke suksesskriterier som vurderes. Dersom man eksempelvis ønsker å vurdere ledelse og prosjektets prosesser er det naturlig å gjøre dette løpende i prosjektet. Ønsker man å se på om prosjektet leverer på estimert tid, kostnad og produkt bør dette vurderes når prosjektet formelt er avsluttet (Karlsen 2014, 494). I forskningen til Ryan Nelson (2014) viser han til at hele 60% av alle IT-prosjekter feiler på grunn av dårlig estimering.

3.2. Gevinstrealisering

Gevinster kan deles inn i resultatmål og effektmål. Hvorav resultatmål sier noe om hva som skal leveres og er målbart, sier effektmål noe om “de gevinster oppdragsgiver tar sikte på å oppnå ved å gjennomføre prosjektet” (Karlsen 2014, 93). Effektmålene utarbeides i oppstartsfasen av prosjektet gjennom å identifisere og vurdere hvilke gevinstmuligheter som ligger i prosjektet.

Videre innenfor gevinstrealisering vises det også til planlagte og ikke-planlagte gevinster. Planlagte gevinster blir lagt til grunn i forkant av prosjektet, mens verdifulle muligheter som dukker opp underveis er ikke-planlagte gevinster. Vi kan også skille mellom kvantitative og kvalitative gevinster. Videre viser Karlsen til skille mellom kortsiktige, langsiktige, små og store gevinster. Fokus på små og kortsiktige gevinster kan skape økt motivasjon og følelse av innflytelse på prosjektet, da man eksempelvis ser resultater som økt produktivitet hyppigere, enn ved fokus på store og langsiktige gevinster (Karlsen 2014, 499).

3.2.1. Hvordan lykkes med gevinstrealisering

For å lykkes med gevinstrealisering viser Karlsen til en undersøkelse for hva som er kritiske faktorer, og hvilke fem forhold IT-prosjektledere rangerte som viktigst.

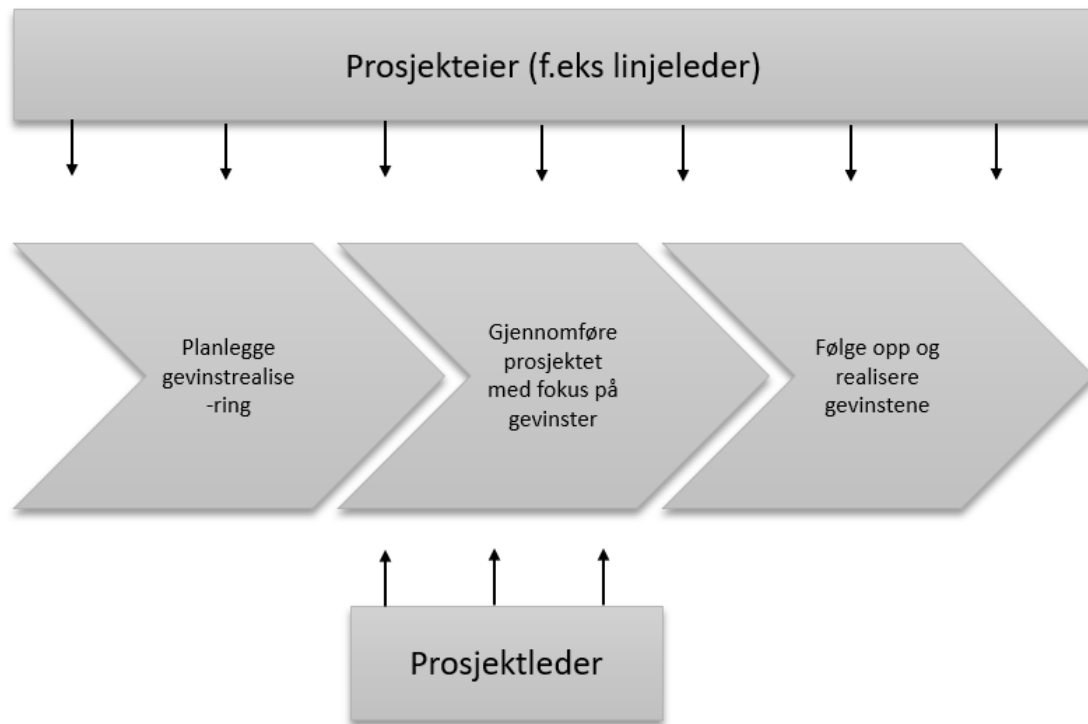
1. Et klart mål for gevinster med en strategisk forankring og en beskrivelse på hvordan en ønsker å oppnå effektene ved prosjektet.
2. En klar og overordnet gevinstrealiseringsplan.
3. Villighet til å gjennomføre endringer av arbeidsprosesser og organisasjonen underveis.
4. Dyktige og kompetente medarbeidere.
5. En aktiv støtte fra toppledelsen til prosjektgjennomførelsen og gevinstrealisering (Karlsen 2014, 496-497).

3.2.2. Gevinstrealiseringsprosessen

Som nevnt er det en kritisk faktor å planlegge gevinstrealiseringsprosessen. Denne prosessen deles inn i tre trinn: Planlegge gevinstrealisering, gjennomføre prosjektet med fokus på gevinster og følge opp og realisere gevinstene.

Underveis er det viktig for alle involverte at prosjektet vil gi gevinst og være til nytte. For at dette skal oppnås bør prosjekteier være involvert i de ulike fasene og ha en tydelig rolle. “Til syvende og sist er det oppdragsgiver og prosjekteier som er ansvarlig for at prosjektets

hensikt og formål blir oppnådd” (Andersen 2012). Prosjektlederens ansvar er hovedsakelig i gjennomføringsfasen, her skal vedkommende være med å sørge for maksimering av gevinstmulighetene.



Modell 5: Gevinstrealiseringsprosessen

I planleggingen av gevinstrealisering, er det fem punkter som er gjeldende.

Utarbeide en gevinstrealiseringsplan der hensikten er å lage rammen for de gevinstene som skal realiseres i prosjektet. En slik plan bør inneholde hvilke gevinster man forventer og hvordan disse skal oppnås. Videre omhandler planen hvordan realiseringen av gevinstene skal organiseres og når gevinstene skal tas ut. En slik plan skal utarbeides tidlig i prosjektet sammen med alle involverte slik at en danner et felles eierskap til planen, deretter må planen godkjennes av ledelsen som står som ansvarlig for gjennomførelsen (Karlsen 2014, 96).

Tidlig i prosjektet er det viktig å **tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser** for å kunne ta ut forventet gevinst av prosjektresultatet. Det er essensielt at denne prosessen starter tidlig for å identifisere en ønsket tilstand, utarbeide en endringsplan og involvere interessenter. Endringsprosessen går kontinuerlig over hele prosjektet og avsluttes ikke før de planlagte endringene er tatt i bruk (Karlsen 2014, 97).

Ved prosjekter der det er mange aktører involvert med forskjellige ønsker og behov er det viktig med en **klar og tydelig rolle- og ansvarsfordeling**. De mest sentrale rollene er prosjekteier/oppdragsgiver, brukeren og prosjektleder. De ulike rollene spiller alle en essensiell del i å maksimere gevinst og effekt av prosjektresultatet (Karlsen 2014, 98).

Gjennom hele prosjektet bør organisasjonen **tilrettelegge for maksimering av gevinstmuligheter**. Dette handler om å vurdere eksterne og interne forhold som kan påvirke gevinstmulighetene i negativ og positiv forstand. I løpet av prosjektprosessen kan det også komme nye muligheter for gevinster underveis (Karlsen 2014, 98).

Det blir ofte lagt ned store midler i prosjektet og i implementeringen av løsningen, uten at det blir fulgt opp i etterkant. Dette kan danne en demotiverende effekt i organisasjonen. For å forhindre dette er det viktig å etablere gode prosedyrer og rutiner. **Dette for å forberede oppfølging og måling av gevinster i ettertid** (Karlsen 2014, 98).

Videre i trinn to, bør prosjektet gjennomføres med fokus på gevinster. Det bør fokuseres på hvilke gevinster som man kan forvente å oppnå, hvilke tiltak som kreves for å oppnå disse gevinstene og hvordan realiseringen skal organiseres. Det er også viktig å avklare hvem som er ansvarlig når gevinstene skal tas ut. Skal prosjektgevinstene realiseres, kreves det oppmerksomhet og fokus gjennom hele prosjektet også over i driftsfasen (Karlsen 2014, 495).

I trinn tre er det viktig å følge opp for å sikre at gevinster blir realisert og vurdere i hvilken grad gevinstene ble oppnådd. Dette kan gjøres i form av for eksempel intervju, observasjon, spørreskjema eller kvantifiserbare parametere som gir organisasjonen mulighet til å rettfærdiggjøre prosjektinvesteringen. Samtidig er dette en metode for å finne ut hvilke områder prosjektet ikke nådde på forventet målsetting. Dette sørger for at organisasjonen kan sette økt fokus på områder som muligens var ukjente i forkant målingene (Karlsen 2014, 500).

3.2.3. Typiske feiltakelser innenfor gevinstrealisering

IT-prosjekter bærer preg av at faktiske gevinster ikke samsvarer med ønskede gevinster, dermed oppstår det et avvik mellom resultat og ønsket resultat (Thorp 2001).

Gjentakende årsaker for feilvurdering tilknyttet gevinstrealisering er 1. begrenset økonomisk fokus, 2. ikke-målbare gevinster og 3. manglende gevinstrealiseringsplan (Thomsett 2002).

Begrenset økonomisk fokus viser til et hovedfokus på å redusere kostnader. En slik tilnærming kan gjøre at prosjekteiere og ledere tar små gevinster for gitt, dette kan eksempelvis være å ikke se effekten av å ta i bruk ny teknologi (Karlsen 2014, 94). Ikke-målbare gevinster viser til prosjekter som ikke har fysisk leveranse, eller immaterielle gevinster som er lette å måle. Dette gjør det vanskelig å vurdere hvilken effekt prosjektet har gitt, prosjektet kan ha bidratt til økt konkurransefortrinn, som kan være grunnlag nok til å gjennomføre prosjektet selv om det er usikkerhet knyttet til de prissatte gevinstene (Karlsen 2014, 94). Viktigheten av godt forarbeid er essensielt for å gi størst mulig gevinst for involverte parter. Mange virksomheter har ikke utarbeidet gode rutiner for hvordan gevinster skal realiseres (Karlsen 2014, 95). Årsaker til dette kan være dårlig planlegging og kommunikasjon, manglende kreativitet og ambisjoner, eller for store forventninger til prosjektresultatet (Lin and Pervan 2001)

For å unngå disse feiltakelsene bør organisasjoner endre sine tradisjonelle oppfatninger på gevinstmuligheter, til en ny og proaktiv holdning. Under viser vi til de ulike synene lagt frem av Lin og Pervan (2001):

Tradisjonelle oppfatninger		Ny, proaktiv holdning
Gevinster er stabile over tid	→	Potensiell gevinstmulighet endrer seg over tid
Prosjektinvesteringen setter rammene for gevinstmulighetene	→	Organisasjonen og konteksten setter rammene for gevinstmulighetene
Finansiell avkastning er det kriterium som rettferdiggjør en investering	→	Alle muligheter som en prosjektinvestering kan gi, representerer potensielle kilder til verdi
Det er tilstrekkelig å håndtere prosjektet (investeringen) for å skape gevinster	→	Hele organisasjonen må involveres, og det kreves en proaktiv holdning

3.3. Prosjektmetodikk

Vi deler prosjektmetodikk inn i tradisjonell og smidig/agil. Det er utarbeidet ulike teorier om disse metodikkene og ulike vurderingsgrunnlag på når man skal benytte seg av disse, avhengig av prosjektet. “Når kompleksiteten i systemutvikling øker, øker også antall risikofaktorer og alvorlighetsgraden” (Nelson 2014). For å redusere risiko og sikre optimal ressursbruk krever prosjektene en nøye planlagt organisering og metodemiks.

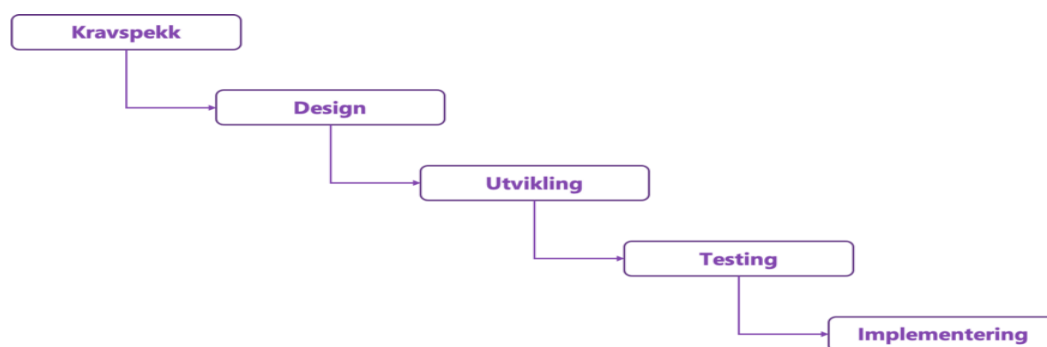
3.3.1. Tradisjonell prosjektmetodikk

Vannfallsmetoden er den mest kjente innenfor tradisjonell metodikk, og kan defineres på følgende måte:

“Vannfallsmetoden er en lineær tilnærming til utvikling, ofte faseinndelt og levert sekvensielt. Man går ikke videre til neste fase før den foregående fasen er ferdig, verifisert og godkjent. Hvilke faser, aktiviteter og krav hver enkelt fase skal inneholde bestemmes i starten av prosjektet” (Ullsfooss 2020).

Vannfallsmetode som prosjektmetodikk kjennetegnes tradisjonelt ved en nøye kravspesifikasjon som blir utarbeidet på forhånd. Dette er en god metode å benytte seg av dersom oppgavene som skal løses er lite komplekse, relativt like og hvor det er lite rom for endringer og feil. Risikoen med dette er at kunden har gjort feil i kravspesifikasjonene, og at det endelige produktet da ikke dekker de egentlige behovet. I omfattende prosjekter er det vanskelig å unngå en viss form for vannfallsmetode, og stadig flere blander vannfallsmetode og agile metoder slik at man plukker det beste fra begge.

Dette er en klassisk illusjon av vannfallsmetoden, hvor man fullfører hver fase før man går videre.



Modell 6: Vannfall

3.3.2. Smidig prosjektmetodikk

Smidige prosessrammeverk er til for å forbedre prosessen i utviklingsprosjekter. Metoden bygger på Agile Manifesto (modell 7) som inneholder ulike prinsipper for hvordan man bør jobbe i et moderne selskap. Vi kan definere metodikken på følgende måte:

“Smidig prosjektmetodikk er en iterativ, teambasert tilnærming til utvikling. Metoden har fokus på å levere små, fungerende deler av leveransen på hyppig basis — i tett samarbeid med kunden” (Ullsfoss 2020).

Vi kan med sikkerhet si at smidig metodikk har revolusjonert og forbedret arbeidsprosessen i programvareutvikling sammenlignet med den tradisjonelle sekvensielle vannfallsmetoden. Det at man arbeider i korte sykluser gjør det enkelt å endre på kravspesifikasjonen dersom man underveis finner ut av at noe er bedre. Formålet med dette er å kunne levere minste brukbare produkt (MVP) for å tidlig kunne levere verdi til kunden. I tillegg er det fokus på testing og utvikling som legger grunnlag for kontinuerlig læring som anses å være viktig. En utfordring her kan være at man blir for opptatt av detaljer i leveransene underveis, og stadig endring kan gå negativt utover tidsrammene og budsjettet. For å optimalisere disse prosessene kan organisasjoner benytte seg av DevOps-strategi, som legger vekt på samarbeid mellom utviklings- og driftsteamene (henholdsvis Development/Dev og Operations/Ops), ved å tilrettelegge for mer effektivt og hensiktsmessig samarbeid på tvers av funksjonene vil dette bidra til å oppnå betydelige, langsiktige fordeler for bedriften (Basefarm). I tillegg mangler metodikken noen mekanismer for å styre arbeidsflyt på en mer effektiv måte, derfor kan det være optimalt å dra inn elementer fra eksempelvis Kanban som er et prosessverktøy fra Lean programvareutvikling som visualiserer oppgaveflyt.

I dag finnes det mange ulike rammeverk som er basert på Agil Manifesto, de to store er Prince2 og Scrum, hvor vi kommer til å fordype oss i sistnevnte. Agil Manifesto er utviklet som et verktøy for å optimalisere arbeidsprosessene for smidig utvikling, det er ikke en mal eller et krav å følge denne, men den er ment som et tankesettgrunnlag.

#	Beskrivelse
1	“Vår høyeste prioritet er å tilfredsstille kunden gjennom tidlige og kontinuerlige leveranser av programvare som har verdi”
2	“Ønsk endringer i krav velkommen, selv sent i utviklingen. Smidige prosesser bruker endringer til å skape konkurransefortrinn for kunden”
3	“Levèr fungerende programvare hyppig, med et par ukers til et par måneders mellomrom. Jo oftere, desto bedre”
4	“Forretningssiden og utviklerne må arbeide sammen daglig gjennom hele prosjektet”
5	“Bygg prosjektet rundt motiverte personer. Gi dem miljøet og støtten de trenger og stol på at de får jobben gjort”
6	“Den mest effektive måten å formidle informasjon inn til og innad i et utviklingsteam, er å snakke ansikt til ansikt”
7	“Fungerende programvare er det primære målet på fremdrift”
8	“Smidige metoder fremmer bærekraftig programvareutvikling. Sponsorene, utviklerne og brukerne bør kunne opprettholde et jevnt tempo hele tiden”
9	“Kontinuerlig fokus på fremragende teknisk kvalitet og godt design fremmer smidighet”
10	“Enkelhet- kunsten å maksimere mengden arbeid som ikke blir gjort- er essensielt”
11	“De beste arkitekturer, krav og design vokser frem fra selvstyrte team”
12	“Med jevne mellomrom reflekterer teamet over hvordan det kan bli mer effektivt og justerer adferden deretter”

Modell 7: Tolv prinsipper for smidig programvareutvikling (Agile Manifesto 2001)

3.3.3. Scrum

Vi har blant annet valgt Scrum som en av de smidige metodikkene og teorigrunnlaget er hentet og inspirert fra boken “Scrum - an introduction” skrevet av Benjamin Sommer (2019).

Scrum er et smidig prosessrammeverk, utviklet for å støtte kompleks produktutvikling og kjennetegnes ved arbeid i små og endringsdyktige team med raske syklustider. Det innebærer et høyt fokus på god kommunikasjon, intern læring og stadig forbedring. Gjennom kontinuerlig og jevn leveranse av produktinkrement sikrer vi en lavere risiko fra start ved at inkrementet evalueres av interessentene. Scrum består av ulike roller, artefakter og eventer.

3.3.3.1. Roller

Produkteieren er ansvarlig for utformingen av selve produktet. Produkteieren prioriterer hvilke funksjoner som skal utvikles til enhver tid, og jobber sammen med teamet for å lage og detaljere akseptansekriterier. Dette arbeidet gjøres i en produkt backlog som er en prioritert og estimert liste over prefererte egenskaper.

Utviklingsteamet er de som bygger produktet ut ifra Produkteierens prioriteringer. Teamet skal være selvorganiserende og inneha tverrfaglig kompetanse, i tillegg har teamet ansvar for sprintene og å levere inkrement av høy kvalitet. Alle medlemmene er gjensidig ansvarlig for å levere funksjonalitet som er bestilt og normalt er størrelsen på teamet mellom 3-9 personer, mange nok til å levere et signifikant stykke arbeid, men få nok til å være fleksible.

Scrum Master skal påse at teamet arbeider etter metodikken og har ansvar for forbedring hos alle involverte parter. Dette gjøres ved å tilrettelegge for transparente prosesser, god kommunikasjon og å fjerne hindringer underveis. Scrum Master skal bidra med at alle har det de trenger for å utføre arbeidet sitt på en effektiv måte.

3.3.3.2. Artefakter

Product backlog er en liste som inneholder kravspesifikasjonen til produktet, og hva som skal til for å oppnå dem. Det er Produkteieren som er ansvarlig for listen, inkludert dens innhold, estimering, akseptansekriterier og prioritering.

Sprint backlog inneholder et utvalg av Product Backlog som utviklingsteamet har forpliktet seg til å levere i den kommende sprinten. Selve backloggen er en detaljert plan for hvordan utviklingsteamet skal oppnå sprintmålet som er satt.

Produktinkrementet er summen av alle elementene fra Product Backlog som er ferdig i en sprint og verdiene av alle inkremitter fra tidligere sprinter. På slutten av en sprint må inkrementet kunne klassifiseres som "DoD" - Definition of Done, som er teamets definisjon av "ferdig".

3.3.3.3. Eventer

For å maksimere læring innad i organisasjonen og prosjekter gjennomføres rammeverket på en inkrementell og gjentakende måte som kalles *Sprinter*. En sprint er en fast syklus på en til fire uker der man bygger et leveranseklart produktinkrement.

Hver Sprint starter med *Sprint planning*, hvor teamet fastsetter hva som skal lages og hvordan. Resultatet av møtet er et mål for sprinten og sprint-backlog, i tillegg til at utviklingsteamet må konkretisere oppgavene som skal gjøres i løpet av sprinten.

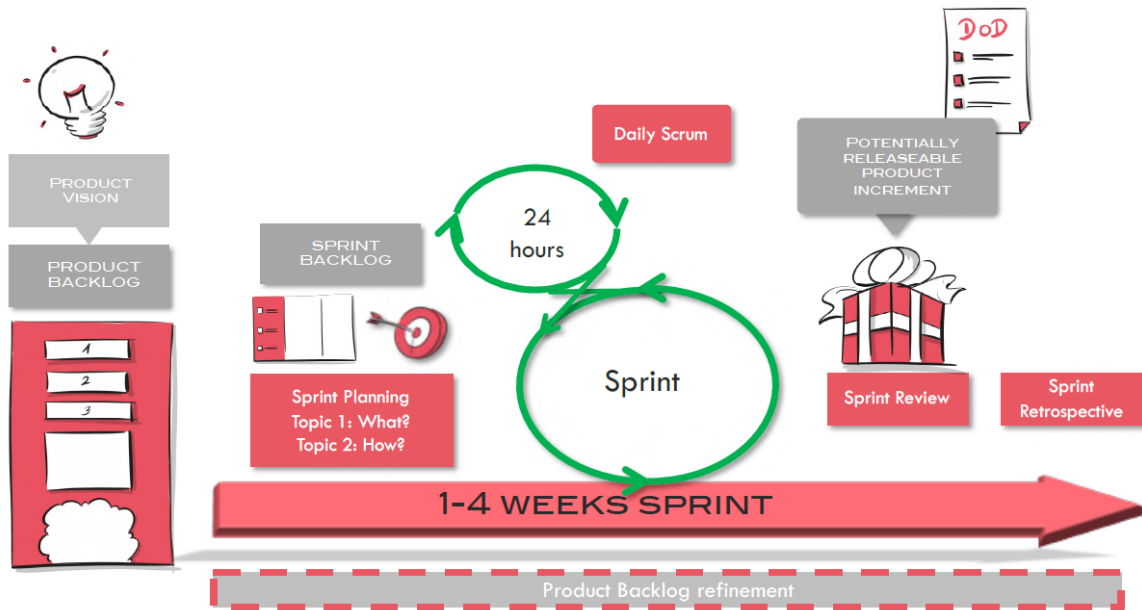
Utviklingsteamet møtes hver dag i sprinten for å planlegge de neste 24 timene. Dette møtet kalles *daglig scrum* og bør være maks et kvarter og avholdes på samme sted og til samme tid hver dag for å redusere kompleksitet, kan også kjennetegnes som et statusmøte.

På slutten av sprinten holdes *Sprint Review*, for å vurdere produktinkrementet og justere produkt backlog dersom det er nødvendig. Det er Scrum teamet og andre interessenter som deltar i dette møtet, og hensikten er å tilfredsstille kunden/brukeren gjennom tidlig og kontinuerlig levering.

Sprint retrospektiv befinner seg på slutten av hver sprint. Her skal teamet se tilbake på sprinten, hva som har gått bra, utfordringer de har tatt, og komme opp med en plan for forbedringer som skal implementeres i neste sprint.

Produkt Backlog Refinement er en langsgående prosess hvor produkteier og utviklingsteam samarbeider om innholdet i Produkt Backlog. Dette går ut på å legge til elementer, prioritere, detaljere og estimere. Formålet med dette er å påse at produkt backlog skal være forberedt til neste sprint.

Scrum kan visualiseres gjennom følgende modell:



Modell 8: Scrum

3.3.4. Kanban

Kanban er et arbeidsverktøy som kan brukes sammen med de fleste rammeverk, og som i hovedsak har som mål å legge til rette for kontinuerlig forbedringer. Det som kjennetegner Kanban er å visualisere arbeidsflyten gjennom en “Kanbantavle” (Høgstrand 2019). Det er ikke noe krav om hvordan denne skal se ut men i hovedsak deles tavlen opp i ulike kategorier som “Må gjøres”, “Under arbeid”, “Testing” og “Ferdig”. Ideen er da at oppgaver flyttes ettersom hvor de er i prosessen, som igjen er med å skape god flyt og oversikt for de involverte.

Det er i hovedsak to områder som skiller Kanban og Scrum. På den ene siden er det tilnærming til endring. I Kanban begynner man der man er i dag og utvikler seg litt om gangen, mens i Scrum gjøres alt etter en etablert prosedyre. På den andre siden er tidshorisonten forskjellig, i Kanban legges det til rette for kontinuerlig arbeidsflyt, mens i Scrum forholder man seg til sprinter og avgrensede tidsperioder. Vi kan si at Scrum egner seg best til prosjektarbeid, og Kanban for daglig drift, uansett er det mulig å kombinere disse (Høgstrand 2019).

4. Data

I dette kapittelet vil vi presentere ulike funn som vi anser som relevante for besvarelsen av vår problemstilling. Kapittelet er delt inn slik at vi presenterer Prosjektveiviseren, deretter eksemplifiserer vi en prosjektprosess ved å fordype oss i Maskinporten. Her ser vi på prosjektplanen og hvilken metodikk som ligger til grunn i utviklingen. Til slutt ser vi på hvilke gevinster de ulike løsningene gir, både i form av prissatte og ikke-prissatte gevinster. Dataen i dette kapittelet er basert på offentlige kilder og intern dokumentasjon fra Direktoratet, i tillegg har vi benyttet intervjuene for en dypere forståelse og bekreftelse av funnene.

4.1. Prosjektveiviseren

Prosjektveiviseren er utarbeidet for å bidra til vellykkede prosjekter. Den retter seg mot å være et verktøy for prosjekteiere, prosjektledere og virksomhetsledelsen. Veiviseren ligger som et grunnlag for utvikling av digitale fellesløsninger, derfor vil vi her forklare Veiviseren mens i kapittel 5 beskriver vi hvordan Direktoratet arbeider opp mot denne.

Overordnet ser Veiviseren slik ut:



Modell 9: Prosjektveiviseren

4.1.1. Idé

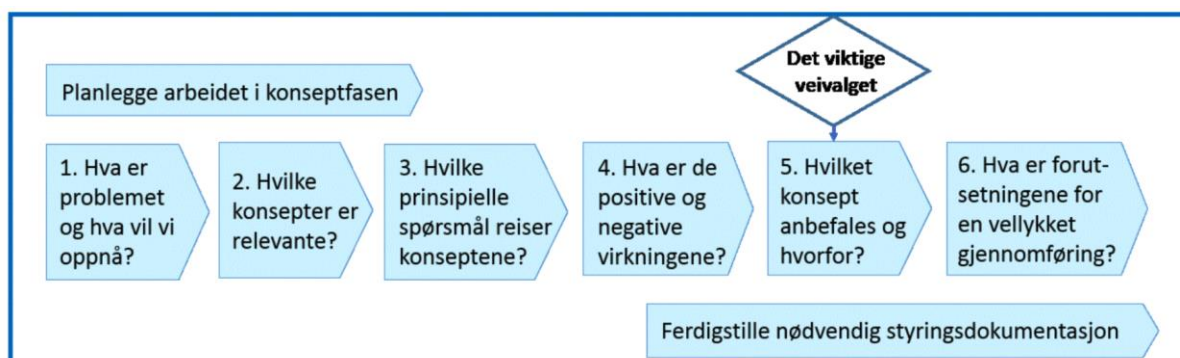
I idéfasen skal en jobbe med å “identifisere, registrere, kategorisere og prioritere behov, problemer eller idéer til større eller mindre forbedringstiltak” (Digitaliseringsdirektoratet). Virksomheter bør ha fokus på innovasjon, hvor hensikten er å utvikle eksisterende produkter samtidig som man utforsker nye områder. Når behovene er kartlagt blir det iverksatt en prosess for å prioritere de viktigste områdene. Det er dog essensielt at denne prosessen ikke

går utover andre pågående aktiviteter og at virksomheten har kapasitet i form av tid og penger til å følge opp idéen (Digitaliseringsdirektoratet).

4.1.2. Konsept

I konseptfasen må organisasjonen bestemme et konsept for hvordan en går frem for å løse et problem eller skape endring. Det bør utredes minimum tre ulike konsepter. Av disse skal alltid nullalternativet beskrives, dette er en beskrivelse av hvordan dagens situasjon er og forventet utvikling. Hvert enkelt konsept skal være “prinsipielt forskjellige” måter for å løse problemstillingen, det vil si at konseptene skal være ulike (Digitaliseringsdirektoratet). Konseptfasen er med på å skape trygghet for ledelsen gjennom å sikre at de får nødvendig og god informasjon, slik at valg av konsept er gjennomtenkt (Digitaliseringsdirektoratet).

Det er satt som minimumskrav for alle statlig tiltak å besvare seks sentrale spørsmål før man lander på konseptet. Avhengig av hvor stor virkning tiltakene vil ha, påvirker hvor grundig det er nødvendig å gjennomgå disse ulike spørsmålene:



Modell 10: Obligatoriske spørsmål

For å finne det beste konseptet bør det dannes et realistisk bilde av hvilke gevinster prosjektet bidrar med. Det beste konseptet er det som gir størst samlet nytte i forhold til totale kostnader (Digitaliseringsdirektoratet). Direktoratet anbefaler selv å benytte seg av DFØs veileder - “Gevinstrealisering i offentlig prosjekter”, for å identifisere, planlegge, følge opp, hente ut og dokumentere gevinster (Digitaliseringsdirektoratet).

Oppsummert bør konseptfasen fokusere på å finne de prosjektene som bidrar til forenkling, fornying og forbedring, derfor er det like viktig i denne fasen å benytte innovasjon og innovativ tenkning (Digitaliseringsdirektoratet).

4.1.3. Planlegge

Etter konseptfasen går veien videre til planleggingsfasen hvor det må tilrettelegges for “god forståelse for arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet” (Digitaliseringsdirektoratet 2019). Det må planlegges for prosjektets organisering, hvilke behov og funksjoner prosjektet skal utfylle og eventuelt hvilke rammer som er lagt til grunn for utarbeidelsen av disse. I tillegg bør det planlegges for hva som skal leveres i hver gjennomføringsfase og utarbeide en gevinstrealiseringsplan (Digitaliseringsdirektoratet). “Gevinstrealiseringsplanen er et ledelsesprodukt som definerer hvordan gevinster fra prosjektet måles, når de er tenkt å oppnås, samt roller og ansvar for tiltak som bidrar til å realisere gevinster” (Digitaliseringsdirektoratet).

Planleggingen som foregår her skal ikke være for detaljert, men på et overordnet nivå. En konsekvens ved å planlegge for detaljert vil være mulige begrensninger knyttet til videre handlingsrom for å lage de beste løsningene. Derfor bør kravspesifikasjoner her være rettet mot behov, og ikke på detaljnivå knyttet til selve løsningen (Digitaliseringsdirektoratet).

4.1.4. Gjennomføre

Når oppgavene er planlagt og prioritert skal disse gjennomgås og overleveres til utviklingsavdelingen. Så fort prosjekteier har godkjent styringsdokumentet som ble utarbeidet i planleggingsfasen, starter gjennomføringsfasen. I denne fasen sørger utviklingsavdelingen for testing og klargjøring av produksjonssetting (Digitaliseringsdirektoratet).

I samsvar med teori om smidig metodikk viser Prosjektveiviseren til at det er fordelaktig å dele opp gjennomføringen i delfaser for å oppnå hyppige leveranser, redusere risiko og ha bedre styring. Dersom det er et rent utviklingsprosjekt kan handlinger eksempelvis være å legge føringer for ansvar, roller og gjennomføringsstrategi etc. Mens andre typiske oppgaver kan være å sikre riktig anskaffelser, inngå avtaler og kontrakter samt utføre ulike analyser (Digitaliseringsdirektoratet). Det er viktig å påpeke at uansett hvordan gjennomføringen struktureres må kravene om informasjonssikkerhet og personvern ivaretas.

Ved å fordele ansvar sikrer man god styring i prosjekter, det er blant annet prosjektleder som er ansvarlig for å delegere oppgaver og påse fremdrift i henhold til prosjektets styringsparametere altså tid, kostnad, usikkerhet, kvalitet og gevinster. På et overordnet nivå

har vi prosjekteier som sikrer forankring hos ledelsen gjennom hele perioden, samt forsvarer prosjektet og tilhørende gevinster (Digitaliseringsdirektoratet).

Testing av produkt har tidligere vært en aktivitet som har blitt nedprioritert, men som det i senere tid har blitt rettet en del fokus mot. Det er i denne fasen produktet rulles ut til brukerne slik at de kan teste, feilsøke og komme med tilbakemeldinger til nye leveranser. På denne måten sikres kvalitet og at produktet er dekkende for behovet (Digitaliseringsdirektoratet).

Produktene skal ha status som ferdigstilt og være godkjent, når dette er gjort må prosjektplan og annen dokumentasjon oppdateres. Til slutt skal prosjektstyret informeres slik at de har nok grunnlag til å evaluere om prosjektet skal gå videre til neste fase (Digitaliseringsdirektoratet).

4.1.5. Avslutte

I avslutningsfasen er det viktig å sørge for en god avslutning på prosjektet og ta lærdom av prosjektenes utfall. Det er prosjektleder som godkjenner om prosjektet kan avsluttes basert på sluttrapport og noen kontrollpunkter (Vedlegg 1). Organisasjonen er nødt til å avslutte de involverte kontraktene og arkivere dokumenter. Videre må prosjektregnskapet lukkes og opparbeidet erfaring bør struktureres. Gevinstrealiseringsplanen må også oppdateres, og prosjektressursene re-allokeres (Digitaliseringsdirektoratet). I denne fasen vil organisasjonen ta læring av prosjektet for å kunne benytte seg av erfaringene videre i senere prosjekter. Dette er i tråd med teori fra smidig metodikk som påpeker at læring og det å kunne vurdere egen innsats i retrospekt er essensiell faktor for videre utvikling.

I tillegg utarbeides "Sluttrapport" som dokumenterer hvordan prosjektet har gått. Resultatene vil bli satt opp mot mål og planer i styringsdokumentasjonen, for å sikre intern og ekstern læring. Rapporten er viktig for de som skal vedlikeholde prosjektets produkter, men også svært nyttig i form av erfaringer som kan være relevant for andre prosjekter.

4.1.6. Realisere

Denne fasen innledes når prosjektet er formelt avsluttet og produktet er levert til brukeren. I realiseringsfasen jobber organisasjonen med å få realisert gevinster. Her bør det arbeides med å hente ut gevinstene som ble dokumentert i gevinstrealiseringsplanen. Den som er ansvarlig skal sørge for at tiltakene for gevinstrealisering gjennomføres og at gevinstene blir realisert,

både de målbare og ikke-målbare (Digitaliseringsdirektoratet). Det er viktig å vektlegge at gevinstarbeid bør være gjennomgående i hele prosjektet, selv om gevinstene ikke nødvendigvis kan tas ut før prosjektets slutt.

I likhet med forrige fase bør det fokuseres på læring og evaluering av prosjektet. Det som skiller disse fasene er ulike rapporter, i avslutningsfasen skrives “Sluttrapporten”. Mens i denne fasen bør det utfylles en “Konseptevalueringsrapport” som sammenligner resultater og gevinster med mål fra konseptfasen. Rapporten kan også inneholde erfaringer og oppståtte hendelser som kan være nyttig for andre prosjekter (Digitaliseringsdirektoratet).

4.2. Maskinporten

For å beskrive hvordan en type prosjektorganisering kan foregå vil vi nå ta utgangspunkt i prosjektplanen for “Produktifisering av Maskinporten”.

4.2.1. Hva er maskinporten?

Maskinporten er en løsning utviklet for tilgangsstyring mellom virksomheter og sikrer trygg datautveksling ved maskin-til-maskin autentisering. Deling av data er komplekst men viktig for at tjenestene skal oppleves som helhetlige og sømløse for brukerne. Det krever samarbeid på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. Maskinporten håndterer sertifikater og sørger for at offentlige og private aktører er sikre på at de kommuniserer og deler data med dem de skal (Digitaliseringsdirektoratet).



Modell 11: Maskinporten

Maskinporten skiller på API-konsument (mottaker) og API-tilbyder (sender), en tilgang til et scope regnes som en konsument. Konsumentene administrer selv sine klientkonfigurasjoner og registrerer scopes fra tilbyderne. Begge kan bruke tjenesten til styre tilgangene “i de tilfellene der informasjonsverdiene APIet tilbyr er regulert av lovhjemmel, og ikke krever samtykke av brukeren” (Digitaliseringsdirektoratet). Det er utviklet en selvbetjeningsløsning for bruk av Maskinporten som gjør at løsningen er fleksibel og enkel å ta i bruk, begge aktørene er nødt til å benytte denne plattformen.

API-tilbyderen betaler en grunnpris på NOK 50 000 per år + pris per konsument (makspris NOK 799 500 pr år). De siste seks månedene har Maskinporten hatt en oppetid på 100 prosent, noe som gjør at vi kan anta at løsningen driftes stabilt (Digitaliseringsdirektoratet). I tillegg er det mulig å komme i kontakt med servicedesk 24 timer i døgnet dersom det skulle oppstå problemer med løsningen.

4.2.2. Bakgrunn, mål og effekter

Maskinporten er en videreføring av ID-porten og bygger på nøyaktig samme teknologi og API grunnlag, noe som forenkler prosessen i utarbeidelsen av løsningen. Grunnlaget for utviklingen var et effektmål som skulle sørge for at ID-porten ble bedre tilpasset mobilapplikasjoner. Vår informant fortalte at det var nesten helt tilfeldig at noen i utviklingsteamet fant ut at det kun var snakk om en liten modifikasjon i koden før de hadde et helt nytt produkt. De benyttet applikasjoner som allerede eksisterte i ID-porten, forså å kunne bytte ut personnummer (personsertifikat) med organisasjonsnummer (virksomhetssertifikat) oppstod det autentisering av maskin-til-maskin interaksjon. Dette danner grunnlag for at prosjektet er satt til gjennomføringsfasen i henhold til Prosjektveiviseren. Sertifikatutveksling og sikre trygge API'er er tungt og etter en kartlegging viste det seg at flere virksomheter hadde behov for denne type løsning.

Skatteetaten var den største pådriveren for å benytte seg av denne type funksjonalitet for å sikre API'ene til Modernisert folkeregister. I tillegg kunne NAV tilkjenne at de hadde tilsvarende behov, samtidig er det viktig å nevne at Direktoratet selv også hadde behov for en slik funksjon. Løsningen ville derfor bidra til å forenkle arbeidsprosesser samt sikre infrastruktur for å muliggjøre deling av data. Det var viktig at løsningen kunne skaleres

ovenfor eksempelvis Skatteetaten for å kunne erstatte bruksmønsteret i folkeregisteret, men det var vel så viktig at løsningen var av høy ytelse, kvalitet og robust forvaltning.

Prosjektets hovedmål var å etablere Maskinporten som det minste brukbare produkt (MVP). Dette skulle måles gjennom at den teknologiske løsningen skulle dekke de behovene som tidligere ble kartlagt, definere vilkår for forvaltning, finansiering, prosesser og rutiner. Og i løpet av august 2019 skulle Maskinporten være i produksjon med Modernisert folkeregister. Prosjektplanen viser til at det har blitt gjort en risikovurdering for å vurdere om driftsplattformen tålte belastningen av en ny fellesløsning, det ble anslått til å være akseptabelt i dette tilfellet. For å kunne måle grad av suksess ble prosjektet vurdert under ulike faktorer som i hovedsak gikk ut på å tilfredsstille behovene slik at produktet ble benyttet til formålet det ble skapt til, forenkle arbeidsprosesser, standardisere løsningsarkitekturen og etablere egen avdeling for forvaltning av løsningen.

4.2.3. Organisering og interessenter

Overordnet for prosjektet er det er en prosjekteier, en prosjektleder og åtte prosjektmedarbeidere, de ulike rollene har forskjellige arbeids- og ansvarsområder. Prosjektlederen har ansvar for gjennomførelsen av prosjektet, mens prosjektmedarbeiderne har ulike ansvarsområder som: strategi og forretning, finansiering, arkitektur, sikkerhet og juridiske forhold. I tillegg har en person hovedansvar for å holde tett dialog med Skatteetaten gjennom prosjektperioden og sikre at andre markedsmessige forhold blir ivaretatt. Prosjektplanen viser til god struktur på hvem som har ansvar for ulike områder, slik at det skal være enklere å komme i kontakt med riktig person. Dette kan være med å forhindre dobbeltarbeid og lang svartid.

Det ble tidligere nevnt interessenter som Skatteetaten, NAV og Direktoratet selv som er ansett til å være de med mest interesse for at prosjektet lykkes og blir gjennomført. I planen vises det til at aktørene blir informert og involvert gjennom månedlige statusmøter og utvalgte møter som legger til grunn for hyppige justeringer av leveranse dersom det er nødvendig.

Direktoratet er ansvarlig for prosjektet, som gjør at det havner i deres produktportefølje og dermed har løpende rapportering i prosjektportalen. Derfor blir det avholdt prosjektmøter etter behov, og i planen er det beskrevet som normalt hver andre uke.

4.2.4. Tid og kostnader

Maskinporten er teknologisk avhengig av ID-porten, dermed vil det si at investeringer som blir gjort i ID-porten vil ha en positiv betydning for Maskinporten også. Derfor kan det være utfordrende å isolere direkte kostnader knyttet til Maskinporten og det er vanskelig å estimere nøyaktig i henhold til budsjett. Prosjektplanen viser at det er estimert et behov for 3,5 millioner kroner for etablering av løsningen, samt 1,5 millioner kroner i direkte kostnader knyttet til produktifisering. Det er kun sistnevnte estimering som er utdypet i planen:

Type utgift	Omfang (antall, timer)	Beløp (eksl. mva)
Produktifisering av maskinporten		300.000,-
Sikre ytelse		700.000,-
Ekstern sikkerhetsrevisjon		500.000,-
Sum budsjett		1.500.000,-

Milepælsplanen viser at det var planlagt syv måneder fra oppstart av prosjektet i januar 2019 og frem til løsningen var klar til å ta inn Modernisert folkeregister i midten av august samme år. En slik gradvis utrulling er med på å redusere risiko underveis i prosjektet.

4.2.5. Implementering og gevinstrealisering

Gevinstene tilknyttet Maskinporten vil kunne hentes ut når flere av de større virksomhetene tar løsningen i bruk. I prosjektplanen utarbeidet i 2019, viser Direktoratet til at det ikke er gjort estimerer på gevinstrealisering, men redegjør for noen kjente effekter. Direktoratet har effektivisert sikringen av API-er for egne fellesløsninger, og innhenter ingen ytterligere gevinster i denne sammenheng, men må stå for kostnadene knyttet til forvaltning av løsningen.

Videre ser vi at utarbeidelsen av Maskinporten har ført til prissatte gevinster på 68.723.250 kr i 2020. I hovedsak vil det være eksterne virksomheter som opplever størst grad av gevinstrealisering, ved å gå bort fra egne utviklede løsninger vil de dra nytte av mer effektivisering og sparte kostnader. Effekten av digitalisering og forenklede arbeidsprosesser

blir målt som gevinster på samme måte som prissatte gevinster. En annen ikke-prissatt gevinst for alle som velger å benytte seg av Maskinporten vil være økt sikkerhet.

4.2.6. Prosjektmetodikk

Funnene i dette delkapittelet er hentet ut fra vedlegg 4: Transkribert intervju.

Gjennom intervju med informant B kommer det frem at det er hentet ulike elementer fra Scrum og Kanban, og at de arbeider med en kombinasjon av disse. Fra Scrum kjenner vi igjen produkteier, tverrfaglig utviklingsteam, produktbacklog og gjennomføring av daglig standups. Arbeidet med utvikling blir gjennomført i form av leveranser som kan vare fra noen uker til et par måneder. Direktoratet viser til at det ideelt sett blir gjennomført retrospektiv per leveranse, men at de kan bli sporadiske. Videre kommer det frem at Direktoratet i dag ikke benytter seg av sprinter, i motsetning til tidligere. Den Kanban inspirerte tilnærmingen kjennetegnes ved at de benytter et Kanban-board hvor de drar inn oppgaver fortløpende, samt gjør detaljering og planlegging kontinuerlig. Det blir vist til fokus på åpne oppgaver, hva som er gjenstående og eventuelle hindringer for å lukke oppgavene. Bakgrunnen for at de gikk bort fra sprinter og heller valgte å benytte seg av Kanban-board var fordi fellesløsningene har mange eksterne avhengigheter som stiller krav til blant annet design. Lange ventetider for avklaringer og estimeringer sørget for at en vesentlig andel av oppgavene var uferdig da sprintavslutningen kom, dette gjorde at det virket som teamet ikke klarte å levere i sprintene og derfor ble dette avvirket.

Selv om Maskinporten var et annerledes prosjekt, var det organisert på tilsvarende måte som andre prosjekter. Totalt sett består utviklingsteamet av 14 utviklere, hvor de også har en gruppe med test og testledelse, samt en gruppe som driver med testautomatisering. Informant B viser til at størrelsen på et normalt team ofte består av 3-6 utviklere, samtidig som vi finner en testleder og en produkteier som er dedikert til leveransen. I utarbeidelsen av Maskinporten ble det lagt frem at det ikke var tydelig definerte roller, men at teamet likevel bestod av tre utviklere og en produkteier. Produkteieren har ansvaret for produkt backlog, som er en ordnet liste som inneholder leveransens detaljering, prioriteringer og planlegging. Overordnet fantes det også en teamleder som kan sammenlignes med Scrum Master og en produktsjef, disse har henholdsvis ansvar for å fasilitere utviklingsarbeidet og ta strategiske avgjørelser med interessentene.

Det ble lagt en overordnet femårsplan, som danner grunnlag for leveransene i Maskinporten. I dette arbeidet oppstod det aktiviteter som leveransemøter, hvor det ble diskutert forretningsmessig formål, funksjonalitet og kundeleveranse knyttet til løsningen (scopet). Videre benyttes noe Direktoratet kaller “tres amigos møte”, som i hovedsak består av kravstiller, utvikler og testansvarlig. De involverte går gjennom brukerhistorier som er med på å utvikle akseptansekriterier, definerer stansekriterier og bestemmer hvordan forventningene til testing skal være. Det blir vurdert i hvilken grad det behøves ytelse- og sikkerhetstesting, samt behov for brukertesting. Resultatet av møtet er en detaljert og nøye planlagt oversikt til de kravene og avklaringene en trenger for å kunne starte utviklingen.

4.3. Gevinster

I dette delkapittelet vil vi rette fokus på gevinster knyttet til andre fellesløsninger enn Maskinporten. Dette for å gi en større innsikt i hvilke gevinster ulike fellesløsninger gir og hvordan disse kommer til. Til slutt vil vi også vise til hvordan Capgemini mener Direktoratet kan skape økte gevinster for bruker og ressursutnyttelse.

Felles for løsningene er at deres måling for suksess, ikke kun baserer seg på prissatte gevinster. Dersom flere i samfunnet øker sin evne til å holde tritt med digitale tidsalderen er dette også en essensiell del av suksessmålingen. Vi ser blant annet at gevinstene knyttet til fellesløsningene “ID-porten” og “Kontakt- og reservasjonsregisteret (KRR)” er ikke-prissatte gevinster. KRR har hatt en viktig rolle under pandemien i Norge, registeret har sørget for at kontaklinformasjonen til innbyggere har vært oppdatert, som igjen har bidratt til at nordmenn har mottatt viktige beskjeder og informasjon (Digitaliseringsdirektoratet). Samtidig kommer det frem fra Digitaliseringsdirektoratets årsrapport for 2020 at det er en sterk vekst knyttet til bruken av disse fellesløsningene. Blant annet fikk ID-porten doblet sin trafikk i mars, og en total økning på ca. 40 prosent i 2020. KRR økte også bruken med over 100% totalt i 2020 (Digitaliseringsdirektoratet).

Gjennom oversendt interne dokumenter vil vi hente ut data tilknyttet prissatte gevinster for fellesløsningene Digital postkasse, eSignering, eFormidling og eInnsyn.

4.3.1. Digital postkasse

Digital postkasse (DPI) har prissatte gevinster på ca. 236 millioner kroner i 2020. Fra november 2014 til februar 2021 har DPI hatt en økning i antall brukere på nesten 600 prosent, henholdsvis fra 360.119 til 2.512.579 brukere. Basert på innbyggertall fra SSB (Statistisk sentralbyrå) tilsvarer dagens brukertall ca. 46,6 prosent av Norges befolkning per fjerde kvartal 2020. Det ble sendt over 16 millioner digitale brev i 2020, dette er i snitt 6,44 brev per bruker, som tyder på at utviklingen av digital post og implementeringen av dette har i stor grad vært vellykket.

Sammenligner vi med Danmark og den danske modellen viser de til at 4,5 millioner brukere mottar digital post i deres form for Digital postkasse. Danmark har til gjengjeld hatt en lovpålagt bruk av Digital postkasse siden 2014 (Digitaliseringsdirektoratet).

4.3.2. eSignering

For eSignering blir de prissatte gevinstene kalkulert basert per signering. Dette er hovedsakelig fra 852.737 brukere i offentlige virksomheter, men også gjennom 516.856 brukere gjennom Statens Lånekasse. Totalt ga dette prissatte gevinster for over 43 millioner kroner i 2020.

4.3.3. eFormidling

Fra totalt 850.855 forsendelser gjennom 2020, og 103 påkoblede virksomheter per 31.12.2020 har eFormidling gitt prissatte gevinster for i underkant av 43 millioner kroner. Dette er utregnet gjennom blant annet besparelse i arbeidstid, papir og port og integrasjonskostnader tilknyttet per brev.

4.3.4. eInnsyn

Tilknyttet eInnsyn finner vi kun dokumentasjon på estimert forventet gevinst i 2020 på ca. 12 millioner, som er basert på et scenario med lav utbredelse. Videre viser årsrapporten for 2020 vekst i bruken av eInnsyn. Antall dokumenter som er tilgjengelig i fellesløsningen har økt med 23,2 prosent og antall innsynskrav har økt med 18,6 prosent.

Under er en overordnet oversikt over gevinstene for nevnte løsninger i 2020.

<i>Løsning</i>	<i>Prissatte gevinster i 2020</i>	
Digital postkasse	kr	236 005 527
eSignering	kr	43 412 139
eFormidling	kr	42 813 623
Maskinporten	kr	68 723 250
eInnsyn	kr	11 892 571

Modell 12: Oppsummering av gevinster

4.3.5. Muligheter for økte gevinster

Capgemini Invent har gjort en analyse for Direktoratet som blant annet omhandler hvordan de kan sikre muligheter for økte gevinster. I analysen er det lagt frem ulike synergier, en synergi beskrives som samspill mellom faktorer som bidrar til en stor kombinert effekt. Disse er delt inn i ulike fokusområder og vi har valgt å ta utgangspunkt i den som omhandler at Direktoratet blir en helhetlig og kompetent leverandør av fellesløsninger. For å oppnå dette legger analysen til grunn en rekke synergier innen hele verdikjeden fra marked til utbredelse, via produkt- og systemutvikling, drift, forvaltning og brukerservice.

Det er spesielt to synergier som vil gi mest gevinster for brukerne og ressursutnyttelse:

- Forenklet styring og finansiering av fellesløsninger
- Styrket tilnærming til produkt- og forretningsutvikling

En kombinasjon av disse vil sikre at de riktige nyutviklings- og videreutviklingsinitiativene prioriteres, og vil være en essensiell bidragsyter for at det ikke utvikles overlappende eller eksisterende funksjonaliteter i løsningene. I tillegg rettes det fokus på å prioritere de mest samfunnsøkonomiske tiltakene, som igjen er med på å dekke kundens primære behov.

5. Resultat

Som avslutning på oppgaven benytter vi kapittel 5 til å sammenligne og drøfte funnene vi har gjort, med teorien vi har valgt. Først legges det frem en analyse av Prosjektveiviseren, deretter beskrives arbeidsprosessen til Maskinporten, samt en oppsummering av gevinster før vi til slutt avslutter med en konklusjon med forslag til tiltak. Det blir konkludert gjennomgående, for å unngå for mye gjentakelser velger vi å forbeholde 5.4 Konklusjon til å besvare problemstillingen.

5.1. Analyse av Prosjektveiviseren

I denne analysen ønsker vi å sette 4.1 Prosjektveiviseren opp mot teorigrunnlaget i kapittel 3 for å sammenligne teori og ønsket praksis.

Prosjektveiviseren er utarbeidet med inspirasjon fra prosjektledelsesmodellen Prince2, som igjen har forankring i prosjektteori. Vi ser at Veiviseren støtter teorigrunnlaget som ligger til grunn i denne oppgaven da flere av fasene er tilsvarende som prosjektets livssyklus (Larsson and Clifford 2011). Livssyklusen viser til oppstartsfasen, planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase. Dette samsvarer med Prosjektveiviserens inndeling fra idé til realisering.

Prosjektveiviseren er utviklet for at organisasjoner skal kunne gjennomføre flere vellykkede prosjekter. I kapittel 3 la vi til grunn ulike suksesskriterier som er med på å danne grunnlag for hvilken grad et prosjekt kan kategoriseres som vellykket. Veiviseren tar hensyn til kriteriene i “gjennomføringsfasen” hvor disse er omtalt som styringsparametere. Basert på vår analyse av Prosjektveiviseren ser vi stor grad av smidig metodikk i anbefalt arbeidsmetode, men vi vil også kommentere at modellen bærer noe preg av vannfallsmetode. Veiviseren påpeker at hver fase må godkjennes før teamet kan gå videre til neste fase, men primært samsvarer modellen med teori om smidighet.

I ide- og konseptfasen skal det velges riktig konsept for at behovet skal dekkes. Det er viktig å ikke låse seg til en bestemt løsning på forhånd, da konsekvensen av dette kan være at løsningen ikke dekker det faktiske behovet. Når dette er bestemt skal det utvikles en plan for gjennomføring, i Scrum lages det en produkt backlog som er en prioritert liste over det som skal utføres. Gjennomføringsfasen kan deles opp i delfaser for å oppnå hyppige leveranser,

reducere risiko og bedre styring. Denne måten å tenke på er notert som prinsipp 3 i Agil Manifesto og kan også sammenlignes med hvordan Scrum benytter seg av sprinter. I tillegg er det satt av tid til testing underveis for å kunne modifisere produktet langsgående prosjektet. Prinsipp 2 (Agil Manifesto) sier at man skal utnytte endringer i produktet for å skape konkurransefortrinn. Når prosjektet er klart for å avsluttes og realiseres legges det fokus på å ta med seg læring og erfaring fra perioden som har gått, dette stemmer med prinsipp 12 (Agil Manifesto) som sier at teamet med jevne mellomrom skal reflektere over hvordan de kan bli mer effektive og korrigerer deretter. Gjennomgående for Prosjektveiviseren er fokuset på gevinster og gevinstrealisering, samt klare ansvarsområder for oppfølging og realisering av gevinster. I likhet med teorien vises det til viktigheten av planlegging, gjennomføring og at realiseringsfasen følger opp de målbare og ikke-målbare gevinstene. I tillegg bør alle fasene ha tilstrekkelig med dokumentasjon som vil gjøre det lettere å se tilbake på hva som har blitt gjort, hva som gikk bra og hvilke utfordringer som har dukket opp underveis.

Avslutningsvis ønsker vi å påpeke at Veiviseren er et godt verktøy å benytte seg av fordi den er i tråd med teorien, men informasjonsmengden er overveldende og kan derfor oppleves som vanskelig å forholde seg til. Derfor kan vi anta at denne kun benyttes som en guide i de tilfeller den faktisk blir brukt.

5.2. Maskinporten i praksis

Teorien tilsier at man må lage et produkt for å dekke et behov, men i dette tilfellet var det motsatt. Maskinporten var noe Direktoratet i utgangspunktet utviklet til internt bruk, men etter kartlegging av markedet, viste det seg at flere hadde tilsvarende behov. Maskinporten er et unntak når det gjelder arbeid opp mot Prosjektveiviseren, for som nevnt startet arbeidet her i gjennomføringsfasen fordi det bygger videre på teknologien bak ID-porten. Gjennom intervju med informant C fikk vi informasjon om at prosjektet nådde de tidsmessige og kvalitetsmessige kravene knyttet til Maskinporten. Det som dog er mer utfordrende å svare på er om prosjektet var innenfor budsjett, da det er vanskelig å isolere Maskinporten fra ID-porten. Det var spesielt Skatteetaten som var den største interessenten for produktifisering av Maskinporten, derfor måtte Direktoratet utvide suksesskriteriene. For at dette skulle bli en suksess måtte løsningen levere på de kravspesifikasjonene som interessentene kom med, blant annet var dette å påse at løsningen kunne brukes til Modernisert folkeregister. Derfor var det nødvendig å robustifisere og skalere løsningen slik at dette var mulig. Prosjektene blir

ansett som ulike leveranser, for å måle suksess vurderes løsningene på tilgjengelighet gjennom oppetid og ytelse. I tillegg måles også suksess basert på tall, produksjonssettinger og ledetid på leveransen. Direktoratet viser til stor økning i bruken av fellesløsninger som et kriterie for økt suksess som igjen fører til god gevinstrealisering. En årsak til at flere virksomheter har benyttet seg av disse løsningene kan være at det har vært fokus på å utvikle selvbetjeningsplattformer og forenkling av onboarding prosessen.

Gjennom intervju med informant B ble det konkludert med at Direktoratet ikke har utviklet en egen arbeidsmetodikk, men arbeider etter inspirasjon fra Scrum og Kanban. Vi kom frem til at alle prosjekter er ulike og at deres egenart påvirker valg av metodikk. Overordnet ser vi at organisasjonen arbeider agilt og effektivt i sine prosjekter, men vår hypotese om hvorvidt smidig teori blir fulgt i praksis har blitt bekreftet. Det oppleves som en trend å kalle seg smidig og alle ønsker å være det, men i realiteten kan teorien bli for diffus og vanskelig å opprettholde.

I arbeidet med Maskinporten var de ulike rollene representert ved at det var en produkteier, prosjektleder og et utviklingsteam. Kompetansen innad i hele teamet var tverrfaglig så i tillegg til at medlemmene hadde egne spesialfelt, fordelte de også andre ansvarsområder. Dette er vanlig å se i organisasjoner som benytter organisk struktur. I teorien om Scrum understrekes det viktigheten av sprinter, men dette er en funksjon som utviklingsteamet har valgt å ikke gjennomføre. Det kom frem i intervju med informant B at det ofte var tilfeller hvor arbeid som ble planlagt i sprinten, ikke ble gjennomført i henhold til planen og derfor kunne ha en negativ innvirkning på teamet. Estimering er vanskelig og det er ansett som en av de største fallgruvene i IT-prosjekter. Utviklingsteamet benyttet seg av daglig standup som er et statusmøte innenfor Scrum-teorien, slik at de involverte skal være oppdatert på fremgang og utfordringer som kan ha dukket opp. Det viser seg også at retrospekt blir gjennomført sjeldent eller i beste fall ganske sporadisk, som kan være med på å forhindre læring og øke risiko knyttet til gjentakende feiltakelser. I henhold til teorien bør retrospekt gjennomføres etter hver sprint, eller i Direktoratets tilfelle hver leveranse.

Informant C kunne fortelle at ved utviklingen av Maskinporten ble brukerne tatt med inn på testing og det var mulig å teste produktet så mye som mulig, men Direktoratet holdt igjen på produksjonssetting slik at de hadde kontroll på belastning og eventuelle feil som kunne oppstå. Et resultat av dette er kontinuerlige tilbakemeldinger til utviklingsteamet slik at de stadig kan utvikle produktet, i tillegg til at denne fremgangsmåten er med på å redusere

risiko. Dette gir muligheten til å levere minste brukbare produkt (MVP) for å tidlig gi verdi til brukeren.

5.3. Gevinster fra fellesløsningene

Fellesløsningene til Direktoratet bidrar som vist i delkapittel 4.3 til flere prissatte gevinster.

Vi vil derfor rette størst fokus på de ikke-prissatte gevinstene i dette avsnittet.

Direktoratet viser til en god evne til å tilpasse seg endringer i prosjektprosesser. De var tidlig ute å benytte seg av smidig metodikk, og har etter hvert tilpasset seg de ulike utfordringene i utarbeidelsen av fellesløsningene. Dette ser vi på som en positiv påvirkning på hvordan de arbeider, og at det bidrar til økt kunde verdi, da de stadig tilpasser seg de dynamiske behovene som oppstår underveis, dette skaper ikke-prissatte gevinster. I henhold til informasjonen vi har funnet, ser vi at det er stort fokus på de prissatte gevinstene, og grunnen til dette kan være at det er lettere å kontrollere og måle disse i motsetning til de ikke-prissatte. Fellesløsningene skaper samfunnsøkonomiske fordeler ved å digitalisere og forenkle arbeidsprosesser, disse blir kontinuerlig utviklet og forbedret grunnet måten teamet arbeider på. Disse forbedringene som dukker opp underveis kan sees på som ikke-planlagte gevinster i henhold til teorien. De ulike fokusområdene viser også til at Direktoratet i stor grad unngår en av de typiske feiltakelsene innenfor gevinstrealisering, begrenset økonomisk fokus.

I henhold til teorien kan gevinster deles inn i resultat og effektmål. Flere av fellesløsningene er enkle å måle i form av resultatmål, men noen kan kun vise til hvilke effekter de er med på påvirke. En av disse er Kontakt- og reservasjonsregisteret som har gitt stor effekt i form av oppdatert kontaklinformasjon for innbyggere i Norge, dette har vært til stor hjelp under pandemien. Det er rimelig å anta at de ulike fellesløsningene også kan bidra til å redusere dobbeltarbeid, øke arbeidskvaliteten ved å forhindre manuelt arbeid samt å standardisere arbeidsprosesser.

Teorien viser til viktigheten av å følge opp gevinster i etterkant av et prosjekt. Gjennom intervju med informant C kommer det frem at det er usikkerhet knyttet til om det er gjort noe vesentlig rundt de ikke-prissatte gevinstene for Maskinporten, men det er avklart at løsningen bidrar til økt sikkerhet for brukerne. Samtidig forklarer informant B at Maskinporten i seg selv ikke er et prosjekt, men en kontinuerlig prosess for å levere IT-tjenester. Dermed er dette

noe som aldri blir ansett som ferdig, men noe som blir forvaltet og videreutviklet over tid. Direktoratet er per dags dato i full gang med utrulling av løsningen, derfor vil det dukke opp nye og tydeligere gevinster når volumet på tjenesten stiger. Dette kan sammenlignes med trinn tre i gevinstrealiseringsprosessen der det er fokus på å følge opp og realisere gevinster.

5.4. Konklusjon

På starten av denne oppgaven la vi frem følgende problemstilling: “Hvordan arbeider Digitaliseringsdirektoratet i utviklingsprosjekter i henhold til smidig metodikk og Prosjektveiviseren? Og hvilke gevinster har fellesløsningene gitt?”

Basert på de foregående kapitlene kan vi nå svare presist på disse spørsmålene, og oppsummert kan vi si at Direktoratet til en viss grad arbeider smidig. De følger ikke teoriene slavisk, men tilpasser måten å arbeide på delvis i henhold til teoriene, hvor de plukker ut enkelte elementer og optimaliserer disse. Det samme gjelder for Prosjektveiviseren, hvor strukturen er god, men hver organisasjon må tilpasse i hvilken grad de trenger å følge Veiviseren, dette gjelder også for Direktoratet. Alle prosjektene er ulike og det finnes ikke en optimal måte å arbeide på, vi ser at kontinuerlige endringer og dynamiske behov forårsaker at prosjektene blir utarbeidet og organisert annerledes. Som nevnt fikk vi et resultat på hypotesene våre som ble lagt frem innledningsvis, hvor vi har fått bekreftet at selskaper benytter utvalgte teorier om smidig metodikk. Vi har lagt frem at noen prosjekter/oppgaver ikke er formålstjenlig å utvikle med smidig metodikk, men etter å ha reflektert mer rundt dette har vi kommet frem til at motstand for endring også kan være en faktor. Her tenker vi primært på de ansatte og deres holdninger til endringer, for det å endre metodikk er en endring i arbeidsprosess. Dette kan også være en årsak til at det er utfordrende å implementere smidig metodikk helt i tråd med teorien, da de ansatte har egne meninger om hvilke prosesser som er mest effektive og fungerer optimalt. Teorigrunnlaget til Scrum er tydelig definert og Direktoratet benytter seg av utvalgte elementer som roller, daglig statusmøter, tverrfaglig team og produkt backlog. I tillegg til å kombinere dette med Kanban-board for å effektivisere arbeidsflyt og tydeliggjøre, detaljere og planlegge oppgaver. Det var ingen vi snakket med som hadde noe særlig forhold til Prosjektveiviseren, og det ble konkludert med at denne ligger som en base. Vi oppdaget at denne ligger tett opp mot prosjektteori og det kan være grunnen til at den er vanskelig å gjennomføre, da det som regel

er et avvik mellom teori og praksis. I tillegg opplever vi at informasjonsmengden i Veiviseren er overveldende, alt er forsåvidt viktig, men det er vanskelig å få en fullstendig oversikt.

Når det gjelder gevinstene knyttet til de ulike løsningene viser Direktoratet at de har fokus på de prissatte gevinstene, og at disse blir fulgt opp og dokumentert i etterkant. Videre sørger de ulike løsningene for stor grad av effektivisering og digitalisering, som skaper ikke-prissatte gevinster for flere. Gjennom bruk av smidig metodikk og god kundeinvolvering skaper de også verdi for interessentene gjennom hele utviklingsløpet. I henhold til teorien kan vi konkludere med at gevinstfokus spiller en stor rolle både i Prosjektveiviseren og i Direktoratets arbeidsområder.

Gjennom studieløpet har vi fått en oppfatning om at retrospekt kan være det som er mest krevende å gjennomføre, nettopp fordi det gjøres etter at et prosjekt eller levering er ferdig. Vi kan sammenligne det med denne bacheloroppgaven, så fort fristen er over og oppgaven er levert vil vi ofre minimalt med tanker til prosjektarbeidet sammenlignet med nå i skrivende stund hvor dette er eneste fokus. Det er fort gjort å tenke at siden leveringen er gjort, er det lite vi kan gjøre annerledes nå. I intervju med informant B sa vedkommende at dersom det var et område de kunne forbedre seg på, så var det retrospekt. Vi tror at den største utfordringen knyttet til retrospekt er at ingen tar ansvar for å følge opp dette, etter en levering eller et prosjekt forsvinner deltakerne til andre oppgaver. Det er enklere å reflektere over egne prestasjoner underveis og ta med seg læring fra dette til senere, men dette er da på individnivå, det er også ønskelig at alle deltakerne skal ta lærdom fra gruppens prestasjoner. Som et forslag til tiltak bør Direktoratet gi dette ansvaret til en person (eksempelvis nåværende teamleder) som da påser at resten av teamet er oppdatert på hva som gikk bra og hvilke utfordringer som kan ha dukket opp underveis. Det aller viktigste er da å dokumentere hvordan man løser utfordringene og i hvilken grad det var tilfredsstillende, dette kan gjøre det enklere for teamet å løse kommende utfordringer med forhåpentligvis mindre ressurser enn forrige gang for å optimalisere effektivitet.

Direktoratet er selv inne på at de ønsker å jobbe med en mer DevOps inspirert tilnærming, dette for å bidra til kortere ledetid mellom oppstått behov til å få en løsning i produksjon. Ved å benytte autonome produktteam som tilpasser seg endring i forhold til systemarkitektur og driftsavtale kan Direktoratet ha en mer produktbasert organisering. Det blir i dag kjøpt drift fra eksterne leverandører og dagens samarbeid er påvirket av tradisjonell tilnærming.

Forretningsmessig har applikasjonene liten grad av kompleksitet, men de inngår i en kompleks verdikjede som påvirker samspillet og økosystemet. En ny tilnærming til arbeidsprosessen kan sørge for et tettere samarbeid og muligheter for de eksterne driftspartnere til å bidra mer aktivt i utviklingsarbeidet. Dette kan også være med på å bidra til at de kan ta i bruk sprinter som en aktivitet igjen dersom det er ønskelig.

Avslutningsvis ønsker vi å påpeke at denne forskningen er etterprøvbare dersom forskerne benytter samme metode og intervjuobjekter. Vi tror at dersom man hadde valgt å se på en annen fellesløsning vil resultatet være tilnærmet likt og man kan svare på tilsvarende problemstilling.

6. Litteraturliste

- Andersen, E. S. 2012. *Illuminating the role of the project owner*. 5th ed. N.p.: International journal of managing projects in business.
- Andersen, Gisle. 2019. "Valg av forskningsmetode." ndla.no.
<https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937?filters=urn:filter:f3d2143b-66e3-428c-89ca-72c1abc659ea>.
- Atkinson, R. 1999. *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*. 6th ed. N.p.: International journal of project management.
- Basefarm. n.d. "Hva er DevOps? En definisjon." Basefarm. Accessed 04 14, 2021.
<https://basefarm.no/blogg/hva-er-devops-en-definisjon/>.
- Cooke-Davies, T. 2002. *The "real" success factors on projects*. United Kingdom: Elsevier Science Ltd and IPMA.
- Dahlum, Sirianne. 2021. "Validitet." snl.no. <https://snl.no/validitet>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Avslutte." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/avslutte>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Gevinster." Prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/gevinster>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Gevinster." Prosjektveiviseren.
<https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/gevinster>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Gjennomføringsfaser." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/gjennomfore>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Idé." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/ide>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Idé." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/ide>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Planlegge." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/planlegge>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Realisere." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/realisere>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Gevinstrealiseringsplan." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/dokumentasjon/ledelsesprodukter/gevinstrealiseringsplan>.

- Digitaliseringsdirektoratet. 2019. "Konsept." prosjektveiviseren.no.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/konsept>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2020. "Årsrapport 2019." Digdir.
<https://www.digdir.no/media/559/download>.
- Digitaliseringsdirektoratet. n.d. "Årsrapport 2020." digdir.no.
<https://www.digdir.no/sites/sogn/files/2021-04/Digdirs%20%C3%85rsrapport%202020.pdf>.
- Digitaliseringsdirektoratet. n.d. "Den danske modellen." digdir.no.
<https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/digital-post-til-innbyggere-fortsatt-krav-til-obligatorisk-bruk-i-digitaliseringsrundskrivet/1415>.
- Digitaliseringsdirektoratet. n.d. "Dette er maskinporten." Samarbeidsportalen. Accessed 04 09, 2021. <https://samarbeid.digdir.no/maskinporten/dette-er-maskinporten/96>.
- Digitaliseringsdirektoratet. n.d. "Kva er Digitaliseringsdirektoratet?" digdir.no.
<https://www.digdir.no/om-oss/kva-er-digitaliseringsdirektoratet/703>.
- Digitaliseringsdirektoratet. n.d. "Maskinporten." Samarbeidsportalen. Accessed 04 09, 2021.
<https://samarbeid.digdir.no/maskinporten/maskinporten/113>.
- Digitaliseringsdirektoratet. n.d. "Samarbeidsportalen." <https://samarbeid.digdir.no/>.
- "Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter." 2014. dfo.no. <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf>.
- Greene, Jessica. 2017. "The top 9 reasons for IT project failure: Is your project at risk?" atspoke.com. <https://www.atspoke.com/blog/it/reasons-for-it-project-failure/>.
- Grønmo, Sigmund. 2020. "kvalitativ metode." snl.no. https://snl.no/kvalitativ_metode.
- Høgstrand, Jonas. 2019. "Hva er Kanban?" Metier OEC.
<https://www.prosjektbloggen.no/hva-er-kanban>.
- Jacobsen, Dag I., and Jan Thorsvik. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4th ed. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jergeas, G. F., E. Williamson, G. J. Skulmoski, and J. Thomas. 2000. *Stakeholder Management on Construction Projects*. N.p.: AACE International Transactions.
- Johannesen, Asbjørn, Per A. Tufte, and Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. 5th ed. N.p.: Abstrakt.
- Jørgensen, Magne. 2015. "Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering

- av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak.” *Regjeringen*, (05), 11.
[https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/sukse
ss_fiasko_offentlige_ikt-prosjekter.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/sukse
ss_fiasko_offentlige_ikt-prosjekter.pdf).
- Karlsen, Jan T. 2014. *Prosjektledelse - fra initiering til gevinsrealisering*. Norge:
Universitetsforlaget AS.
- Kommunal- og moderniseringsdepartement. 2014. “Digitalisering i offentlig sektor.”
Regjeringen. [https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-
politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/](https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-
politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/).
- Larson, Erik, and Gray Clifford. 2011. *Project Management: the managerial process*.
Boston: McGraw-Hill Education.
- Lin, C., and G. Pervan. 2001. *A review of IS/IT investment evaluation and benefits
management issues, problems and process*. Hersey, Pennsylvania: Idea Group
Publishing.
- Nelson, Ryan. 2014. *IT Project Management: Infamous Failures*. Kindle Edition: Kindle
Edition.
- Nyeng, Frode. 2012. *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen, Norge:
Fagbokforlaget.
- Rolstadås, Asbjørn. 2020. “snl.no.” prosjekt. <https://snl.no/prosjekt>.
- Sander, Kjetil. 2019. “Nettverkseffekter.” Estudie. <https://estudie.no/nettverkseffekter/>.
- Schwaber, Ken, and Jeff Sutherland. 2017. *Scrumguiden*. PDF: Schwaber & Sutherland. 1.
- Seymour, Tom, and Sara Hussein. 2014. *The History Of Project Management*. N.p.:
International Journal of Management & Information Systems (IJMIS). 10.19030.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *KVALITATIVE METODER*. 2nd ed. N.p.: Vigmostad & Bjørke AS.
- Skjemstad, Erik S. 2019. “En digital plattform gir deg kontroll på dataen.” Atea.
<https://www.atea.no/siste-nytt/en-digital-plattform-gir-deg-kontroll-pa-dataen/>.
- “Smidig vs. tradisjonell prosjektmetodikk — hva er best?” 2020. Medium.com.
[https://medium.com/sprintconsulting/smidig-vs-tradisjonell-prosjektmetodikk-hva-er-
best-e3e13bfd2967](https://medium.com/sprintconsulting/smidig-vs-tradisjonell-prosjektmetodikk-hva-er-
best-e3e13bfd2967).
- Sommer, Benjamin. 2019. *Scrum - an introduction*. N.p.: Benjamin Sommer.
- Statistisk sentralbyrå. n.d. “Fakta om befolkningen.” ssb.no.
<https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/befolkningen>.
- Svartdal, Frode. 2020. “reliabilitet.” snl.no. <https://snl.no/reliabilitet>.
- Thomsett, R. 2002. *Radical project management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice
Hall.

- Thorp, J. 2001. *A benefits realization approach to IT investments*. Hershey, Pennsylvania: Idea Group Publishing.
- Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Norge: Gyldendal.
- Ullsfoss, Simon. 2020. "Smidig vs. tradisjonell prosjektmetodikk — hva er best?" Sprint. <https://medium.com/sprintconsulting/smidig-vs-tradisjonell-prosjektmetodikk-hva-er-best-e3e13bfd2967>.
- Vollan, Kåre. 2006. *Kontrakter for utvikling av programvare*. Norge: Cappelen. 9788202196912.
- Wateridge, J. 1998. *How can IS/IT projects be measured for success?* United Kingdom: Elsevier Science Ltd and IPMA.
- Wikipedia. n.d. "Direktoratet for forvaltning og IKT." Wikipedia.org. Accessed 02 25, 2021. https://no.wikipedia.org/wiki/Direktoratet_for_forvaltning_og_IKT.

Interne dokumenter som er blitt benyttet:

1. Første utkast prosjektplan produktifisering av Maskinporten
2. Gevinster per 4 kvartal 2020
3. Gevinster DPI satsningsforslag 2022
4. Prosjekt integrasjon og synergier, analyse av Capgemini

7. Vedlegg

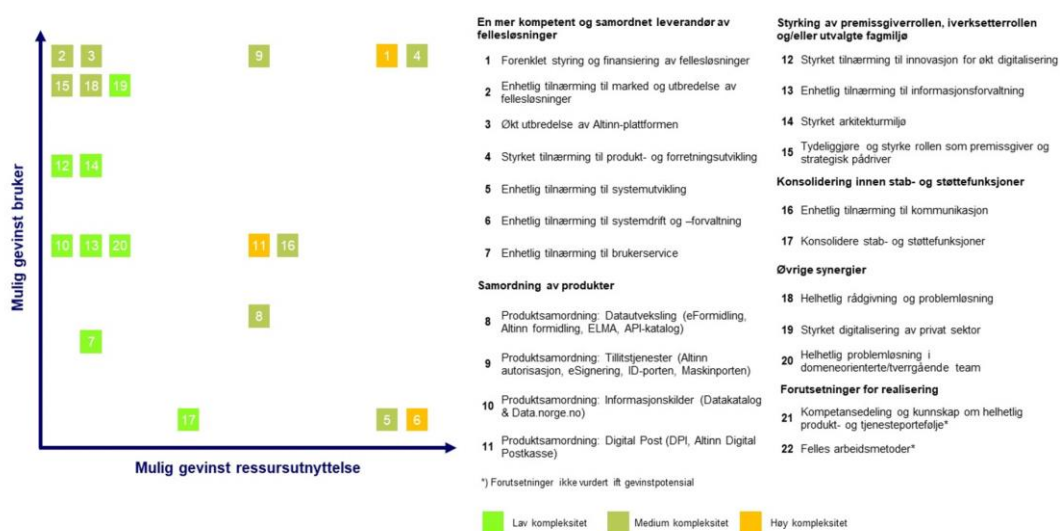
7.1. Vedlegg 1: Kontrollpunkter for avslutning av prosjekter

(Kilde: <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/avslutte/bp5-beslutte-avslutning-av-prosjektet>)

Sjekkliste:

1. Er utestående arbeid tilfredsstillende lukket og eventuelt akseptert overført til linjen?
2. Er prosjektets hovedresultat (produkt, kost, tid, kvalitet, ressursbruk) dokumentert?
3. Er positive og negative erfaringer dokumentert for erfaringsoverføring?
4. Er prosjektdokumentene forsvarlig arkivert?
5. Er alle prosjektkontrakter avsluttet?
6. Er alle relevante interessenter blitt informert om avslutning av prosjektet?
7. Er gevinstrealiseringsplanen oppdatert?
8. Er erfaringslogg oppdatert, avsluttet og lagret?
9. Er prosjektets måloppnåelse og erfaringer lagt frem for virksomhetsledelsen?
10. Fungerer nye arbeidsprosesser og organisering på en god måte?

7.2. Vedlegg 2: Capgemini, synergier



7.3. Vedlegg 3: Intervjuguider

Intervjuguide skriftlig

Disse spørsmålene ble sendt og besvart per e-post.

Hensikt: Forsøke å finne ut hvordan prosjektarbeidet er, hvilke metodikk, og gevinster for felleløsningsene.

Spørsmål knyttet til prosjektarbeid:

- Hvordan arbeider dere i utviklingsprosjekter i dag?
- Har dere utviklet en egen metodikk, kan du fortelle mer om denne?
- Hvordan ønsker dere å arbeide? Er det stort avvik i praksis?
- Hvordan måler dere suksess i prosjektene?
- Har dere opplevd mer suksess nå enn tidligere? Og hvilke endringer har dere gjort?
- Hvilke typer risiko vurderer dere i prosjektene? Hva er fallgruvene?

Spørsmål knyttet til endring:

- I forbindelse med sammenslåingen som opprettet Digdir, hvilke endringer føler du dere har gått gjennom?
- Hvordan føler du arbeidsmiljøet og kulturen innad i Digdir er?
- Hvordan vil du si at det siste årene har påvirket deres arbeid i utviklingsprosjekter? Hvilke store endringer kan du trekke frem?

Spørsmål knyttet til felleløsningsene:

- Hvilke gevinster mener dere selv felleløsningsene har gitt?
- Hvilke utfordringer har dere møtt ved implementering av løsningsene?
- På hvilken bakgrunn utvikler dere tjenestene? De som er utviklet og kommende løsninger.

Intervjuguide informant C

Takk for at du har mulighet til å stille til intervju! Vi ønsker å informere deg om at du forblir anonym i denne oppgaven. Dette intervjuet tar utgangspunkt i prosjektarbeid i forbindelse med Maskinporten. Samtykker du at vi tar lydopptak av intervjuet? Opptaket blir slettet umiddelbart etter vi har transkribert.

Hensikt: Åpningsspørsmål for å få intervjuobjektet til å begynne å prate med oss, kjenne på kjemien. Deretter forstå arbeidet i prosjektet, still oppfølgingsspørsmål.

Åpningsspørsmål:

- Hva er din rolle?
- Hvor lenge har du jobbet i den?
- Har du hatt flere roller i Digdir? Hvilke?
- Kan du anslå hvor mange prosjekter du har vært med i?

Prosjektarbeid i Maskinporten

- Hvordan arbeidet dere i Maskinporten?
 - Prosjektveiviseren
- Vi har blitt fortalt at dere jobber med en blanding av Scrum og Kanban, hvordan gjør dere dette i praksis?
 - Daglig standup, Sprint, planlegging
- Hvordan målte dere suksess i prosjektet?
- Hvilke typer risiko ble vurdert i prosjektet?
- Hvilke utfordringer har dere møtt ifb implementering av Porten?
- Det nevnes både prissatte og ikke-prissatte gevinster, kan du kommentere noen disse?
- Totalt sett, hvordan holdt prosjektet på tid, kostnad og kvalitet?

- Sammenlignet med andre utviklingsprosjekter, vil du si dere arbeider tilnærmet likt?
- Opplever dere noe treghet i prosjekter da dere benytter eksterne leverandører, hva er de største utfordringene knyttet til dette?
- *Navn* nevnte at hele organisasjonen blir involvert når prosjekter når en viss størrelse, har dette vært tilfellet her og i såfall utfordringer?

Retrospektiv: Hva kunne dere gjort bedre?

Intervjuguide informant B

Grunnet intervju av ny rolle ble vi nødt til å lage ny intervjuguide da vi ønsket å stille noen andre spørsmål enn ved første intervju.

Hensikt: Dette intervjuet blir gjennomført for å danne et større grunnlag for å si noe om prosjektmetodikken i Maskinporten. Husk å still oppfølgingsspørsmål!

Takk for at du har mulighet til å stille til intervju! Vi ønsker å informere deg om at du forblir anonym i denne oppgaven. Dette intervjuet tar utgangspunkt i prosjektmetodikk i forbindelse med Maskinporten. I vårt teorigrunnlag skriver vi mye om Scrum og Kanban da vi overordnet har hørt at dette har blitt benyttet. Samtykker du at vi tar lydopptak av intervjuet? Opptaket blir slettet umiddelbart etter vi har transkribert.

Formålet med samtalen er å gå i dybden på hvordan dere benyttet tradisjonell/smidig metodikk. I tillegg ønsker vi å vite noe om hvordan dere arbeidet i henhold til Prosjektveiviseren, dersom du har noen kommentarer på dette!

Åpningsspørsmål:

- Hvem er du? Rolle/Stilling generelt, hva er dine ansvarsområder?
- Hvilken rolle hadde du i utviklingen Maskinporten?

Spørsmål knyttet til metodikk:

- Stemmer det at dere benyttet Scrum og Kanban? Evt andre/flere metoder?
- Teorien tilsier at det ofte kan bli en blanding av vannfall og agilt ved komplekse utviklinger, vil du vurdere dette prosjektet som komplekst?
- På hvilken måte brukte dere den smidige metodikken? I form av rolleinndeling, sprinter, daglige møter, planlegging, retrospekt etc.
- Kan du beskrive utviklingsteamet - tilfredsstillende det kravene i teorien om selvorganisering og tverrfaglig kompetanse? Størrelsen på teamet?
- Har dere konsekvent fjernet elementer fra Scrum/Kanban-teorien, fordi dere av erfaring har funnet dette unyttig eller at dere ikke antar at dette har noe verdi?
- Hva anser du som de største forskjellene fra teori til praksis ved bruk av smidig metodikk? Store avvik?
- Kan du si noe om hvordan dere benyttet Prosjektveiviseren i dette prosjektet? Er den mye involvert eller jobber dere mest utenom denne?
- Har du gjort deg opp noen tanker på hva dere kunne gjort annerledes på Maskinporten? Arbeidsprosesser, dokumentasjon, gevinstrealisering.

7.4. Vedlegg 4: Transkribert intervju

Forklaring

K: Kandidat

I: Informant

Intervju 30.04 (informant C)

K: Går det greit for deg om vi tar lydopptak av denne samtalen? Opptaket skal sikre at vi får med alt og blir slettet umiddelbart etter transkribering.

I: Det går fint.

K: Hovedfokuset i Intervjuet her kommer til å handle om Maskinporten, såvidt vi skjønnte det spilte du en sentral rolle i prosjektet der?

I: Ja, jeg var med i produktifiseringen. Det å lage det til et produkt.

K: Hva var din rolle i selve prosjektet?

Dette er fjernet grunnet anonymisering

K: Problemstillingen vår handler litt om hvordan dere jobber i utviklingsprosjekter, selve metodikken dere bruker, hvordan dere er sammensatt og hvilke gevinster disse fellesløsningene har gitt. Og da vi da er inne på fellesløsninger, så har vi valgt å spisse oss inn mot Maskinporten og se litt mer i dybden på den. Vi regner med at hvordan dere jobber i prosjektene er ganske likt, sånn strukturert, fra prosjekt til prosjekt. Da med tanke på scrum, kanban, produkteiere og hvordan prosjektet er bygd opp.

I: Alle prosjekter er ulike.

K: Hvordan er det dere jobbet i maskinporten og hvordan var det dere var strukturert. Vi har jo fått med oss at det er prosjektveiviseren som er basen og malen på hvordan dere skal jobbe i prosjektene. Har du noe dokumentasjon, eller sitter du med noe du hugser på hvordan dere var strukturert i det prosjektet?

I: Maskinporten er ikke et prosjekt som er typisk for prosjektveiviseren

K: Hvorfor ikke?

I: Fordi at Maskinporten ble realisert fordi vi selv så at vi hadde en utfordring, med sikring av API'er og sertifikathåndtering, og på bakgrunn av det var det en utvikler...

I: Prosjektveiviseren tar utgangspunkt at du gjør en utredning, kartleggingsfasen, konseptfase før du går på en utvikling og implementering i videre drift. Typisk prosjektorientert metodikk. Maskinporten ble utviklet av oss internt fordi vi hadde et internt behov. Vi så ikke at det kunne dekke et behov som andre også hadde, men når vi først hadde laget det presenterte en av arkitektene våre dette som bruksmønster av ID-porten. ID-porten er et produkt i seg selv, i utgangspunktet. Så dette var egentlig bare en utvidet bruk av ID-porten. Han presenterte dette på en konferanse, og der satt det flere som viste seg å også ha behov for. Egentlig var det bare noen få kodelinjer som skulle til for den tekniske løsningen. Mye av jobben med å produktifisere, og å lage det til det produkt, bestod å robustifisere allerede en teknisk løsning og finne forretningsmodeller og forvaltning. Altså merkantile forutsetninger for at vi kunne tilby det ut til virksomheter. Så det er faktisk et eksempel på at prosjektveiviseren startet ikke med en kartlegging for å se om dette er et behov, for å si det litt enkelt. Det startet med teknolog. Det startet med at en lagde et MVP for vår egen del, og

så viste det seg å være en teknisk løsning som veldig mange ville benytte seg av og som ville gi store besparelser for virksomheter der ute. Utfordringer her knytta til den gamle måten å dele informasjon på. Den går hvis du skal dele fra en part til en annen, men hvis en part skal dele fra seg selv til mange, særlig hvis en skal dele fra seg selv til veldig mange så er det vanskelig å få det til å skalere med den gamle måten. Altså de gamle teknologiske måtene, og med den sertifikathåndteringen som var. Den er veldig kostbar, det er mye forvaltning som skal til for å få det til å flyte og skalere. Sånn at de er egentlig historie bak maskinporten. Så viss oppdraget deres eller oppgaven dere jobber med er å vise hvordan prosjektveiviseren bli brukt i digitaliseringprosjekter så tror jeg Maskinporten er et eksempel hvor... når vi først kom i en produktifiseringfase, altså når vi skulle lage dette til et produkt vi skulle tilby ut så kjørte vi et typisk prosjekt. Men det var jo på en måte ren gjennomføring, behovet var verifisert, kundene var det, vi hadde bestillinger fra eksterne, med kravsett. Som gjorde at om vi skulle tilby dette ut så må vi tilfredstille disse kravene. Som vil si vi må videreutvikle produktet littegrann, og så er det mer en del sånn formateter rundt det, avtalevilkår. Det vi kaller bruksvilkår som må på plass, og vi må ha en håndtering på hvordan vi skal finansiere dette, for dette er jo ikke gratis. Så hvis vi skal tilby dette ut så må vi enten ha sentralfinansiering på det, eller så må vi på en måte ta betalt for virksomheter for bruken av det. Men i det arbeidet så er det jo typisk prosjektgjennomføring.

I: Vi gikk inn i det som et prosjekt med interne ressurser, hvor jeg da var ansvarlig for det, og så hadde vi alle de ressursene vi trengte inn i det prosjektet. Lagde en fremdriftsplan for det slik at vi kunne nå folkeregistere. Sentral modernisert folkeregister som hadde et særdeles ønske om å få dette tidsnok til å at de kunne gå i produksjon da med det nye folkeregisteret.

K: Vi har blitt fortalt at dere jobber med en blanding av scrum og kanban, hvordan gjorde det sånn rent i praksis. Hva/hvordan dro dere ut det beste fra begge verdene?

I: Ja, skal vi se. Da må vi nesten gå å snakke med de som gjorde det, Vi benytter oss av de beste fra alle de verdene vi kan nyttiggjøre oss av. Så utviklingsteamene på ID-porten, de som på en måte står bak utviklingen av Maskinporten og. De jobber med utvikling interaktivt i utviklingsteamene. Akkurat hvordan de bruker scrum og kanban i det, tør jeg nesten ikke å svare på altså.

K: Var det liksom daglig møter med alle involverte, sprinter og hvordan planleggingen rundt det var. Eller var det rene utviklingsteam som satt med dette?

I: Dette gjør det til et veldig godt case for dere, samtidig så er det et veldig komplisert case. For utviklingen av ID-porten, nei unnskyld Maskinporten, er del av ID-porten og en del andre applikasjoner som ligger til ID-porten. Trur vi har 45-50 applikasjoner som er knytta til ID-porten. Hvor mange av de vi trengte å gjøre utvikling på for å kunne tilby Maskinporten sånn som vi gjør nå, tør jeg ikke å si. Altså det er ikke alle, det er det ikke. Men på en måte utvikling av Maskinporten da er egentlig bare en utvidet funksjonalitet av ID-porten. Sånn at du kan ikke isolere Maskinporten som et produkt. Vi markedsfører det som et produkt fordi det har et eget funksjonsområde, men det som ligger bak av en løsning. De folkene som lager dette her de på en måte kan ikke bare utvikle Maskinporten. De er nødt til å utvikle ID-porten, open id connect, som ligger bak der på en måte den bakenforliggende teknologien. Både for å tilby ID-porten personautorisering, men også til virksomheterautentisering. For å si det sånn det utviklingsløpet der, der bruker de nok både scrum og kanban og ulike ting, men da er det for å utvikle hele porteføljen av applikasjoner som er nødvendig. Det gjelder også selvbetjeningsløsninger, for når vi skal tilby til så mange virksomheter, så kan vi ikke sitte å forvalte disse manuelt

K: Hvor mye av kunnskap InHouse? Er det mye eksterne leverandører her, eller er det primært egne folk?

I: Primært er det InHouse. Vi har innleide konsulenter, men det er primært for å styrke kapasitet. Litt på kompetanse siden, men det er mest for å tilføre kapasitet når det er ekstra belastning. Altså peakene. Det er ikke mange det er snakk om, hovedsakelig er det InHouse.

K: I tradisjonell prosjektteori så måler man suksess basert tid, kost og kvalitet. Har dere noen suksesskriterier i dette prosjektet for å kunne si i hvilken grad prosjektet var vellykket?

I: Det er et veldig godt eksempel, men det forholder seg ikke til teorien. Det er et veldig godt eksempel på at man snubler over noe, og som man ikke helt ser potensialet med. Og så finner man ut at suksesskriteriet for at dette skulle nå fram var at vi klarte å levere på de kravsettene for de interessentene der ute kom med. Hvis vi klarte å robustifisere og skalere denne løsningen slik at den møtte deres krav, så var det en suksess. Så da kan du si at vi måtte møte de kravene for kvaliteten. Så skulle også modernisert folkeregister gå på lufta med 2000 konsumenter, riktignok gradvis men likevel, og den tiden var vi nødt til å nå.

K: Nådde dere den tiden?

I: Ja, det gjorde vi. Så er det en annen ting så dere i og for seg kan ta med dere ut av det. Det vi lager er jo fellesløsninger. Fellesløsninger skal jo aller helst bli brukt av de fleste, og de å bre ut fellesløsninger tar tid. Det er veldig mange interessenter der ute, det er veldig mange som i fremtiden som kommer til å bruke Maskinporten, men å få alle virksomheter til å komme opp på det modningsstadiet sånn at de kan bruke Maskinporten i full skala. Det tar tid. Sånn sett så er det suksessen med dette produktet er jo at vi snublet over den tekniske løsningen, det var stor interesse å ta i bruk løsningen. Vi nådde de tidsmessige og kvalitetsmessige kravene som var stilt per da. Neste suksesskriterie for at dette her skal faktisk bli en virkelig suksess, er at dette skal bli tatt i bruk i en virkelig stor skala. Blant mange til mye, og det tar tid, men det er bare en treghet i utviklingen. Det er ikke noe vi selv kan påvirke, løsningen og produktet er der. Det er snakk om at kundene og virksomhetene blir modne nok til å ta den i bruk og utløse det potensiale som er.

K: Men prismessig, gikk det innenfor budsjett. Vet du noe om kostnadene knytte til det vs det som var estimert.?

I: Igjen det er et vanskelig spm. For Maskinporten er ikke isolert. Når dere vender tilbake til teorien her. Teorien er jo i og for seg veldig god, men for å si det sånn skal jeg svare eksakt på det spm så må jeg regne ganske mye og det regnestykket gjør man ikke. Det er rett og slett at avhengigheten til de andre løsningene er så stor. For å si det sånn når det gjaldt utviklingen og det å tilby dette som et produkt så holdt vi oss innenfor de rammene vi hadde tilgjengelig. Det spm der er rettet mot sånne prosjekter som Autosys og Nav sine brukertjenester ut osv. Prosjekter som er i milliardmålestokk. Estimert til milliardkostnader. Et annet prosjekt jeg har vært innom det siste tiden ?AKSOM?, innenfor helsesektoren. Dette prosjektet var ikke i nærheten av slike kostnader, altså virkelig ikke. Vi tok utviklingen av dette innenfor de rammene som vi hadde tilgjengelig på det tidspunktet som del av utviklingen av ID-porten og de andre applikasjonene som er knyttet til Maskinporten.

K: Hvilke typer risikoer er det dere vurderte i løpet av dette prosjektet her? Altså hva kunne gå gærent?

I: Skal vi se.

K: Se bort i fra suksesskriteriene, hvilke andre typer risikoer var det som potensielt kunne oppstå?

I: Altså den største risikoen når dette ble et prosjekt. Det var at vi ikke skulle klare å levere til de kravene som var satt fra markedet, altså de kravsettene som var stilt. Der hadde vi god dialog med de virksomheten som var interessert underveis, og vi klarte å justere vår egen utvikling og den kapasitet vi hadde til utvikling opp mot den bruken de skulle ha til produktet de første rundene. En ting er å tilby et sånn produkt ut til et marked hvor det er mange hundre virksomheter som står for å ta det i bruk, og du skal ha utrolig mange konsumenter der ute som skal hente de dataene. Det var jo ikke slik her, det var jo en gradvis utrulling som gjorde at vi også reduserte risiko. Nå var den største interessenten her skatteetaten og de hadde jo et absolutt behov for Maskinporten når de skulle ut med modernisert folkeregister, men de hadde også en gradvis utrulling. Så det var ikke sånn at de skrudde på brytern av modernisert folkeregister og 2000 konsumenter som skulle bruke det. Det ville de ikke gjøre selv, rett og slett for de hadde også mye på sin side som også skulle testes. Så da hadde vi en gradvis utrulling, det vil si at vi reduserte risikoen.

K: Over hvor lang tid var den utrulling?

I: Nei vet du hva, det er så lenge siden jeg har holdt på med nå, men la oss si hvertfall et halvt til trekvart år. Det er mulig at det fortsatt er slik altså. Det er mulig at det fortsatt er en gradvis utrulling altså, jeg vet ikke om alle konsumentene er på.

Det var veldig mange som var interessert, og vi sa at vi slipper de inn på testområde og lar dem teste så mye de vil, men vi holder igjen på produksjonsetting. Rett og slett så vi har en kontrollert måte å slippe kundene/konsumentene på. Da har vi kontroll både på belastning og også på type feil som måtte oppstå osv. Det tenker jeg er typisk for god smidig interaktiv utvikling. Det å redusere risiko på den måten. Andre faktorer, altså, ikke sant. Tradisjonelt så vil man jo si at risikoen med et sånt prosjekt kan være skyhøy, men det er hvis du ikke veit hva du skal lage. Hvis du ikke ha noen idé om hva du egentlig skal lage, og hva som egentlig er behovet. Altså hvilke krav og behov du egentlig må møte. Så er det selvfølgelig skyhøy risiko. Så hvis du da går igang med et prosjekt til mange millioner og etterhvert så du prøver å sette dette her ut, sette det i produksjon og få kunder på. Så er det skyhøy risiko. Den hadde vi ikke her. Produktet som ett sånn pilotprodukt. Det har eksistert allerede. Så det hadde vi testa ut. I dette tilfelle var det litt flaks. Jeg tenker at dere kan ta med det som et godt eksempel at på den måten så er det faktisk mulig å utvikle produkter og fellesløsninger som mange kan bruke på en interaktiv måte. Så må dere ha med dere at når det gjelder Maskinporten så er det også... Nå vi selv trekke dette frem som et eksempel, ett godt eksempel, så vil også mange reagere. Fordi at her var det en teknisk løsning som lå til grunn, men stort sett når vi digitaliserer i dag så er det ikke de tekniske løsningene som skal avgjøre hvilket behov du skal tilfredstille. Det er omvendt. Det er behovet som bør komme først, så må man bruke den teknologien som er nødvendig og løse det behovet. Så at Maskinporten i sånn måte, er altså det omvendte.

Dialog om vi forstod forklaringen

I: Du kan si det sånn da, vi så at vi hadde et behov selv og ved 48 kodelinjer så hadde vi plutselig en løsning som kunne løse det. Det var fordi at det lå veldig mye bak der, det var ID-porten, en løsning som har levd i mange år. Så med noen ekstra kodelinjer så har vi plutselig løst en utfordring for oss selv. Det var rett og slett 48 kodelinjer som utløste det.

K: Skjedde det noe spesielt som gjorde at dere oppdaga at dette var et behov dere hadde?

I: Nei, bare at dette med sertifikatutveksling og det å sikre API'er er tungt. Det er en omfattende prosess. Det var noen smartinger hos oss som fant ut at dette kan vi gjøre enklere og lettere. Vi kan bruke applikasjoner vi allerede har, gjøre noen små endringer og plutselig kan vi bytte ut personnummer med virksomhet/organisasjonsnummer. Eller på en måte personsertifikat med et virksomhetsertifikat. Så plutselig har vi en autentisering av Maskin til maskin interaksjon. HURRA! Altså vokser det til å bli en løsning, ett produkt.

K: Vi ser jo at det nevnes at det er prissatte og ikke prissatte gevinster som er knytta til Maskinporten. Har du noe oversikt over de gevinstene sånn sett?

I: Det kan jeg se om jeg kan skaffe dere.

K: Vi har fått noe som er prissatt, men det er estimert gevinster. Men vi har ikke sett noe særlig til de ikke-prissatte gevinstene.

I: Jeg er ikke sikker på om det er gjort så veldig mye på de som er ikke-prissatt. Her kunne vi egentlig regne litt på det. Om regnestykke er riktig er en annen sak, det må du huske på! Kan du vise du opplysningene dere har fått? Hvis jeg ser det kan jeg si om det er de opplysningene jeg har.

Viser noen dokumenter

K: Hvis du har noe å tilføye, så tar vi gjerne det.

I: Jeg skal forhøre meg litt om det er noen som har regnet videre. Men bare sånn tips. Hvis jeg forstår det riktig. Jeg vet ikke hva hypotesen/problemstillingene deres er da. Men hvis der er noe sånn "hvordan gjør en utvikling av løsninger ut i fra prosjektveiviseren" Så tror jeg en god vinkling på det vil være å problematisere i hvor stor grad prosjektveiviseren faktisk er et utgangspunkt for den utviklingen av produkter som skjer da.

K: Ja, det kommer jo forhåpentligvis inn i vår resultat/konklusjonbit i hvor stort avvik det er på hvordan man ønsker å jobbe og hvordan man faktisk jobber. Man må jo alltid tilpasse det i henhold til prosjektet, men spørsmålet er hvor stort avvik er det egentlig og hvor ofte er det så store avvik. Eller modifiseringer?

I: Hvordan får står dere egentlig prosjektveiviseren. Når vet jeg at det er dere som skal få lov til å stille meg spørsmål da, men bare...

K: Nei altså, vi ser jo på den som en mal egentlig. Veldig sånn kort og konsis måte på hvordan man kan strukturere et prosjektarbeid.

I: Ja, og det er stort sett et veldig godt utgangspunkt for hvordan å strukturere et prosjektarbeid.

K: Det vi har oppdaga er at det sinnsykt mye informasjon knytt til hver av punktene til prosjektveiviseren, så det er jo umulig.

I: Ja det er enormt. Hvor mange tror dere egentlig klarer å ha oversikt over den informasjonen og bruke den informasjonen?

K: Ingen/få!

I: Jeg vet ikke hvorfor dere havnet på Maskinporten, kan dere si noe om det?

K: Det var egentlig helt tilfeldig, etter en samtale med XX. For h*n satt med en del informasjon knytta til Maskinporten som gjorde at vi fikk litt ekstra kjøtt på benet der. Vi hadde i utgangspunktet tenkt å velge en fellesløsning, men det at det ble Maskinporten er mer eller mindre tilfeldig.

I: For å si det sånn hvis dere skulle... Ikke sant, det som ligger rundt her. Det er en god del mer. Dere får bare si ifra hvis jeg stikker av. Dere skal vite det at rundt Maskinporten så ligger det en god mer. I 2018 så gjorde vi også en behovskartlegging. For hva er behovet der ute for ID-porten. Altså behov rundt ID-porten, og det man fant ut da det var jo at... Dette var jo mange intervjuer osv, så det var på en måte kvalitativ vurdering og innhenting av informasjon fra veldig mange virksomheter om hva slags behov var det de har. Og ikke sant hvis du tenker prosjektveiviseren så er jo det en sånn konseptfase. Det er egentlig for å finne ut hva er behovet. Så den biten må dere huske på, den henger me. Så da fikk vi verifisert at det er et behov for Maskin til Maskin autentisering. Det som er litt interessant er at den kartleggingen den ble jo gjort, samtidig, egentlig etter at vi hadde løsningen for det. En løsning som egentlig allerede var i bruk. For at dere, ikke sant, men det gjorde også at vi hadde temmelig bra sikkerhet. Vi var temmelig sikker på at dette er ikke bare noen få som har meldt interesse for dette produktet som kan ha behov for, det er ganske mange fler. En annen ting er dette med sertifikathåndtering. Jeg vet ikke for godt dere kjenner til det, men det er også en ganske utfordrende sak. Sikkerhetsmessig så blir på en måte sertifikathåndtering av og til brukt på en ikke fullgod måte. Det betyr at med ett produkt som Maskinporten så kan sertifikathåndtering håndteres bedre, og det vil si at små virksomheter eller rett og slett små kommuner kan også få en bedre sikkerhet ved at de bruker Maskinporten. For at de slipper å dele det virksomhetscertifikatet sitt på samme måte som de noen tilfelle bruker. Den rapporten fra den behovskartleggingen der, den finnes jo. Så det kan jo dere ha med dere. Den skal jeg si om jeg kan finne, den ligger garantert ute på Digdir sine sider. Da kan dere også ta med dere produktstrategien til ID-porten, for der ligger også dette med Maskin til Maskin autentisering. Bare så at dere forstår meg riktig, Maskin til Maskin autentisering, er det samme som Maskinporten. Maskinporten sørger for Maskin til Maskin autentisering. Sånn sett så, det jeg prøver å fortelle dere vi forholder oss til grovstrukturen i prosjektveiviseren. Det er bare det at skal vi følge prosjektveiviseren tvers igjennom så hadde vi aldri klart å realisere Maskinporten.

K: Nei, det er forsåvidt greit. For jeg regner ikke med at dere hardbarka mener at dere følger det til punkt og prikke heller? Altså dere bare drar ut det beste fra prosjektveiviseren?

I: Prosjektveiviseren er ikke det eneste verktøyet som skal til for å utvikle fellesløsninger. Prosjektveiviseren og den type Prince2 metodikk har jo også absolutt sine verdier. Det bare handler om å bruke det til det beste. Prosjektveiviseren/prosjektmetodikk er et verktøy, et ganske stort kraftfull verktøy som ligger i verktøykassa, men vi har mange flere. Det handler om å bruke alle til det beste.

K: Hvilke andre da?

I: Prosjektveiviseren er ikke spesielt smidig, og så er det noen som.. Nå har vi jo smidig metodikk inne som en del av gjennomføringsfasen, men problemet er at vi avdekker veldig mange behov gjennom den smidige utviklingen. Sånn sett hadde det vært veldig fristende. Jeg vet ikke hvor lang tid dere har på denne bacheloroppgaven, men vi er jo i gang med et annet prosjekt som også er knytta til den behovskartleggingen fra 2018 og ID-porten strategien, og det er ID-porten autentisering. Eller autentisering innenfor ansattsfæren. Det handler ikke om å autentisere fra Maskin til Maskin, da handler det om å autentisere dere. Jeg vet ikke om dere jobber for noen nå?

K: Jo, det gjør vi.

I: Dere som en ansatt hos en virksomhet. Hvilken kobling har dere som person, altså en sterk autentisering. Når dere logge inn på jobb, så har dere en autentisering og stort sett så er det via microsoft av en eller annen type, ikke sant. Det er brukernavn og passord, men det er ingen tofaktor autentisering. Så visst dere skal gjøre noe på vegne av deres virksomhet som krever en sterk autentisering så er det i dag vanskelig å få til. Da må dere representere dere selv uten å ha knytning til arbeidsgiver. For å få til den knytningen der med en sterkt autentisering i henhold til EDA rammeverket så har vi en god del jobb å gjøre. ID-porten er sentral i det også, eller vil sannsynligvis være sentral. Da har vi hele den rekka fra kartlegging av behov til at vi nå er i gang med, altså vi har kartlagt behovet. Vi har kartlagt behovet, vi har prøvd å få has på hva er den egentlige utfordringene, hva er de egentlige behovene, hva er det vi egentlig må gjøre for å møte dette behovet og løse det. Vi ser at vi klarer ikke det med mindre vi faktisk begynner å lage noe. SÅ vi er nødt til å gå i dialog med de virksomhetene NAV, skatt, DFØ, UNINETT som leverer Feide, HelseID og så må vi faktisk gå sammen i samme rom og så må vil lage en proof of concept, ikke sant. Gjennom arbeidet med proof of concept så vil vi få opp nye behov, vi klarer ikke å avdekke de i utredningsfasen. Det er ingen som klarer å tenke så lang, det er ingen som klarer å tenkte rundt kompleksiteten rundt dette, med mindre vi setter oss ned med byggeklossene og begynner å bygge. Sånn som vi gjør med Lego. Så vi være forberedt på å rive det ned mange ganger, og så bygge det i en sånn skala at dette her er ikke den endelige løsningen, men dette er her vertfall funksjonalitet. Dette her er byggeklosser som vi kan sette sammen, sånn vi har omrissa sånn kan figuren bli, er det bra? møter det deres behov? Er det noe vi ikke ha tenkt på? åja, okei. Vi river ned den veggen så setter vi på en nytt utbygg der, også nå da?

K: Det er jo den smidige måten man kan jobbe på det!

I: Mhm, men det tror jeg er den korte historien på hvordan dette egentlig funker nå i stor grad, og da er prosjektveiviseren et verktøy for å få det til. Det som ligger også er at du må sette ned et slags prosjekt, du må ha et startpunkt, du må ha noen ressurser, folk inn, du må ha kapasitet, du må ha ett eller annet der, du må ha et mandat, du må ha finansiering, du må ha en avtale du har parter i. Den sekvensielle prosessen som ligger til grunn for den prosjektveiviseren, jeg husker ikke hva det heter engang, det er konseptfase, implementering osv. De går i ring altså! Så jeg vet ikke jeg altså, nå bare babler jeg i vei, dere må si hei obs. Nå har vi et annet spm, for all del.

K: Vi vil ha så mye som mulig vi så det er veldig bra. Du nevnte jo blant annet i stad om at alle prosjekter er ulike. Hvor ulike snakker vi, eller er det noe som er basisen i alle prosjektene deres?

I: La oss spole tilbake til Maskinporten da, som egentlig er utgangspunktet deres, ikke sant. Det er en ny funksjonalitet, men tannhjulene som ligger bak er omtrent det samme. Skal vi lage et helt nytt produkt så snakker vi om noe helt annet. For det å lage en ny fellesløsning da har vi ingenting der fra før. Da må vi jobbe på en helt annen måte, da er vi fort tilbake til prosjektveiviseren. Da er det om å gjøre å komme seg vekk fra de innledende fasene så fort som mulig. For du må over på å faktisk lage og bygge noe for å komme videre. Det tror jeg er en gjengs oppfatning både i store virksomheter, som driver med store digitaliseringsprosjekter og de mindre. Hvis vi vet at der er et behov så må vi ut å kartlegge hva slags behov det faktisk er. Er det en sektors spesifikke behov, da må sektoren ordne det selv. Akkurat det må vi vite for vi kan ikke lage en fellesløsning, en løsning som skal dekke felles behov, felles kompleksitet for en sektor og et problem. Da faller hele rasjonale bak det og lage en fellesløsning bort. Da må man ut å verifisere. Er dette et fellesbehov, noe som skal

løses engang for alle eller er det ikke. Det er noe som sitter i ryggmargen vår uansett, men hvis det er noe helt nytt og noe vi ikke vet hva er, så må vi starte på en annen måte. Da kommer stegene i prosjektveiviseren ganske klart og fort frem, tror jeg. Men i det man går over i man får en ide om at jo, her er det felles behov og her må man absolutt se på en fellesløsning så går man mer over i konseptuelle faser. Tegne, arkitektur, verifisere ting, gjerne lage proof of concept, ny kjørepilot, utviklingsprosjekter. Det som er utfordringer med utviklingsprosjekter det er at hvis du kjører konseptfaser for lenge, så kommer du for sent til å dekke behovet.

K: Ja, for det endrer seg såpass fort??

I: Nja, men det er ikke sånn at ting endrer seg fra den ene dagen til den andre, men over år så gjør det det. Det kan endre seg ganske fundamentalt. Hvis man kommer for seint til markedet med en løsning, da blir det vanskelig å innføre altså.

K: Par ting du tenker du/dere kunne gjort bedre i utviklingen av Maskinporten? Sett i retroperspektiv?

I: Jeg har tenkt på det ett par ganger, men jeg vet faktisk ikke hva vi kunne gjort bedre med Maskinporten. En ting er at vi har vært litt for optimistiske når det gjelder utbredelsen. Jeg tror vi hadde en forventning om at det var flere virksomheter som skulle ta dette mer i bruk tidligere. Sånn sett er det alltid en utfordring å regne på kostnader og inntekter, men det har på en måte med den optimismen å gjøre.

K: Sånn dokumentasjonmessig er det bra dokumentert gjennom hele prosjektet, eller er det veldig overordna?

I: De vesentlige delene av dette her er godt dokumentert. Hvis dere spør meg om dokumentasjon i henhold til prosjektveiviseren?

K: Bare generelt!

I: Sånn prosjektstyringsmessig gjorde vi det ganske greit. Vi prøvde å redusere alle de kostnadene vi kunne med å styre prosjektet. Jeg mener det var tilstrekkelig slik det var. Jeg mener at styringsgruppa fikk den info de trengte. Med et sånn prosjekt så er det risiko, ikke med gjennomførelsen egentlig, risikoen er at vi gjør noe feil. Altså at vi lager produktet på en slik måte at noen blir skadelig i den når den tas i bruk. Den risikovurderingen tok vi ikke lett på. Når vi da skulle holde både tid, kostnad og kvalitet så var den risikovurderingen og de tiltakene vi gjorde i forbindelse med den helt avgjørende. Altså det er klart det når man går på lufta med et sånn produkt at risikoen må være akseptabel, men det kan godt hende at det er risikoelementer der man ikke klarer å håndtere i første runde, men det betyr at man må også styre utbredelse og bruken av det. Du kan godt ha et produkt med stor risiko og store feil så lenge du slipper til bruk, som ikke gjør bruk av feilen. Da finnes den jo ikke, den er latent. Sånn at det var egentlig det styrende gjennom prosjektet, det å håndtere den risikoen ned til det nivået som vi skulle. Det fungerte veldig bra, ellers er det sikkert noen prosjektstyringsfantaster som sier at det og det mangler, men det var ikke det som hindra prosjektet.

K: Har du forøvrig noe dokumentasjon som viser noe annet enn planen, og hvordan ideelt sett skulle gjennomført det.

Viser dokumentasjon

I: Jeg skal se om jeg klarer å finne noe som skal vise noe mer. Planen vi visste skulle sørge for at vi fikk en aksept, midlene vi trengte, dedikere de ressursene vi trengte og få en "go". Utgangspunktet var at her har vi en bestiller, Skatteetaten. Skal vi levere på dette her, så må vi faktisk levere i henhold til denne planen. Altså vi må ha ett produkt å gi dem når vi

kommer så langt. Så har vi også en drøss med andre elementer selvfølgelig, men dette var et lite prosjekt, så vi la ikke stor vekt på mye dokumentasjon.

For å si det sånn jeg prøvde først med en prosjektplan i Excel, den skrota jeg veldig fort. Det sier litt om det som er viktig i sånne sammenhenger. Det er ikke nødvendigvis å ha detaljkontroll.

forklarer oss et utkast av prosjektplan på PP Denne har vi fått tilsendt.

Hele hensikten er å få den fremdriften du trenger i prosjektet, og å få gjort de utfordringene du trenger å få gjort. Prosjektet var ikke komplisert, det var bare snakk om å gjøre de aktivitetene vi trengte. Risikovurderingen var ganske omfattende og de tiltakene som kom ut av den er ganske omfattende. Hvis du skal modernisere folkeregisteret som var et prosjekt som gikk samtidig til mange millioner. Dette var veldig omfattende, og da snakker vi om noe helt annet. Her var det ganske få mennesker som var involvert, vi hadde god kontroll på de ressursene som var involvert, også både kapasitet og kompetansemessig. Da kan man på en måte styre prosjektet deretter.

K: Hva det noen flere som var involvert enn de som står i prosjektplanen?

I: Nei, det er i hovedsak de som var involvert.

K: Det var det! Takk for at du tok deg tid til å svare på noen spørsmål.

I: Bare hyggelig.

Intervju 11.05 (informant B)

K: Kandidat

I: Informant

K: Går det greit for deg om vi tar lydopptak av denne samtalen? Opptaket skal sikre at vi får med alt og blir slettet umiddelbart etter transkribering.

I: Ja.

K: Hva var din rolle i Maskinporten?

Deler av svaret er fjernet grunnet anonymitet.

I: Jeg kan si litt mer om rolle og ansvarsområde. Vi som driver med utvikling er organisert i ei gruppe for utviklere. Mitt ansvarsområde handler om overordna prioritering, organisering av arbeidet og bidrar med ressursallokering. Skal vi ha en konsulent, så er jeg med i ansettelsesprosesser og sånne ting. Når det gjelder Maskinporten så var det et litt spesielt prosjekt, fordi vi ikke hadde et prosjekt for å lage Maskinporten. Du kan si at vi jobber innen rammen av produktstrategi, som gjelder for retningen som dette produktet skal ta, og der hadde vi et effektmål for at ID-porten skulle bli bedre tilpasset mobilapplikasjoner. Dette er tilbake i 2016-17. Slik at vi hadde i utgangspunktet et prosjekt for å tilpasse ID-porten for mobilutvikling, begynte da å se på noen nye teknologier for å bruke ID-porten, som heter OR2 og OpenIdconnect. Som er protokoller og standarder som er mer tilpassa innlogging i fra mobilappa spesielt. Litt mer moderne type ...applikasjoner enn det som er det gamle same2grensesnittet som ID-porten har vært basert på tidligere. Og det betyr at vi hadde et prosjekt som var utforskende av Natur, og vi hadde ikke noe klare krav til det vi skulle gjøre, bortsett fra det effektmålet. Veldig lite design på det vi skulle lage upfront, og hele prosjektet

var egentlig bare å utforske teknologi for å se hvordan det passa inn. Også så vi at disse teknologiene når vi begynte å kikke på det at de kunne dekke også andre behov vi hadde. Da er vi tilbake på KRR hvor vi skval utlevere data til andre offentlige organisasjoner, og for kunne gjøre det må vi være ganske sikre på hvem vi utleverer data til, og da har vi hatt en infrastruktur som har vært basert på EKI, virksomhetserfikat. Slik at de som skal integrere mot oss har kjøpt virksomhetssertifikat som da egentlig representerer ...organisasjon og så bruker de det for å signere og sende forespørsler mot oss. På den måten kan vi validere at de er riktig kunde vi snakker med. Så så vi det at disse OR2 teknologiene som vi begynte å ta i bruk i ID-porten for mobilverden kunne også på en måte dekke dette behovet og sånn sett lagde vi egentlig Maskinporten som en intern funksjonalitet for å kunne brukes KRR uten at vi egentlig tenkte på at vi skulle selge det som et produkt, eller tilby det til våre kunder som en separat tjeneste. Så utgangspunktet for å lage Maskinporten var ikke sånn at vi har en strategi som sier at vi skal lage en tjeneste for virksomhetautentisering eller at vi skal lage et produkt som heter Maskinporten, men gjennom det innovasjonsarbeidet vi gjorde på andre område så vi at dette kunne ha verdi. Så det er bakgrunnen for Maskinporten og litt om den unaturlige veien den hadde.

K: Vi skjønnte at den havnet rett i gjennomføringsfasen, for det var en viderebygging på ID-porten?

I: Ja, sant. Så vi begynte med å lage teknologien, så fikk vi en stor og viktig kunde i form av Skatteetaten som skulle lage modernisert folkeregister. De hadde et stort behov, 4000 kunder som skal integrere mot folkeregisteret. Da må en ha stålkontroll på hvem man utleverer folkeregisterdata til og så at de tjenestene vi hadde laga passet veldig godt til deres behov. Det var egentlig da vi besluttet at vi skulle lage Maskinporten som et produkt, og da fikk vi et eget prosjekt med utviklingen på å produktifisere tjenesten. Så gangen i prosjektet var kanskje litt unaturlig.

K: Det er forsåvidt bare bra for vår del, men vi fikk høre at dere benyttet dere både av Scrum og Kanban. Kan du fortelle litt om det?

I: Jeg kan fortelle litt om det. Det første jeg kan si er at det er feil at vi bruke verken Scrum eller Kanban. Du kan si at vi henter element fra metodikkene som vi bruker, og så har vi på mange måter vår egen metodikk. Roller kan være inspirert av Scrum. Vi har en PO, som er veldig tett knyttet mot utviklingsteamet og forsåvidt en del av utviklingsteamet. Vi kjører daglig standups, som er av scrum metodikken, men vi jobber f.eks. ikke i sprinter lenger. Det gjorde vi tidligere, men det bruker vi ikke nå. Der er vi kanskje litt mer Kanban inspirert. Vi har Kanban board, hvor vi drar inn oppgaver fortløpende og gjør detaljering og planlegging kontinuerlig og fortløpende med boardet.

K: Ikke sant, hvorfor tok dere bort sprinter?

I: Utgangspunktet vårt var at hvis du går tilbake en tiårsperiode så var vi veldig scrum inspirert. Da hadde vi en veldig tydelig sprintplanlegging, vi hadde estimering, prøvde å fylle opp sprint backloggen og kjørte veldig etter metodikken. Så så vi det att, gang på gang, så klarte vi aldri å treffe på en sprint. Viktigste grunnen til det er at, ingen lyd, det betyr at det er mange eksterne avhengigheter til krav til design og vi hele tiden ble sittende å vente på avklaringer. Slik att det gjorde det veldig vanskelig å estimere omfanget av oppgaver og ofte ble vi også forsinket fordi vi ikke fikk de avklaringene vi hadde behov for. Sånn at når det kom til sprintavslutning så var, 50% gjort, men 50% av oppgavene venta kanskje fortsatt på uklarheter i forhold til kravstilling, eller ett eller annet som gjorde at vi ikke fikk det ferdigstilt. Så følte det litt meningsløst å drive med sprinter. Ideelt sett vi sprinter ha et omfang som gjør at en har litt å strekke seg etter, en får liksom litt commitment til å levere,

men når du ikke har forutsetningene på plass for å gjøre det ferdig så blir det litt sånn meningsløst og en del av arbeidet blir tydelig splittet. Så det rett og slett ga oss veldig lite.

K: Du snakket om at dere utviklet egen metodikk, er det sånn i struktur, eller har dere tatt det beste fra begge?

I: Nei, det er egentlig inspirert av Scrum og Kanban. Hovedtrekkene er at vi har product backlog som i Scrum. Vi må prate litt om prioriteringsløp foregår og sånt. For at på toppen så har vi en Produktstrategi for ID-porten, som er på et femårsperspektiv på et veldig overordnet nivå, under der så har vi årsplaner ID som er på et litt lavere nivå, men fortsatt ikke noe detaljering i forhold til hvordan funksjonaliteten skal virke osv. Det er mer sånn initiativ som vi skal jobbe med i løpet av ett år. Det blir planlagt, sånn som det bruker vi f.eks et eget porteføljestygingsverktøy som typisk PO har eierskap til. Over PO'en så har vi en produktsjef, det er den øverste sjefen for produktet som har ansvar for produktstrategien innad når det gjelder strategiske diskusjoner med viktige kunder osv. Under han så har vi PO'en som er den mer operative kravstilleren, så du kan si at dette porteføljestygingsverktøyet definerer egentlig leveransene våre. Altså vi leverer fortsatt i leveranser til en viss grad, og de ble definert på det porteføljestygingsnivået, og det gir bakgrunnen for productbackloggen vår. Så i utgangspunktet for vår utviklingsmetodikk er at vi har årsplanen og de leveransene sånn overordna ut i tiden når vi skal jobbe med de ulike tingene, og utgangspunktet er at vi starter arbeidet med en leveranse. Da har vi noe innledende aktiviteter, gjerne noe vi kaller et leveransemøte der vi snakker om Scopet på leveransen på et overordnet nivå. Hva en ønsker av forretningsmessig funksjonalitet, kundeleveranse osv. SÅ er det sånn at oppgavene blir organisert i det vi kaller ?EPICA?, og så har brukerhistorie knyttet til.... Brukerhistorie er de enkelkrava til det vi skal lage som har akseptanskriterie og testobjekt. Slik at på et leveransemøte så diskuterer en litt overordna, og så forteller en at testleveransen har den og den ?epicen?, og vi snakker litt om teststrategi på et overordnet nivå osv osv. Litt forskjellig fra leveranse til leveranse. Den neste aktiviteten er egentlig er å gå et skritt ned til det vi kaller ett epicmøte, som i praksis ofte er fysiske møte som leveranse møte, men i disse møtene så dykker du litt lengre ned i en enkelt epic. Snakker litt mer om overordna på de storiene, som fortsatt ikke er detaljerte eller kravstilt, men som ligger som en overordna forventning der. Snakker litt mer om test og framdrift, tidsplan osv. Der bestemmer en hvilken ende en vil begynne å arbeide i, da har du en backlog som består av ett sett av stories som ikke er detaljert. Da finner du en plass og starte på, og da tar vi detaljering og detaljerkravstillingen fortløpende. Så da kjører vi det kaller "tre amigos møte", der de tre amigosene typisk er kravstiller, utvikler og test. Setter de seg ned og ser på en user story i lag, definere stans kriterie, hvordan forventingene til testing er, skal de være fullautomatiserte testing, treng vi ytelsestesting, treng vi ekstern sikkerhetstesting, treng vi brukertesting som er relevant. Typiske ting som dukker opp i tre amigos møte. Så input til tre amigos møte er en veldig løst definert user story uten stans kriterie og noen form for detaljering, og output er en ferdig detaljert user story med tydelige stans kriterie og detaljering i forhold til de kravene og avklaringene du trengte før du kan starte å utvikle. Så er prosessen vår at etterhvert som arbeidet glir fram, så tar vi disse amigos møtene fortløpende. Demoer kjører vi internt, vbo, i og med at vi ikke har sånn fast sprint avslutning så blir det flyktig når det er demoer, men vi prøver å passe på at vi har det regelmessig nok. Slik at vi får vist fram vårt produkt. Ellers så kjører vi daglig standups, vi har et kanban inspirert board der standup og test med. Vi prøver å ha fokus på åpne oppgave, hva som er gjenstående og eventuelle hindringer for å lukke de oppgavene. Så det er veldig overordna arbeidsmetodikken som vi jobber etter.

K: Hva med retrospekt, og hva gjør dere med dokumentasjon etter leveranse?

I: Leveransene vil variere fra noen få uke, og noen strekker seg kanskje over to mnd. Alt etter omfanget av det som skal leveres. Ideelt sett så kjører vi retrospektiv per leveranse, gjerne hyppigere, men dette spørsmålet var litt mtp mulige forbedringer og det med kontinuerlig med prosess er nok noe vi glipper mest på da. Retrospektene våre blir nok for sporadiske sånn som det er nå. Så det er vel kanskje der vi føler vi har mest å gå på.

K: Det utviklingsteamet som var med på maskinporten, kan du si noe om størrelsen på teamet og hvordan det ble satt sammen?

I: Ja, som sagt så var Maskinporten et veldig spesielt prosjekt. Vi var tre utviklere, og en PO. Som egentlig fikk dette løse oppdraget med å tilpasse ID-porten mer mobilvennlig da. Så vi var ett veldig lite dedikert team, vi var to faste ansatte som hadde jobbe med ID-porten veldig lenge. Kjente ID-porten som løsning, krav og sånne ting veldig godt. Så hadde vi en ekstern konsulent, og en PO som også er... Altså vi har ikke så veldig tydelige "hatter" i denne organisasjonen her. PO'en har et klart ansvar i forhold til kravstilling, men han er også veldig aktiv i løsningsarkitekturen og designarbeid. Sånn at han var veldig tett på utviklingsløpet, og var med også på forløpende kravstilling og løsningsarkitektur bidro han med. Hadde ikke dedikert arkitekt, det vil være utviklere som bidrar i arkitekturarbeidet. Spesielt på løsningsarkitektur, virksomhetsarkitektur, PO'en som har et eierskap til, men vi bidrar også der.

K: Nå var Maskinporten ett unntak, hvordan var det sammenlignet med andre prosjekter. Altså Maskinporten vs andre prosjekter, hvordan er det normalt sett organisert?

I: Ikke så veldig stort avvik. La oss si i utviklingsgruppa så er vi per nå 14 utviklere, så har vi også ei gruppe med test og testledelse, og ei gruppe som driver med testautomatisering. Typisk så vil vi organisere denne gruppa med utviklere og testere i to-tre forskjellige team i ulik størrelse alt etter oppgavene. Er det et avgrensa område så ser vi at tre utviklere er kanskje en veldig godt strl, med en dedikert testleder som har ansvar for test og testgjennomføring, og teststrategi. Det vil det være, og en dedikert PO. Vi ha to PO'er da som må ofte strekke seg over flere ting, men de er tett på. Så plass mellom 3-6 utviklere pleier å være normalt team størrelse, vi pleier å ha en dedikert testleder og en PO som er dedikert til den leveransen.

K: Det er veldig i henhold til teorien det da vertfall!

I: Jada, vi ser jo det at noe særlig mer enn 6-7 personer er ikke hensiktsmessig!

K: Du nevnte så vidt at dere fjernet sprinten, er det noen flere elementer som dere har testet og funnet ikke fungerer i praksis? Noe som høres fint ut på papiret?

I: Det som er vanskeligst å få til er dette mer retrospektiv og kontinuerlig forbedring. Der er erfaringen at det krever en del innsats og du må være litt dedikert for å få det til å flyte ordentlig. Ofte gjennomfører vi retrospektiv og prioriterer tiltak og så viser det ofte at de tiltakene ofte ikke er så lette. Eller at vi ikke klarer å få lagt ned den innsatsen som trengst for å få gjennomført de.

K: Hvem er det blir ansvarlig for å følge opp de tiltakene?

I: Det blir ideelt sett oppgaver som går inn i backlogen. Hvis det er konkrete utviklingsoppgave, eller om det er oppgaver knytta til arbeidsmetodikk og flyt. Så blir det den som er en slags teamleder, vi bruker ikke begrepet scrummaster, men det blir han i fasilitatorrollen. Han skal fasilitere utviklingsarbeidet og det ansvaret blir på han. Til en hvis grad så kan det og være tiltak som PO'er ansvarlig for, alt ettersom.

K: Vi snakka så vidt om prosjektveiviseren, og at Maskinporten startet rett i gjennomføringsfasen. Hva er ditt forhold til prosjektveiviseren?

I: Har egentlig veldig lite forhold til prosjektveiviseren. Det kan godt hende at forretningssiden bruker den mer aktiv, eller har et mer aktivt forhold til den på et annet nivå. Sånn som vi er organisert og jobba nå, så leverer vi IT-tjenester kontinuerlig. Slik at vi jobber egentlig med fortløpende leveranser, vi er ikke organisert som eksplisitt prosjekt med hver enkelt leveranse. Slik at for oss så blir det mer som ett productteam tankegang, selv om vi ikke er helt der. Der vi jobber kontinuerlig med endringer, endringsønske og har kanskje ikke den typiske prosjektorganiseringen som jeg antar at prosjektveiviseren lever opp til.

K: Så det er litt vanskelig å si om den ble fulgt fra deres side da? Det er kanskje litt vanskelig å si noe om avviket der?

I: Ja, altså vi på utvikling har veldig lite forhold til prosjektveiviseren. Så er det også et poeng at veldig mye av det vi lager er veldig lite klar upfront hva vi egentlig skal levere. Mye av det vi lager av nye ting det skjer i dialog med kundene våre, og behovene er veldig dynamiske. De endrer seg veldig fort og de kan endre seg ganske drastisk. Slik at i stor grad så blir veien, eller produktutformingen til mens vi går. Det er ofte store løp, mye uavklarte ting som må avklares med eksterne parter osv. Så det er litt at alt vi lager er ikkje til verdi for oss selv, men det skal bli av verdi for kundene da. Så er kundene veldig forskjellige så vi skal finne en gylden middelvei som dekker de behovene som er felles, og ikke det som er sært for en enkelt kunde eller sektor. Så det viser seg hele tiden når vi jobber med leveransene våre at de ofte tar en helt annen retning enn det vi trodde på forhånd da, fordi at vi i dialog med kunder ser det er andre måter produktene skal benyttes på.

K: Hva er status på Maskinporten per i dag, vil du si at den er ferdig?

I: Nei, altså den er lansert som produkt og den er tatt i bruk. Jeg er ikke helt sikkert på hvor mange som benytter den, nå er det litt andre som jobber med den, men det med å levere IT-tjenester. Det er ikke et prosjekt, men en kontinuerlig prosess å levere IT-tjenester. Slik at du blir aldri ferdig, hvis du stopper å gjør ting, så blir den rotten på rot. Så du må forvalte den og videreutvikle den aktivt hele tiden. Men den store tingen for Maskinporten, er at vi hadde en veldig stor kunde, Modernisert folkeregister som snakka om opp mot 1000 klienter/brukere som hadde 4000 system som skulle integreres mot det. Vi er i full gang med utrulling nå i år, slik at det er nå virkelig at volumet begynner å gå opp på tjenesten, men de eksakte tallet har ikke jeg på antall konsumenter, transaksjoner osv.

K: Du nevnte hva du kunne gjort annerledes blant annet med retrospekt, er det noe mer du kan tenke på som dere kunne gjort annerledes?

I: Nja, jeg kan snakke litt om hva vi er opptatt av når det gjelder organisering og metodikk per nå. Det vi ser at for ID-porten utviklingsteamet så har vi hatt en portefølje som egentlig blir bredere og bredere. Det blir flere og flere tjenester som vi skal utvikle på, og vi ser det at du som utvikler blir strukket veldig mye mtp. hvilken type oppgaver du jobber med og løsninger. Det spesielle her er kanskje domenekunnskapen som du må ha for å kunne utvikle på disse løsningene. Så det vi driver å jobbe med aktivt per nå er, hvordan organiserer vi oss best og da er vi veldig inspirert av en mer produktbasert organisering. At vi skal ha selvlautonome produktteam som vi nå egentlig sammenfaller oss med en endring i forhold til systemarkitektur og driftsavtale og drifmiljø. Løsningene våre nå har en veldig tradisjonell driftsavtale der vi kjøper drift av en ekstern tredjepart, Tietoevry, som er på 24/7 med applikasjonsdrift og basisdrift. Så vi har tydelige leveranser og overleveringer til de sånn som det er nå. Så i forbindelse med en ny driftsavtale så ser vi på en mye mer moderne

tilnærming til det. Der vi er mer DEVOPS inspirert. Vi vil fortsatt ha en ekstern driftspartner, men han vil være mye tettere på oss og vil kanskje delta mer aktivt i vårt utvikling og produktteam. Så det vi er veldig opptatt av for tiden er organisering og tydelige produktteam tankegang innad i utviklingsteamet der du har faste folk som jobber med faste produkt. I første omgang så snakker vi om utvikling og test og så er det vel sånn at andre funksjoner er organisert i andre seksjoner osv. Så det er kompleks i forhold til organisasjonsstrukturen ellers, men ideelt sett så vil vi gjerne ha de som jobber med forvaltning av applikasjonen, både på teknisk nivå og avtalemessig nivå som kravstillere inn som en del av disse produktteamene. Det var spørsmål med tanke på dette med selvorganiserende team da, og det var spesielt der... En sånn type retning vi ønsker å bevege oss. Eller er det ikke sånn at vi får et utelukkende ansvar for drift, som ofte er en del av en Devops tankegang internt hos oss aleine. Vi vil nok ha en ekstern driftspartner som er med oss, men at det blir en helt annen avtaletype enn det vi har i dag.

K: Antall leverandører og utfordringer med det, er det en dere normalt forholder dere til eller er det flere?

I: Nei, sant. Leverandører er forskjellige ting i vårt bilde. Vi har en driftsleverandører som er ansvarlig for drift av løsningene våre, Tietioevry. Så har vi også leverandører andre siden som BankID, Buypass som er leverandør av tjenester som vi igjen har, så det er de hovedleverandørene vi har. Også har vi også leverandører på SMS tjenester og sånne ting, men generelt sett så kan vi si at løsningene våre er avhengig av tjenester som leverandørene våre tilbyr, og det ligger tett integrert i verdikjeden til kundene. Du spurte litt om kompleksitet, så selv om applikasjonene våre er veldig forretningsmessig kanskje ikke så veldig komplekse, så er det en veldig kompleks verdikjede som de inngår i.

K: Hva tenker du på da?

I: Maskinporten da som et eksempel, Maskinporten i seg selv har jo ingen verdi, det er jo fordi at kundene skal tilby et API som noen andre konsumerer. Maskinporten har jo noen funksjoner knyttet til dirigering av rettigheter osv, feks Altinn. For at Maskinporten skal virke, så har man avhengigheter til Altinn som et eksternt system, virksomhetssertifikatsleverandørene, driftsleverandøren og kundenes verdikjede. Samspillet og økosystemet her er komplekst.

K: Men virksomhetsserifikat, er det forskjellige leverandører av disse eller er det standard sertifikater?

I: Det er to som leverer norske virksomhetssertifikater, Infiles? og Buypass. Dette er regulert nå av Aidas forskriften og det betyr potensielt at vi må forholde oss til alle leverandører. Det er mange leverandører i Europa som kan bli deklarerert til å levere til Aidas så da må vi også forholde oss til det, så det kan bli et veldig komplekst etterhvert.

Bekrefter igjen at det er to leverandører i Norge.

K: Da tror jeg vi har det vi trenger jeg, vi fikk jo bekreftet at Prosjektveiviseren ikke var så sentral i utviklingen, det er jo en hypotese vi hadde fra start. Også er det det med smidig metodikk, at vi føler alle lyst å være smidig men man plukker på en måte bare det som passer best.

I: Det tror jeg er veldig riktig.

Avslutter intervjuet med å si tusen takk for at vedkommende stilte.