

# Nyttestyring i digitaliseringsarbeid

Hva er utfordringene? Hvordan lykkes?

Magne Jørgensen

simulamet



1

## Forskerne:

- Gro Holst Volden, (forsker, Concept-programmet)
- Magne Jørgensen, (prosjektleder, EDOS-programmet, SimulaMet)
- Helene Berg, FFI (PhD-student, NTNU, FFI)
- Kjetil Holgeid (PhD-student, UiO)

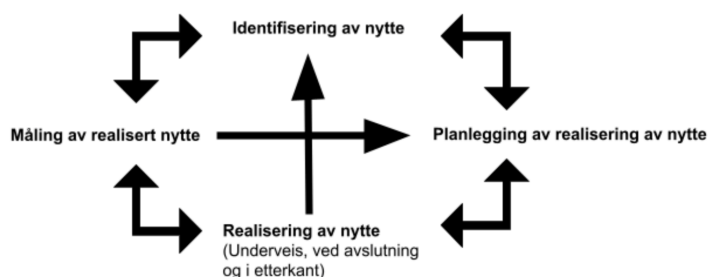
2

## Nyttestyring – hva er det?

Figur 2. Nyttstyring (gevinstrealisering) i DFØs veileder (2014)



En mer iterativ/smidig modell av nyttstyring ...



3

## Litteraturgjennomgang

Hva vet vi fra tidligere undersøkelser om nyttstyring?

4

## Gjennomgang av forskning på nyttestyring

Nyttestyrings-praksis	Relevant empiri	Evidens på sammenheng med økt realisert nytte
Identifikasjon av nytte	Ward et al. (2007), Mohan et al. (2016)	Svak/middels sterk evidens på at det å identifisere et bredt spekter nyttevirksomheter, og ikke bare nok til å få et overbevisende business case er forbundet med økt realisert nytte.
Evaluerbarhet til nytte	UI Musawir (2017)	Svak evidens (kun en undersøkelse) på at målbarhet/evaluerbarhet til nytte er forbundet med økt realisert nytte.
Planlegging av realisering av nytte	Holgeid and Jørgensen (2020), Jørgensen (2016), Mohan et al. (2014), Mohan et al. (2016)	Middels sterk evidens på at det å ha en (formell) plan for nytterealisering er forbundet med økt realisert nytte.

5

Personer med ansvar for realisering av nytte (nytteansvarlig)	Badewi (2016), Holgeid and Jørgensen (2020), Kopmann et al. (2015), Thomas et al. (2007), Ward et al. (2007)	Middels/sterk evidens på at ansvarliggjøring av realisering av nytte er forbundet med økt realisert nytte.
Nyttestyring underveis i prosjektgjennomføringen	Holgeid et al. (2020), Jørgensen (2016), Jørgensen et al. (2017), Mohan et al. (2016)	Sterk/middels sterk evidens på at styring etter nytte underveis i prosjektgjennomføring er forbundet med økt realisert nytte.
Evaluering av oppnådd nytte (prosjektet vet at oppnådd nytte vil bli målt)	Holgeid et al. (2020), Jørgensen (2016), Mohan et al. (2014), Mohan et al. (2016), Thomas et al. (2007), UI Musawir (2017), Ward et al. (2007)	Middels/sterk evidens både på at evaluering underveis og til slutt er forbundet med økt realisert nytte.

6

## Vi undersøkte 23 offentlige digitaliseringsinvesteringer:

**10 Medfinansieringsordnings-prosjekter  
8 Statens Prosjektmodell-prosjekter (KS-ordning),  
5 Forsvarsprosjekter og  
2 produkter med «kontinuerlig utvikling»**

Resultater er basert på intervjuer med prosjekteiere og nytteansvarlige, samt dokumentanalyse

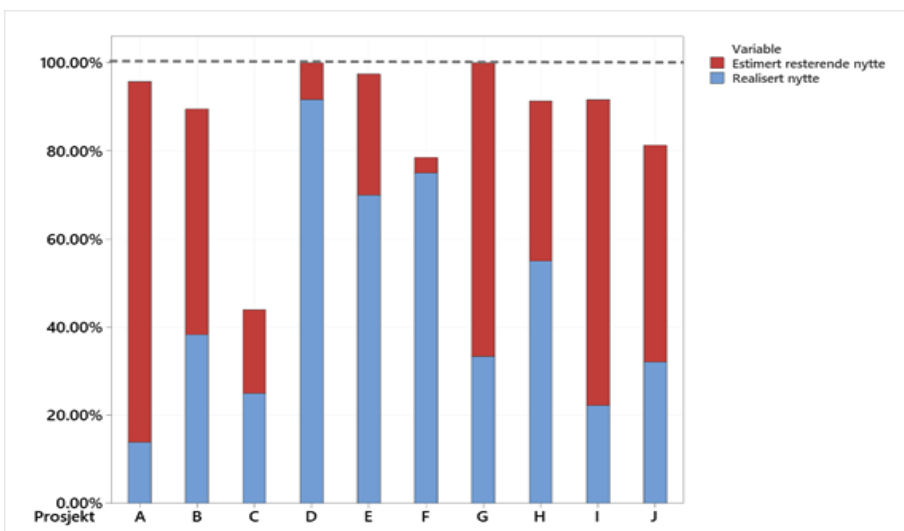
7

## Beregning av kost-nytte/samfunnsøkonomisk analyse

- Med unntak av noen av få prosjekter (i hovedsak forsvarsprosjekter) så hadde alle har kost-nytte analyser som viste positiv netto nytte.
- Medfinansieringsordningsprosjektene:
  - Gjennomsnittlig estimert avkastning (Return On Investment) var på 17.3.
  - Av totalt antall *prissatte* nyttevirkninger var 30% interne, 49% eksterne og 22% samfunnsnytte.
  - Av *ikke-prissatte* nyttevirkninger var 45% interne, 22% eksterne og 34% samfunnsnytte.

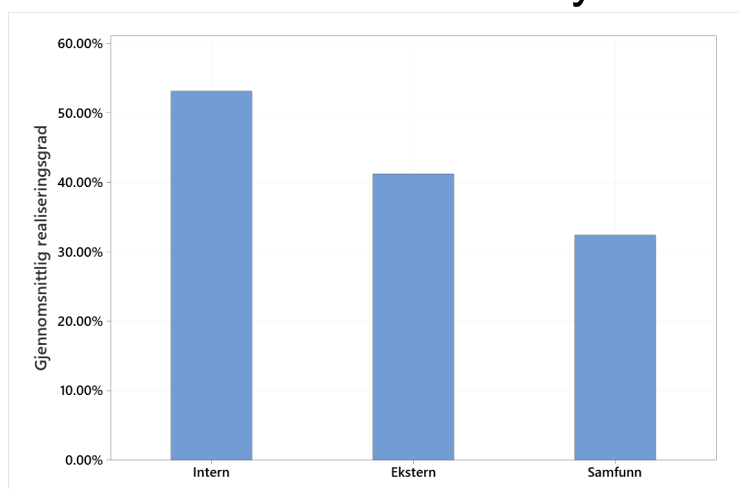
8

Medfinansieringsordningens prosjekter:  
Oppnådd og estimert oppnåelse ca. ett år etter prosjektslutt  
(prosjekteiers egen vurdering, uvektede nyttevirkninger)



9

Realisering av nytte ca. ett år etter planlagt slutt:  
Tidligere for intern enn for ekstern nytte, og senest  
for samfunnsnytte



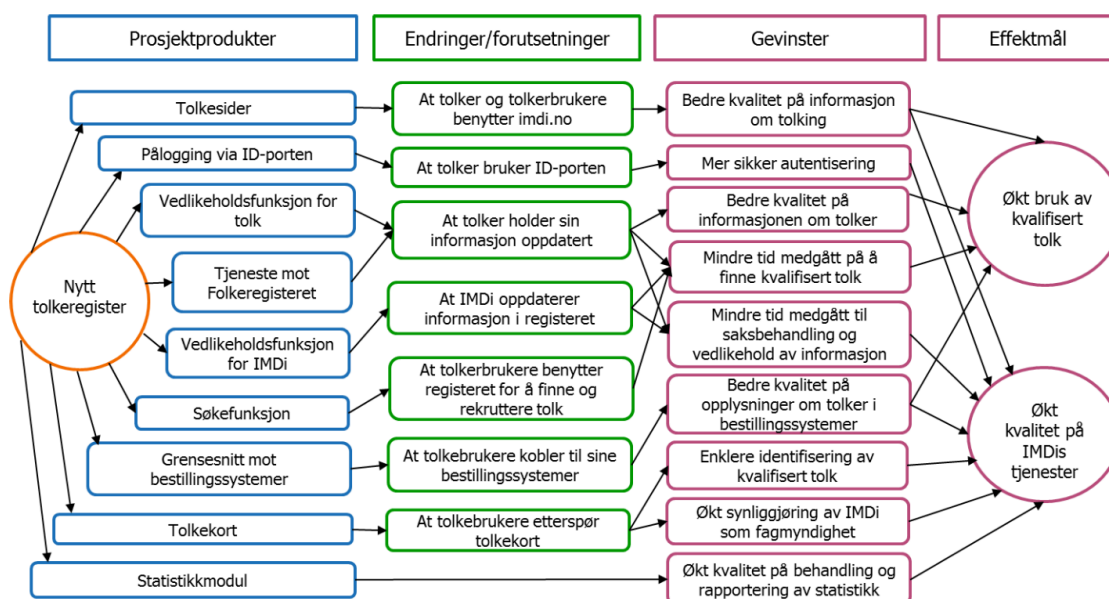
10

## Utfordring 1: Kompetanse på kost-nytte-analyser

- Hva skal forstås med estimert nytte?
  - Vanlig oppfatning at estimert nytte er «Det som kan oppnås dersom alle forutsetninger slår til».
  - Nytte-indikatorer oppgis ofte som den egentlige nytten.
- Hva skal tas med?
  - Noe dobbeltelling av nytte og/eller at nytte tas med, uten at motsvarende kostnader er med.
  - Lite/ingen analyse av “negativ nytte”/“unytte” utover kostnader.
- Hvordan integrere usikkerhetsvurderinger i kost-nytte-analysene?
  - Når all nytte, uavhengig av usikkerhet, vurderes likt (og adderes), så favoriserer det usikre alternativ og gir et for positivt bilde av avkastning. [Særlig KS-ordningen, med dets sterke fokus på usikkerhet i kostnader, er merkelig ubalansert på dette punktet.]

11

## Nyttig med Nyttekart: Leveranser-forutsetninger-indikatorer-nytte



12

## Kost-nytte analyser brukes i liten grad som redskap for nyttestyring

Hva var formålet med kost-nytte analysen?	
Vise for beslutningstagere god kost-nytte	<b>Svært viktig: 64% (9)</b> Viktig: 14% (2) Mindre/lite/ikke viktig: 21% (3)
Sikre at alle viktige nytteeffekter er identifisert* (Her finner vi eksempler på at budsjettkutt på estimert intern, prissatt nytte (som i medfinansieringsordningen) har medført at slike nyttevirkinger ikke identifiseres.)	<b>Svært viktig: 7% (1)</b> Viktig: 29% (4) <b>Mindre/lite/ikke viktig: 64% (9)</b>
Bidra til god nyttestyring underveis i prosjektet	<b>Svært viktig: 0% (0)</b> Viktig: 36% (5) <b>Mindre/lite/ikke viktig: 64% (9)</b>

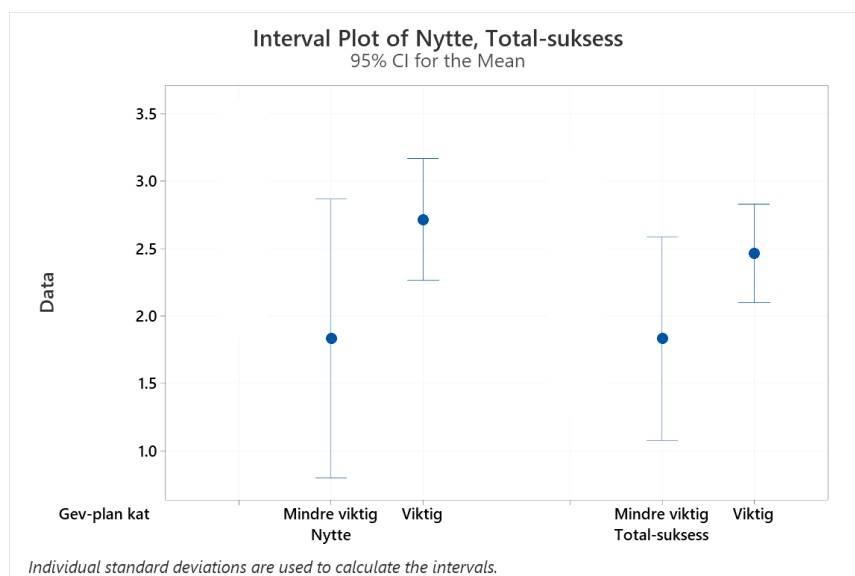
13

Når er nytte realisert? Og hva er realisert nytte? Her trengs klargjøring og bevisstgjøring.

Eksempel: Få eller ingen av prosjektene beskrev hvordan (nytteplan) og i hvilken grad (realisering av nytte) tidsbesparelsene skal føre/førte til reduserte kostnader.

14

## Viktighet av bruk av nytteplan for å realisere nytte



Nytterealisering:

- 1: Lav
- 2: Middels
- 3: Høy

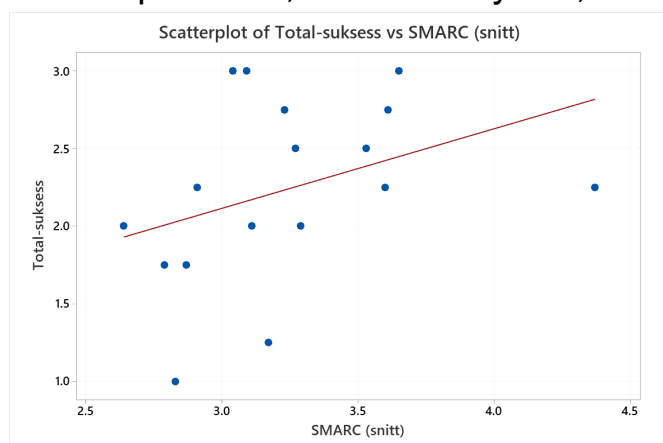
Total-suksess:

- 1: Lav
  - 2: Middels
  - 3: Høy
- (består av både kostnadskontroll, tidskontroll og nyttestyring)

For detaljer om skala-er og analyse, se rapport.

15

## SMARC: Spesifisert, Målbar & styrbar, Ansvarliggjort, Realisme, Fullstendighet



En sammenheng mellom hvor SMARC målene er og (venstre) realisert nytte, og til "total prosjektsuksess" (vektet nytte (2x), kostnadskontroll, og tidskontroll).

Uklart i hvilken grad dette skyldes underliggende faktorer. Men SMARC-analysen er i alle fall gjort uten å vite hvordan det gikk med prosjektene.

16



## Hvem bør være nytteeier/nytteansvarlig?

Prosjektveiviserens rollebeskrivelser kan gi uheldige effekter:

- *“Rollen som gevinstansvarlig (og eventuelle gevinsteiere) skal bemannes av en **linjeleder** plassert i den delen av linjeorganisasjonen som er nærmest mulig der gevinstene skal realiseres.”*
- Vi finner at det viktigste med en nytteansvarlig ofte er nærhet til prosjektarbeidet og brukere (fagsiden). Viktige egenskaper er da evne til å kommunisere og markedsføre nytteeffekter som skal oppnås både internt og eksternt. Å ha et linjeansvar synes å være uvesentlig, og kanskje også hemmende, for disse formålene.

17

## Noen anbefalinger

Foreløpige forslag ...

18

## Noen anbefalinger for å lykkes (1)

- **Kost-nytte analyse (samfunnsøkonomisk analyse)** bør utformes slik at den bidrar **til nyttestyring**, og ikke kun noe som viser positiv kost-nytte.
  - Målbarhet/evaluerbarhet til nytte-effektene er sentralt
  - Bedre skille mellom indikatorer (til oppfølging) og egentlig nytteeffekt
  - Bred identifikasjon av nytte
- **Integrasjon av risiko/usikkerhetsanalyse i estimeringen av nytte.** Samme apparat som for kostnad i KS-ordningen?
- **Bedre kunnskap om samfunnsøkonomisk analyse.** Hva skal tas med, og hvordan unngå dobbeltelling og skjevheter?

19

## Noen anbefalinger (2)

- **Nytteansvarlig** bør være en operativ del av prosjektet, og ikke linjeleder. Viktige egenskaper er fagkunnskap, evne til å kommunisere/markedsføre og få til underveis læring/tibakemelding.
- Mer bruk av **nyttekart** (gevinstkart). Klargjøre forskjellen mellom nytteindikatorer og faktisk nytte, samt bruke i kommunikasjon til utviklere og fagsiden.
- Insitamentsordning i form av budsjettkutt ved oppnådd prissatt nytte, som det som var tilfelle for **Medfinansieringsordningen** har uheldige virkninger for nyttestyring. Det bør sees etter andre typer insitamentsordninger.
- Mer fokus på aktiviteter relatert til «**underveis nyttestyring**», og identifisering av nye muligheter underveis. Oppdatering av Prosjektveiviseren?

20