

***Historien om LOS-programmet:
Hva kan vi lære av 15 år med IT-
prosjekter i Forsvaret?***

*Andreas D. Landmark og Agnar Johansen
SINTEF Teknologi og Samfunn,
Avd. Teknologiledelse*

Manage IT



SINTEFs konsernsatsing på

”mer forutsigbar og effektiv ledelse av store IT- prosjekter”.

Statens Pensjonskasse (Perform)

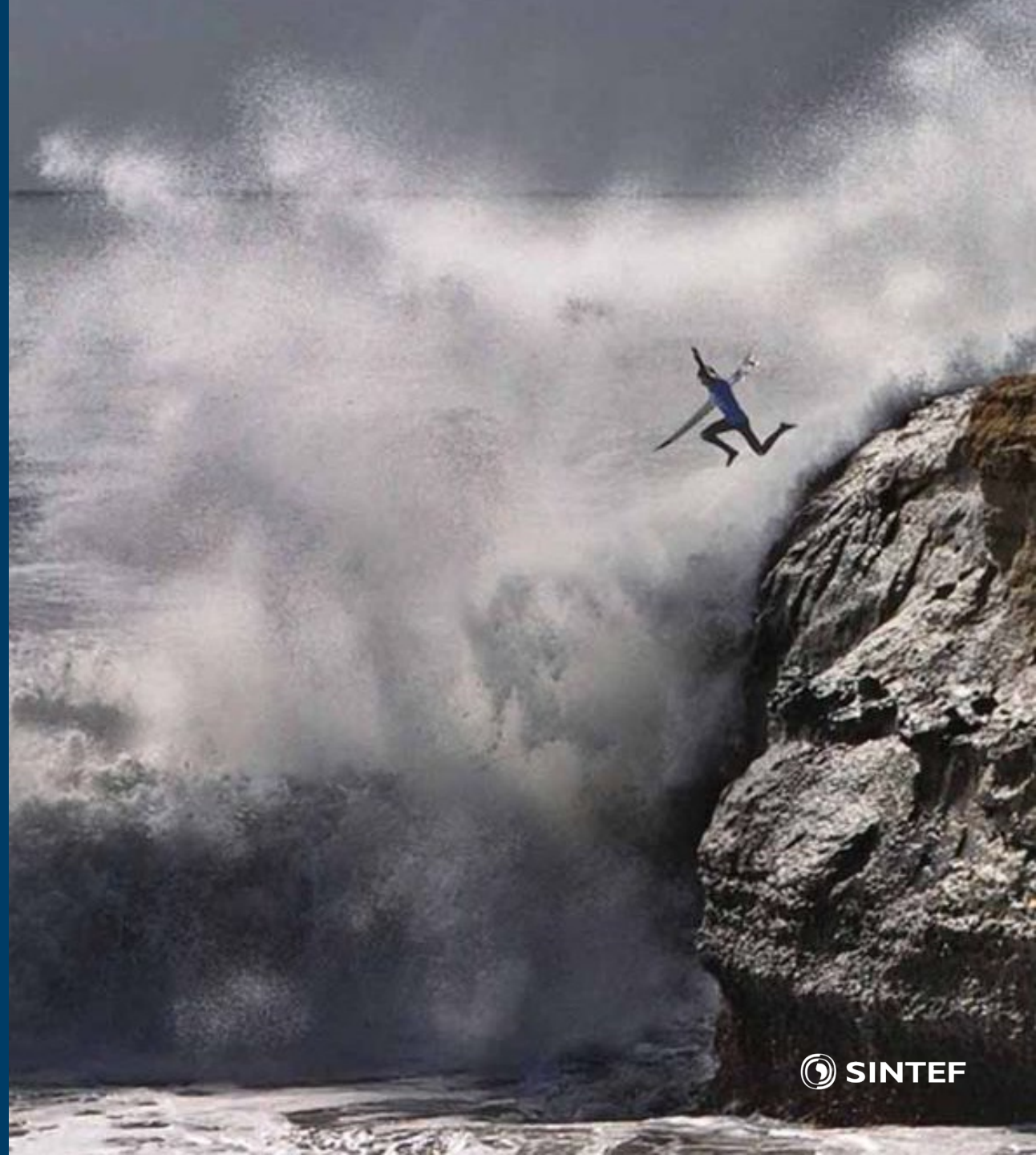
NAV (Moderniseringsprogrammet)

Telenor

Forsvarets Logistikkorganisasjon (LOS/FIF)

Ericsson

”Å møte
digitaliseringsbølgen
med evaluering”



***”DETTE ER ANTAKELIG DET
VANSKELIGSTE PROSJEKTET I
NORSK OFFENTLIG SEKTOR
NOENSINNE”***

Prosjektleder GOLF,
Finansavisen 29. jan 2001

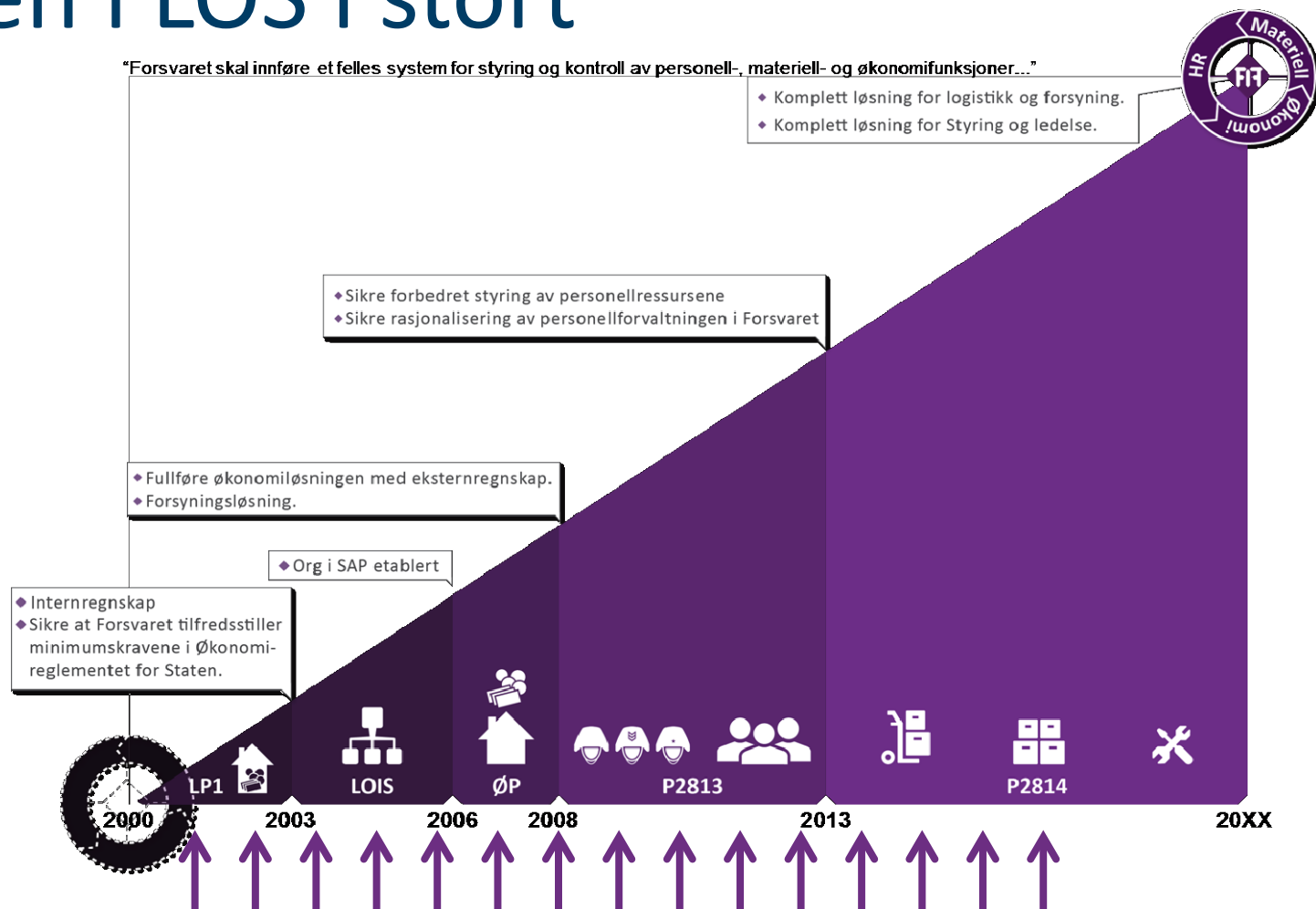


Å JOBBE MED IKT I FORSVARETS
LOGISTIKKORGANISASJON



ER Å FÅ TEKNOLOGI OG MENNESKER
TIL Å VIRKE SAMMEN

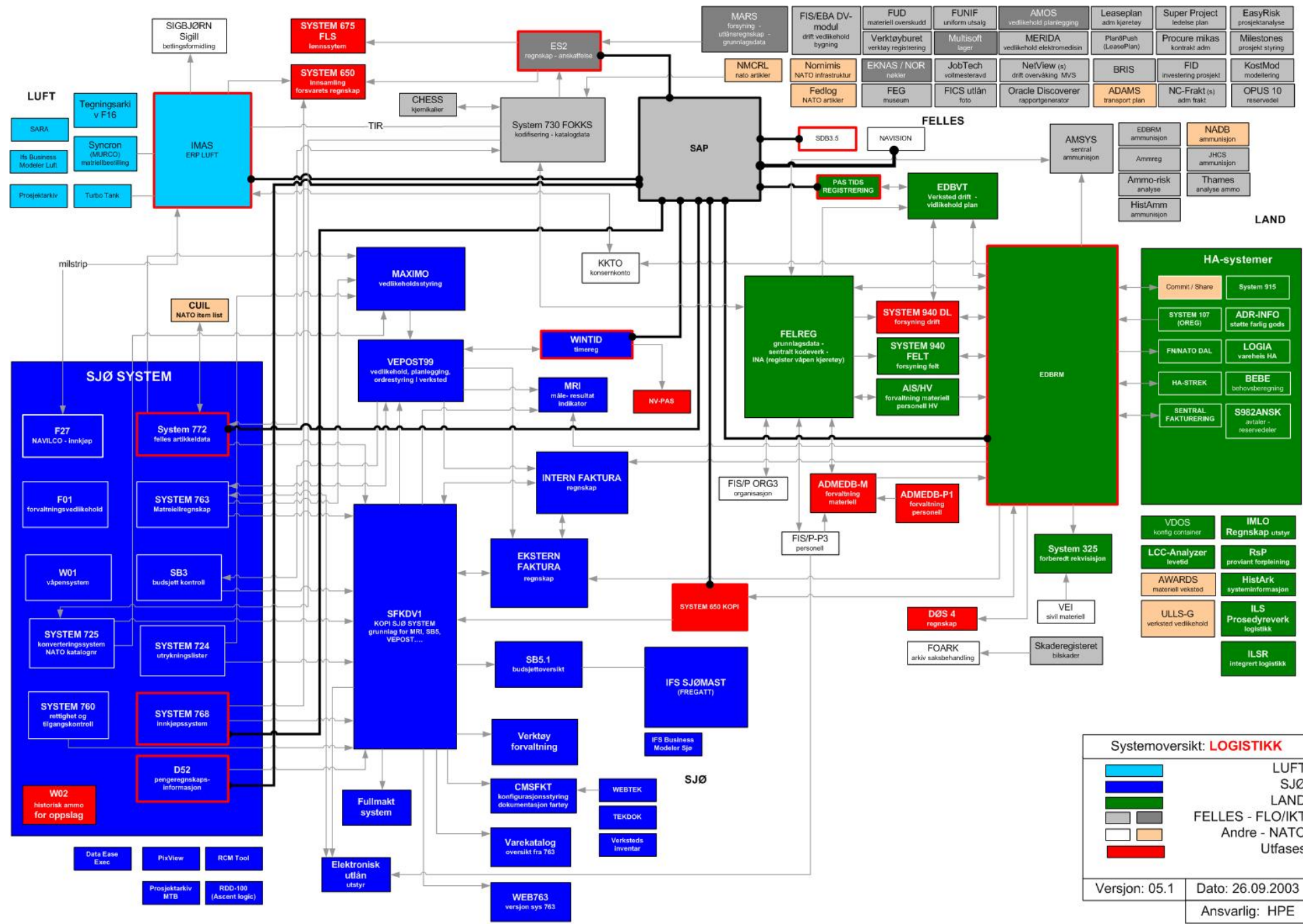
Tidslinjen i LOS i stort

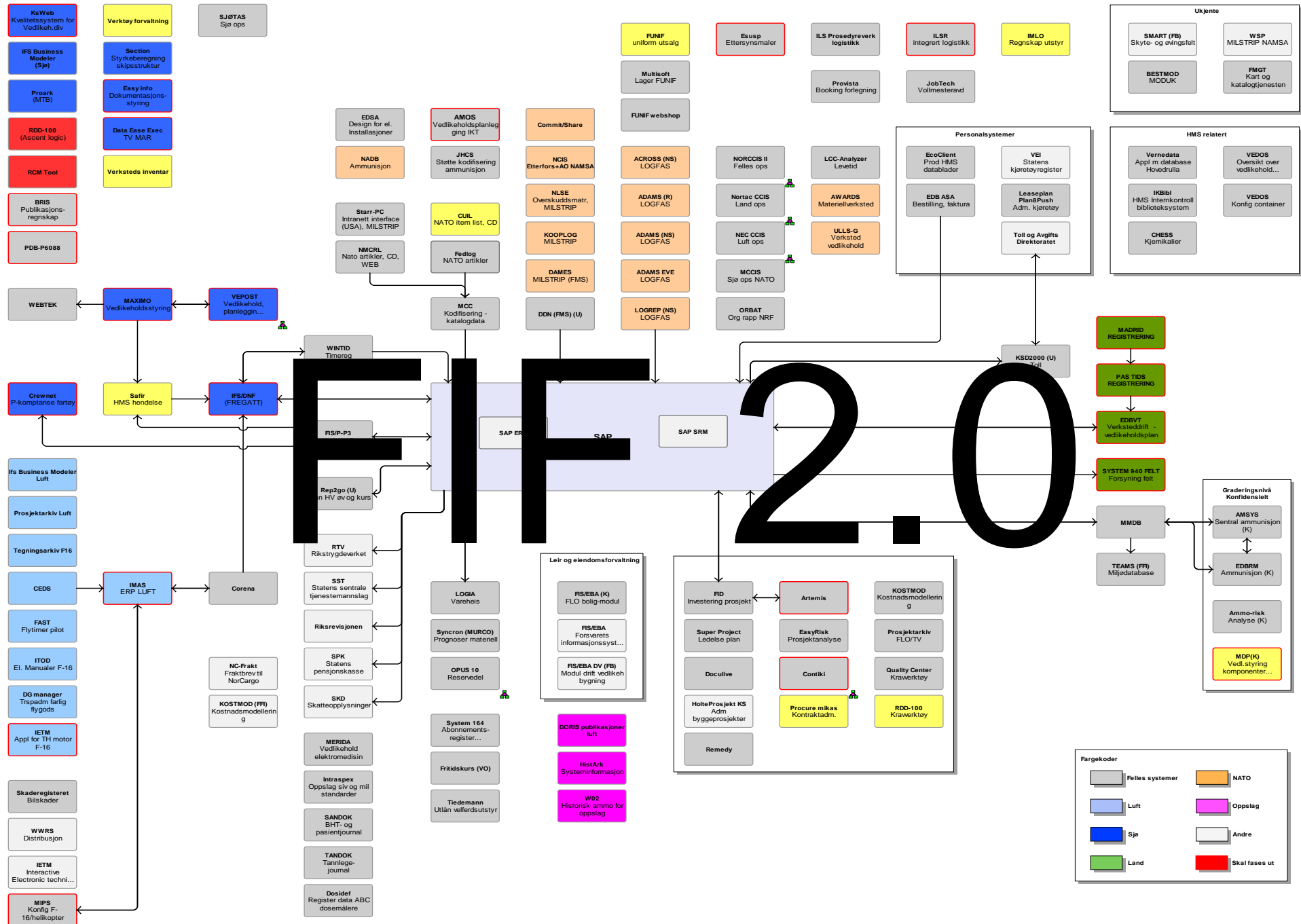


Historien til LOS som en serie av prosjekter

Alle Golf/LOS prosjekter:

- 2003 Pxxxx Forprosjekt 1
- 2003 P2810 Leveranseprosjekt 1 FIF 1.0, lønn og eksterntregnskap, FRA & FLA
- 2003 P2820 Ledelse og styring (2003 og 2005)
- 2004 Pxxxx Prosjekt datakvalitet
- 2004 Pxxxx Intern faktura
- 2004 P2821 FIF portalen (egenregistrering)
- 2004 P2823 SAP oppgradering til 4.72
- Pxxxx Prosjekt drift av FIF 1.0
- 2005 P2909 FAA, felles arkivtjeneste
- 2005 P2811 Forprosjekt 2 design av logistikk-løsning
- 2005 Pxxxx Prosjekt logistikkdata i eksisterende produksjonssystemer
- 2005 Pxxxx Systemunderstøttelse plan- og budsjettprosesser, rapporteringsløsninger
- 2006 Pxxxx Driftsunderstøttelse fregatter
- 2006 P2824 Prosjekt HRM
- 2006 Pxxxx Leveranse master organisasjonsdata i SAP DFPS
- 2007 P2826 SAP oppgradering til ECC 6.0
- 2007 Pxxxx Portal oppgradering
- 2008 Pxxxx Konfigurasjonsstyring av FIF
- 2008 Pxxxx Prosjekt historisk arkiv
- 2008 P2812 Økonomiprojektet, FIF 2.0, integrert løsning for økonomi, styring, forsyning
- 2009 Pxxxx HMS Dialog
- 2009 P2815 IKT-støtte til ny sesjonsordning
- 2011 P2816 Tilgangstyring i SAP, rollekonfigurasjon og kvalifikasjonsstyring
- 2014 P2813 Prosjekt HRM i FIF
- 2015 P2814 Logistikkprosjektet (Accenture)





Hvordan har vi jobbet



Over en periode på snart 4 år, så har det vært gjennomført:

30-talls intervjuer med nøkkelpersoner fra toppen og ned til prosjektmedarbeidere i utvalgte prosjekter

Dokumentanalyse av programstyrerapporter, prosjektrapportering, evaluering- og termineringsrapporter, tidligere evalueringer, erfaringsdokumenter, kvalitetssikringer og referater fra råd og styrer.

Tilgang til nøkkeltall fra prosjektstyringen.



Pressemelding, 15.08.2013

Nr.: 46/2013

Publisert under: Regjeringen Stoltenberg II

Utgiver: Nærings- og handelsdepartementet

Status: Arkivert

Altinn sparer bedrifter for en milliard årlig

Digitale skjema i Altinn sparer bedriftene for tidsbruk som tilsvarer 1 milliard kroner årlig. Det går fram av en ny undersøkelse.

– Norge er verdensledende i å tilby elektroniske skjema og tjenester for næringslivet. Det bidrar til at bedriftene sparer mye penger og styrker sin konkurransekraft, sier nærings- og handelsminister Trond Giske.

En milliard

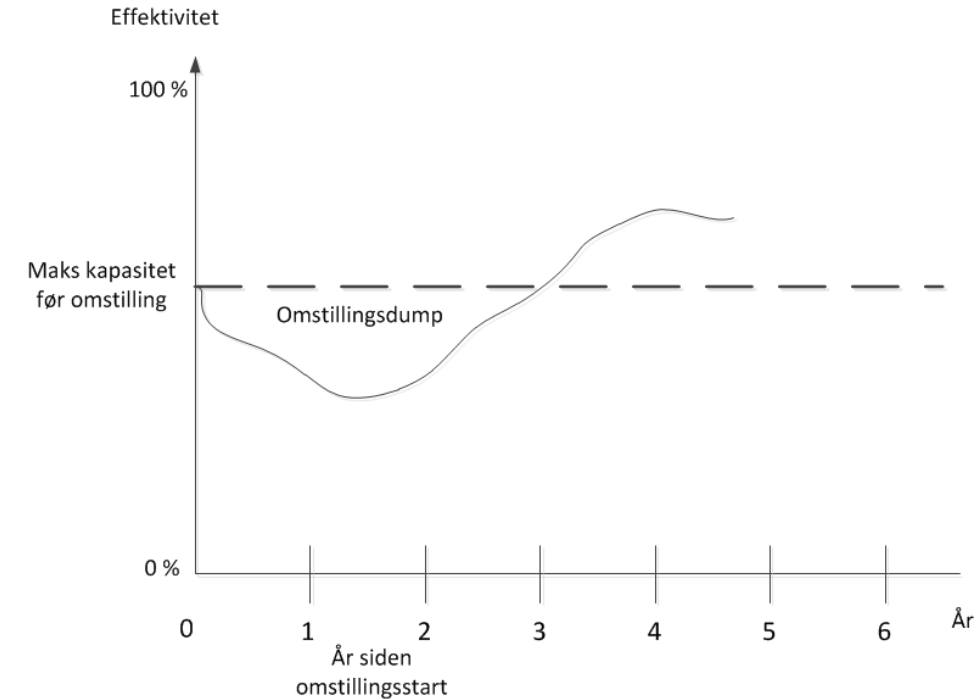
Opinion Perduco gjennomførte telefonintervjuer med 2 000 bedriftsledere i juni. De anslår redusert tidsbruk til om lag en halv time per skjema som kan sendes digitalt via Altinn. I fjor ble det sendt mer enn 10 millioner digitale skjemaer fra næringslivet gjennom Altinn. Dette tilsvarer en årlig kostnadsbesparelse for næringslivet på 1 milliard kroner fra redusert tidsbruk alene.

– Denne undersøkelsen viser at Altinn har vært en nyttig investering, sier Giske.

Sentralt i evaluering; *suksess* – hva og for hvem?

Omstilling og IKT

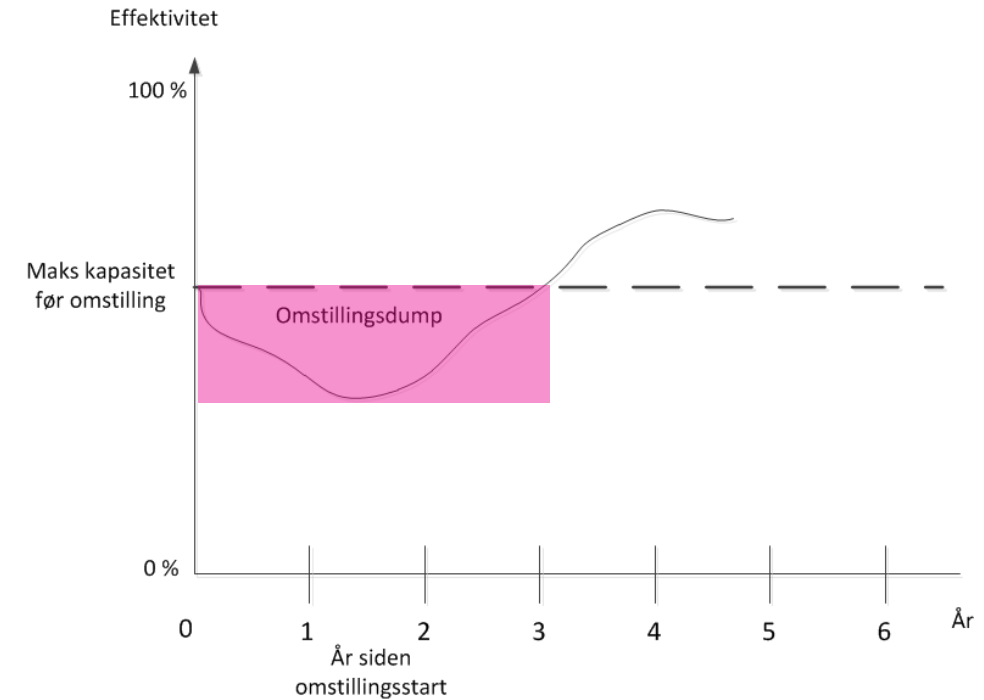
- Når bør gevinster måles og gevinster for hvem ?
- Hvordan avgjøre og måle nytten/gevinsten av IT
- Hva slags gevinster kan man sette opp og hvordan kan/bør disse prises (hvis de ikke kan verdsettes i penger)
- Gevinstregnskapet både i LOS og enkelte prosjekter
 - Mindre systemer
 - Mindre færre/personell?



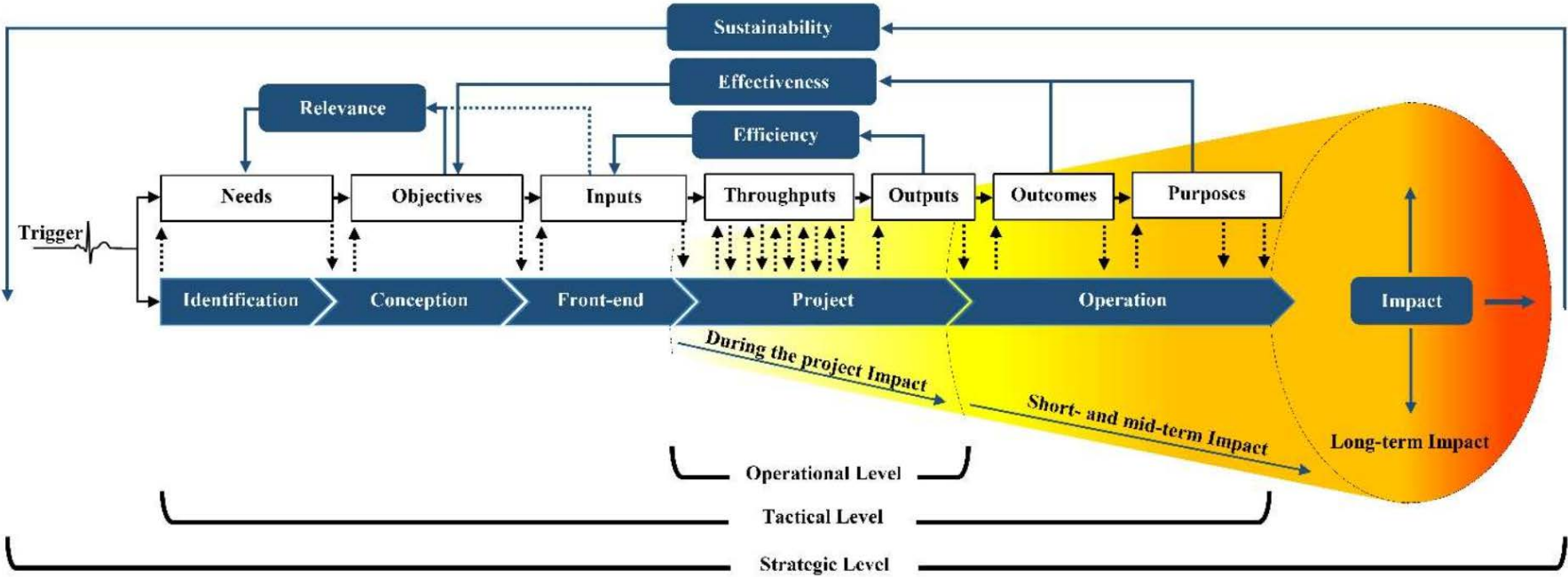
Hva skjer så i omstillingsdumpa

Det er flere årsaker til at konflikt og støy oppstår i store it-prosjekter

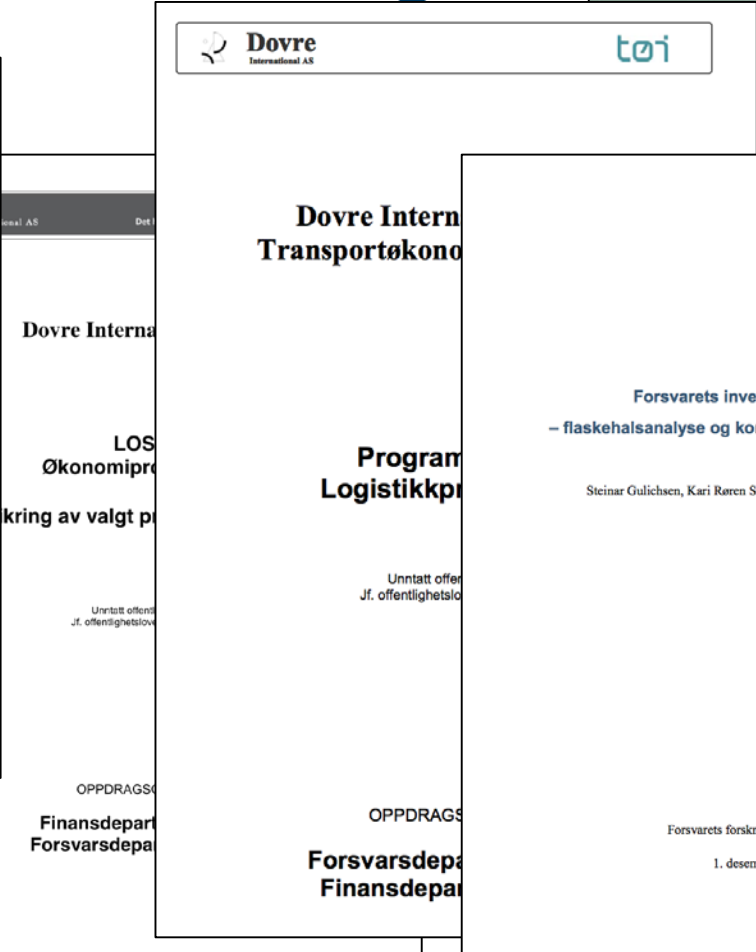
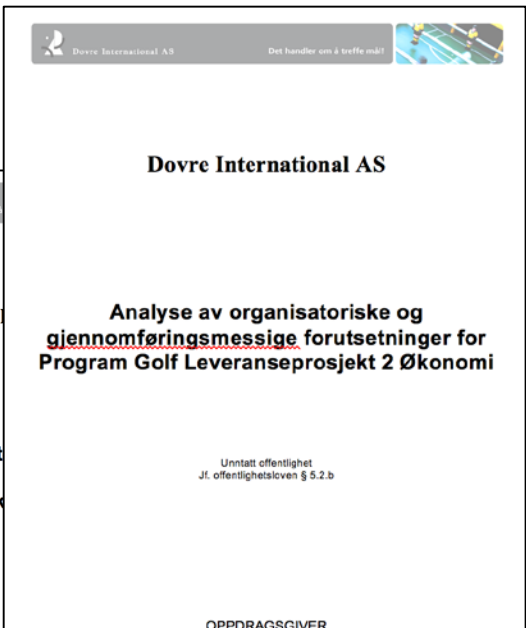
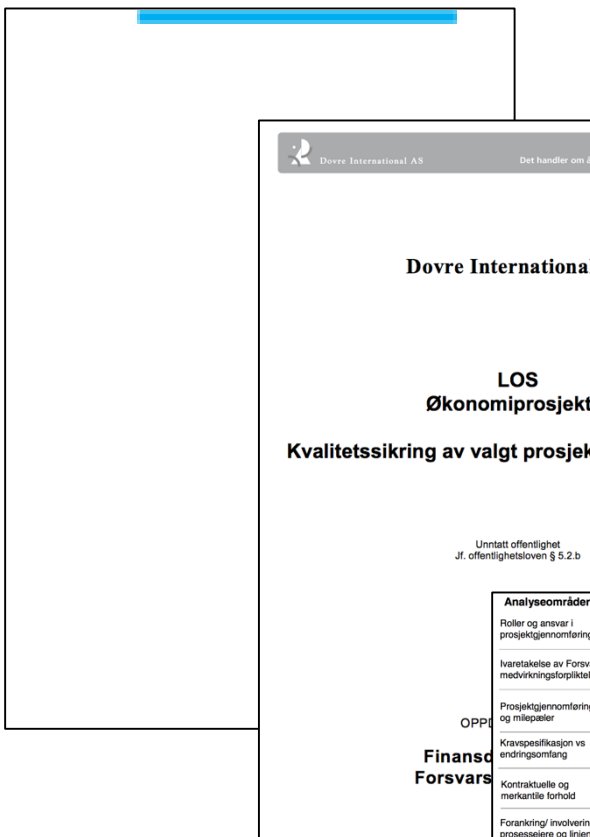
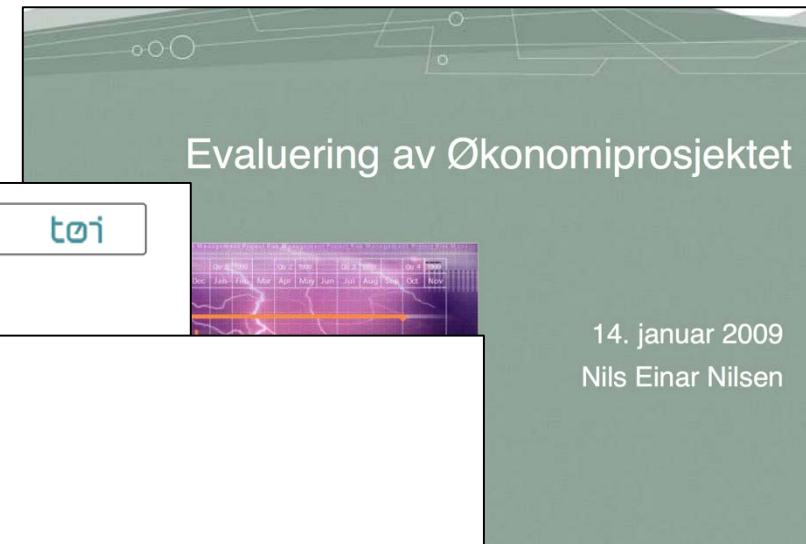
1. Noen mister makt og posisjon
2. Noen må omstille seg og lære noe nytt
3. Noen mister jobben
4. Noen mener at det som kommer ikke er tilfredsstillende dekker dagens behov
5. Noen mener det som kommer ikke dekker de nye behovene som har oppstått som følge av omorganisering av prosesser
6. Noen er uenig i det strategiske valget – plattformen som er valgt er ikke dekkene eller for rigid
7. Noen ser ikke nytten og nødvendigheten av å fase ut det "gamle" som jo fungerer i dag
8. Noen er usikker på hvilken rolle de for og hvordan systemet vil understøtte når det engang kommer
9. Noen mener at systemet ikke gir noe forbedring eller gevinst
10. Noen er uenig i fokuset, rekkefølgen og hvem som skal lede
11. Noen er misfornøyd med kommunikasjon eller informasjon- feil innhold til feil tid
12. Noen er skeptisk til det nye som kommer



Project Evaluation on Strategic, Tactical, and Operational Levels (PESTOL)



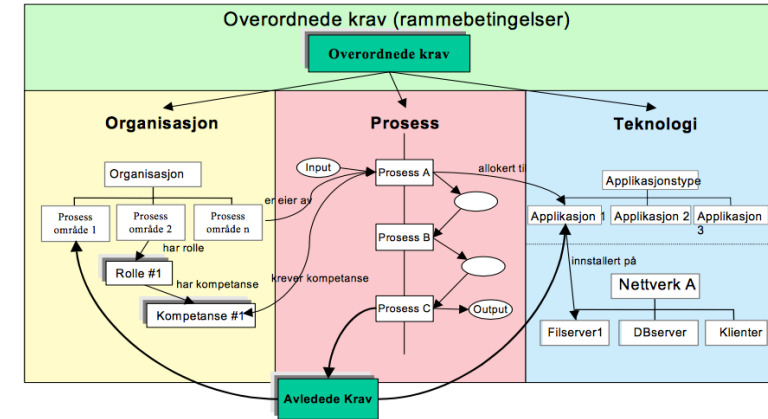
LOS-programmet et av de mest evaluerte programmene i Norge?



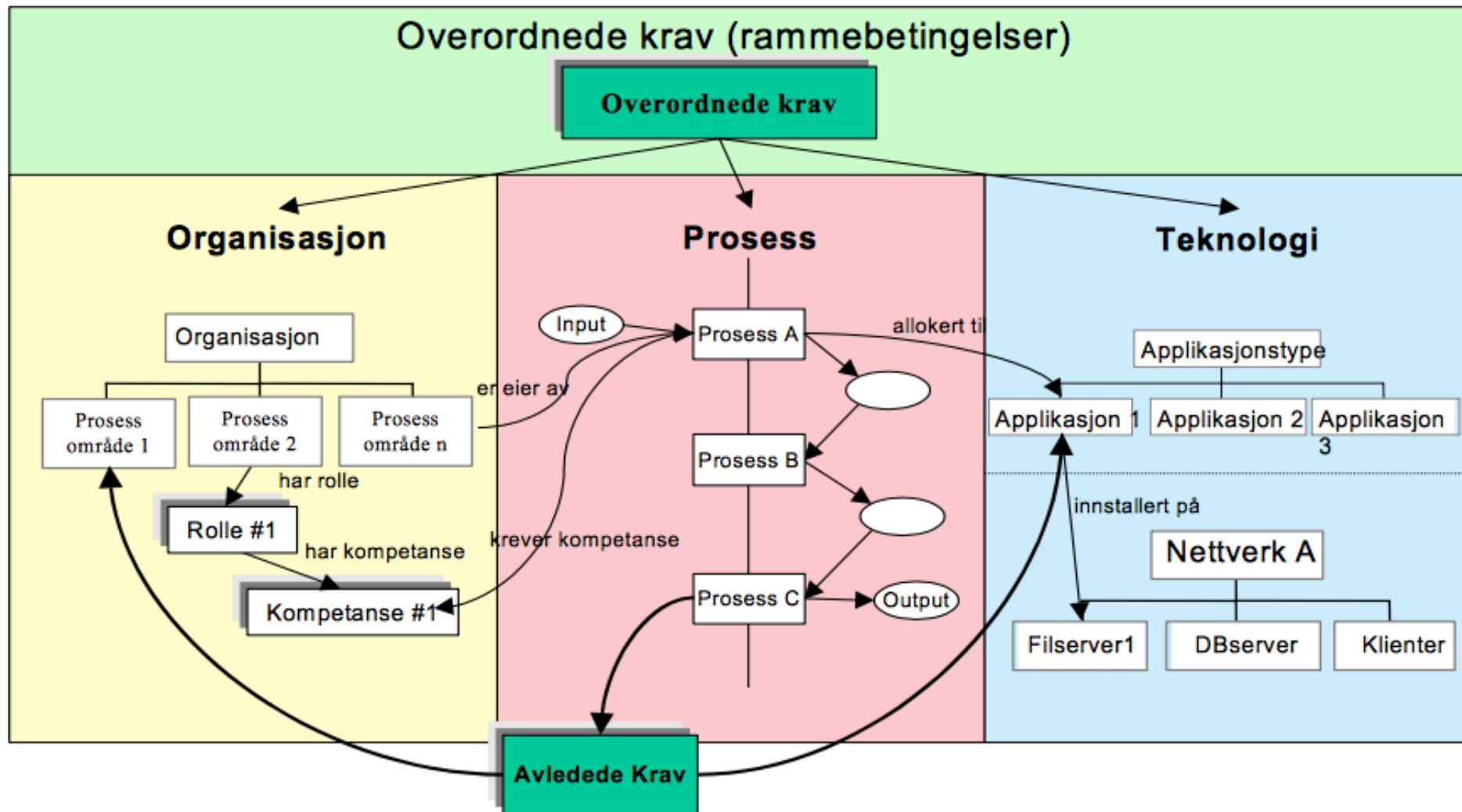
Analyseområder:	Hovedårsaker:
Roller og ansvar i prosjektgjennomføringen	Manglende helhetlig ansvar, uklare roller og ansvar
Ivaretagelse av Forsvarets medvirkningsforpliktelser	FLO-personell fikk liten støtte, liten effekt av Forsvarspersonell i LP
Prosjektgjennomføring og milepæser	Mange forsinkelser, Datakvalitet, Tid vs Ytelse
Kravspesifikasjon vs endringsomfang	POS - stor grad involvert, FLO - manglende involvering
Kontraktuelle og merkantile forhold	Manglende sanksjoner, kompetansesangel hos IBM
Forankring/ involvering av prosesseiere og linjen	Forventningsavklaring hos prosesseiere og i linjen, POS OK - FLO mindre OK
Andre forhold - Opplæring	Gjennomføringen av kurs artet en ufullstendig læring
Andre forhold - Gevinstrealisering	Krav diffuse/ fraværende, manglende forutsetninger/ aksept

Forsvarets erfaringer

- ERP innføringer er krevende i PTO perspektivet
- Forsvaret er bedre forberedt enn tidligere til implementering av ERP moduler
- Forsvaret erkjenner at ERP er "noe" som treffer alle og er ressurskrevende å implementere
 - også teknisk.
- Store prosjekter tar lang tid
 - De som var med i starten er ikke med hele veien
 - Beslutningsdokumentasjonen inneholder ikke all kunnskap
- Omgivelsene endres
- Teknologi og applikasjonene endres
- Regelverk endres
- krav endrer seg
- Forventinger til resultat endrer seg
- De som var tilhengere og startet prosjektet er ikke lenger i posisjon til å støtte prosjektet
- Mega-IKT prosjekter må ha fokus på å holde på kompetansen og det bør tilstrebes å gjennomføre raskt som mulig, tid skaper et kompetansestyringsproblem



Hva kan være evaluatorens lærdom?



”Å møte digitaliseringsbølgen med evaluering”

Takk for oss.

Andreas D. Landmark
Agnar Johansen

SINTEF Teknologi og Samfunn
avd. Teknologiledelse

