



Saksdokument

Porteføljestyret for utdanning og administrasjon

Til	Porteføljestyret for utdanning og administrasjon
Dato	16.06.2023
Saksnummer	13/23
Saksarkivnr.	23/00334
Sakstype	O-sak
Saksansvarlig	Terje Mørland
Saksbehandler	Maria Kumle

Introduksjon til kontinuerlig produktutvikling og tilhørende styringsmodell

Forslag til vedtak

Porteføljestyret tar saken til orientering. Innspill fra styret tas med i det videre arbeidet med å utvikle produktstrategier og konkretisere styringsmodellen.

Bakgrunn

Sikt er i likhet med mange andre IT-leverandører i ferd med å gå bort fra tradisjonell prosjektorganisering med et strengt skille mellom utviklingsprosjekter og forvaltning. Vi går i stedet over til det som kalles kontinuerlig produktutvikling. Dette har konsekvenser både for Sikts arbeid og samhandlingen med institusjonene, herunder styring av produktene i porteføljen. Formålet med denne saken er å sette styret inn i bakgrunnen for overgangen til kontinuerlig produktutvikling og hvilke konsekvenser dette har for styringen av de enkelte produkter og porteføljen som helhet.

Da Digitaliseringsstyret vedtok å modernisere FS i 2021, ble det samtidig vedtatt at dette skulle skje i tråd med prinsippene om kontinuerlig produktutvikling. FS har slik sett vært en pilot for innføring av kontinuerlig produktutvikling i Sikt. I løpet av 2023 er målet at alle produktområder skal ha gjennomført overgang til kontinuerlig produktutvikling med tilhørende styringsdokumentasjon og styringsmekanismer. Dette er en hovedregel, og på noen områder vil det i en overgangsfase måtte være unntak fra dette.

I denne saken redegjør vi for teorien bak kontinuerlig produktutvikling og styringen av denne, samt hvordan vi kan tilpasse dette til samstyringsmodellen i sektoren. Vi bruker FS-piloten som eksempel.

Saken vil bli utdypet gjennom en presentasjon i møtet.



Saksfremstilling

Produktbegrepet

Porteføljestyret for utdanning og administrasjon (UA) har ansvar for en portefølje av produkter. Et produkt er en samling av data og forretningslogikk som har et formål. Et produkt består av kildekode som forvaltes og videreutvikles, og den samme kildekoden benyttes av samtlige brukere av produktets formål. Noen av produktene i UA er egenutviklede og noen er innkjøpte. For de egenutviklede produktene er Sikt ansvarlig for kildekoden, for de innkjøpte produktene er det en tredjepart som håndterer kildekoden. Et levedyktig produkt leverer verdi til sine brukere, dvs. formålet med produktet gir verdi til brukerne.

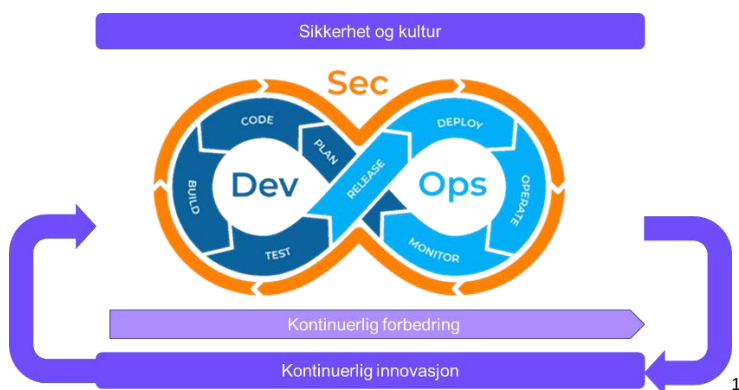
Et produkt kan også settes sammen av andre produkter. Eksempelvis kan et digitalt eksamenssystem settes sammen med integrasjoner for dataflyt med FS og tilbys som en fellestjeneste der innkjøp også inngår som «funksjon».

For at et produkt skal ha de beste forutsetningene for å kunne levere verdi over tid, er det viktig at produktets formål tilpasses endringer i behov, og at kildekoden reflekterer dette på en måte som ikke bygger såkalt teknisk gjeld.

Den modellen som erfaringsmessig best svarer ut disse kriteriene, er kontinuerlig produktutvikling.

Kontinuerlig produktutvikling

Kontinuerlig produktutvikling innebærer at man samtidig retter feil i, forbedrer og nyutvikler kildekoden. Denne prosessen pågår kontinuerlig og innebærer at ny funksjonalitet gjøres tilgjengelig kontinuerlig slik at det kan innhentes innsikt fra brukerne som benyttes for å forbedre produktet videre. Den kontinuerlige produktutviklingen har intet start- eller slutt punkt, og skiller seg dermed klart fra prosjekt.



¹ Modellen omtaler DevSecOps (Development Security Operations), en vanlig modell for å visualisere kontinuerlig utvikling. DevSecOps er en filosofi der den kontinuerlige utviklingen også innebærer en etterstreben av automatisering.



Målstyring – ikke detaljstyring

Når utviklingsprosessen går fra prosjekt til kontinuerlig utvikling der prosessen blir itererende i stedet for lineær blir tillitsmomentet essensielt. Kontinuerlig produktutvikling er verdi- og læringsbasert, og følger filosofien at man ofte ikke vet nok om detaljene før man har kommet et stykke på vei. Det betyr at leverandøren er avhengig av et tillitsforhold med kundene. Kundene må uttrykke sine behov og stole på at leverandøren kontinuerlig involverer kunden i validering om utviklingen har den effekt som etterstrebes.

For å få til dette styres kontinuerlig produktutvikling ut fra mål (gevinst/verdi) man vil oppnå, ikke instruksjoner eller detaljerte spesifikasjoner. Visjon og mål settes sammen med kunde-/brukersiden og utgjør styringssignalene for utviklingen. Målstyringen initieres gjennom at det etableres en produktstrategi som beskriver visjonen for produktet og de rammer som produktet må forholde seg til. Målstyringen hjelper leverandøren både å forflytte produktet mot visjonen for hva produktet skal være og kontinuerlig prioritere det som til enhver tid gir mest effekt for brukerne. Samtidig sørger den kontinuerlige utviklingen for at produktet ikke akkumulerer teknisk gjeld eller inneholder for mange feil.

Styringen bruker prinsippet «tight – loose – tight» på samtlige nivåer. De overordnede målene settes «tight» sammen med strategisk nivå på kunde-/brukersiden, utviklingen (hvordan målene realiseres) skjer «loose» hos leverandøren og læringen/tilbakekoblingen skjer «tight» i møte mellom leverandør og strategisk nivå på kunde-/brukersiden. Dette skaper en kontinuerlig loop der læringen/tilbakekoblingen påvirker og justerer målene slik at de faktiske behovene realiseres.

Innenfor IT-utvikling er smidig kontinuerlig produktutvikling bransjestandard, og de fleste erfaringene viser at kunde-/brukersiden opplever at de på denne måten får høyere måloppnåelse, dvs. produkter som svarer til de faktiske behovene til brukerne. Det er også i den kontinuerlige læringen/tilbakekoblingen at det meste av kvalitetssikringen ligger. I og med at måloppnåelsen testes ut kontinuerlig, settes kvalitet lik reell verdi og sikringen skjer gjennom løpende korrigeringer basert på faktiske resultater.

Målstyring der måloppnåelsen testes ut kontinuerlig innebærer at formell rapportering nødvendigvis blir annerledes enn i prosjektverdenen. Modellen skal sikre kontinuerlig verdileveranse gjennom å kontinuerlig absorbere endringer i behov og innsikter i form av læring gjennom tidligere iterasjoner. Dette innebærer at rapporteringen dels vil være basert på måloppnåelse (årlige mål og/eller mer kortsiktige mål/nøkkelforhold), og dels på innsikter som samles inn i læringen/tilbakekoblingen i «tight» delen mellom leverandør og strategisk nivå på brukersiden.

Kontinuerlig produktutvikling kobles ofte sammen med en finansieringsmodell som gir en forutsigbar kapasitet til utviklingen. En gitt kapasitet må ikke forveksles med et minimumsnivå for drift der ekstra midler tilføres ved behov for ny funksjonalitet. Anbefalingen er å etablere et mest mulig stabilt finansieringsnivå som både kan sikre sikker drift av produktet og gi rom for et visst omfang av nyutvikling kontinuerlig. Kostnadene ved å skalere opp og ned sammen med risikoen for å bygge teknisk gjeld bør ikke undervurderes. Via målstyringen benyttes den gitte kapasiteten på de områder som antas å gi størst verdi, og den kontinuerlige tilbakemeldingen brukes til å redusere risiko for at kapasiteten benyttes til aktiviteter som ikke gir verdi. Over tid vil også modellen med at feil, forbedringer og nyutvikling skjer samtidig medføre lavere kostnader relatert til håndtering av teknisk gjeld og overlappende arbeid enn en prosjektbasert modell.



Styring av kontinuerlig produktutvikling gjennom samstyringsmodellen

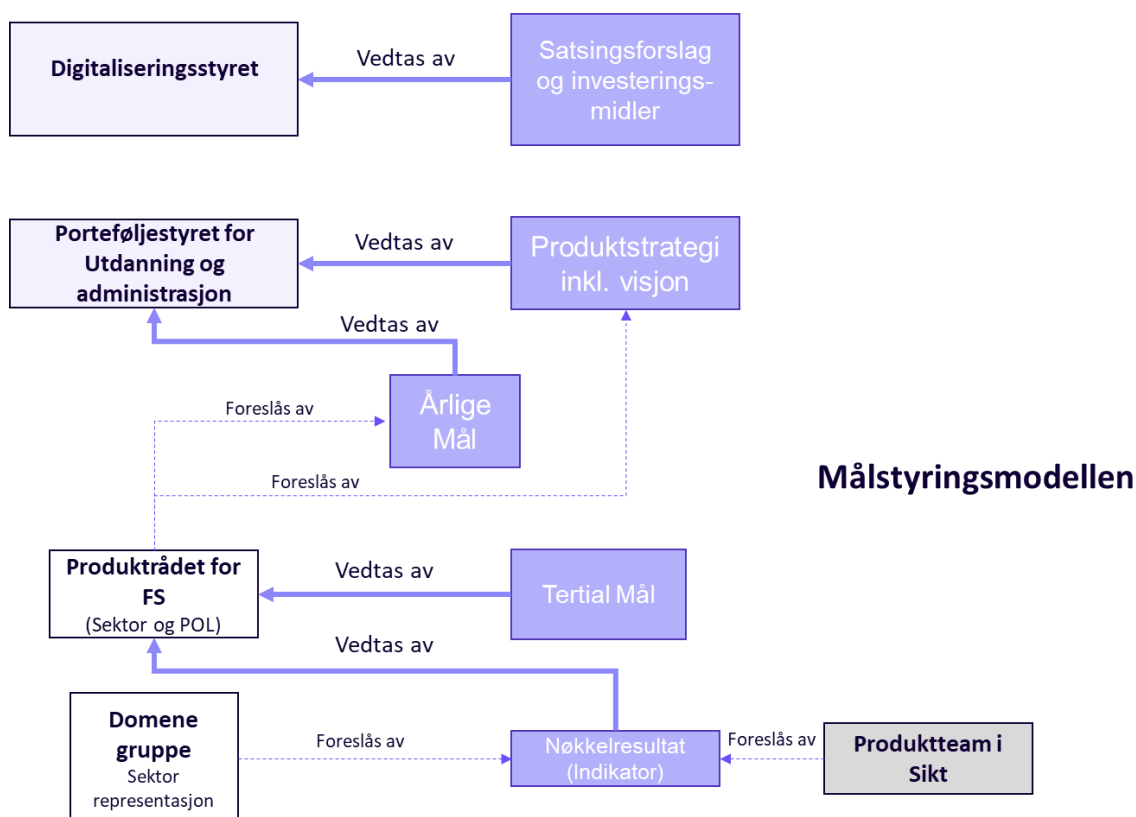
Sikt har som strategi å anvende prinsippene om kontinuerlig produktutvikling ikke bare for egenutviklede, men også innkjøpte produkter så langt det passer, og arbeider med å tilpasse både intern styring og organisering og ekstern styring gjennom samstyringsmodellen til dette. Innenfor utdanning og administrasjon er målet at en styringsmodell tilpasset kontinuerlig produktutvikling med tilhørende styringsdokumentasjon i form av produktstrategier skal være operativ for alle produktområder fra 2024.

FS har vært pilot for kontinuerlig produktutvikling siden moderniseringen av FS ble vedtatt i 2021. For å anskueliggjøre hvordan styring av kontinuerlig produktutvikling skjer gjennom samstyringsmodellen vil vi derfor bruke FS som eksempel. Konkret har styringen av FS-moderniseringen skjedd slik:

1. Digitaliseringsstyret har vedtatt en produktstrategi for FS.
2. Basert på produktstrategien med den overordnede visjonen er det satt årlige mål for hvilke prioriteringer som kan antas å gi størst verdi for sektoren og bevege FS i den utpekte retningen. Forslag til årsmål har blitt utarbeidet av FS Tjenestegruppe og vedtatt av Tjenesterådet for Studieadministrasjon.
3. Årsmålene har blitt brutt ned til tertialmål satt av FS Tjenestegruppe. Tertialmålene har sammen med årsmålene og visjonen for hva FS skal være, vært styrende for arbeidet i FS sin produktorganisasjon i Sikt.
4. Basert på tertialmålene foreslår produktteamene i Sikt nøkkelresultat. Produktteamene får støtte fra Domenegrupper (med representanter fra sektor) etter behov. Nøkkelresultatene brukes til å monitorering av fremdrift.
5. Måloppnåelse på årsmål og tertialmål har vært rapportert til Tjenesterådet for Studieadministrasjon via FS Tjenestegruppe. Godkjenning av måloppnåelse på årsmålene har vært en forutsetning for å utløse neste års finansiering. I og med at utviklingen skjer i form av smidig kontinuerlig produktutvikling bruker Sikt i tillegg oppnådde resultater og innspill fra sektoren løpende til å justere kursen på arbeidet.

I 2023 fortsetter styringen av FS på samme måte, men porteføljestyret har overtatt tjenesterådets rolle, og et produktråd vil til høsten erstatte tjenestegruppen. Det kan ellers bemerkes at Digitaliseringsstyret har delegert vedtaksmyndigheten for nye produktstrategier til porteføljestyret. Digitaliseringsstyret vil i fortsettelsen kun gi overordnede rammer og føringer.

Modellen som benyttes i styringen av FS kan illustreres som i figuren under.



Veien videre for å etablere styringsmodellen for hele porteføljen

Kontinuerlig produktutvikling trenger altså tillit for å fungere, og den er avhengig av at det skjer en kontinuerlig målstyring, og at det etableres en forutsigbar finansiering/kapasitet. Sikt har lagt om sin interne arbeidsorganisering, og en ny samstyringsmodell er vedtatt. Dette innebærer at de grunnleggende forutsetningene for å kunne styre hele porteføljen for utdanning og administrasjon etter samme modell som FS er på plass.

Basert på erfaringen fra FS trenger et produkt følgende:

- En produktstrategi forankret i sektoren
- Et produktråd som bistår i utarbeidelsen av produktstrategi og bearbeidelse / forslag til mål og validering av resultater
- En gitt kapasitet som styres ut fra prioriteringene som målstyringen setter
- En etablert styringsmodell med mål og nøkkelresultat
- En operativ organisering av den gitte kapasiteten internt i Sikt
- Tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom Sikt og sektoren for å skape transparens og sikre tillit

I og med at produktene i porteføljen for utdanning og administrasjon har sterke koblinger, og området kommer til å ha et høyt aktivitetsnivå, vil det i tillegg være en fordel å ha en overordnet porteføljestrategi som kan bidra til oppmerksomhet rundt synergimulighetene mellom produktene, effektiv ressursutnyttelse og helhetlig styring av porteføljen.

Erfaringene så langt både innen FS og i Unit/Sikt generelt er at god kommunikasjonen både mellom Sikt og sektoren og internt i Sikt og institusjonene er et nøkkelpunkt for å lykkes med digitale fellestjenester. Her har vi en del å gå på. Vi ser at både det generelle



informasjonsarbeidet og arbeidet med informasjon og opplæring i ny samhandlingsmodell trenger å styrkes.

Operasjonaliseringen av styringsmodellen omtalt i dette notatet vil foregå gjennom resten av 2023 med mål om at alt skal være på plass tidlig i 2024. Vi vil gjerne ha innspill fra porteføljestyret om hva som vil være viktig for å lykkes med å etablere en god og effektiv styringsmodell for fellestjenester drevet etter prinsippene for kontinuerlig produktutvikling.