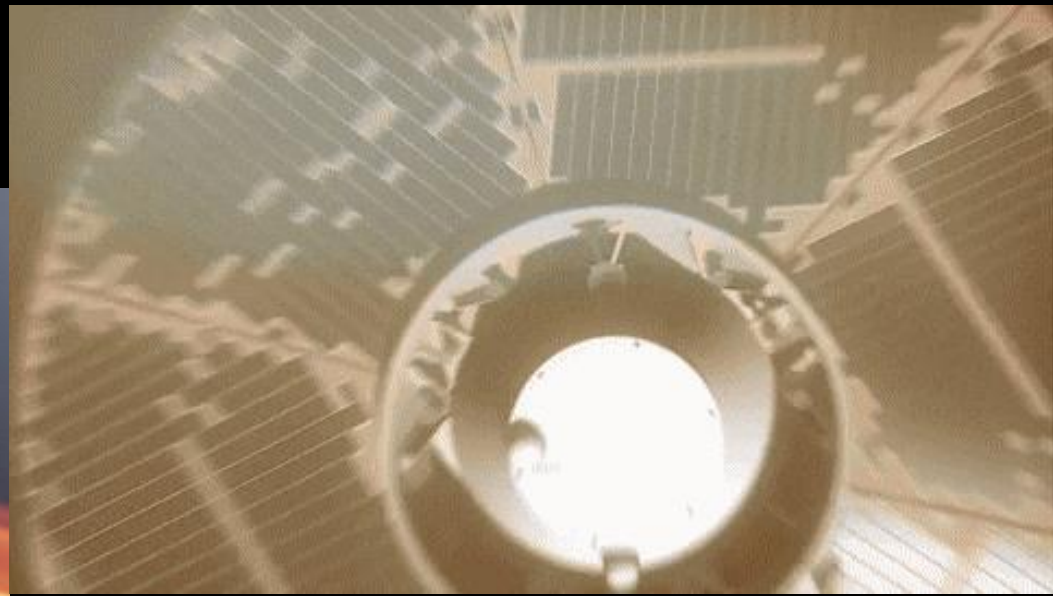


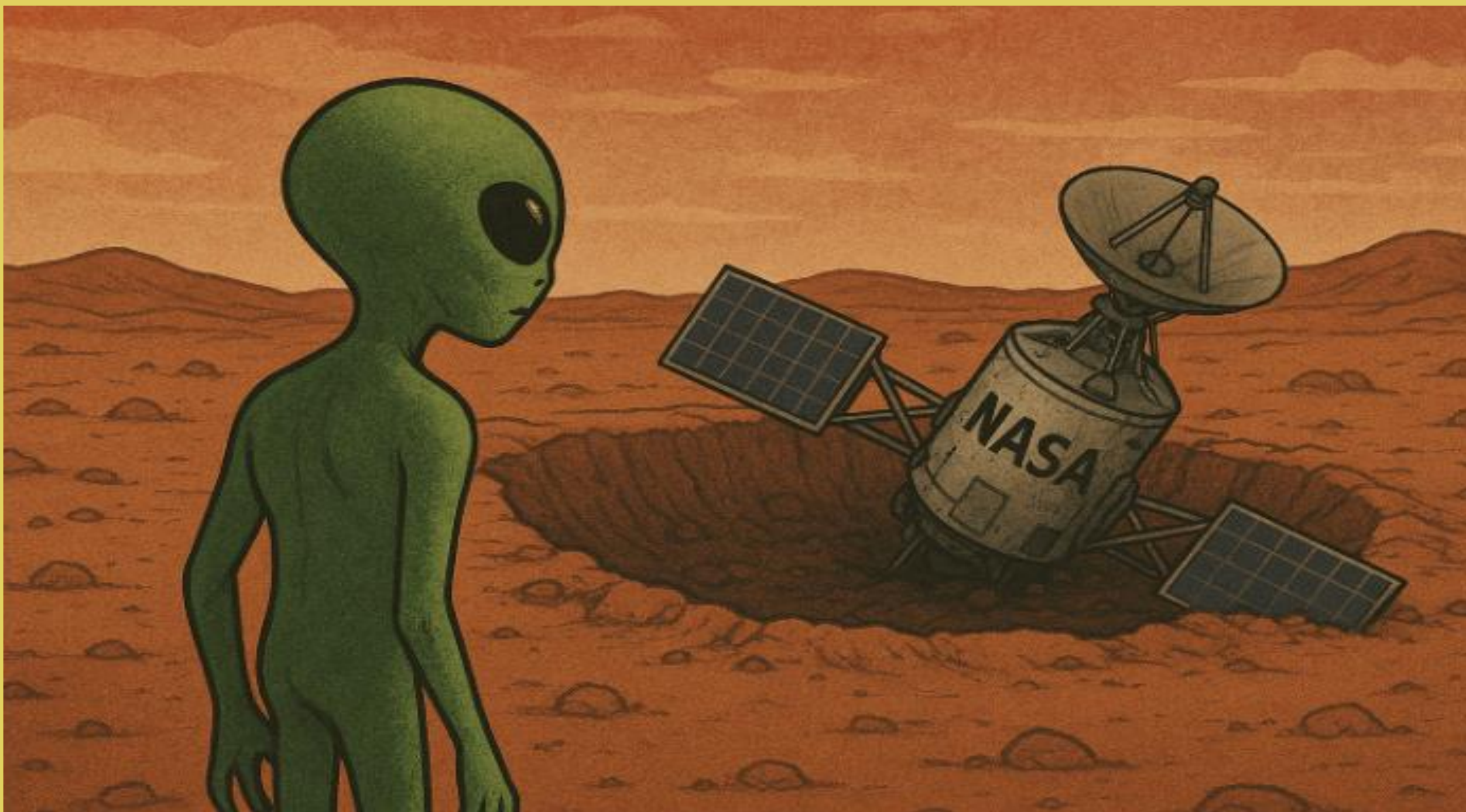
Navigere i stormen

Testledelse i utfordrende farvann





Mars Orbiter
1998-99
\$125+ Million



«...87 prosent av alle digitale transformasjonsprosjekter mislykkes....»

DIGITALISERING OG OFFENTLIG IT

IT-sprekk hos Nav forlenger klagekøene

Et mislykket IT-prosjekt i Nav er blitt seks års forsinket, kostet hundrevis av millioner kroner og har økt ventetiden i klagesaker. Det motsatte var målet.

T-bane-fiaskoen som kostet 600 millioner er fjernet etter 13 år

Reisekortet Flexus skulle gi de reisende et felles billettsystem å forholde seg til i Oslo-regionen. 13 år senere fjernes restene av fiaskoen.

100-millionersmell for nytt IT-system i Bærum kommune

LEDER

Helseplattformen – en IT-skandale i Midt-Norge

Aftenposten

Nyheter

Oslo

Meninger

A-magasinet

Vink

E-avis

Norge

Selvangivelsen til Kenneth (36) lå åpent på nettet

Da Trond Nilsen skulle sjekke sin selvangivelse, dukket en fremmed persons selvangivelse opp på skjermen foran ham.

Leger har advart i årevis:

Dropper røntgensystem til en halv milliard kroner

Helse Sør-Øst kansellerer denne uken røntgenbildesystemet som skulle effektivisere pasientbehandlingen.

Regjeringen har brukt en kvart milliard på prosjekt som skulle revolusjonere norsk politi - nå blir det stanset

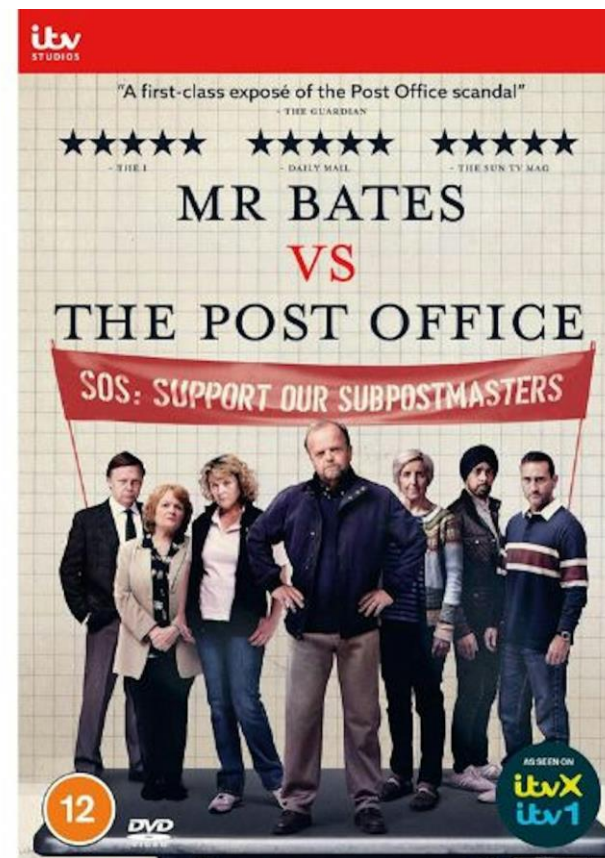
Largest local government body in Europe goes under amid Oracle disaster

Authority effectively bankrupt as ERP car crash adds to equal pay liability

 [Lindsay Clark](#)

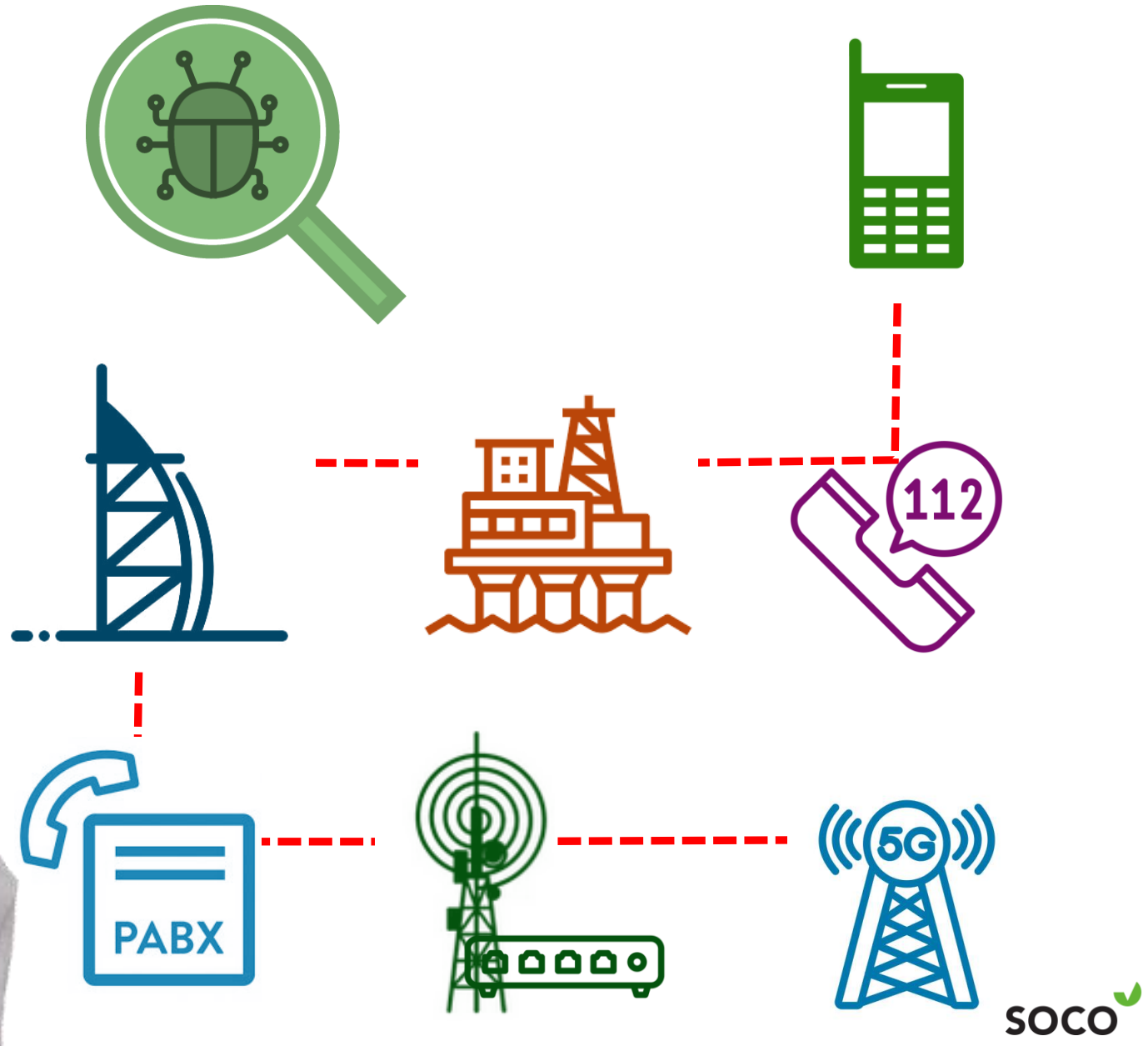
Tue 5 Sep 2023 // 13:17 UTC

Birmingham City Council, the largest local authority in Europe, has declared itself in financial distress after troubled Oracle project costs ballooned from £20 million to around £100 million (\$125.5 million).





Frank Skjærstad



Forstå
prosjektet



01

Utfordringer



02

Personlige
egenskaper



03

Tiltak



04

Forstå prosjektet



01





Oppsummering

Lite komplekst



Mange testere



Få utv. team



Høy test.komp.



Smidig



Lite tidspress



Samlokalisert



Harmoni



Ikke politisk



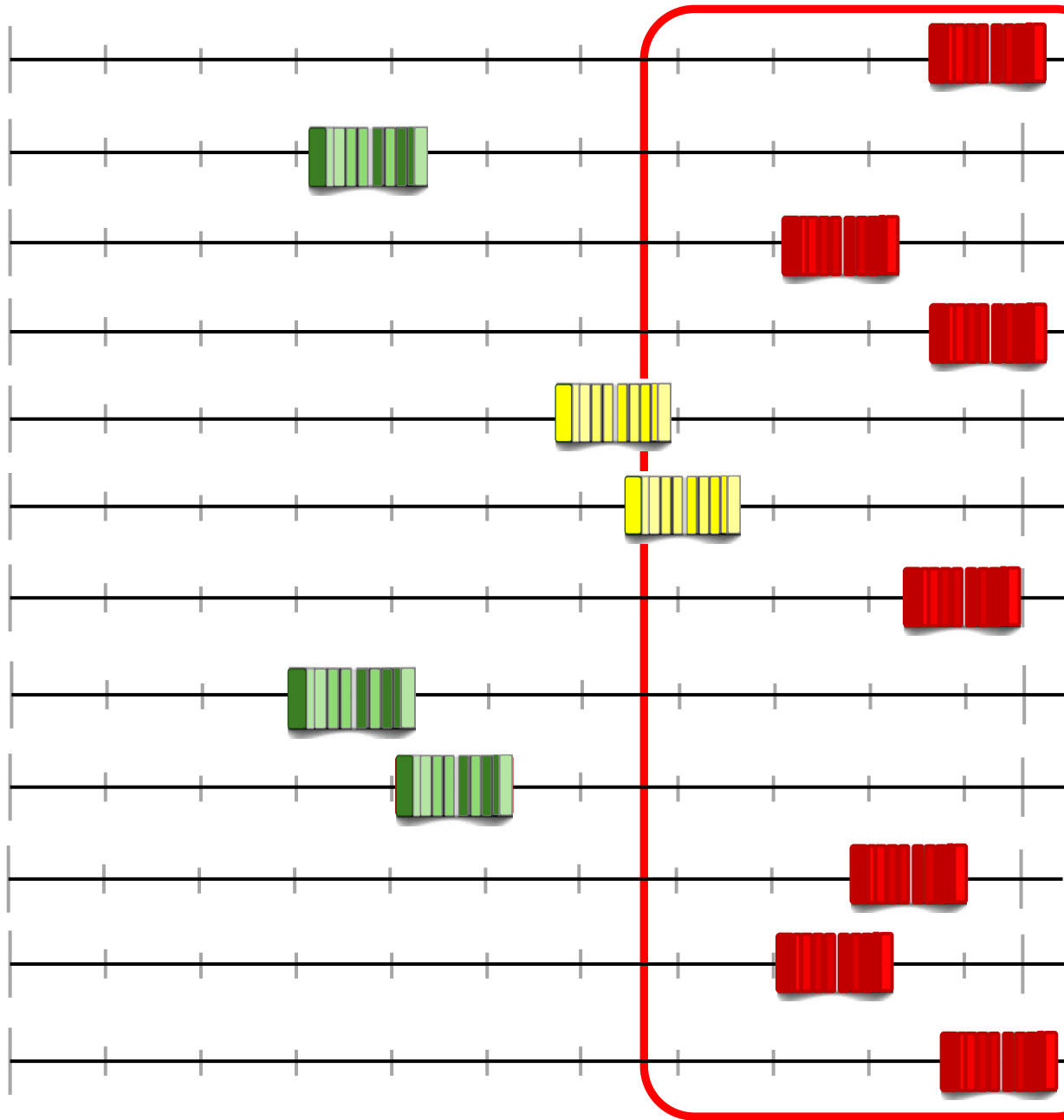
Gjenbruk/Kjent



Godt. dokumentert



Lite kritisk



Veldig komplekst

Få testere

Flere utv. team

Lav test. komp.

Vannfall

Høyt tidspress

Geografisk spredt

Konflikter

Politisk

Alt nytt

Dårlig dokumentert

Samfunnskritisk
SOCO

Utfordringer

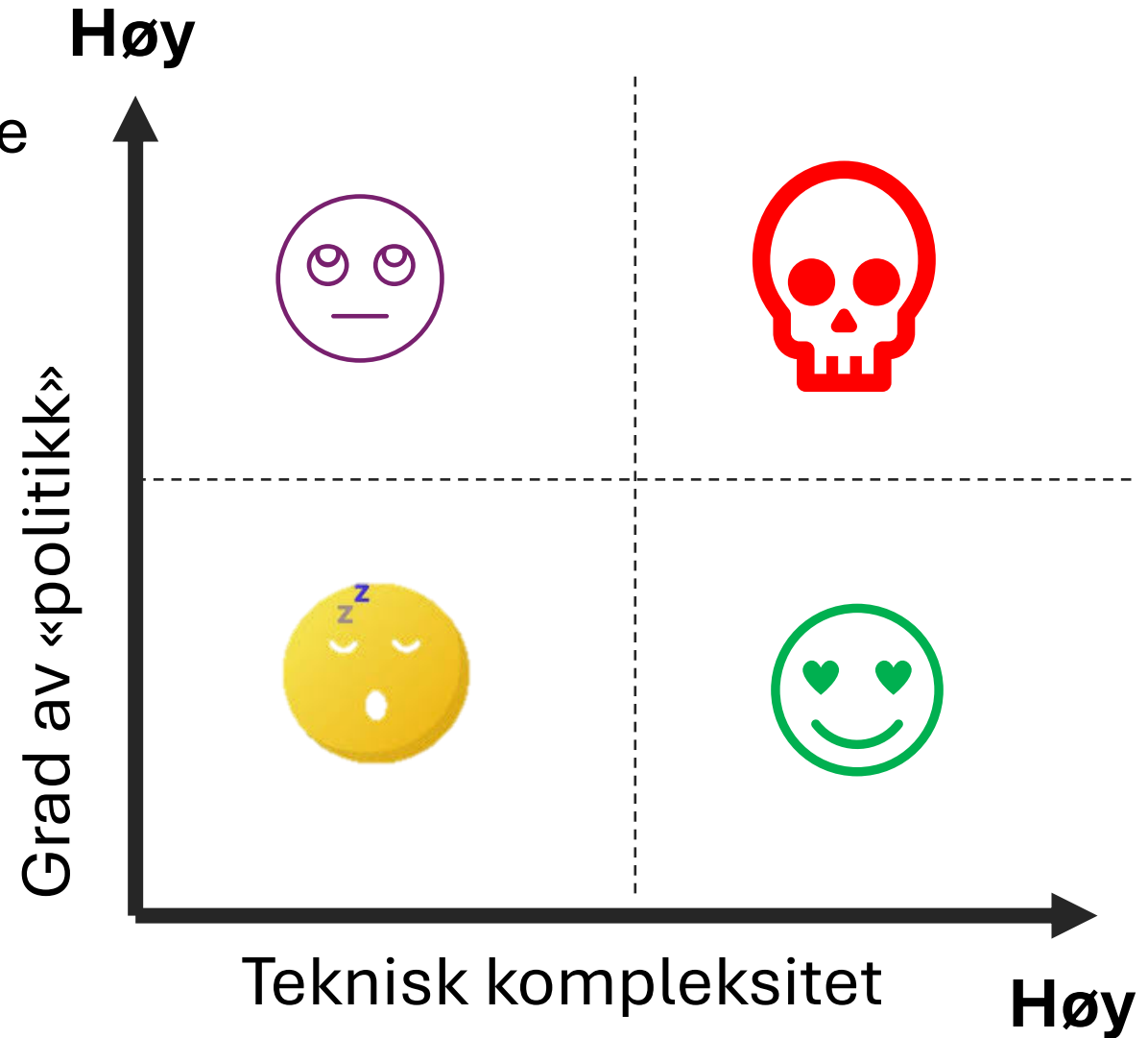


02



«Politiske» prosjekter

- Hva er politikk? Har alle samme forståelse
- Prestisje, tap av anseelse
- Sunk cost fallacy
- “Historiefortelling”
- Feil blir pyntet på eller dysset ned
- Fargen på rapporteringen endres
- Tidsfrister viktigere enn kvalitet
- Ulike grupper med ulike motiv



«Politiske» prosjekter



- Leverandør/kunde-problematikk
- Bindinger mot en svak kontrakt
- Vanskelig å avslutte «exit klausul»
- Dårlig endringshåndtering

Personlige egenskaper



03



Deg i rollen

Streng



Mild

Introvert



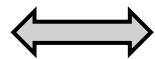
Ekstrovert

Mikrostyring



Makrostyring

Æsj. Enda en endring



Tilpasningsdyktig

Lite kommunikativ



Kommunikativ

Konfliktsky



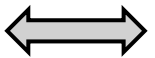
Konflikthåndterende

«Hands-on» tester



Kun testledelse

Hater dokumentasjon



Elsker dokumentasjon

Lav kompetanse



Domenekompetanse

Tar ting personlig

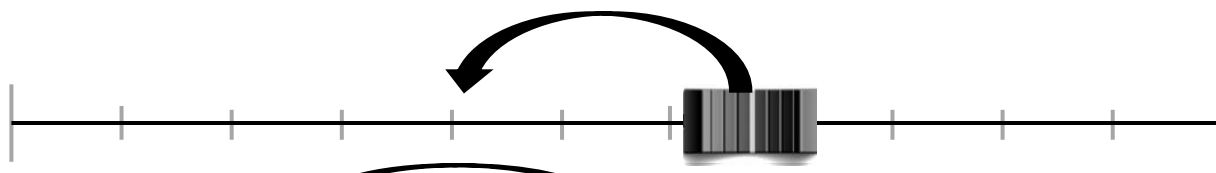


Emosjonell distanse



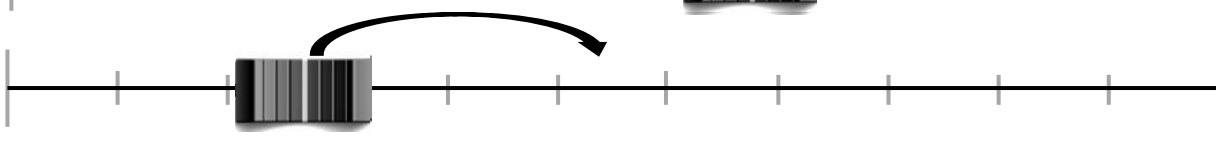
Deg i rollen

Streng



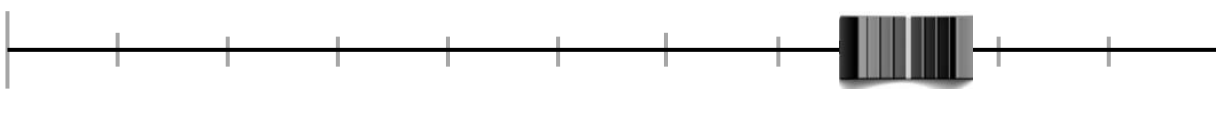
Mild

Introvert



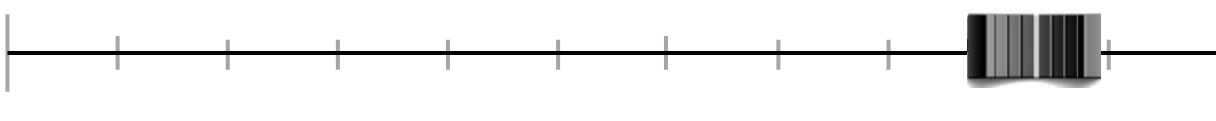
Ekstrovert

Mikrostyring



Makrostyring

Æsj. endring



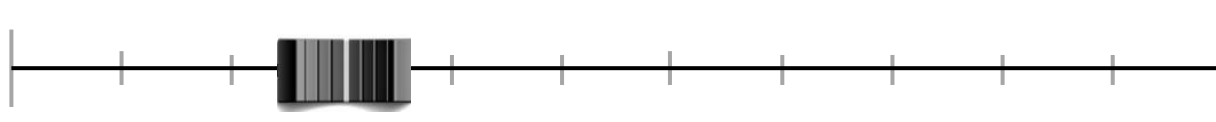
Tilpasningsdyktig

Lite kommunikativ



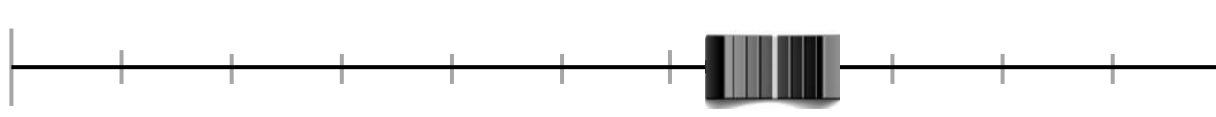
Kommunikativ

Konfliktsky



Konflikthåndterende

«Hands on» tester



Kun testledelse

Hater dokumentasjon



Elsker dokumentasjon

Lav kompetanse



Domenekompetanse

Tar ting personlig



Emosjonell distanse.

Emosjonell distanse

- Unngå å bli utbrent!
- Søvn, ernæring, trening, sosialt
- Skille jobb og privat
- Styr forventningene
- Rolle og ansvarsbeskrivelser, men del kompetanse
- Streb alltid etter å ha forankring i ledelsen
- Delegering
- Be om hjelp og etabler nettverk som kan hjelpe deg



Forlate skuta...

Frivillig

- Mot dine etiske verdier
- Føler at du ikke blir hørt
- Konflikter
- Miste motivasjon/energi
- Ulovlig virksomhet
- Korrupsjon

Ufrivillig

- ..eller du blir sett på den som er for negativ og illojal og du får fyken



Alltid forlat skuta på en ryddig måte

Tiltak



04



Lære fra andre prosjekter

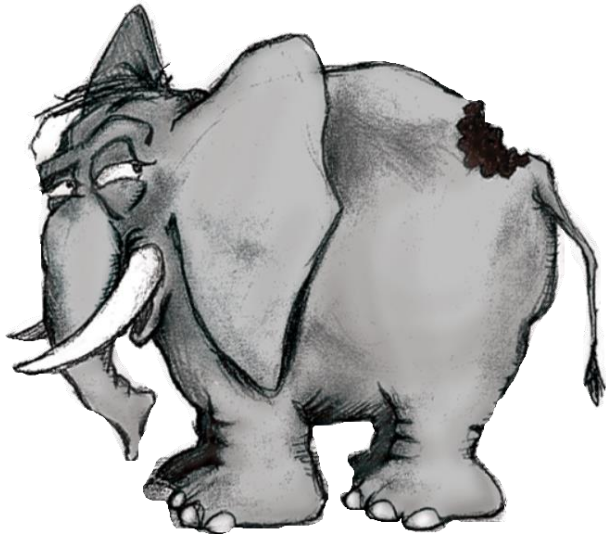
Eksempel: Helseplattformen (fra Riksrevisjonen)

Kilde: <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2024-2025/helseplattformen-i-midtnorge.pdf>

- Beslutningstakere har hatt lav tillit til hverandre som bidratt til **samarbeidsproblemer** over lang tid
- Styrene har ikke hatt **god nok digitaliseringskompetanse**
- Tiltakene for å **redusere risikoen** i prosjektet har ikke vært tilstrekkelige og har vært for lite helhetlige
- **Urealistiske tidsplaner** har gitt mange utsettelse
- Helseplattformen **ble ikke godt nok testet** før den ble innført på St. Olavs hospital HF
- Anskaffelsesprosjektet hadde ikke god nok kompetanse til å vurdere **brukskvaliteten**, og prosjektet **benyttet ikke ekstern kompetanse/ekspertise**.
- **Ikke noen referansesjekk** gjennom anskaffelsen

Verktøykasse for vanskelige prosjekter

Forstå prosjektet



Picture: <http://www.seangallo.com>



Utfordring

4	4	8	12
3	3	6	9
2	2	4	6
1	1	2	3
	1	2	3

Sannsynlighet

Konsekvens

Konsekvens

Effekt

Tiltak

Utfordring

Konsekvens

Tiltak

U

Skifte ut saksbehandlingssystem

K

Brukere kritiske, ønsker ikke endring, misnøye, ikke hørt

T

- Testleder kan med fordel fasilitere
- Opplæringsprogram
- Viktig at brukere er med helt fra starten
- Fokus på tett kommunikasjon og dialog
- Bidra i testingen

1

Utfordring

Konsekvens

Tiltak

U

For mange feil fra ekstern leverandør

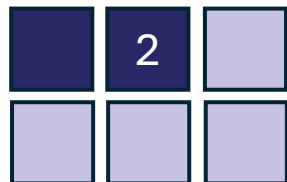


K

Stadige forsinkeleser pga. mange rettelser

T

- Gjennomføre grundige rotårsaksanalyse
- Ny gjennomgang av kravene
- Innsyn i testene til leverandør
- Kan leveransene gjøres mer agile
- Andre virkemidler. Bøter ol.
- Samlokalisering



Utfordring

Konsekvens

Tiltak

U

For mange feil havner i produksjon



K

Kundeklager, kø på kundesenteret, tap av kunder, negative omtale i media. Økte kostnader

T

- Øke graden av automasjon
- Frigjøre ressurser for manuell utforskende testing
- Øke testomfanget
- Tilstrekkelig med kompetanse?
- Langsom utrulling
- Rotårsaksanalyser, avdekke svakheter i utviklingsprosessen.



Utfordring

Konsekvens

Tiltak

U

Samarbeidsproblemer og konflikter.



K

Misnøye, folk slutter. Dårligere motivasjon, ytelse og kommunikasjon. Flere feil og misforståelser.

T

- Tidlig varsling og intervensjon
- Psykologisk trygghet og åpenhet
- Klare spilleregler og normer
- Megling og strukturert dialog
- Felles mål
- Lederansvar

Utfordring

Konsekvens

Tiltak

U

Presset på tid



K

Får ikke gjennomført testingen som planlagt og feil blir ikke oppdaget

T

- Utforskende testing
- Enda mer fokus på risikobasert testing
- Flere testere. Men må være kompetente
- Dokumenter risiko for ikke gjennomførte tester
- Forlenge tidsfristen



Utfordring

Konsekvens

Tiltak



U

Lite forståelse og motivasjon for testing fra ledelsen

T

- Kan være vanskelig å endre
- Fortelle om de økonomiske fordelene og faren for tap av omdømme
- Tydeliggjøre fremtidig risiko og kostnader
- Opplæring og kursing
- Innhent eksperter



Takk for at du hørte på!
Spørsmål?

Sources

<https://huddle.eurostarsoftwaretesting.com/what-is-still-to-be-learned-from-nasas-328-million-failure-16-years-on0>

https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2024-2025/helseplattformen-i-midt-norge/?utm_source=sdrn%3Aavg%3Aarticle%3A0VWvxA

<https://blog.thinkreliability.com/root-cause-analysis-the-loss-of-the-mars-climate-orbiter>

<https://www.ledernytt.no/hvorfor-feiler-erp-implementeringer-saa-ofte.6484910-311239.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=IWHTyibmB7U>

[Mr Bates vs. The Post Office \(TV Mini Series 2024\) - IMDb](#)

<https://www.digi.no/artikler/it-sprekk-hos-nav-forlenger-klagekoene/524740>

<https://e24.no/norsk-oekonomi/i/dO7a7A/t-bane-fiaskoen-som-kostet-600-millioner-er-fjernet-etter-13-aar>

<https://www.digi.no/artikler/100-millionersmell-for-nytt-it-system-i-baerum-kommune/358595>

<https://tidsskriftet.no/2023/01/leder/helseplattformen-en-it-skandale-i-midt-norge>

<https://www.nrk.no/stor-oslo/36-aring-ble-blottlagt-pa-altinn-1.8043251>

<https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/dropper-rontgensystem-til-en-halv-milliard-kroner/9815652/>

<https://www.aftenposten.no/norge/i/y0W2/regjeringen-har-brukt-en-kvart-milliard-paa-prosjekt-som-skulle-revolusjonere-norsk-politi-naa-blir-det-stanset>

https://www.theregister.com/2023/09/05/birmingham_city_council_oracle/

Picture "how to eat an Elephant: <http://www.seangallo.com>