UiO : Universitetet i Oslo

Statens vegvesen

Autosys kjøretøy

«Fra fiasko til suksess»
2003 - 2021

Erfaringer IT og ledelse



Lederskapets dilemma når hierarkiene faller

Erik Johannessen

27. April 2022

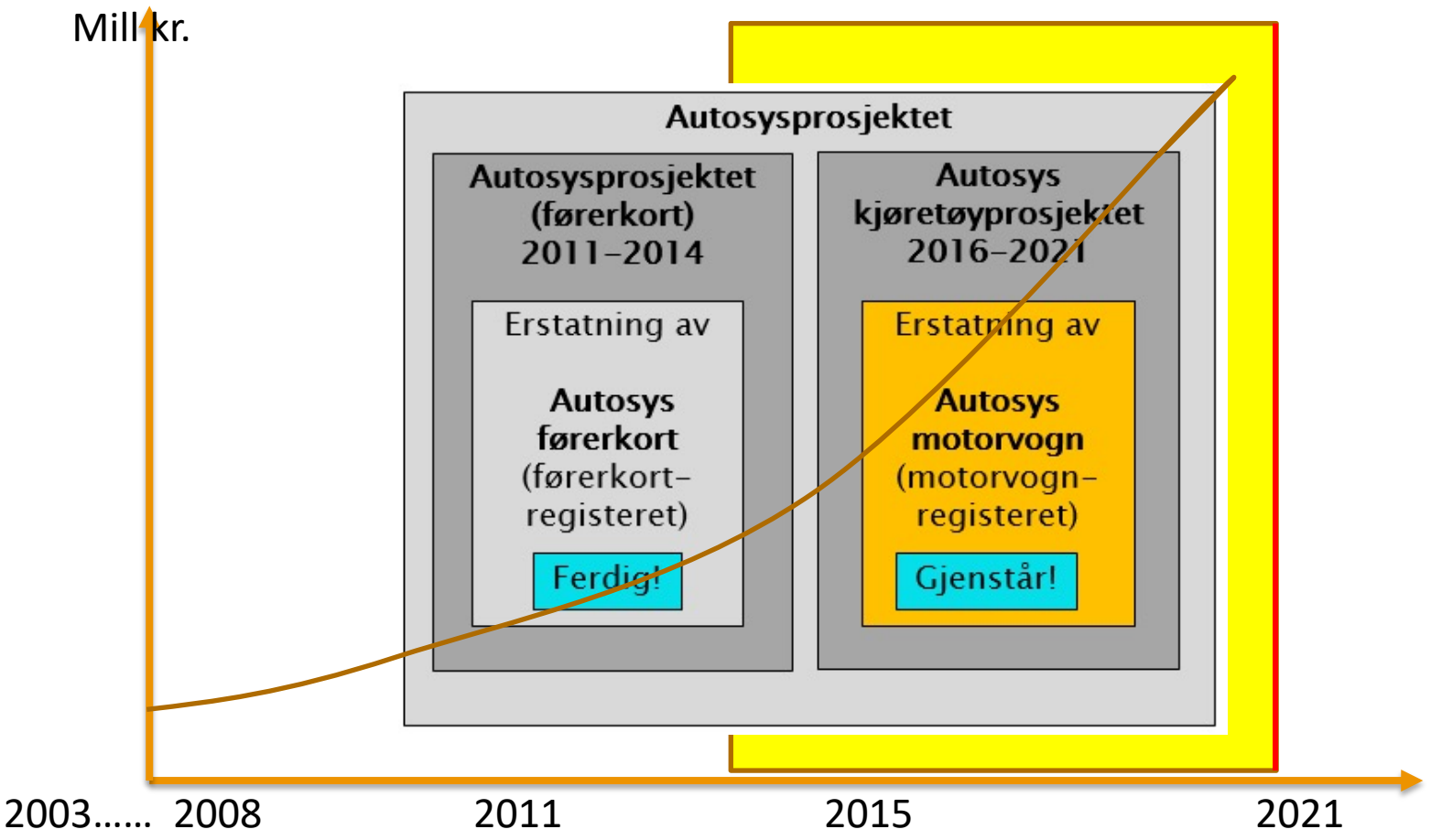
Statens vegvesen

Tema

- Historikk
- Et markedsutviklings-perspektiv, utviklingen av dataøkonomien
- Eierstyring og forankring
- Organisering og kulturbygging
- Ledelse og styring

Bakgrunn og historikk

Autosys portefølje – Prosjektramme 2,1 mrd. 2021 kr. (St. mld. nr. 1 2016/Statsbudsjettet))



Statens vegvesen

Mange forutsigbare og uforutsigbare hindringer



Fra slakt til suksess

Autosys



2013



2021



Regjeringen.no

Skaper ytterligere forventning som rollemodell/beste praksis også inn i forvaltning
Systemene blir mer og mer integrerte og distribuerte. Systemene blir sentrale kanaler i møtet med kundene.

peker på den sentrale utfordringen: Eierstyring og Ledelse

Statens vegvesen

Autosys kjøretøy

2014

Riksrevisjonen

Fra årets Dokument 1

Office of the Auditor General of Norway

Et av hovedfunnene:

Mangelfull styring av flere store prosjekter i forvaltningen

- Viktige prosjekter – flere med merknader tidligere
  - modernisering av ikt i arbeids- og velferdsetaten
  - Arbeidsdepartementets forberedelse av ny a-ordning
    ~~(for arbeidsgiverrapportering om inntekts- og arbeidsforhold)~~
  - Autosys-prosjektet i Statens vegvesen (kjøretøy- og førerkortregister)
  - Nasjonalt helseregisterprosjekt
- God planlegging og oppfølging viktig for å oppnå gjennomføring med forventet kvalitet, tid og kostnad

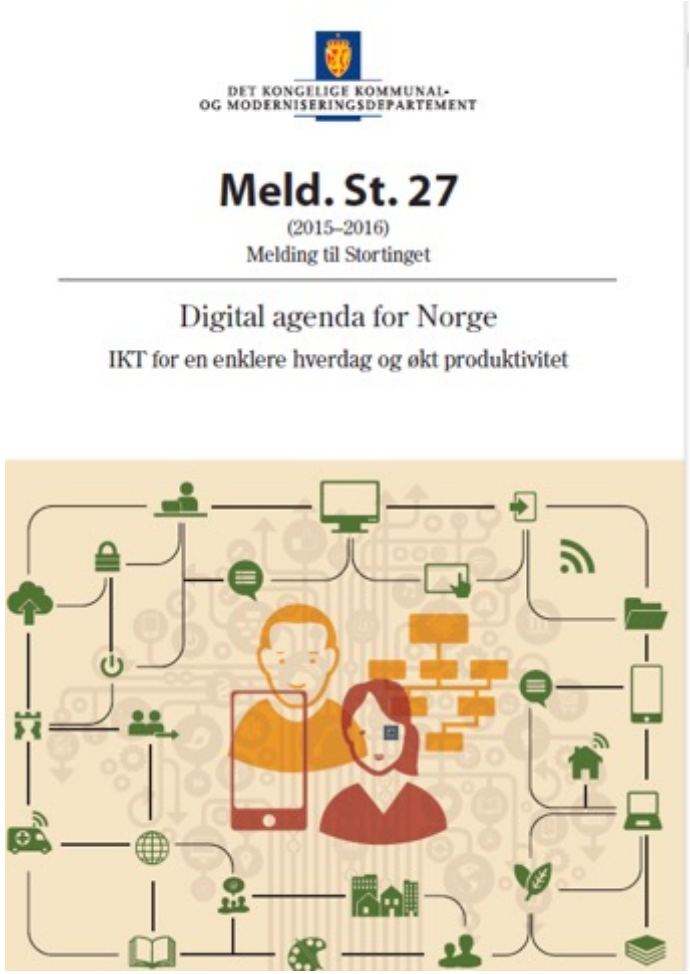


9

Statens vegvesen

Bidrag til oppfyllelse av Regjeringens intensjoner

Autosys kjøretøy



Autosys kjøretøy har bidratt til å oppfylle Regjeringens hovedprioriteringer:

- ***Brukeren i sentrum*** gjennom involvering, tjenester som oppleves sammenhengende og helhetlige….
- ***IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet*** gjennom effektiv bruk av IKT som styrker næringslivets konkurranseevne og øker samfunnets totale produktivitet….
- ***Styrket digital kompetanse og deltagelse*** gjennom blant annet at digitale tjenester skal være lette å forstå og lette å bruke….
- **Effektiv digitalisering av offentlig sektor** gjennom profesjonell planlegging og gjennomføring, reduksjon av risiko og gevinstrealisering. Markedet brukes når det er hensiktsmessig. Fellesløsninger benyttet i off sektor…
- ***Godt personvern og informasjonssikkerhet*** som en integrert del av utviklingen og i bruken av løsningene…

Inn i en ny datadrevet økonomi

Statens vegvesen

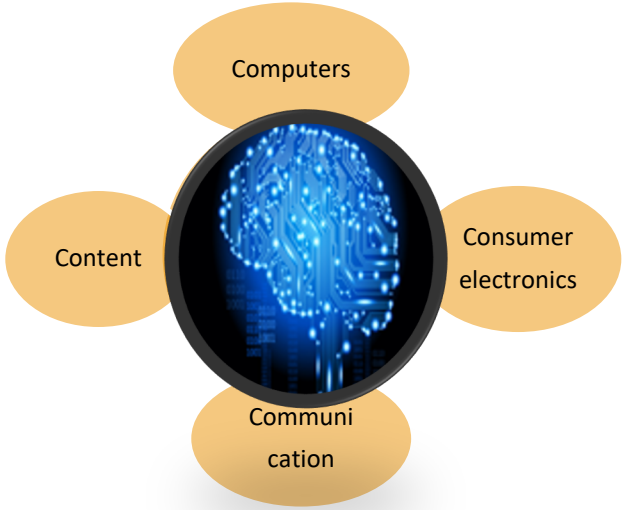
etterkrigstid → 90-tallet E- ready C4-integration data- economy Nano-tec



Tradisjonell
Marketing mix
Leverandørdrevet



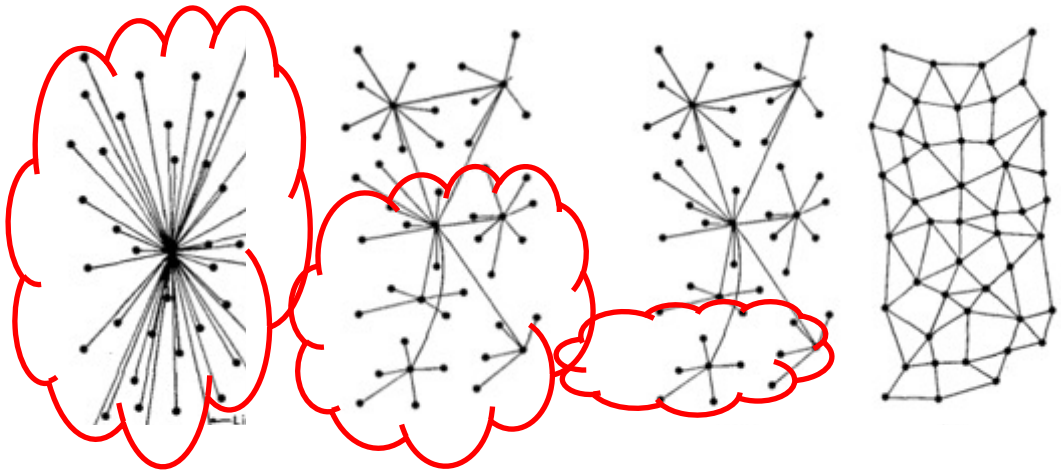
Kundedrevet
Marketing mix



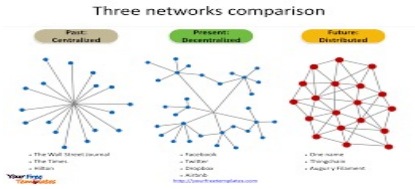
Kunde- og Datadrevet
Marketing mix

Autosys kjøretøy`s livssyklus

1980 ….. 2019 2021 2023??(5G)



Sentralisert	Sentralisert og integrert	Desentralisert	Distribuert
Tradisjonell sentralt styrt utvikling og videreutvikling av programvare. Vertikalt styrt. Sentral makt. Autosys	Sentrale Integrerte Løsninger. Delvis delt makt. Krever god samhandling. Kjøretøy porteføljen	Desentrale løsninger som integrerer flere aktører. Delt makt. Flere TTP`er. API`er. Finn.no, NAF.no, TFF, Bilberging	Delt data. Brukernær computing. Distribuerte databaser. AI. Beslutnings-støtte. Block chain. IOT



TTP (tiltrodd tredjepart)

Men……Smidig er mer enn tverrfaglige grupper



Smidig flat organisering brer seg som organisatorisk tilnærming

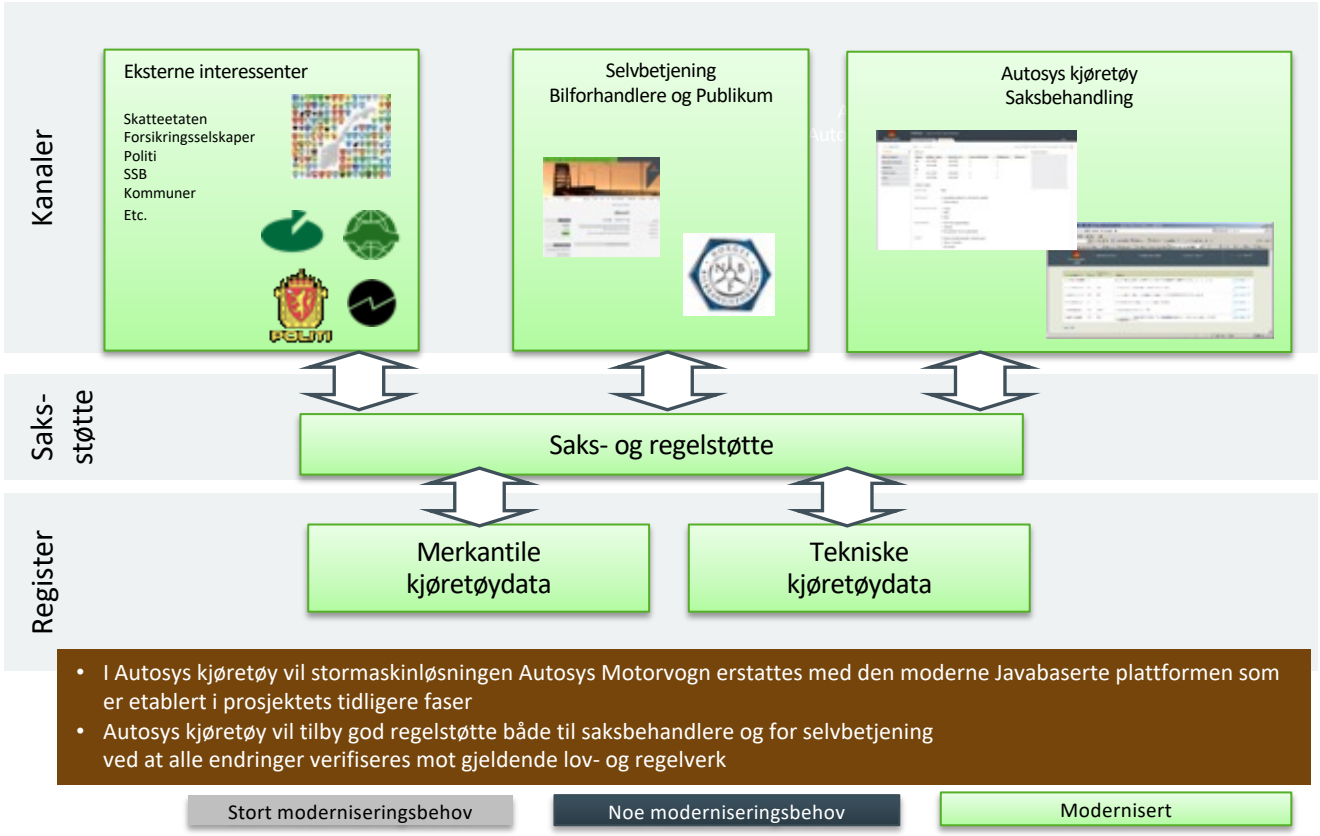
Statens vegvesen

Kjøretøyreisen - systemutvikling «en reise i tid»

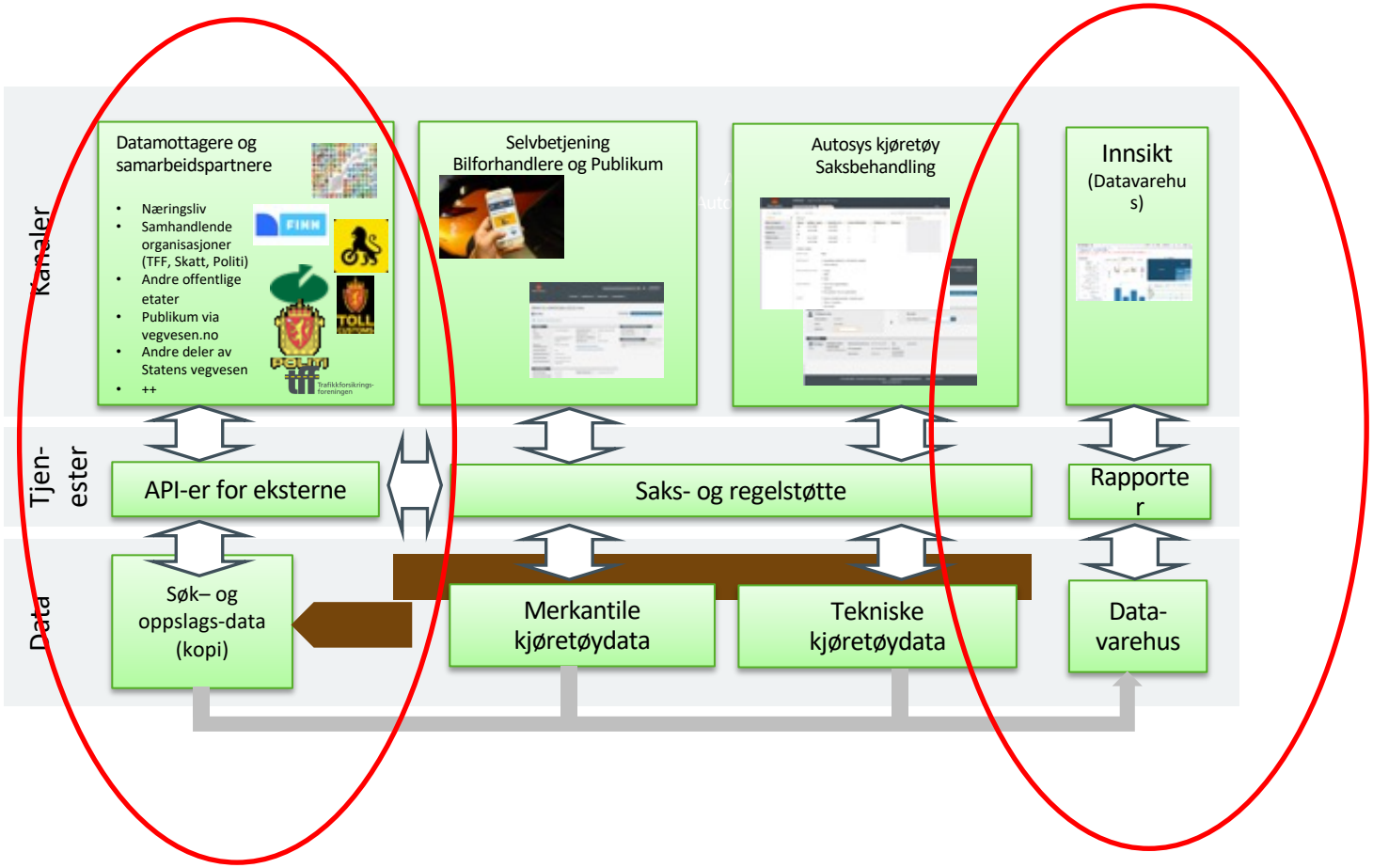


Statens vegvesen

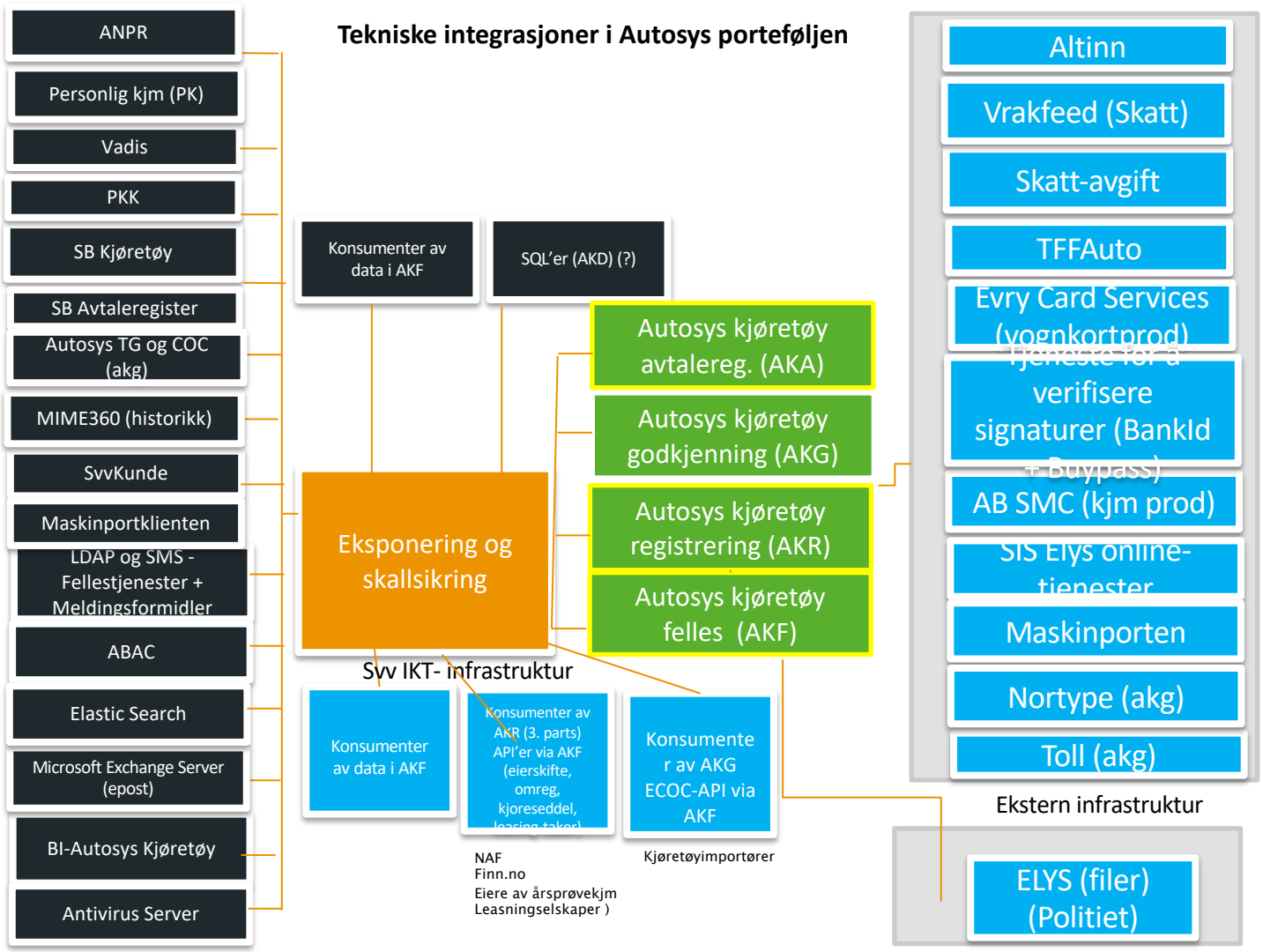
Målbilde for overordnet arkitektur 2015 – Sentraliserte fagløsninger



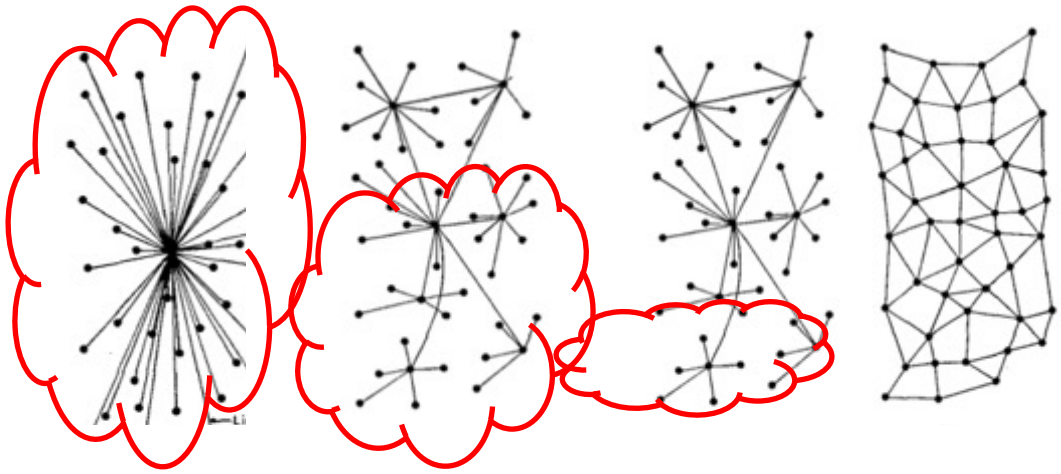
Autosys kjøretøy - overordnet arkitektur 2021
Fagløsninger integrert og med desentraliserte og integrerte løsninger



Tekniske integrasjoner i Autosys porteføljen

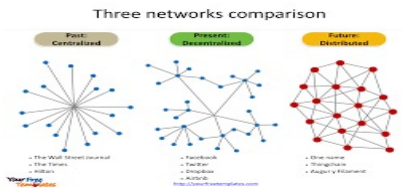


Autosys kjøretøy`s livssyklus – en reell digital transformasjon – men hva så videre?



Sentralisert	Sentralisert og integrert	Desentralisert	Distribuert
Tradisjonell sentralt styrt utvikling og videreutvikling av programvare. Vertikalt styrt. Sentral makt. Autosys	Sentrale Integrerte Løsninger. Delvis delt makt. Krever god samhandling. Kjøretøy porteføljen	Desentrale løsninger som integrerer flere aktører. Delt makt. Flere TTP`er. API`er. Finn.no, NAF.no, TFF, Bilberging	Delt data. Brukernær computing. Distribuerte databaser. AI. Beslutnings-støtte. Block chain. IOT

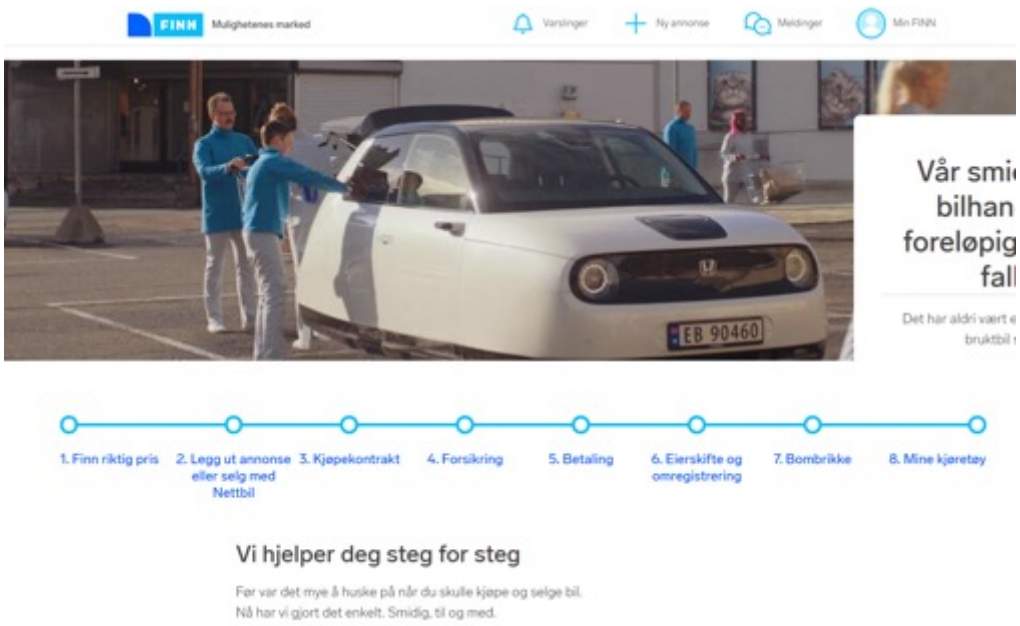
TTP (tiltrodd tredjepart)



Å forbli ved de gamle strukturer ved digital transformasjon er å skru tiden tilbake og forbli ved det gamle. Denne risikoen vil hindre videre utvikling

En datadrevet økonomi gjennom API`er og datautveksling

Statens vegvesen



Finn.no og NAF.no har gjennom API`er bygd inn «Autosys kjøretøy» i sine egne løsninger slik at kunden kan gjennomføre realtidstransaksjoner digitalt.. Verdikjede på ca 7 min.

Eksempel på dataøkonomi
Effektiv bilberging påvirker framkommlighet

Statens vegvesen



Kjøretøydata

tff Trafikkforsikrings-foreningen

Forsikringsdata og kjøretøydata





Returdata

Returdata



Partene arbeider med å få fram en løsning dette halvåret.

Et målbilde, fra manuelt til digital realtidsinformasjon gjennom realtids datautveksling





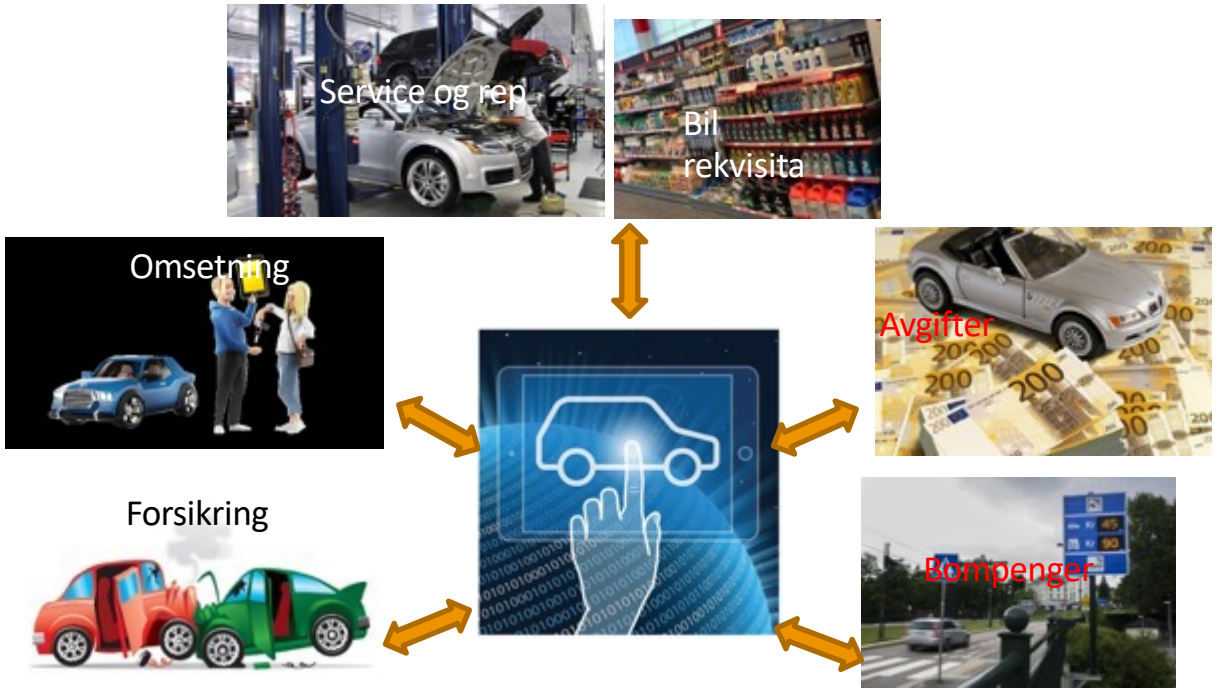




NHO
Logistikk og Transport

- Realtids trafikkdata
- Plan for Trafikkstyring
- Plan for vedlikehold
- Forutsigbare reiser/turer
- Plan for kollektivtrafikk
- «Eyes on road»
- Ruteplanlegging, tid og framkommelighet
- Alternative ruter
- Trafikkopphoping og kø
- Ulykker
- Framkommelighet – hastighet
- Vær og føre
- Naturhendelser
- Historiske data - statistikk

Stor verdi for kunden og samfunnet



Autosys kjøretøy er navet for en omsetning på ca. 300 mrd.- kr. årlig

Statens vegvesen

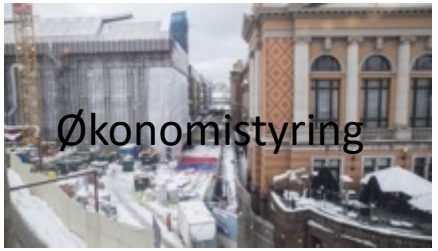
Tidlige refleksjoner fra min første tid i SVV
ga noen spor å følge…..ikke unike i prosjektsammenheng















- 2014 - 2021

Statens vegvesen

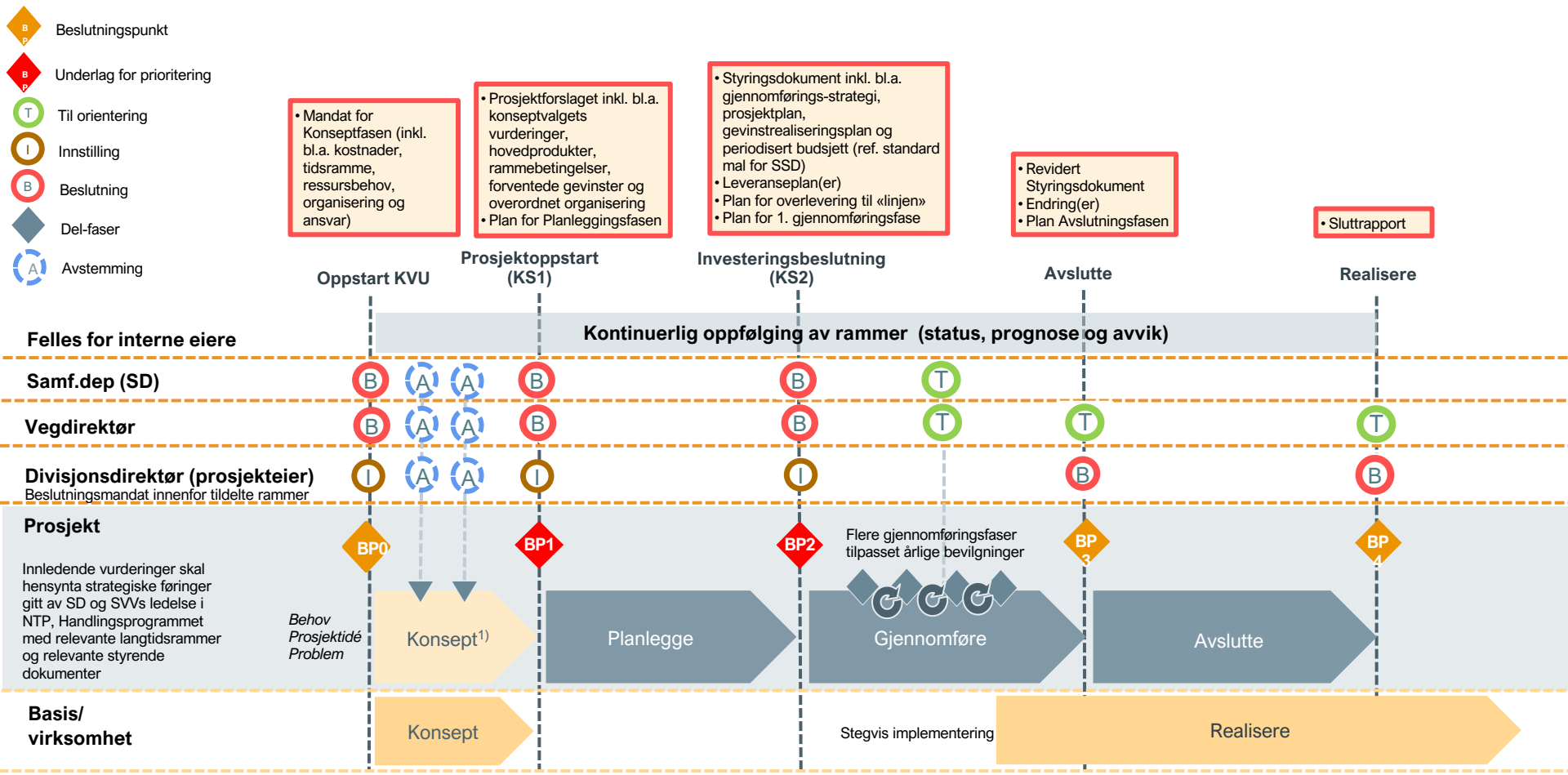


Suksessfaktorer

- Tydelige mål og plan
- Beste kompetansen/trening
- Oppfølging og styring
- Kultur
- Tidlig involvering av forvaltning og mottak

Eierstyringsmodell utviklingsprosjekter >300 MNOK
SSD (sentralt styringsdokument) til besvær og som suksessfaktor

Statens vegvesen



1) I enkelte situasjoner vil det være hensiktsmessig å planlegge og gjennomføre en større konseptutredning som et selvstendig prosjekt

Gode prosesser hvor det å bli utfordret er positivt slik at SSD blir robust

Statens vegvesen

Etablering av grunnleggende forutsetninger

- **Etablere rammene for prosjektet med et gjennomarbeidet sentralt styringsdokument/plan**
- **Etablere rammene og kunnskapen for en effektiv og relevant eierstyring**
- **Etablere de økonomiske styringssystemene og mekanismene (CPI og SPI)**

- **Etablere et balansert kontraktsregime med Leverandør**
- **Etablere en bevisst og ønsket prosjektkultur og bemanne prosjektet med de beste ressurser internt og eksternt fra der det var nødvendig.**
- **Etablere en god omforent leveranseplan og med nytteverdier som kan hentes ut**

- **Etablere et godt konkurransegrunnlag og evalueringsmodell for valg av Leverandør slik at konkurransen blir rettferdig og god (gjør leverandørene gode i konkurransen).**
- **Etablere en god implementeringsmodell med godt mottaksapparat**
- **Etablere en god prosess med markedets interessenter og med tilstøtende etater**

- **En god KS-prosess basert på andres erfaringer og innspill**
- **Etablere bred kunnskap i prosjektet om innholdet i kontrakten og hatt et aktivt forhold til og et ønske om å følge den i hele kontraktsperioden**

Listen, Learn, Lead

Statens vegvesen

Styrende dokumentasjon knyttet til Statens KS-regime
Et verktøy for å lykkes?



- Rammer: hensikt, mål grensesnitt
- Prosjektstrategi: usikkerhet, gjennomførings strategi, kontraktsstrategi, organisering/ansvar
- Prosjektstyring: omfang og endringer, prosjektnedbrytning, kostnader/budsjett, framdriftsplan, gevinstrealisering, Qa

SSD er grunnlag for ressurs- og tjenestekjøp og avgjørende for å Lede på en målrettet måte

Statens vegvesen

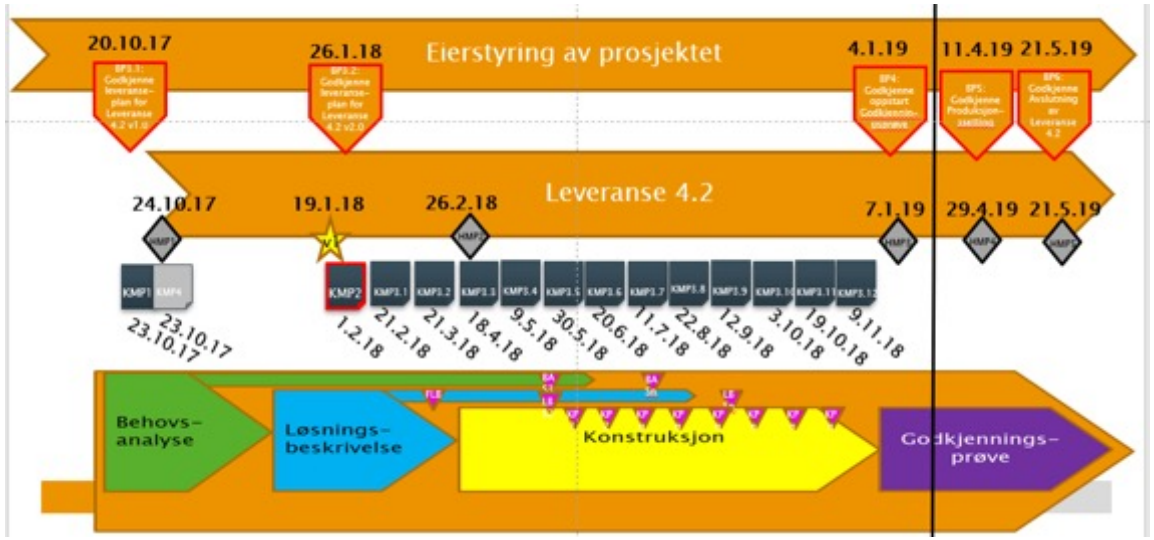
Helhetlig eierstyring gjennom hele prosessen



Statens prosjektmodell over

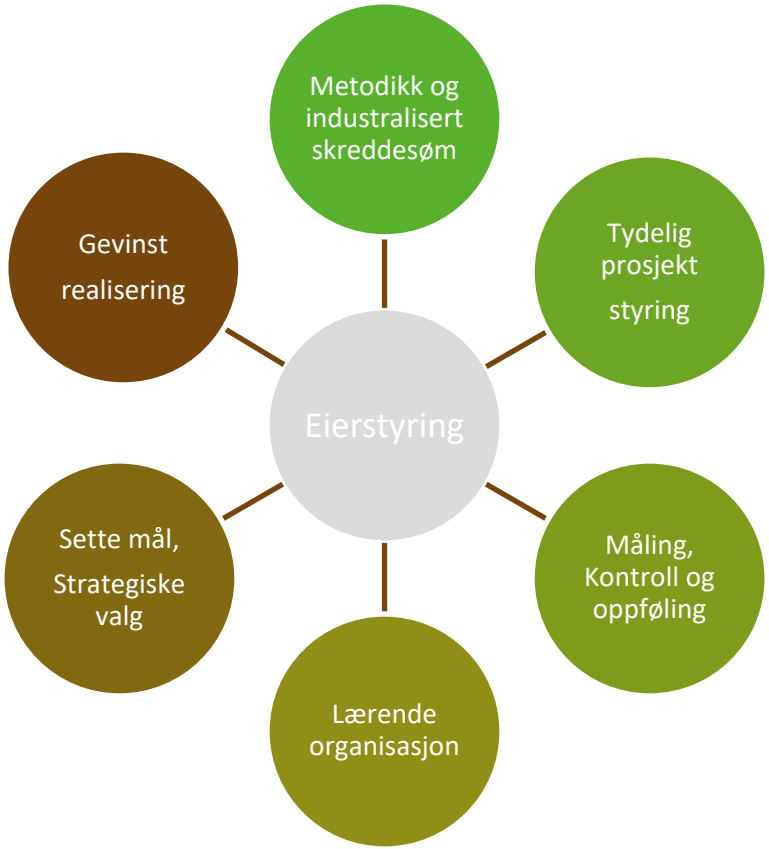
Prosjektmodellen pålagt Alternative initiativ(investering), kontraktvalg og overføring til Forvaltning DVV/gevinstrealisering

Alternative Investerings muligheter	Ide / KS/ Plan	Kontrakt/Oppstart	Gjennomføring	Forvaltning Drift, V&V



Statens vegvesen

Eierstyring som ivaretar strategisk-, taktisk- og økonomisk oppfølging

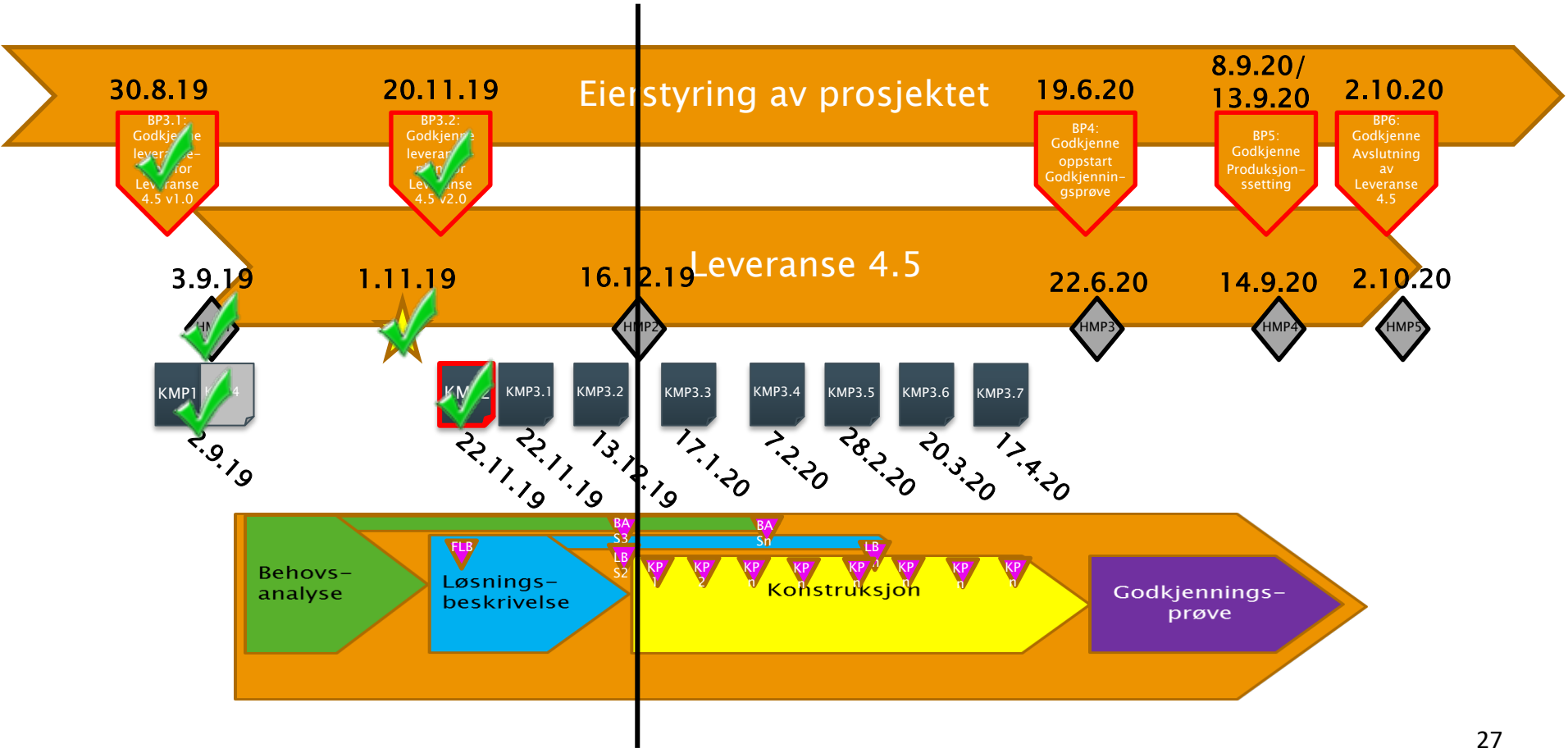


Ledere/Eiere må ha kunnskap og forståelse som muliggjør en komplett eierstyring av prosjekt og strategiske initiativ

Sprint	Dato
L4.5-0	25.11.19 – 13.12.19
L4.5-1	16.12.19 – 17.1.20 (+2u pga. jul)
L4.5-2	20.1.20 – 7.2.20
L4.5-3	10.2.20 – 28.2.20
L4.5-4	2.3.20 – 20.3.20
L4.5-5	23.3.20 – 17.4.20 (+1u pga. påske)
L4.5-6	20.4.20 – 8.5.20
L4.5-7	11.5.20 – 29.5.20
L4.5-SIS	2.6.20 – 19.6.20 (1.6 er 2. pinsedag)
GP – GT	22.6.20 – 4.9.20 (8u +3u pga. sommer)
Prod.sett	11.9.20 – 13.9.20
GP – PP	14.9.20 – 2.10.20

Autosys kjøretøy

Tidslinje for Leveranse 4.5 **v2.0**



EJ

Statens vegvesen

Alt må ses i sammenheng

Ledelsesaspekter
ved større omstillings-
initiativ



Smidig filosofi
Legges til grunn
for gjennomføringen.

Motiv og hensikt vil
alltid bli trukket i tvil

Statens vegvesen

Lederskapets dilemma når hierarkiene faller? Men, ….
Faller virkelig hierarkiene, og hva i så fall blir det da?

Noen vil alltid ha og tar ansvar, andre vil ikke.
Selvstyrte grupper, når, hvor lenge og med hvilket resultat?
Alltid behov for avklaringer og beslutninger!
Alltid motstridende interesser

Menneskets natur

Snu pyramidene eller riv pyramidene, har vi lyktes?
Hierarki er grunnlag for en effektiv organisasjon.

Organisasjons Design og struktur

Kan IKT medvirke til flatere organisasjon og mer smidig utvikling?

Smidig utvikling

Hensikt

Statens vegvesen

Tydelige overordnede rammer – hensikt, krav og hovedkonsept

- Tiltaksutløsende behov for etablering av prosjektet er at den **teknologiske plattformen** (programvare) som dagens Autosys Motorvogn bygger på er utdatert og nærmer seg en «end-of-life».

- Et samfunnsbehov å ha et **digitalt «førstevalg»** for tjenester knyttet til trafikant- og kjøretøyområdet hvor moderne løsninger for førerkort- (levert i tidligere prosjekt) og kjøretøyregister med tilhørende funksjonalitet er sentralt.

- Viktig for Statens vegvesen å imøtekomme regjeringens strategi for fortsatt **fornying og effektivisering** av offentlig sektor, der sentrale krav til IKT-løsninger i offentlig sektor inngår.

Utdøende løsninger erstattes slik at grunnlag for digitalisering (digitalt førstevalg) og effektivisering i offentlig sektor kan gjennomføres.

Ref. NTP`er, Digitalt førstevalg, Sundvollen erklæringen, perspektivmeldingen, osv

Statens vegvesen

Resultatmål som grunnlag for styring – kostnadsstyring, time-boxing, produktkø og kuttliste under en smidig filosofi!

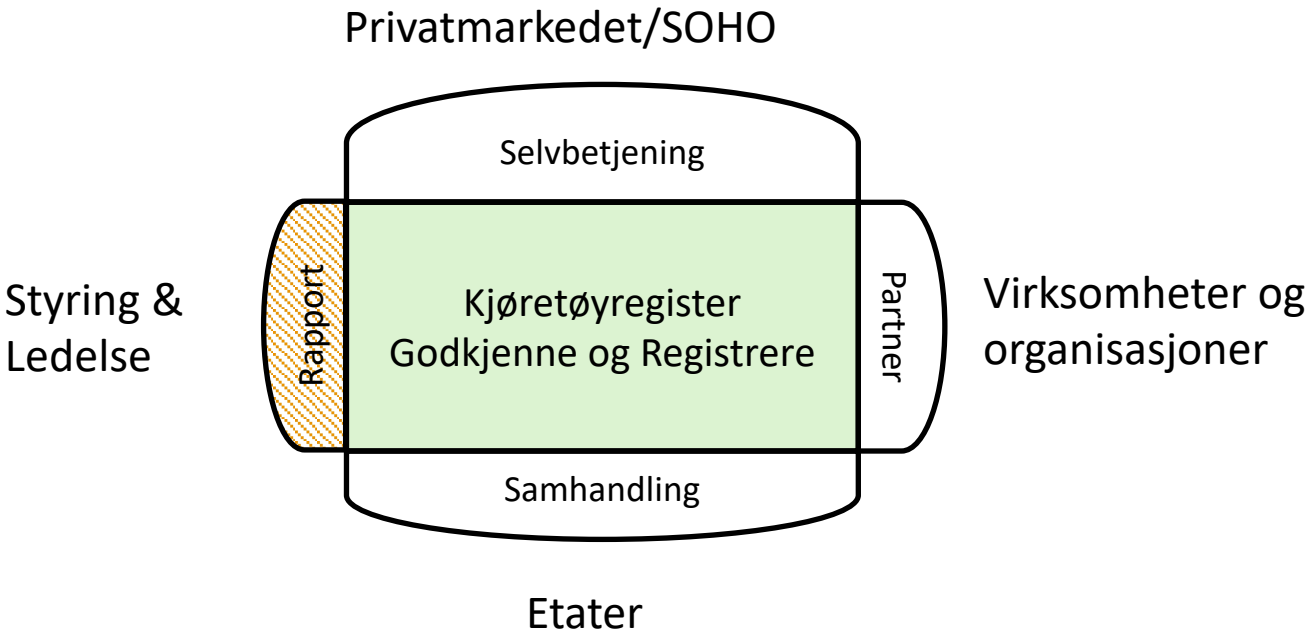
Resultatmål (i prioritert rekkefølge)	Konkretisering
Kostnad	Autosys Kjøretøy skal realiseres innenfor en samlet total kostnadsramme og samtidig innenfor den enkelte leveranses ramme. Kostnadsmålet har prioritet 1 fremfor de øvrige resultatmål.
Omfang	Prosjektet skal levere løsningen med beskrevet funksjonalitet for hver leveranse etter prosjekt og produktnedbrytningsstruktur. Dersom prioritert resultatmål avvikes skal omfanget justeres for relevant funksjonalitet etter kuttlisten.
Tid	Autosys kjøretøy skal være produksjonssatt fullt ut i løpet av 2021. Leveransene er fastsatt i tidsplanen. Avvik i tid vil bli styrt av kostnad og omfang.

Kostnad, omfang, tid vil gjensidig påvirke hverandre. Å lykkes med prosjektet betyr å være i stand til å balansere disse mål.

Statens vegvesen

«Kanalorientering» som grunnlag for «håndterbar» leveranseinndeling og styring (oppstykking av elefanten)

Autosys kjøretøy består av følgende deler:

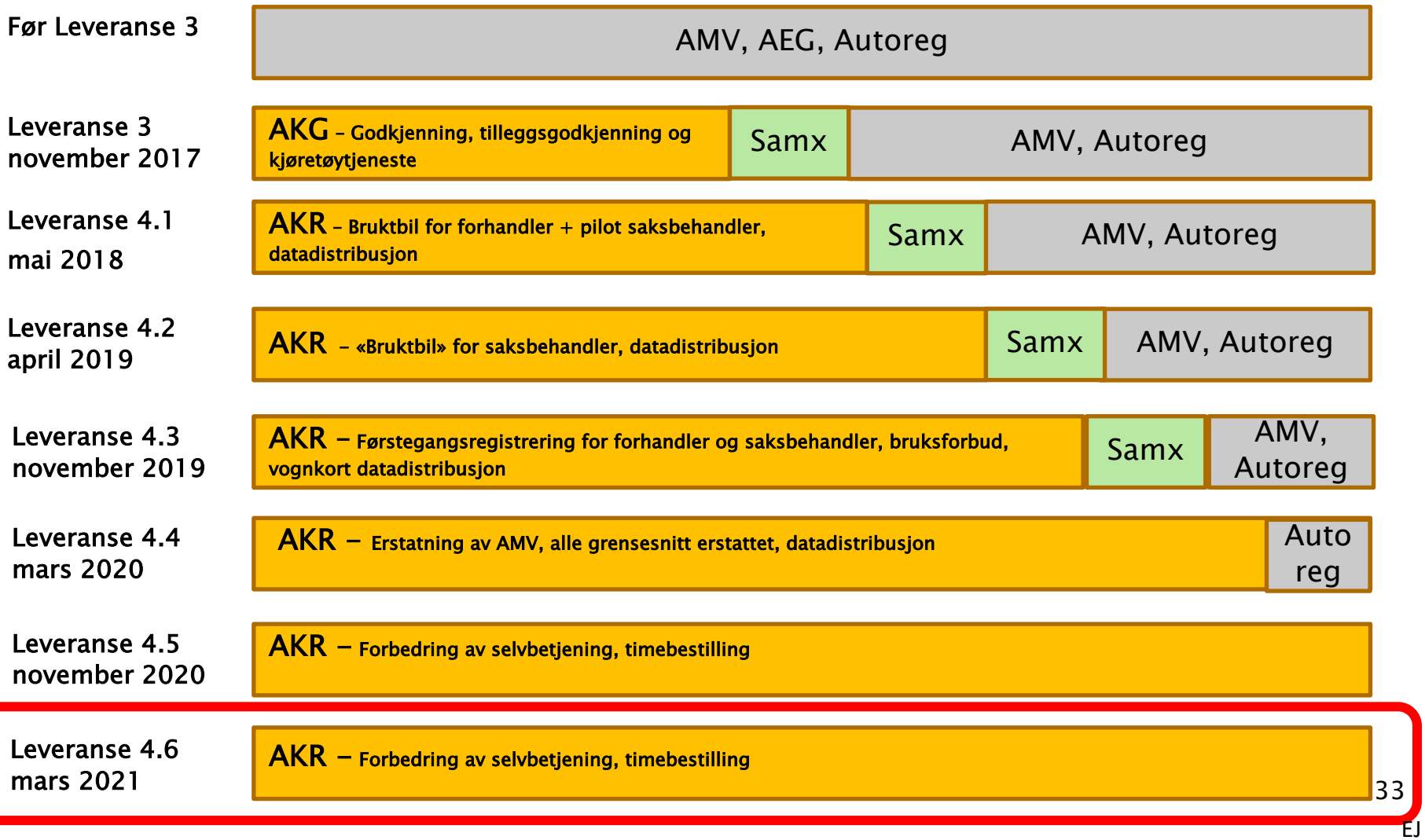


Autosys kjøretøy vil benyttes av flere kanaler for håndtering og administrasjon av kjøretøydata og gir opphav til verdikjedeintegrasjoner

Statens vegvesen

Autosys kjøretøy

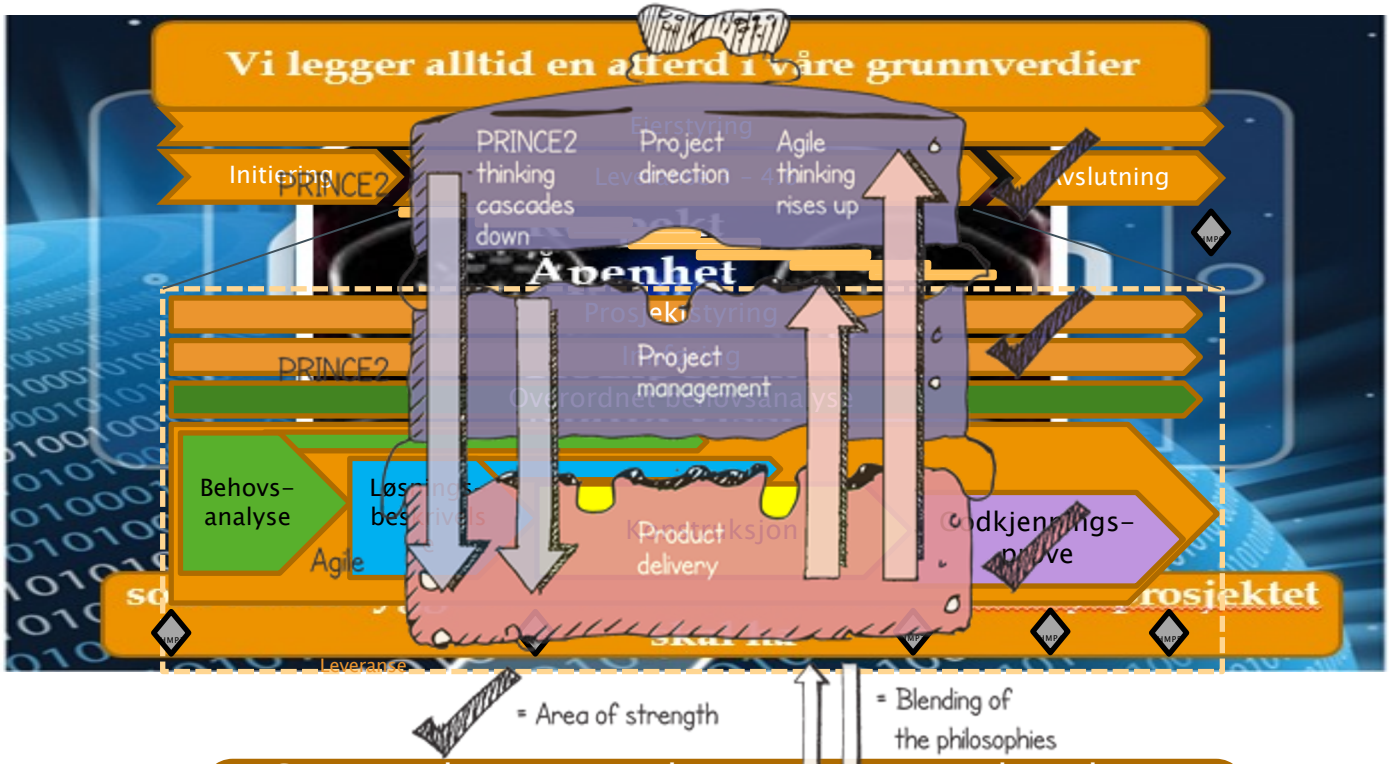
Leveranseplan



EJ

Statens vegvesen

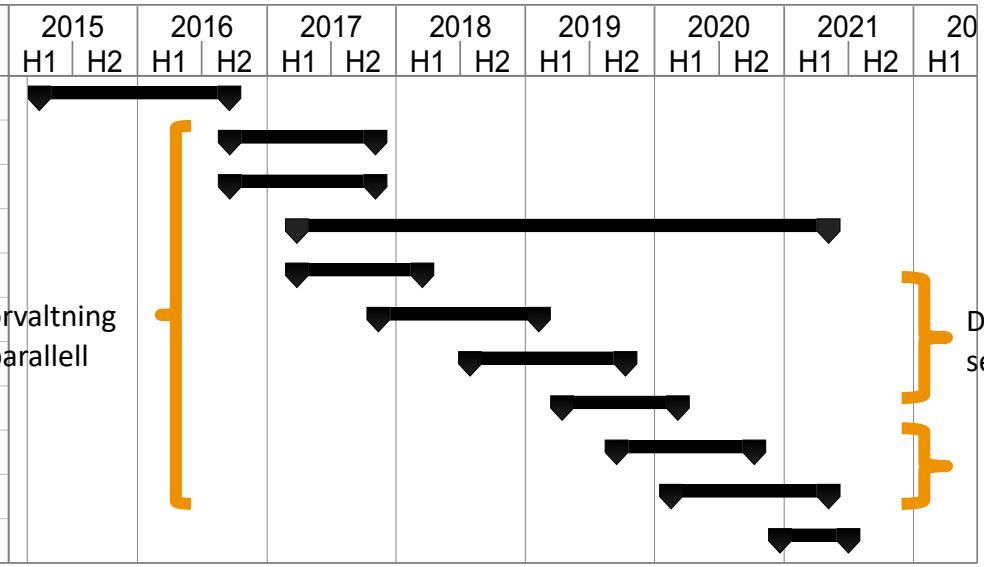
Gjennomføringsmodell for Autosys kjøretøy – integrerer filosofier og modeller



Grunnverdiene i prosjektet gjennomsyrer hvordan vi jobber iht. gjennomføringsmodell. Og – de stemmer bra med typisk agil adferd: samarbeid, selvorganisering, kundefokus, fullmakt, tillit

Overordnet fremdriftsplan

ID	Task Name
1	**Initiering**
19	**Hovedleveranse 3**
20	**Leveranse 3**
32	**Hovedleveranse 4**
33	**Leveranse 4.1**
47	**Leveranse 4.2**
61	**Leveranse 4.3**
75	**Leveranse 4.4**
89	**Leveranse 4.5**
103	**Leveranse 4.6**
117	**Avslutning**



Etablering av håndterbare delleveranser i kostnad, omfang og tid slik at revurderinger kan gjøres uten for store konsekvenser.

Autosys kjøretøy

Steget tilbake:
Tidlige refleksjoner fra min første tid i prosjektet ga noen spor for tilnærming















Ledelse – Verdier - Kultur

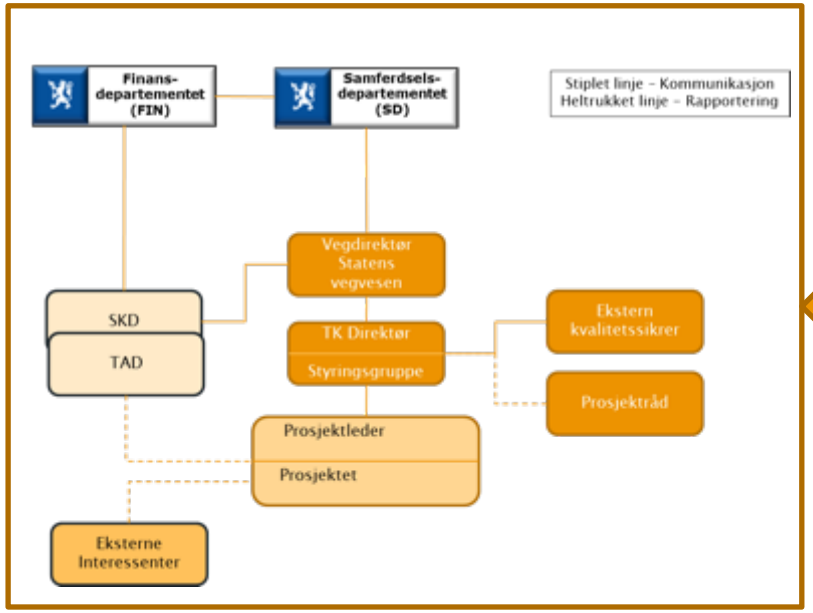
Statens vegvesen

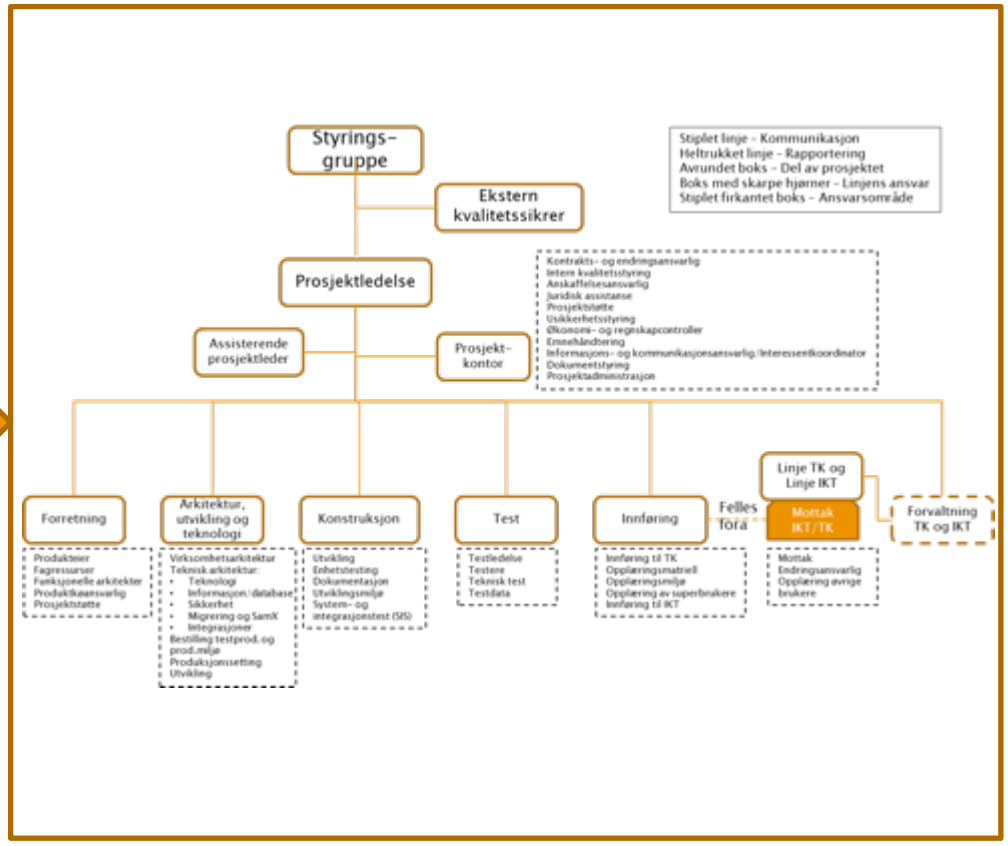
Autosys kjøretøy



Statens vegvesen

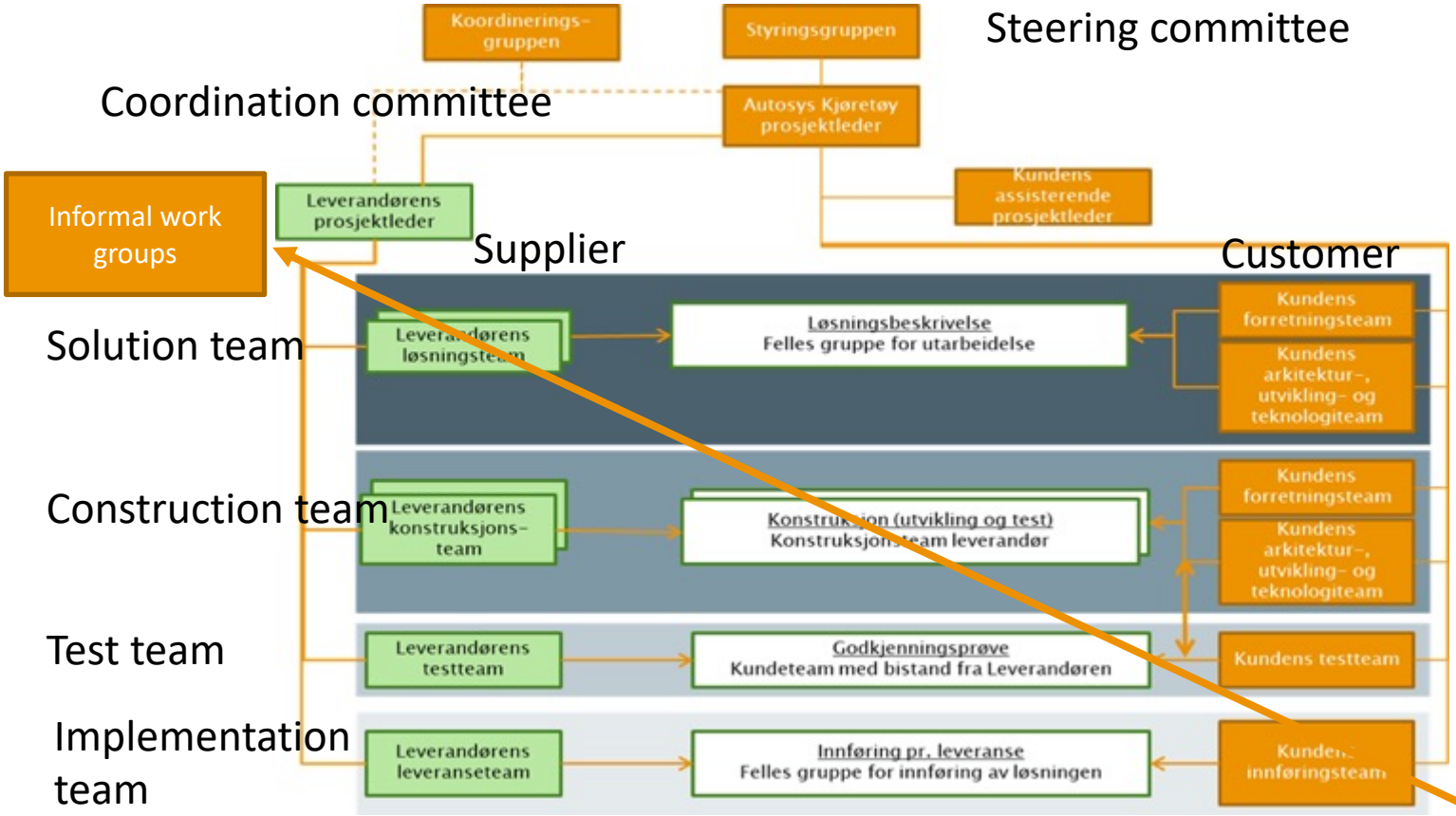
Styring, linjeorganisering og operasjonell gjennomføring





Statens vegvesen

Process organization – dynamic organization



Leadership is to stimulate and accept the rights, ability and initiatives to organize the resources for optimal work logistics among project members according to core values.

How to find my own way?

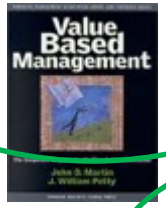
Statens vegvesen

The way to Leadership --- some philosophies

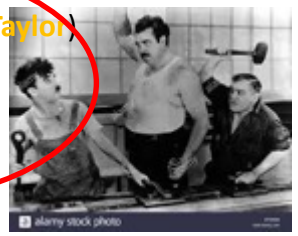
Hierarchical organization
-authoritarian managers



VBM



Scientific management (Taylor)
Mass production
Industrialization

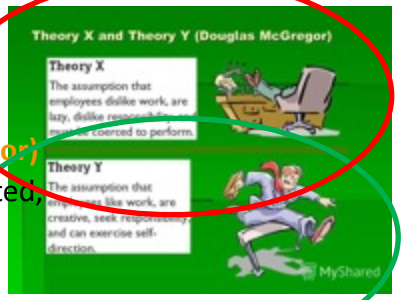


Supportive management



Bureaucratic management (Weber)
Impersonal positions earned
Rule mgt





Teory X, Y, Z (McGregor)
The Lazy, The Motivated,
The Life loyal

George Kenning theory (Schander)
- Management is a direction
- Neither consensus nor direction
- Maximize use of people (others)





MBO/Result
(Peter Drucker)

MBWA (Tom Peters)



TOMM – Effective management
one minute goal –
praising - reprimands

"Leadership means to encouraging people with a little push or pull to live up to their fullest potential"



Smidig filosofi – produktivitet – tverrfaglighet - prestasjonsorientert

EJ

«Konkurransekraft»

Statens vegvesen



Merkevaren

Kultur



Kompetanse



Leadership versus Management

Statens vegvesen

Level of Managing

High









Low

High





Level of Leadership



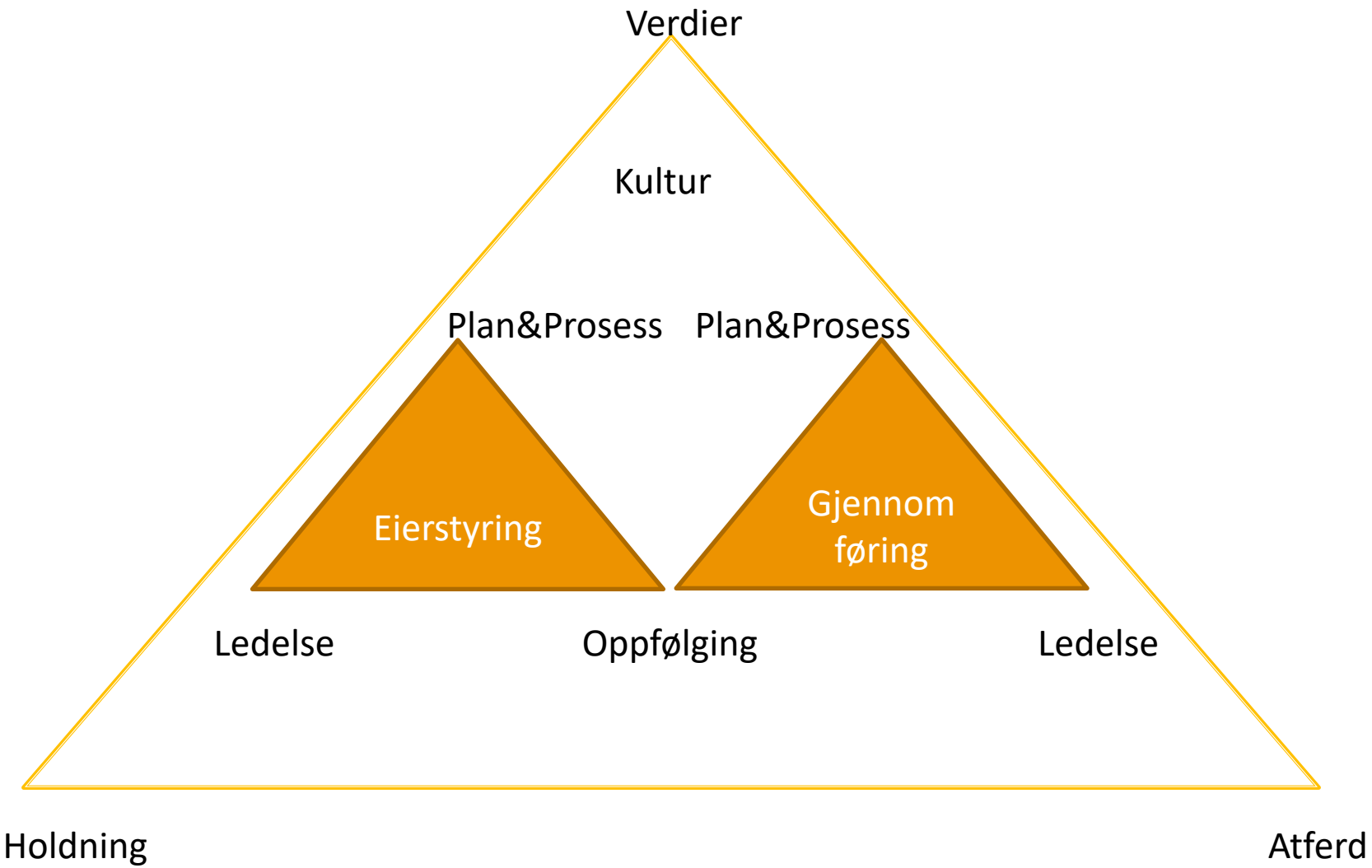
Low

What do you like?

not like?

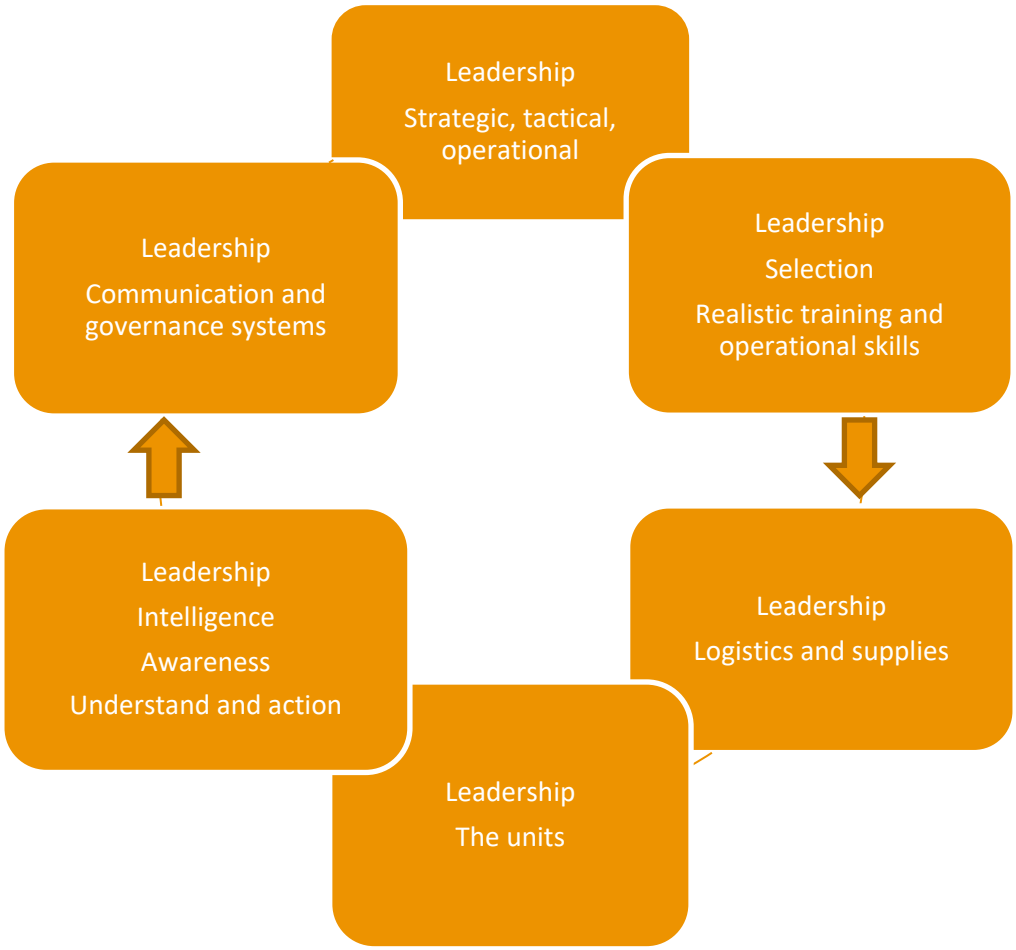


Prestasjon og måloppnåelse



Military leadership model is not very different from our project leadership challenges

Statens vegvesen

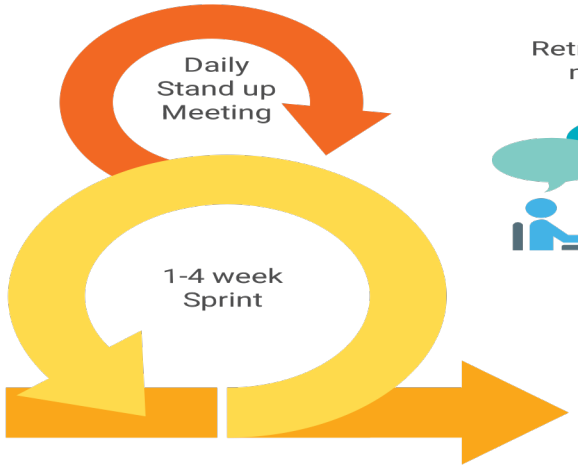


Lederskap, trening, situasjonsforståelse som en kontinuerlig prosess

Smidig gjennomføringsmodell

Statens vegvesen

Prioritering, helhetlig tilnærming



Kontinuerlig læring

Sprint demonstrasjon



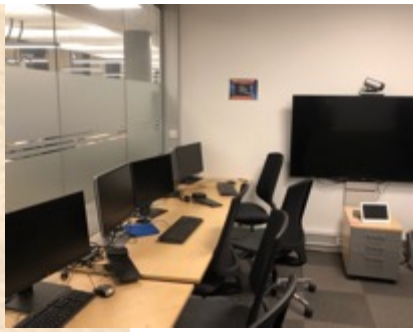
Ekte & uekte team



Smidig gjennomføringsmodell med forankrede grunnverdier for kulturbygging er en god kombinasjon som gir grunnlag for effektiv samhandling

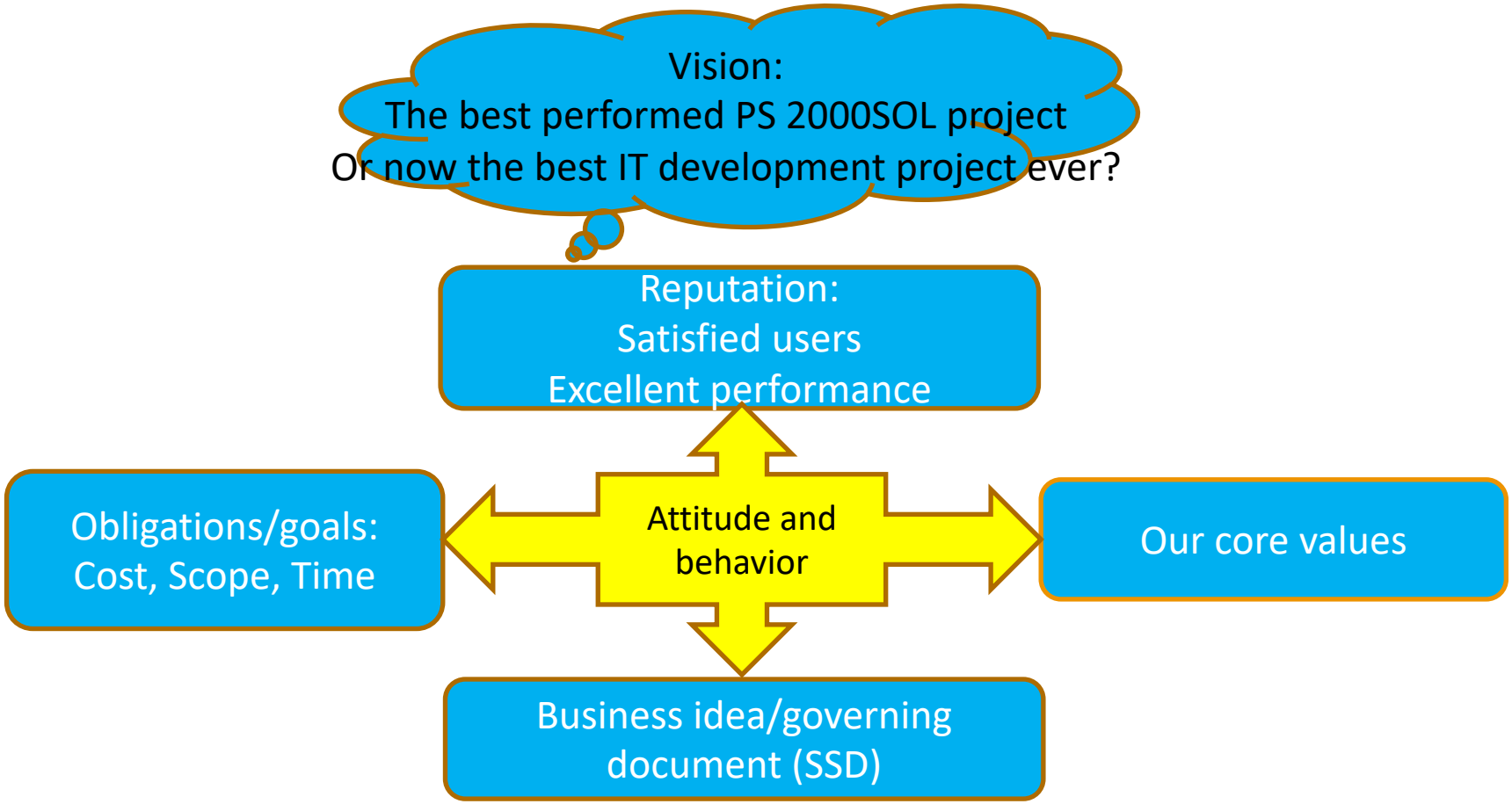
Verdibasert ledelse og kultur er levende.
Verdiene henger på hvert rom og minner oss på vår ønskede atferd knyttet til verdiene





Fra Test-lab

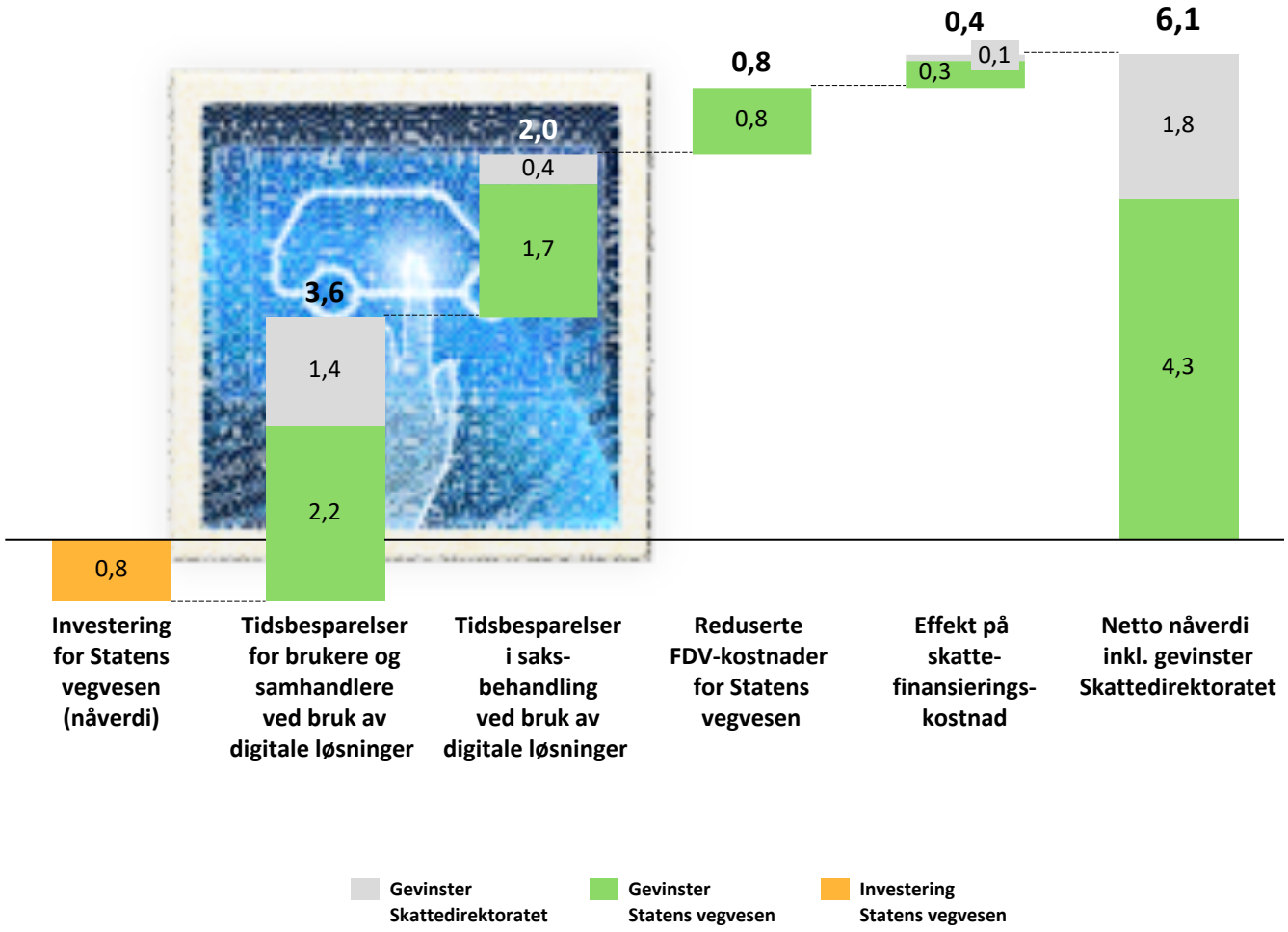
A complete business or mission map
The Autosys map involve all project members



Leadership must include all parts of the company/organization and stakeholders as the projects strategic relationships and targets

Beregnet potensial for samfunnsøkonomisk lønnsomhet – noe å være stolte av

Nåverdier i milliarder kroner, prisnivå 2019-kroner



EJ

Statens vegvesen

Autosys kjøretøy

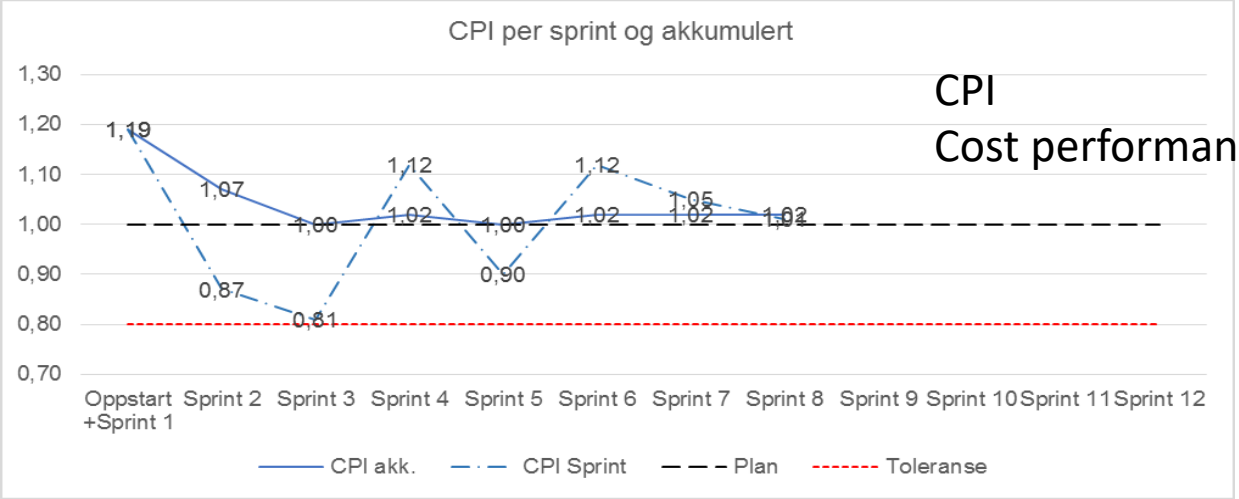
Økonomi, styring og oppfølging



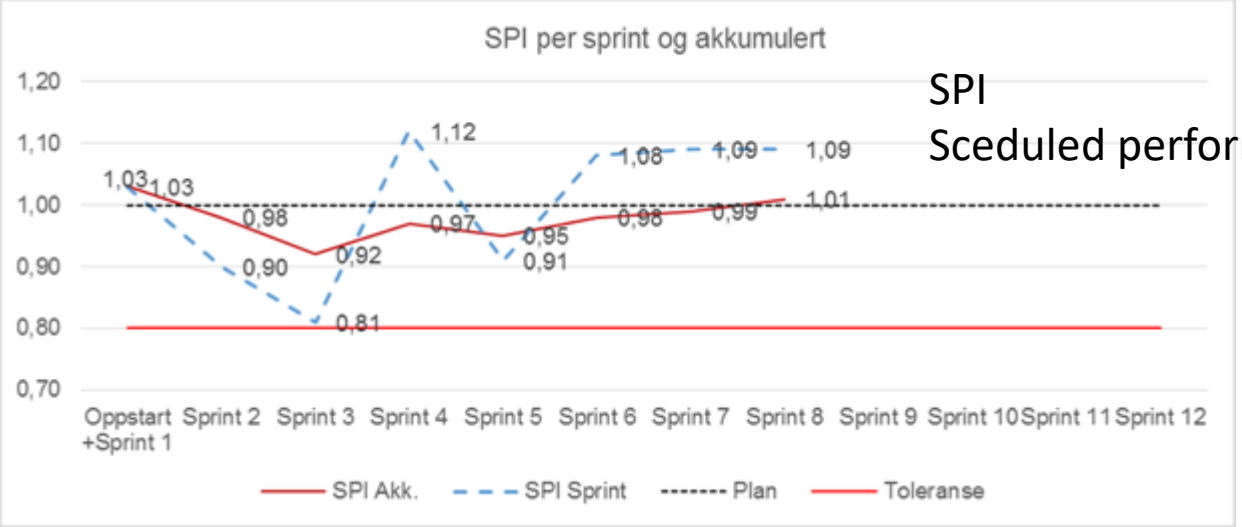
Statens vegvesen

Autosys kjøretøy

Sentrale KPI`er knyttet til produktivitet og kost



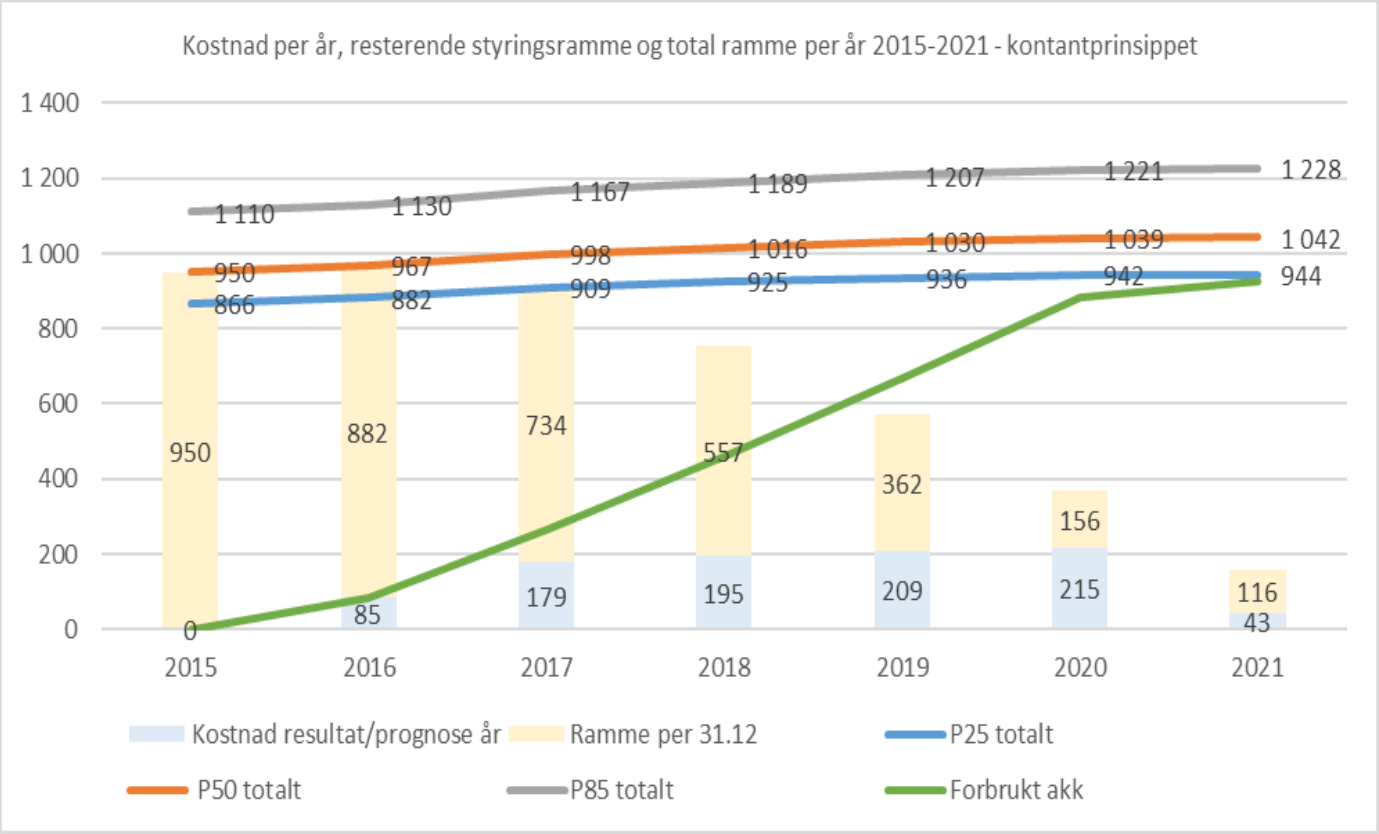
CPI
Cost performance index



SPI
Sceduled performance index

Autosys kjøretøy

Burn down to EOP



Statens vegvesen

Samfunnsøkonomisk nytte som grunnlag for gevinstuttak

Samfunnsmål

Sikker, brukervennlig og effektiv forvaltning og myndighetsutøvelse på kjøretøyområdet

Effektmål

E1 Økt tilgjengelighet
E2 Økt fleksibilitet
E3 Økt kvalitet og likebehandling
E4 Økt effektivitet
E5 Økt service
E6 Økt sikkerhet og robusthet

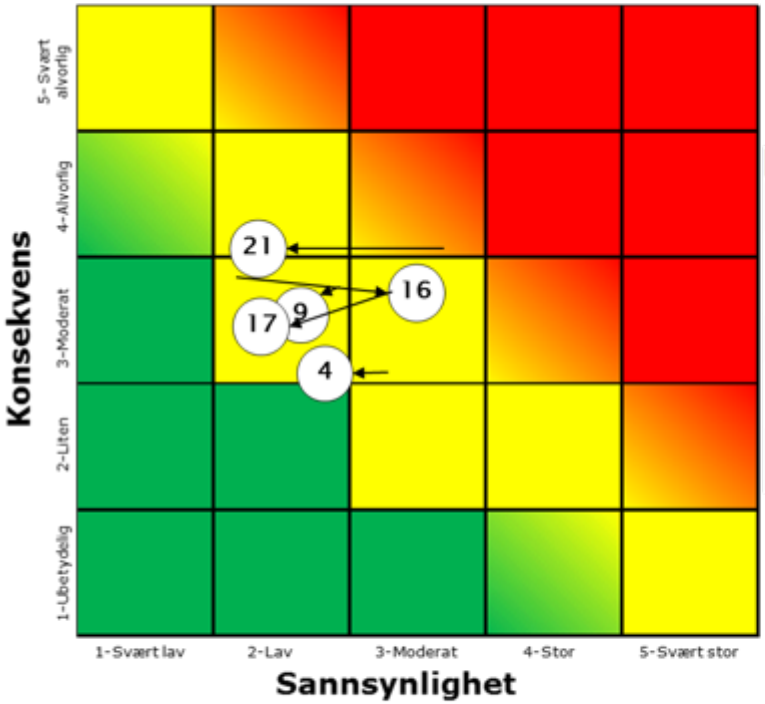
Uthenting av nytteverdi

- Av Vegvesenet selv gjennom mindre **ressursbruk til saksbehandling**
- Av publikum gjennom **færre oppmøter** på trafikkstasjon ved bruk av selvbetjening
- Av Vegvesenets samhandlere og partnere gjennom **mer effektiv inndriving av avgifter**
- Mer **fleksibel IKT-løsning** for fremtidig utvikling
- Større grad av **likebehandling**
- Mer **robust database**

Netto prissatte samfunnsøkonomiske virkninger utgjør samlet ca. 1 600 MNOK (=nåverdien av tiltaket) beregnet i 2015
Ikke-prissatte nyttevirkninger er sterkt og entydig positive

Statens vegvesen

Aktiv risiko-oppfølging utfordrer prosjektet løpende



#	Beskrivelse
4	Prosjektet har **grensesnitt mot SKD, Politiet, Toll og TFF** – nye behov som angår dette grensesnittet kan føre til omfangsøkning og dermed økt kostnad
9	Stor mengde **data skal migreres fra Autosys motorvogn til Autosys Kjøretøy**, disse dataene er av dårlig kvalitet, så dersom ikke mangler blir identifisert tidlig nok og hensyntatt i løsningsdesign kan dette føre til uforutsette problemer i konstruksjon og dermed medføre omfangsøkning og økt kostnad
16	**Større avvik fra baseline ved re-estimering av produktkø** med leverandør kan medføre diskusjoner eller endringer i prioritering av omfang, noe som kan føre til økt kostnad
17	**Uklarhet om personvern og GDPR** kan medføre økt funksjonelt omfang eller dårlige kvalitet og forsinkelser/kostnader i prosjektgjennomføringen da nye krav kan komme inn sent
21	**Hvis ikke eksterne konsumenter av AMV flytter seg over på AKF-tjenester** etter hvert som prosjektet leverer, vil prosjektet ikke kunne skru av AMV til planlagt tid, som vil kunne føre til økt kostnad og tidslinje for prosjektet

Løpende risikovurdering på prosjektnivå og leveransenivå.
Ledelsens gjennomgang ukentlig (ansvar, tiltak, resultat)

Statens vegvesen

Autosys kjøretøy er samfunnsøkonomisk lønnsomt

Nåverdier i milliarder kroner, prisnivå 2019-kroner

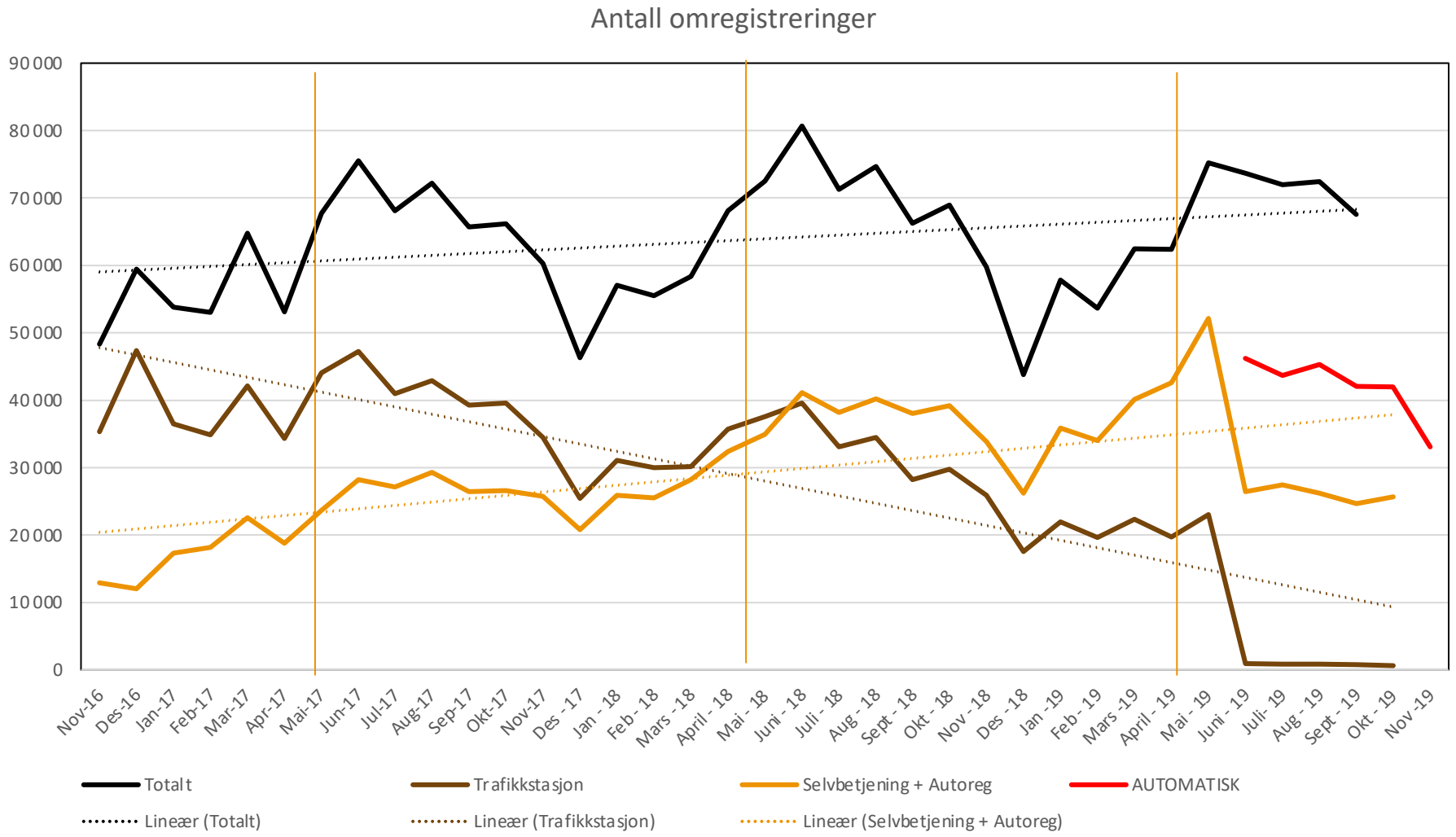
Samfunnsøkonomisk lønnsomhetspotensial, netto nåverdi, for Autosys kjøretøy er totalt >6,3 milliarder kroner (2021).

I SSD skal utviklingen stimulere til å utvikle digital samhandling mellom etater.

Beregningsmetoden er iht. FIN R-109/14, Perspektivmeldingen 2017 og DFØ sin veileder i samfunnsøkonomiske analyser

Statens vegvesen

Verdiutløsning gjennom integrert digitalisering i praksis



Statens vegvesen

Uttak av nytteverdi
Samfunnsøkonomiske effekter fra L4.2

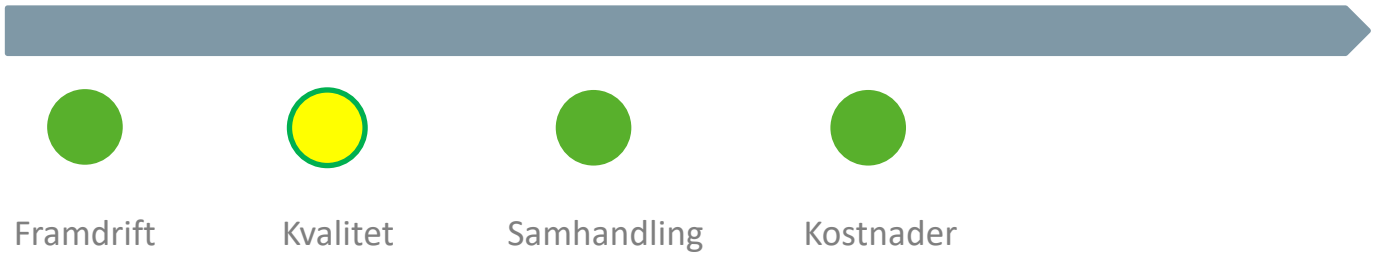
Område	Effekter	Potensiale	Besparelse
N2 Selvbetjening – Eierskifte/Salgsmelding	Økt bruk av elektroniske løsninger	62 mill. kr. årlig	Tid for kunde
N3 Selvbetjening – Omregistrering	Økt bruk av elektroniske løsninger	39 mill. kr. årlig	Tid for kunde
N5 Økt bruk av Autoreg	Redusert oppmøte på trafikkstasjonene	12 mill. kr. årlig	Tid for kunde
N12 Forvalte forskrifter og regelverk	Økt systemstøtte i behandlingen		Bedre kvalitet
N13 Bedre likebehandling	Økt systemstøtte i behandlingen		Bedre kvalitet
N14 Redusere opplæringstid for nyansatte	Bedre selvforklarende løsning og system	Økt kvalitet og redusert kvalitetsbrister 10+ årsverk?)	Tid og kunnskap hos saksbehandlere
N22 Innføre varierte og motiverende arbeidsoppgaver	Økt bruk av Bransjeløsning og Selvbetjeningsløsning. Færre enkle saker på trafikkstasjonen		Bedre motivasjon og tid hos saksbehandlere
Nxx Økt sikkerhet i systemet	Mindre risiko for feil eller misbruk av løsningen		Tryggere

Stort potensiale for samfunnsøkonomiske gevinstuttak

EJ

Statens vegvesen

Konstruksjon Overordnet – Leveranse 4.2



Oppsummert status:

- Kvalitet sette gult m/grønn kantlinje grunnet antall utestående avvik
- Sprint 4.2.9
  - 9 av 12 planlagte brukerhistorier levert
  - 1 blå levert
- Sprint 4.2.10
  - På plan for å ferdigstille konstruksjon på 11 sprinter
- **Test**
  - Planlagt 4.2.10
    - Løpende systemtest funksjonell som normalt
    - Ny iterasjon sikkerhetstest og ytelsestest
    - Planlegging av AST og driftstest

Avvik

- Ikke levert: AUTKJOR-3207, AUTKJOR-3470, AUTKJOR-3474
- Ytelsestest baselinekjøring i STM1 er under arbeid, men forsinket grunnet ulike miljøutfordringer. Konsekvens er forsinkelse i bestilling av STM3 til ytelsestest 4.2

Utfordringer

- Backlog avvik. Leverandør opprettholder fokus på håndtering av avvik med dedikerte avviksdager.

Risiko

- Forsinket oppstart av ytelsestest på leveransenivå i «prodlikt» testmiljø (STM3). Planlagt oppstart er 01.11.

Aktuell emner

- Ingen

Statens vegvesen

2020 året med utløsende verdiutvikling





Statens vegvesen

Oppsummert

- **Svært god samfunnsøkonomisk lønnsomhet**
- **God prosjektstyring lander stort IKT prosjekt godt under styringsrammen (P50) med høy kvalitet og innenfor tidsrammen.**
- **Markant økning av digitale brukere**
- **Fornøyde brukere internt og eksternt**
- **Potensial for ytterligere digitalisering av tjenester**
- **God samhandling mellom etater og organisasjoner**
- **Autosys kjøretøy som referasecase for effektiv systemutvikling i offentlig og privat virksomhet**

Afterword

Leadership is personal……

Find your own way…… by

Listening, Learning, Leading…..

and Repeating

Leaders are present - always

Statens vegvesen

Leading and managing professional organizations

Listen, Learn, Lead

Accenture
Erik Johannessen 17.01.2018

Tips

Statens vegvesen

Autosys kjøretøy

- Vær tilstede ordentlig
- L, L, L
- Respekt for hverandre
- Åpenhet
- Lytt, trekk sammen, avstem og konkluder
- Etter en eller to runder, tilfører det du har tenkt å si noe nytt
- Skill mellom debatter og «høringer»
- Ikke diskuter det enkelte eller grupper skal utrede, send tilbake
- Å bli sett og hørt er viktig for alle
- Det er ikke plass til primadonnaer.
- Mmbwa (management by walking around)
- Etabler bilder på sammensatte utfordringer