

**SINTEF****SINTEF IKT**

Postadresse: 7465 Trondheim
 Besøksadresse: Forskningsveien 1
 Telefon: 22 06 73 00
 Telefaks: 22 06 73 50

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

SINTEF RAPPORT

TITTEL

Brukersentrert utvikling av offentlige elektroniske tjenester - en veileder for prosjektledere

FORFATTER(E)

Asbjørn Følstad og Jan Håvard Skjetne

OPPDRAGSGIVER(E)

NFR, FIFOS-programmet

RAPPORTNR. SINTEF A2137	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. NFR p.nr. 153048/I50	
GRADER. DENNE SIDE Åpen	ISBN 978-82-14040661	PROSJEKTNR. 403318.03	ANTALL SIDER OG BILAG 33+7
ELEKTRONISK ARKIVKODE NA	PROSJEKTLÉDER (NAVN, SIGN.) John Krogstie <i>John Krogstie</i>		VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Erik G. Nilsson <i>Erik G. Nilsson</i>
ARKIVKODE NA	DATO 2007-29-08	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Bjørn Skjellaug, forsknings sjef <i>Bjørn Skjellaug</i>	

SAMMENDRAG

Utvikling av offentlige elektroniske tjenester må gjøres med tilstrekkelig hensyn til tjenestens brukere. Det operative ansvaret for at en elektronisk tjeneste utvikles i samsvar med brukernes behov ligger hos den enkelte prosjektleder. Denne veilederen er skrevet for prosjektledere som ønsker hjelp til å håndtere dette ansvaret. Hjelpen som foreskrives er brukersentrert utvikling.

Veilederen er delt i tre:

1. Om brukersentrert utvikling
2. Planlegging av brukersentrerte aktiviteter
3. Utnyttelse av brukersentrerte aktiviteter

Del 1 gir en grunnleggende innføring i sentrale begrep knyttet til brukersentrert utvikling. Del 2 gir innsikt i skrittene frem mot en plan for brukersentrerte aktiviteter. I Del 3 ser vi på hvordan man utnytter de planlagte brukersentrerte aktivitetene på en hensiktsmessig måte i løpet av utviklingsprosjektet.

Veilederen inkluderer også et vedlegg som presenterer hvordan man kan opparbeide et godt grunnlag for planlegging av brukersentrerte aktiviteter gjennom en prosess for visjonsavklaring.

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1	IKT	ICT
GRUPPE 2	Menneske-maskin interaksjon	HCI
EGENVALGTE	eForvaltning	eGovernment
	Brukersentrert prosess	User-centred process

INNHOLDSFORTEGNELSE

Innledning	3
1 Brukersentrert utvikling	4
1.1 Hva er brukersentrert utvikling?	4
1.2 Brukersentrerte aktiviteter	4
1.3 Målsetninger for brukersentrerte aktiviteter	6
1.4 Brukersentrerte aktiviteter i utviklingsprosessen	7
1.5 Status for brukersentrert utvikling i offentlig sektor	9
2 Planlegging av brukersentrerte aktiviteter	10
2.1 Utpeke ansvarlig for tjenestens brukerperspektiv	10
2.2 Identifisere interessenter	11
2.3 Identifisere målsetninger	12
2.4 Identifisere brukergrupper	16
2.5 Prioritering av brukergrupper	18
2.6 Velge brukersentrerte aktiviteter	19
2.7 Forankring av plan hos beslutningstagere	28
3 Utnyttelse av brukersentrerte aktiviteter	30
3.1 Spesifikasjon av brukersentrerte aktiviteter og brukerkrav	30
3.2 Utnyttelse av brukersentre aktiviteter i behovsfasen	31
3.3 Utnyttelse av brukersentrerte aktiviteter i løsningsbeskrivelses- og konstruksjonsfasen	32
Vedlegg: Planlegging gjennom visjonsavklaring	34

Innledning

Utvikling av offentlige elektroniske tjenester må gjøres med tilstrekkelig hensyn til de som skal bruke den ferdige tjenesten. Betydningen av dette understrekes bl.a. i eNorge 2009¹, der ”Enkeltmennesket i det digitale Norge” er skilt ut som ett av tre prioriterte målområder.

Det er den enkelte prosjektleder som har det operative ansvaret for at elektroniske tjenester utvikles i samsvar med brukernes behov. Denne veilederen er skrevet for prosjektledere som ønsker hjelp til å håndtere dette ansvaret.

Hjelpen som foreskrives er brukersentrert utvikling. Målsetningen med veilederen er å veilede deg som prosjektleder i planlegging og utnyttelse av brukersentrerte utviklingsaktiviteter. Prosjektledere for offentlige utviklingsprosjekter har ikke behov for detaljert kunnskap om hvordan gjennomføre brukersentrerte aktiviteter. Den kompetansen sitter hos eksperter på brukersentrert utvikling med titler som interaksjonsdesigner, usability-ekspert o.l.

Denne veilederen er et forsøk på å gi prosjektledere tilstrekkelig bakgrunn for å kunne gjøre fornuftig planlegging av brukersentrerte aktiviteter, samt nødvendig oppfølging etter at aktivitetene er gjennomført.

Veilederen er delt i tre:

1. Om brukersentrert utvikling.
2. Planlegging av brukersentrerte aktiviteter.
3. Utnyttelse av brukersentrerte aktiviteter.

Del 1 er en innføring i sentrale begrep innen brukersentrert utvikling. Del 2 handler om planlegging av brukersentrerte aktiviteter. I Del 3 ser vi på hvordan man utnytter brukersentrerte aktiviteter på en hensiktsmessig måte i utviklingsprosjektet.

Veilederen er utarbeidet på grunnlag av forskningsaktiviteter i prosjektet ”Efficiency through user involvement” (EFFIN), støttet av Norges Forskningsråd.

¹ eNorge2009: Det digitale spranget. Moderniseringsdepartementet, Publikasjonsnummer: P0920B. Juni, 2005

1 Brukersentrert utvikling

For å kunne planlegge og utnytte brukersentrerte tiltak og aktiviteter i et prosjekt, er det nødvendig å ha kjennskap til noen sentrale begrep. Nedenfor gis en kort forklaring av brukersentrert utvikling og brukersentrerte aktiviteter og tiltak. Deretter presenteres hvordan brukersentrerte aktiviteter og tiltak kan passes inn i ulike utviklingsprosesser. Til sist gis en kort betraktning rundt status for brukersentret utvikling i offentlig sektor i dag.

1.1 Hva er brukersentrert utvikling?

Brukersentrert utvikling refererer i snever forstand til en bestemt utviklingsprosess som tar utgangspunkt i ISO-standarden "Human-centred design processes for interactive systems"². I praksis har det imidlertid vist seg vanskelig å motivere programvareutviklere til å gå over til en brukersentrert prosess. Brukersentrert utvikling har derfor kommet til å bety at man inkluderer brukersentrerte utviklingsaktiviteter i sin egen utviklingsprosess, snarere enn at man bekjenner seg til en bestemt prosessmodell.

Brukersentrert utvikling betegner i denne veilederen et utviklingsløp med aktiviteter for å

- Skaffe kunnskap om tjenestens kontekst (brukere, oppgaver og omgivelser).
- Utarbeide krav forankret i brukerbehov.
- Bringe kunnskap om brukere inn i design av løsningen.
- Gjennomføre evalueringer i henhold til behovene og kravene.

En brukersentrert utviklingsprosess er iterativ og inkluderer brukersentrerte aktiviteter gjennom hele sitt forløp.

1.2 Brukersentrerte aktiviteter

Det faglige grunnlaget for brukersentrerte aktiviteter er knyttet til to viktige kilder. Den første er metodikk fra fagfeltet HCI (Human Computer Interaction). Den andre er praksis for demokratiske medvirkning i offentlige og tildels også private utviklingsprosjekter.

HCI er et fagområde som favner tradisjoner som "Usability engineering" med fokus på effektiv metodikk for innsamling av brukerkrav og evaluering med brukere, "User-centred design" med fokus på utviklingsprosessen, samt

² ISO 13407, 'Human-centred design processes for interactive systems', Versjon 1, 1999

”Participatory design” der fokus er på aktiv brukerdeltagelse i utformingen av nye løsninger. De ulike tradisjonene glir delvis over i hverandre, og benytter mange av de samme metodene og teknikkene.

Praksis for demokratisk medvirkning inkluderer aktiviteter og tiltak påkrevd eller anbefalt i tilknytning til utviklingsprosjekter som medfører vesentlig endringer i arbeidsprosessene. Målsetningen med demokratisk medvirkning er å gi alle berørte parter mulighet for å påvirke endringsprosessen, bidra til at partene får økt opplevelse av eierskap, og skape holdninger som kan gjøre prosessen konstruktiv.

Tabell 1 viser eksempler på brukersentrerte aktiviteter og tiltak. For hver aktivitet/tiltak er det angitt i hvilken del av utviklingsprosessen den er egnet for, og hvorvidt den kan sies å være fundert i HCI og/eller praksis for demokratisk medvirkning.

Tabell 1: Brukersentrerte aktiviteter/tiltak forankret i henholdsvis HCI (Human-Computer Interaction) eller demokratisk medvirkning

Aktivitet/tiltak	Del av prosjekt	HCI	Demokratisk medvirkning
Brukerrepresentanter i prosjekt-/styringsgruppe	Alle		JA
Referansegruppe med brukerrepresentanter/brukerutvalg	Alle		JA
Brukermøter (for prosjekt- eller løsningspresentasjon)	Alle		JA
Kontekstanalyse (Brukere, oppgaver, omgivelser)	Behov	JA	
Workshops for behovskartlegging/kravinnhenting	Behov	JA	JA
Intervjuer/gruppeintervjuer	Behov	JA	
Høring	Behov/design		JA
Deltagende designaktiviteter	Design	JA	JA
Prototyping med tilbakemelding fra brukere	Design	JA	JA
Ekspertevaluering	Evaluering	JA	
Brukertest	Evaluering	JA	
Pilotutprøving med brukerrepresentanter	Evaluering	JA	

Brukersentrerte aktiviteter kan involvere brukere direkte (som i workshops for behovskartlegging og brukertester), men også baseres utelukkende på eksisterende kunnskap om brukere uten av brukere involveres (som ved anvendelse av usability-guidelines og evalueringer med usability-eksperter).

Anbefalt oppslag for mer informasjon om utvalgte HCI-metoder:

- Kontekstanalyse: <http://www.usabilitynet.org/tools/context.htm>
- Deltagende designaktiviteter:
<http://www.infodesign.com.au/ftp/ParticipatoryDesign.pdf>
- Ekspertevaluering:
http://www.useit.com/papers/heuristic/inspection_summary.html
- Brukertest: http://en.wikipedia.org/wiki/Usability_test

1.3 Målsetninger for brukersentrerte aktiviteter

Når man velger brukersentrerte aktiviteter i et utviklingsprosjekt, er det viktig å tenke gjennom målsetningen for aktivitetene. Involvering av brukere kan gjennomføres for å oppnå to slags målsetninger³:

1. Innspill til utviklingsprosessen.
 - a. Kunnskap om brukere, formål, oppgaver og omgivelser.
 - b. Tilbakemelding på spesifikasjon og løsningsforslag.
2. Økt medvirkning, som igjen kan gi økt eierskap til løsningen og konstruktive holdninger til endring.

Det er ikke slik at metoder som er utarbeidet for å gi stor grad av medvirkning nødvendigvis er mest effektive i forhold til å gi innspill til utviklingsprosessen, og vice versa. Dette gjelder bl.a. ved utvikling av tjenester som skal nå mange og sammensatte brukergrupper⁴. For eksempel er brukertesting (evaluering av løsningen i en kontrollert omgivelse med et lite antall brukere) en effektiv brukerinvolveringsaktivitet for å gi innspill i utviklingsprosessen, men lite egnet til å bidra til økt medvirkning. Tilsvarende vil informasjonsaktiviteter som brukermøter være godt egnet til å bidra til økt medvirkning, men mindre

³ Følstad, A. 'Why do we involve users? The role of the HCI practitioner in e-Government development projects', Workshop on user involvement in e-Government development projects, Interact 2005.

⁴ Oostveen, A-M., van den Besselaar, P. 'User involvement in large-scale e-Government projects: Finding an effective combination of strategies and methods'. Workshop on user involvement in e-Government development projects, Interact 2005.

egnet til å gi detaljerte innspill til utviklingsprosessen; selv om informasjonsmøter kan være svært nyttige for å undersøke om man er på rett vei i utviklingen.

1.4 Brukersentrerte aktiviteter i utviklingsprosessen

Brukersentrerte aktiviteter må velges og gjennomføres i forhold til betingelsene i den utviklingsprosessen de skal inngå i. Det kan være nyttig å skille mellom

- Prosesser der mye av planleggingen skjer i tidlige faser; iterative inkrementelle prosesser som RUP (Rational Unified Process).
- Prosesser med korte iterasjoner og mindre grad av tidlig planlegging; smidige prosesser som XP (Extreme Programming).

1.4.1 Prosesser med mye tidlig planlegging

Tradisjonelt har brukersentrerte aktiviteter vært utformet for å passe inn i prosesser med mye planlegging i tidlige faser. Fordeler ved høy grad av initiell planlegging er forutsigbarhet og mulighet for måling underveis i utviklingsprosessen. Ulemper er at man ikke alltid er i stand til å forutsi brukerbehov og utarbeide tilstrekkelig detaljerte spesifikasjoner på et tidlig stadium, noe som kan medføre utstrakt behov for endring i prosjektets senere faser.

I prosesser med mye tidlig planlegging anbefales det å gjennomføre grundig identifisering av brukerbehov så tidlig som mulig. Dette for å ha et best mulig utgangspunkt for spesifisering av krav til systemet. I større utviklingsprosjekter som er karakterisert ved en egen behovsfase før kontraktsinngåelse med leverandør, ligger det særlig til rette for tidlige aktiviteter for innhenting av brukerbehov.

Det anbefales også systematisk tilbakemelding fra brukere i løsningsbeskrivelsesfasen, gjerne på en måte der forslag til løsning presenteres som grafiske prototyper eller på annen form som er enkel å forholde seg til for brukere. Evalueringer med brukere kan planlegges i tilknytning til hver iterasjon. Prosesser med mye tidlig planlegging kan gjøre at det blir enklere å gjennomføre grundige evalueringer, f.eks. brukertester, i tilknytning til hver iterasjon. Evalueringene gjennomføres med utgangspunkt i krav beskrevet i spesifikasjonen.

1.4.2 Prosesser med lite initiell planlegging

Brukersentrerte aktiviteter er i utgangspunktet ikke laget for smidige utviklingsprosesser, men kan like fullt tilpasses behovet i den enkelte prosess. Særlig er enkle brukertester med få brukere, eller aktiviteter der man får brukerfeedback på enkle prototyper, godt egnet som brukersentrerte aktiviteter i smidige prosesser.

Fordeler med smidige prosesser er at løsninger utvikles evolusjonært som respons på en stadig dypere forståelse av kundens (skiftende) behov, samtidig som man reduserer ressurs- og tidskrav til planlegging. Ulemper er at kunden ikke opplever forutsigbarhet angående resultatet i samme grad som ved iterative inkrementelle prosesser, og at smidige prosesser ikke nødvendigvis egner seg like godt til større prosjekter.

Smidige prosesser, med lite initiell planlegging, gjør at ressursbruk knyttet til brukersentrerte aktiviteter bør spres jevnt ut gjennom hele prosjektløpet i større grad enn det som er vanlig i prosesser med høy grad av initiell planlegging. Men det er like viktig i smidige prosesser at man så tidlig som mulig inkluderer en person i utviklingsteamet med ansvar for brukerperspektivet.

I smidige prosesser kan brukersentrerte aktiviteter gjennomføres hyppigere enn i prosesser med mer initiell planlegging. Aktivitetene da vil typisk ha mindre omfang og kortere varighet. Aktiviteter bør gjennomføres både for å evaluere eksisterende funksjonalitet og for å identifisere nødvendig ikke-planlagt funksjonalitet.

Anbefalte oppslag på Wikipedia for mer informasjon om utviklingsprosess

- Iterativ og inkrementell utvikling:
http://en.wikipedia.org/wiki/Iterative_and_incremental_development
- RUP: <http://en.wikipedia.org/wiki/Rup>
- Smidige utviklingsprosesser:
http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_development
- XP (Extreme programming):
http://en.wikipedia.org/wiki/Extreme_Programming

1.5 Status for brukersentrert utvikling i offentlig sektor

En undersøkelse gjort av EFFIN-prosjektet i 2003, blant 16 prosjektledere plukket ut gjennom stratifisert tilfeldig utvalg, tyder på at det foregår et bredt spekter brukerinvolveringsaktiviteter i IT-utviklingsprosjekter innen norsk offentlig sektor⁵. Imidlertid synes det i stor grad å være interne brukere som involveres. Særlig de som sitter nær systemet som skal utvikles. Eksterne brukere inkluderes sjeldnere, og på et senere tidspunkt i prosessen.

Brukerinvolveringsaktivitetene synes også overveiende å være basert på praksis for demokratisk medvirkning, og i mindre grad på metoder for brukerinvolvering skreddersydd for IT-utviklingsprosesser. For eksempel er representasjon i prosjektgruppe og referansegruppe mer utbredt enn brukertester og ekspertevalueringer.

Resultater fra EFFIN-undersøkelsen indikerer at brukerinvolvering i stor grad gjennomføres i dagens prosjekter, men at aktivitetene ikke alltid er planlagt og gjennomført på en optimal måte. Det kan se ut som man i større grad bør prioritere brukersentrerte aktiviteter rettet mot eksterne brukere – særlig i tidlige faser av prosjektet enn det som er tilfelle i dag. Det synes også som man i sterkere grad bør vurdere aktiviteter der formålet er å gi strukturerte innspill i utviklingsprosessen, snarere enn å sikre bred medvirkning.

Et tiltak for forbedret brukerinvolvering i offentlige utviklingsprosjekter, foreslått av deltagerne i EFFIN-undersøkelsen, er å etablere en mer formalisert prosess for brukerinvolvering med klart definerte roller og beslutningspunkt.

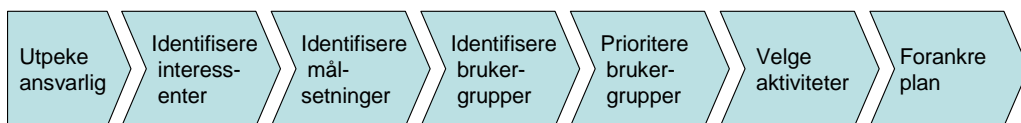
⁵ Følstad, A., Jørgensen, H., Krogstie, J. 'User Involvement in e-Government Development Projects', NordiCHI 2004

2 Planlegging av brukersentrerte aktiviteter

Planlegging av brukersentrerte aktiviteter gjennomføres samtidig med den øvrige prosjektplanleggingen. I planleggingen bør man etterstrebe at brukersentrerte aktiviteter integreres i det øvrige prosjektarbeidet, slik at det brukersentrerte arbeidet ikke blir en egen følgeprosess løsrevet fra resten av prosjektet.

I dette kapittelet presenteres skrittene man bør gå ved planlegging av brukersentrerte aktiviteter (se Figur 1). Flere av skrittene kan ses i sammenheng med andre aktiviteter i prosjektet. For eksempel bør identifisering av interesser, målsetninger og brukergrupper, samt prioriteringen av disse gjøres som del av en overordnet analyse knyttet til virksomhetens forretningsmessige målsetninger for tjenesten som skal utvikles.

Planleggingen gjøres i prosjektets tidligste fase, men det kan gjennom hele forløpet av prosjektet være aktuelt å revidere planene. For eksempel når det viser seg at man ikke har tilstrekkelig kjennskap til viktige brukergruppers behov, når man oppdager at viktige brukergrupper er utelatt, eller når det viser seg at prosjektet har andre behov for tilbakemeldinger fra brukere enn antatt i planleggingsfasen.



Figur 1: Skritt på vei mot en plan for brukersentrerte aktiviteter

2.1 Utpeke ansvarlig for tjenestens brukerperspektiv

Det første viktige skrittet for å lykkes med utviklingen av en brukersentrert tjeneste, er så tidlig som mulig å utpeke en person i prosjektgruppen som ansvarlig for tjenestens brukerperspektiv. I mindre prosjekter kan dette være samme person som prosjektleder, men i større prosjekter vil behovet raskt melde seg for at en person får ansvar for planlegging og gjennomføring av brukersentrerte aktiviteter.

Ved å utpeke en ansvarlig for tjenestens brukerperspektiv unngår man at dette ansvaret pulveriseres, og at brukerperspektivet ”glemmes” i løpet av behovsanalyse og kravspesifikasjon.

Det kan også være en god idé, ved bruk av eksterne utviklere, å stille krav om at en person i leverandørens utviklingsteam får dedikert ansvar for å ivareta brukerperspektivet og gjennomføre brukersentrerte aktiviteter.

Både ekstern leverandør og mottaksprosjekt bør ha ansvar for brukerperspektivet

I offentlige utviklingsprosjekter er det vanlig å speile den eksterne tekniske utviklingsorganisasjonen med et internt mottaksprosjekt for å oppnå en best mulig overføring av kompetansen. Når utviklingsprosjektet har et brukerfokus er det imidlertid også viktig å sikre at den eksterne utviklingsorganisasjonen kan motta kunnskapen den interne organisasjonen har om brukerne; fortrinnsvis ved at den eksterne organisasjonen har dedikerte personer med ansvar for brukerperspektivet og at det etableres gode rutiner for utveksling av kunnskap innhentet gjennom brukersentrerte aktiviteter. Fordeling av ansvar for brukersentrerte aktiviteter mellom mottaksprosjekt og leverandør bør avklares ved starten av samarbeidsforholdet.

Det vil i denne veilederen ikke presenteres detaljer om hvordan man bør fordele ansvar for brukersentrerte aktiviteter mellom mottaksprosjekt og ekstern leverandør, eller hvordan planlegging av brukersentrerte aktiviteter kan gjøres i samarbeid mellom mottaksprosjekt og leverandør. Avgrensningen er gjort for å forenkle lesningen av veilederen og gjøre den mest mulig generell.

2.2 Identifisere interessenter

Et kjennetegn ved offentlige elektroniske tjenester er at de har en stor mengde interessenter. Interessenter kan være politikere, interesseorganisasjoner, verneombud og eksterne offentlige eller private virksomheter - i tillegg til linjeledelsen i virksomheten som eier prosjektet. Interesseorganisasjoner omfatter bransjeorganisasjoner, brukerorganisasjoner og fagorganisasjoner.

Interessenter vil som regel ikke selv bruke tjenesten som utvikles, men vil oppleve effekten av at den brukes. De bør derfor i så stor grad som mulig involveres som premissgivere for tjenesten.

Identifisering av interessenter gjøres i samarbeid med prosjekteier. For å opprette en oversikt over interessenter kan det være nyttig å spørre:

- Hvilke virksomheter eller brukergrupper vil oppleve direkte endring som følge av at tjenesten innføres?
 - Nye eller endrede oppgaver?
 - Endring i ansvarsforhold?
 - Endring i tjenestetilbud?
- Finnes det virksomheter eller brukergrupper som vil oppleve positive effekter av tjenesten, uten å oppleve endring av egne arbeidsprosesser? For eksempel:
 - Økt datakvalitet.
 - Redusert kostnad for sekundærtjenester.
- Finnes det andre virksomheter eller brukergrupper enn prosjekteier som bør være med å betale for utvikling eller drift av tjenesten?
 - Nå?
 - På sikt?
- Hvilke interesseorganisasjoner vil det være viktig å involvere?
 - Ansattorganisasjoner?
 - Brukerorganisasjoner?

Når bør brukerorganisasjonene involveres?

Bransjeorganisasjoner for næringsdrivende og funksjonshemmede organisasjoner kan være viktige brukerorganisasjoner. Dersom tjenesten som utvikles krever endring hos grupper av næringsdrivende, bør bransjeorganisasjoner eller andre bransjerepresentanter involveres. Ved utvikling av en vesentlig og nyskapende publikumstjeneste bør funksjonshemmede organisasjoner involveres.

2.3 Identifisere målsetninger

For å utvikle gode elektroniske tjenester trengs tydelig formulerte målsetninger, forankret i diskusjoner av mulighetene og begrensningene som ligger i etablering av en ny tjenestekanal. Eksempler på tydelige målsetninger er "Tjenesten skal redusere saksbehandlingstiden", "Tjenesten skal gjøre Internett til brukernes foretrukne kanal for denne typen henvendelse", "Tjenesten skal frigjøre interne ressurser".

Uten tydelige målsetninger er det vanskelig å planlegge brukersentrerte aktiviteter på en hensiktsmessig måte, og det er vanskelig å vurdere hvorvidt en elektronisk tjeneste utvikler seg til en suksess eller fiasko for brukerne. Prosessen der målsetninger formuleres er viktig for å skape en felles forståelse av hva man vil med tjenesten, samt avdekke og omforene motsetninger.

Hvilke målsetninger?

Det kan være hensiktsmessig å diskutere målsetninger for følgende områder:

- Virksomheten (Reduserte kostnader, frigjøring av ressurser, redusert saksbehandlingstid, økt informasjonskvalitet, reduksjon av klagesaker).
- Interne sluttbrukere (Tilfredshet, lett å lære).
- Eksterne sluttbrukere (Bruksfrekvens, tilfredshet, lett å bruke).
- Tjenestekvalitet (Forenkling, universell utforming).

Formulering av målsetninger vil være del av ethvert utviklingsløp, men siden det er gunstig å knytte skrittene på vei mot en plan for brukersentrerte aktiviteter går vi her gjennom to viktige aspekter ved etablering av målsetninger:

- Godt formulerte målsetninger.
- Presisering av etterprøvbare mål.

2.3.1 Godt formulerte målsetninger

Godt formulerte målsetninger er entydige, og det er lett å presisere målsetningen som etterprøvbare mål. Dårlig formulerte målsetninger er flertydige, bidrar ikke til felles forståelse av hva man vil med tjenesten og kan i enkelte tilfeller skjule interessekonflikter.

Et aktuelt eksempel på en dårlig formulert målsetning er ”Tjenesten skal bidra til effektivisering”. De fleste vil si seg enige i at effektivisering er et prisverdig mål, problemet er bare at det finnes mange ulike tolkninger av hva effektivitet betyr. Effektivisering kan f.eks. tolkes til å bety ”reduert saksbehandlingstid”, ”reduert kostnad for virksomheten”, ”flere behandlede henvendelser” og ”reduert tidsbruk for kunden”. Merk at ingen av disse tolkningene nødvendigvis impliserer hverandre.

En bedre formulert målsetning knyttet til effektivisering kan være ”Tjenesten skal bidra til 50 prosent reduksjon i saksbehandlingstid.” Målsetningen er bedre formulert fordi den er mer entydig.

Effektivisering som målsetning

Når man i løpet av prosessen med å etablere målsetninger for en ny tjeneste kommer frem til at tjenesten skal bidra til effektivisering, er det viktig å ikke stoppe prosessen før man har etablert en entydig presisering av hva som egentlig menes. Det er prosessleder sitt ansvar å ta disse nødvendige ekstra skrittene. Be deltagerne i prosessen eksemplifisere hva de mener med effektivisering, og avklar gjennom felles diskusjon en presisering man kan samles rundt.

2.3.2 Presisering av etterprøvbare mål

Målsetningene operasjonaliseres som et sett av etterprøvbare mål.

Etterprøvbare mål beskrives på samme nivå som målsetningene, men inkluderer et (tallfestet) mål og en tidsfrist. For hver målsetning bør det bestemmes en målemetode. En målsetning kan presiseres som flere mål, f.eks. som krav til et måleresultat gjennomført på ulike tidspunkt.

Om vi tar målsetningen ”Tjenesten skal redusere saksbehandlingstiden”, er eksempler på etterprøvbare mål

- ”Pr. 1. januar 2008 skal gjennomsnittlig saksbehandlingstid for henvendelse av type X være redusert fra 40 virkedager (pr. i dag) til 10 virkedager.”
- ”Pr. 1. januar 2008 skal ingen henvendelse av type X ha lenger saksbehandlingstid enn 20 dager.”

For målsetningen ”Tjenesten skal gjøre Internett til brukernes foretrukne kanal for denne typen henvendelser” kan relevante etterprøvbare mål være

- ”Pr. 1. januar 2008 skal 80 prosent av denne typen henvendelser gjøres over Internett.”
- ”90 prosent av tjenestens førstegangsbrukere i løpet av tjenestens første år skal være like mye eller mer tilfreds med den elektroniske tjenesten enn med andre kanaler for samme type henvendelse.”

2.3.3 Universell utforming – en ofte glemt målsetning

En viktig, men ofte glemt målsetning i prosjekter for utvikling av offentlige tjenester for allmennheten, er at de skal ha en universell utforming⁶. Med universell utforming menes utforming eller tilrettelegging av hovedløsningen slik at den kan benyttes av flest mulig uten særskilte tilpasninger.

Universell utforming innebærer derfor at tjenesten er lagt opp slik at den fungerer for flest mulig brukergrupper, også:

- Blinde og svaksynte.
- Brukere med lesevansker.
- Brukere med motorisk funksjonshemming.

Syseutvalget avga i mai 2005 sin innstilling NOU 2005: 8 Likeverd og tilgjengelighet med forslag om lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne (diskriminerings- og tilgjengelighetsloven)⁷. Deler av dette forslaget til lov vil også gjelde for nye og eksisterende IKT-løsninger som retter seg mot allmennheten, og vil føre til at det blir et krav at disse tjenestene skal ha en universell utforming. Universell utforming er derfor et aspekt ved mange løsninger som må håndteres før eller senere.

Universell utforming må gå inn som en overordnet målsetning for tjenesten, slik at utviklingen kan styres i forhold til dette. For en prosjektleder er det viktig å være klar over betydningen av å arbeide for å gi den elektroniske tjenesten en universell utforming. Det er også viktig å skape bevissthet rundt universell utforming for hos prosjekteier og i prosjektgruppen.

Det kan være litt vanskelig å vite hva som kreves for at en løsning har en universell utforming. Norge.no sine kvalitetskriterier er blitt utformet med tanke på å kunne måle blant annet universell utforming (se <http://www.norge.no/kvalitet/>) og gir derfor en føring på noen av de viktigste aspektene. Deltasenterets nettsider har mer informasjon om hvordan tilrettelegge en internettløsning med universell utforming: <http://www.shdir.no/deltasenteret/ikt/internett/>

⁶ <http://www.universell-utforming.miljo.no/>

⁷ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/NOUer/2005/NOU-2005-8.html?id=390520>

Tips for å lykkes med universell utforming:

- Gi en person i prosjektgruppen et dedikert ansvar for universell utforming.
 - La gjerne dette være samme person som har ansvar for brukerperspektivet.
- Legg inn krav til universell utforming i spesifikasjonen.
 - For mindre prosjekter kan det være tilstrekkelig å stille krav til etterfølgelse av generelle retningslinjer, f.eks. Norge.no sine kvalitetskriterier.
 - For større prosjekter kan det i tillegg være aktuelt å stille krav evalueringer med brukere med særskilte behov.
 - For prosjekter av stor samfunnmessig betydning er det hensiktsmessig å involvere brukerorganisasjoner.
- Vær nøye med å følge opp kravene til universell utforming i løpet av prosjektet.

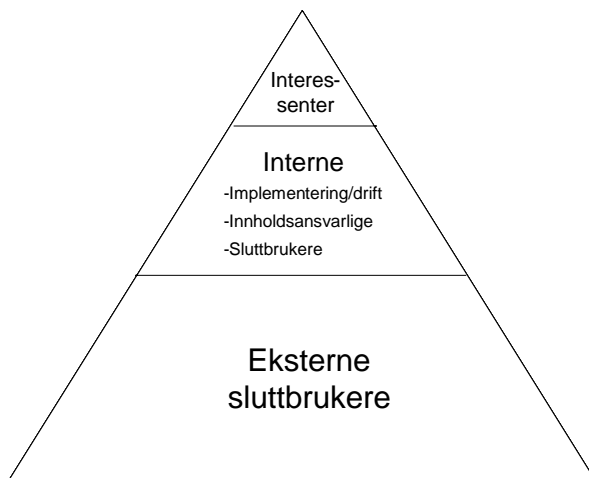
2.4 Identifisere brukergrupper

Offentlige tjenester har et stort antall brukergrupper. For å kunne utvikle en vellykket tjeneste er det viktig å ha et bevisst forhold til de sentrale brukergruppene og deres varierende behov. En overordnet inndeling i brukergrupper, er å skille mellom interessenter, interne brukere og eksterne brukere. Interessenter er beskrevet ovenfor.

Eksterne brukere inkluderer næringsliv, organisasjoner og privatpersoner. Inndeling av eksterne brukere vil i stor grad være avhengig av den enkelte tjenestens karakter.

Interne brukere inkluderer 1) personell for implementering og teknisk drift, 2) innholdsansvarlige og 3) interne sluttbrukere. Innholdsansvarlige kan f.eks. være ansvarlige for innholdet i en database, mens sluttbrukere er de som benytter den samme databasen til oppslag.

Antall brukere er ikke jevnt fordelt mellom de tre brukergruppene skissert ovenfor. Antallet interessenter er som regel svært begrenset. Antallet eksterne brukere for en elektronisk publikumstjeneste i norsk offentlig forvaltning kan være flere millioner. Dette forholdet, illustrert som en pyramide av brukere i Figur 2, legger klare føringer for brukersentrerte aktiviteter tilknyttet de ulike brukergruppene.



Figur 2: En pyramide av brukere for en elektronisk publikumstjeneste

Det kan være en god idé å starte i bunnen av pyramiden når man skal utarbeide en oversikt over brukergrupper. Både fordi denne gruppen som regel er den største, og fordi man i dag synes å ha størst utfordringer i forbindelse med brukersentrerte aktiviteter for denne gruppen.

Eksterne brukergrupper

I mange utviklingsprosjekter kan det være tilstrekkelig å betrakte den eksterne brukergruppen under ett, uten å gjøre skarpe skiller mellom ulike undergrupper. Dette gjelder særlig ved utviklingen av enkle publikumstjenester, der alle brukere forventes å gjøre omtrent det samme når de er inne på tjenesten.

I andre utviklingsprosjekter kan det være hensiktsmessig å differensiere mellom ulike eksterne brukergrupper. Enten fordi ulike brukergrupper antas å ville bruke den elektroniske tjenesten til ulike formål, eller fordi man antar at ulike brukergrupper har ulik kompetanse av betydning for bruk av tjenesten.

Interne brukergrupper

Siden prosjekteier og prosjektleder gjerne sitter nærmere de interne brukerne er det ofte enklere å dele disse inn i undergrupper, enn tilfellet er for eksterne brukere. Det kan være en god idé å unngå å skille mellom brukergrupper utelukkende i forhold til organisatoriske avgrensninger. Snarere bør skillene gå mellom interne brukere som har ulike mål for sin bruk av tjenesten, eller som har ulike ansvarsområder eller roller i forhold til tjenesten.

2.5 Prioritering av brukergrupper

Prioritering gjøres med utgangspunkt i oversikten over tjenestens interne og eksterne brukergrupper. Som tommelfingerregel bør man prioritere de brukergruppene som er viktigst for at tjenesten skal utvikles i henhold til målsetningene.

Brukersentrerte aktiviteter krever ressurser, og i de fleste utviklingsprosjekter vil det gjøres en bevisst eller ubevisst prioritering av ressurser mellom de ulike brukergruppene. En bevisst prioritering innebærer å gjøre en helhetlig vurdering av mulige brukersentrerte aktiviteter i forhold til prosjektets målsetninger og ressurser. En ubevisst prioritering av ressursene kan medføre at man i for stor grad gjennomfører brukersentrerte aktiviteter rettet mot interessenter og interne brukergrupper, på bekostning av eksterne brukere.

Ved utvikling av offentlige elektroniske tjenester er det derfor viktig å understreke betydningen av å prioritere eksterne brukere generelt, og brukere med særskilte behov spesielt. Se kapittel 2.3.3 om universell utforming.

Prioritering av brukergrupper betyr i denne sammenhengen å sette av ressurser i utviklingsprosjektet til brukersentrerte aktiviteter særskilt rettet mot gruppen. Prioritering betyr ikke at tjenesten kun skal være tilgjengelig for enkelte brukergrupper, men at man gjennomfører aktiviteter for å sikre at tjenesten som et minimum er godt tilpasset enkelte brukergruppers behov.

Prioritéer i henhold til målsetningene

Prioriteringen av brukergrupper bør ta som utgangspunkt de målsetninger man har for tjenesten. To eksempler:

- Dersom målsetningen er å redusere saksbehandlingstiden kan det være viktig å prioritere brukersentrerte aktiviteter rettet mot interne brukere som sitter tett på saksbehandlingsprosessen, for å få kunnskap om hvilke problemer og flaskehalser de opplever med dagens løsning.
- Dersom målsetningen er at "Tjenesten skal gjøre Internett til brukernes foretrukne kanal for denne typen henvendelse" vil det være viktig å prioritere brukersentrerte aktiviteter mot eksterne brukere, for å sikre at den elektroniske tjenesten blir mer attraktiv enn andre eksisterende tjenestekanaler.

2.6 Velge brukersentrerte aktiviteter

Det finnes et stort antall mulige brukersentrerte aktiviteter, men det er ikke alltid lett å vite hvilke aktiviteter som er mest hensiktsmessige. Som regel vil ikke en brukersentrert aktivitet alene dekke behovene i et utviklingsprosjekt, men ved å sette sammen flere aktiviteter kan man komme ganske nær.

Som prosjektleder er det ikke nødvendig å ha kunnskap om alle tilgjengelige brukersentrerte aktiviteter, men det er en stor fordel å være klar over hvilke resultater man kan forvente av ulike brukersentrerte aktiviteter.

Valg av brukersentrerte aktiviteter bør gjøres med utgangspunkt i hvilke målsetninger man har for aktivitetene. I første kapittel (1.3) ble tre mulige målsetninger for brukersentrerte aktiviteter presentert. I de tre første delene av dette kapittelet (2.6.1 – 2.6.3) beskrives hvilke brukersentrerte aktiviteter som kan være egnet for å dekke hver enkelt av disse målsetningene. Deretter, i den fjerde delen (2.6.4), presenteres generelle forhold av betydning for planleggingen av brukersentrerte aktiviteter. Den femte delen (2.6.5) oppsummerer hva som bør være med i en plan for brukersentrerte aktiviteter.

2.6.1 Skal aktivitetene gi kunnskap om brukere, mål, oppgaver og omgivelser?

Utvikling av hensiktsmessige sluttbrukertjenester krever kunnskap om brukerne. Kunnskapen må være systematisert og samlet, så den er lett tilgjengelig for den som skal designe tjenesten. Det bør utarbeides egne beskrivelser for hver prioritert brukergruppe. Beskrivelsen av den enkelte brukergruppe begrenses til forhold av vesentlig betydning for tjenesten som skal utvikles, men som regel er det nyttig å inkludere informasjon om brukergruppens:

- **Karakteristiske egenskaper:** Demografi, IKT-kompetanse, kunnskap om lignende tjenester, domenekunnskap og motivasjon.
- **Formål** med å benytte tjenesten - fra brukergruppens perspektiv.
- **Gjøremål og oppgaver** relatert til tjenesten i dag - slik de er foreskrevet og/eller slik de faktisk gjennomføres.
- **Omgivelser** ved bruk av tjenesten: Kan inkludere organisasjonsmessige forhold, tekniske omgivelser og evt. fysiske/sosiale omgivelser.

I Tabell 2 vises et utvalg brukersentrerte aktiviteter egnet for å gi kunnskap om brukere, formål, oppgaver og omgivelser.

<i>Tabell 2: Brukersentrerte aktiviteter egnet for å gi kunnskap om brukere, samt deres målsetninger, oppgaver og omgivelser</i>	Typiske brukergrupper	Egnethet	Direkte-kostnad	Ressurs-belastning	Tidsbruk	Planleggings-behov
Intervjuer Gjennomføres enkeltvis med representanter for interessenter eller representativt lite utvalg fra hver brukergruppe.	Interne	++	Mid.	Lav	Mid.	Mid.
Gruppeintervjuer En eller to grupper for hver prioritert brukergruppe. Gruppedeltagerne bør være representativt for brukergruppen.	Interne	+	Mid.	Mid.	Mid.	Høy
Survey Spørreskjemaundersøkelse eller strukturert intervju. Gjennomføres helst med stort antall deltagere fra prioriterte brukergrupper.	Eksterne	++	Mid.	Lav	Mid.	Lav
Workshops for behovskartlegging/kravinnhenting Arbeidsmøte med varighet fra noen timer og oppover. Deltagerne bør være representative for typiske sluttbrukere. Antall deltagere kan variere. Dersom hovedformålet for aktiviteten er å innhente kunnskap om en bestemt brukergruppe bør deltagerne rekrutteres som et representativt utvalg av denne.	Interne Bransjerepr.	++	Mid.	Mid.	Mid.	Høy
Feltstudier Observasjon evt. supplert med intervjuer ("contextual inquiry") av et lite antall brukere i situasjonen der tjenesten skal innføres.	Interne Bransjerepr.	? ⁸	Høy	Mid.	Høy	Høy
Kontekstanalyse (av brukere, oppgaver og omgivelser) Gjennomført i tidlig fase av prosjektet, på grunnlag av datainnsamling i en eller flere av aktivitetene nevnt ovenfor i tabellen.	Interne Eksterne	+++	Mid.	?	Mid.	Høy

⁸ Feltstudiers egnethet er ikke anslått pga. at dette vil variere svært mye fra prosjekt til prosjekt. I prosjekter der man har som oppgave å undersøke hva slags nye tjenester definerte brukergrupper har behov for, kan feltstudier være svært godt egnet. Men dersom det ved prosjektets oppstart er gitt klare føringer knyttet til hva slags behov prosjektet er rettet mot vil en feltstudie i mindre grad være en egnet metode for innhenting av kunnskap. En artikkel som problematiserer egnetheten av denne typen studier på en interessant måte har referansen "Norman, A. (2006) Why doing user observations first is wrong, interactions, july+august, ACM Press".

Aktivitetene i Tabellene 2, 3, og 4 er karakterisert i forhold til seks egenskaper:

1. **Typiske brukergrupper:** Hvilke grupper som typisk adresseres gjennom aktiviteten. I tabellen skilles det mellom Interne, Eksterne, Politikere, Interesseorganisasjoner og Bransjerepresentanter.

Interesseorganisasjoner inkluderer bl.a. ansattes organisasjoner, bransjeorganisasjoner og funksjonshemmedes organisasjoner. Bransjerepresentanter inkluderer sluttbrukere tilhørende en bestemt bransje i næringslivet.

2. **Egnethet:** I forhold til å oppnå kravet til den brukersentrerte aktiviteten. Angitt som ”+” (litt egnet), ”++” (egnet), ”+++” (svært egnet). I tilfeller der egnethet ikke er kjent er dette angitt som ”?”.
3. **Direktekostnad:** Kostnader tilknyttet gjennomføring av aktiviteten, ekskl. kostnader tilknyttet bruk av interne ressurser.
4. **Ressursbelastning:** Grad av belastning på egne, eller andre offentlige virksomheters ansatte.
5. **Tidsbruk (kalendertid)** for planlegging og gjennomføring av aktiviteten.
6. **Planleggingsbehov:** I hvilken grad aktiviteten kan gjøres på kort varsel.

Karakteristikkene gitt av de seks egenskapene er basert på forfatterens beste skjønn og skal betraktes som veiledende, ikke absolutte.

2.6.2 Skal aktivitetene gi tilbakemelding på spesifikasjoner og design?

Tilbakemelding på spesifisering

Det finnes få formelle metoder for å gi systematisk tilbakemelding fra brukere på spesifisering. Det synes imidlertid som tre aktiviteter egnet for medvirkning gjerne benyttes til dette i tilknytning til utvikling av offentlige tjenester:

- Brukerrepresentanter i prosjektgruppe/styringsgruppe.
- Referansegruppe med brukerrepresentanter/brukerutvalg.
- Høringer.

Tilbakemelding på design

Tilbakemeldinger knyttet til design kan gis både for tidlige løsningsforslag og prototyper, så vel som kjørende versjoner av tjenesten. En tjenestes design er knyttet til informasjonsarkitektur, utformingen av interaksjonen mellom bruker og tjeneste, og den visuelle utformingen av tjenestens brukergrensesnitt.

Brukersentrerte aktiviteter for tilbakemelding på design identifiserer potensielle brukerproblemer og forbedringsmuligheter. Brukerproblemer er forhold tilknyttet tjenesten som stopper brukere fra å benytte den, bidrar til at brukere opplever problemer i sin bruk av tjenesten, eller gjør at brukere mister motivasjonen til å bruke tjenesten.

Som hovedregel bør man søke tilbakemelding på designforslag på tidligst mulig tidspunkt. Årsaken til dette er at det vil koste mindre å endre uhensiktsmessige design jo tidligere i utviklingsløpet de oppdages. Samtidig kan være viktig å gjøre seg opp en mening om hvor viktig det er å identifisere potensielle brukerproblemer i løpet av utviklingsprosessen – og ikke etter lansering av en tidlig versjon. Kostbare og tidkrevende aktiviteter gir sikrere tilbakemeldinger på design, og øker sannsynligheten for at man ikke overser vesentlige svakheter i den foreslåtte løsningen. For mange formål kan man likevel klare seg med mindre ressurskrevende aktiviteter. Størrelsen på utviklingsprosjektet og graden av negative konsekvenser knyttet til brukerproblemer i tidlige versjoner av tjenesten, vil som regel være styrende for ambisjonsnivået for aktiviteter for tilbakemelding.

Et utvalg aktiviteter egnet til å gi tilbakemelding på design er presentert i Tabell 3.

<i>Tabell 3: Brukersentrerte aktiviteter egnet for å gi tilbakemelding på design</i>	Typiske brukergrupper	Egnethet	Direkte-kostnad	Ressurs-belasting	Tidsbruk	Planleggings-behov
Prototyping Forslag til design utformes på en slik måte at de kan formidles til brukere tidlig i designprosessen. Formell eller uformell tilbakemelding. Brukerrepresentanter kan eventuelt involveres direkte i utformingen av tidlige prototyper.	Interne Eksterte	+++	Mid.	Mid.	Mid.	Lav
Ekspertevaluering Usabilityeksperter gir tilbakemelding på design iht. en av flere mulige HCI-metoder. Sluttbrukere involveres ikke direkte; det forutsettes at usabilityeksperten har tilstrekkelig kunnskap om brukerne og deres behov.	Eksterne	++	Lav	Lav	Lav	Lav
Walkthrough med brukerrepresentanter Strukturert gjennomgang av design i forhold til bruksscenarioer, med grupper av representative sluttbrukere.	Interne Bransjerepr.	+++	Mid.	Mid.	Lav.	Lav
Brukertest Evaluering med representative brukere i kontrollerte omgivelser, der deltagerne observeres mens de løser oppgaver ved hjelp av løsningen.	Interne Eksterne	+++	Mid.	Mid.	Mid.	Mid.
Pilotutprøving Tidlig versjon av løsningen prøves i virkelige omgivelser. Begrenset antall sluttbrukere. Varighet: Dager eller uker.	Interne Eksterne	+++	Høy	Mid.	Høy	Høy

2.6.3 Skal aktivitetene medføre brukermedvirkning og forankring?

I situasjoner der man har umiddelbar tilgang til en stor del av en brukergruppe (f.eks. alle med redaktøransvar i en kommunes internettportal), eller det er viktig å forankre tjenesten hos en eller flere interessenter (f.eks. andre virksomheter eller interesseorganisasjoner), kan det være aktuelt å vektlegge brukersentrerte aktiviteter som støtter medvirkning.

Det vil særlig være i forbindelse med tjenester som medfører vesentlig endring av en brukergruppes arbeidsforhold, eller tjenester som innebærer omlegging av interessenters arbeidsprosesser som det vil være viktig å fokusere spesielt på medvirkning.

Ved utvikling av mindre nyskapende tjenester kan det være hensiktsmessig å konsentrere seg om andre målsetninger for brukersentrerte aktiviteter, beskrevet i 2.6.1 og 2.6.2, i stedet for å fokusere på medvirkning som et mål i seg selv.

I Tabell 4 vises et utvalg brukersentrerte aktiviteter egnet for medvirkning og forankring.

<i>Tabell 4: Brukersentrerte aktiviteter egnet for medvirkning og forankring</i>	Typiske brukergrupper	Egnetet	Direkte-kostnad	Ressurs-belastning	Tidsbruk	Planleggings-behov
Brukerrepresentanter i prosjekt-/styringsgruppe En, evt. flere, representanter for brukerne deltar i prosjektgruppen eller styringsgruppen gjennom prosjektets levetid, for å tale sin brukergruppes sak.	Interne Interesseorg.	++	Lav	Lav	Lav	Mid.
Referansegruppe med brukerrepresentanter/brukerutvalg Opprettes i starten av prosjektet. Konsulteres ved fastlagte milepæler, eller ved behov, gjennom prosjektets levetid.	Interne Interesseorg. Bransjerepr.	+++	Lav	Mid.	Lav	Mid.
Brukermøter (for prosjekt- eller løsningspresentasjon) Fellesmøter for brukere fra en eller flere brukergrupper, der formålet er å kommunisere forhold av allmenn interesse knyttet til løsningen som utvikles. Gjennomføres en/få ganger i prosjektet.	Interne Interesseorg. Bransjerepr.	++	Høy	Høy	Mid.	Høy
Workshops for behovskartlegging/kravinnhenting Arbeidsmøte med varighet fra noen timer og oppover. Deltagerne bør være representative for typiske sluttbrukere. Antall deltagere kan variere. Dersom hovedformålet for aktiviteten er medvirkning rekrutteres deltagerne for å være demokratisk representerende for brukere og interessenter.	Interne Interesseorg.	++	Mid.	Mid.	Mid.	Høy
Høringer (knyttet til spesifikasjon eller løsningsforslag) Prosess for innhenting av innspill og kommentarer til et foreliggende forslag. Gjennomføres iht. gjeldende regelverk.	Politikere Interesseorg. Bransjerepr.	?	Lav	Lav	Høy	Høy
Deltagende designaktiviteter Kreativ prosess der typiske sluttbrukere utarbeider forslag til utforming av tjenesten. Gjennomføres gjerne som arbeidsmøter e.l.	Interne	++	Mid.	Mid.	Mid	Mid.

2.6.4 Generelle forhold av betydning for planleggingen

I planleggingen av brukersentrerte aktiviteter er det nyttig å ta følgende i betraktning:

- Prosjektets størrelse.
- Grad av endring som forutsettes ved innføring av tjenesten.
- Tjenestens samfunnsmessige betydning.
- Tilgang til brukerrepresentanter.
- Allerede eksisterende data.
- Ønsket utviklingsprosess.

Prosjektets størrelse styrer omfanget av brukersentrerte aktiviteter

En gammel tommelfingerregel er å benytte omlag 10-15 prosent av prosjektkostnadene til brukersentrerte aktiviteter⁹. Dette innebærer at i mindre utviklingsprosjekter vil det være naturlig å velge aktiviteter med lave krav til direktekostnader, eller nedskalerte aktiviteter med middels krav til direktekostnad (f.eks. intervjuer eller brukertester gjennomført med færrest mulig deltagere). I større prosjekter bør man benytte muligheten til å gjennomføre de mest egnede brukersenterte aktivitetene til hvert enkelt formål.

Endring medført av tjenesten

I utvikling av elektroniske tjenester som medfører vesentlig endring av sluttbrukernes måte å forholde seg til tjenesteyteren på, er det nyttig å gjennomføre brukersentrerte aktiviteter der berørte interne brukergrupper, interesseorganisasjoner, og sluttbrukere tilhørende berørte bransjer involveres. Aktiviteter kan vare gjennom hele prosjektets levetid (f.eks. brukerrepresentanter i prosjekt-/styringsgruppe og referansegrupper), eller være knyttet til særskilte faser (f.eks. brukermøter, workshops og høringer)

Tjenestens samfunnsmessige betydning

Alle prosjekter som utvikler elektroniske publikumstjenester bør ha en person i prosjektgruppen med dedikert ansvar knyttet til universell utforming. Dette kan gjerne være den samme personen som gis dedikert ansvar for brukersentrerte aktiviteter.

⁹ For eksempel anslår Jakob Nielsen at omlag 10 prosent av et prosjekts totale kostnad bør gå til usability-arbeid. Se: "Nielsen, J. (2003) *Return on investment for usability*. Jakob Nielsen's Alertbox, January 7, 2003". Tilgjengelig på: <http://www.useit.com/alertbox/20030107.html> Usability-arbeid er ikke uten videre synonymt med brukersentrerte aktiviteter, men Nielsens estimat gir likevel en pekepinn om hvilken størrelsesorden brukersentrerte aktiviteter bør ha.

Publikumstjenester av stor samfunnsmessig betydning må utvikles på en måte som sikrer en universell utforming. (Se Kapittel 2.3.3 angående universell utforming som målsetning i prosjektet.) Kompetanse og kontakter får du bistand til hos Sosial og helsedepartementets Deltasenter (<http://www.shdir.no/deltasenteret>). En nyttig aktivitet kan være å opprette en egen referansegruppe.

Tilgang til brukerrepresentanter

Tilgang til brukerrepresentanter kan være en stor utfordring i mange utviklingsprosjekt. Som en gylden regel gjelder at brukergrupper med få og/eller travle personer vil være vanskelig å involvere. Eksempler på slike brukergrupper er interne og eksterne brukere i operative stillinger samt beslutningstagerer.

Mistanke om at det kan være vanskelig å få tilgjengeliggjort brukerrepresentanter, gjør at man bør vurdere mindre belastende brukersentrerte aktiviteter for den aktuelle brukergruppen. Eksempler på alternative aktiviteter inkluderer:

- Aktiviteter der representanter fra brukergruppen skal samles i møter erstattes med aktiviteter der den enkelte representant bidrar individuelt. Gruppeintervjuer erstattes med individuelle intervjuer. Gruppebaserte evalueringsaktiviteter erstattes med individuelle evalueringsaktiviteter.
- Legg opp til at den ansvarlige for aktiviteten oppsøker brukerne, i stedet for at brukerne må oppsøke stedet for de brukersentrerte aktivitetene.
- Vurdér å legge brukersentrerte aktiviteter til andre arrangementer, f.eks. strategisamlinger el. l.
- Husk å planlegge frikjøp av interne ressurser inn i prosjektets budsjett og forankre brukerdeltagelse hos beslutningstager.

Allerede eksisterende data

For eksterne brukergrupper finnes det allerede store mengder data samlet inn av offentlige og private aktører. Slike data er typisk knyttet til gallupundersøkelser og kan gi verdifull bakgrunnskunnskap om ulike brukergrupper. Aktuelle statlige datakilder finner du på SSB's temaside for IKT: www.ssb.no/emner/10/03/ikt/

Ønsket utviklingsprosess

I en utviklingsprosess med stor grad av tidlig planlegging (f.eks. iterative prosesser iht. RUP eller kontraktstandarden PS2000) kan det være hensiktsmessig å planlegge relativt omfattende brukersentrerte aktiviteter i spesifikasjonsfasen og i tilknytning til hver enkelt iterasjon i utviklingsfasen.

I utviklingsprosesser med liten grad av tidlig planlegging og hurtige iterasjoner (f.eks. smidige prosesser) kan det være hensiktsmessig å planlegge noe brukersentrerte aktiviteter i tilknytning til hver iterasjon i prosjektet, og i tillegg ha en ramme for brukersentrerte aktiviteter i prosjektet som kan disponeres fritt av en person med dedikert ansvar for brukersentrerte aktiviteter.

2.6.5 Etablere plan for brukersentrerte aktiviteter

Prosjektleder bør påse at det settes opp en plan for brukersentrerte aktiviteter knyttet til:

- Etablering av tilstrekkelig kunnskap om prioriterte brukergrupper.
- Innhenting av tilbakemelding på spesifikasjon og design fra prioriterte brukergrupper.
- Prioriterte brukergruppers medvirkning (om nødvendig).

En plan for brukersentrerte aktiviteter bør angi:

- Hvilke aktiviteter som er rettet mot hver enkelt brukergruppe.
- Tidspunkt for aktiviteter.
- Direktekostnad.
- Intern ressursbelastning .

Det kan eventuelt vurderes hvorvidt prosjektet bør ha en ikke-detaljplanlagt ramme for brukersentrerte aktiviteter, for å kunne håndtere behov som oppstår underveis i prosjektet.

2.7 Forankring av plan hos beslutningstagerer

Planlegging av brukersentrerte aktiviteter bør gjøres i samråd og forståelse med beslutningstagerne hos prosjekteier. Tilsvarende må planene for brukersentrerte aktiviteter forankres hos beslutningstagerer så snart de foreligger.

Forankringen er viktig for å sikre prosjekteiers forståelse av betydningen av at tjenesten utarbeides i henhold til et brukerperspektiv, og for kommunisere at

man i prosjektgruppen holder fokus på tjenestens brukers slik det anbefales i eNorge-planen.

Forankring hos beslutningstagere innebærer også aksept for det budsjettet som er satt av til brukersentrerte aktiviteter. Det er her viktig å understreke at budsjettet omfatter både direktekostnader og intern ressursbelastning. Dette innebærer at interne brukere som skal delta i brukersentrerte aktiviteter må frikjøpes. Dersom interne brukere er i stillinger med stort operativt ansvar må disse erstattes av vikarer i tidsrommet for deres deltagelse.

3 Utnyttelse av brukersentrerte aktiviteter

Hensikten med Kapittel 2 var å hjelpe prosjektledere til å planlegge hensiktsmessige brukersentrerte aktiviteter i utviklingen av en elektronisk tjeneste. Forutsatt at planleggingen har vært en suksess, vil prosjektlederens oppgaver i forhold til de brukersentrerte aktivitetene være å:

- Følge opp at aktivitetene gjennomføres på en god måte.
- Følge opp at resultatet av aktivitetene utnyttes i tilstrekkelig grad i utviklingsprosjektet.

Dette siste kapittelet i veilederen er viet til å presentere noen betraktninger rundt hvordan man som prosjektleder kan følge opp planlagte brukersentrerte aktiviteter i prosjektet.

3.1 Spesifikasjon av brukersentrerte aktiviteter og brukerkrav

Ved bruk av ekstern leverandør i utviklingen av en elektronisk tjeneste kan det, for å ivareta et brukerperspektiv, være nødvendig å formalisere krav både til løsningen og til utviklerens utviklingsprosess.

3.1.1 Krav til brukersentrerte aktiviteter i utviklingsprosessen

I kravspesifikasjonen formuleres krav til utviklingsprosessen i samsvar med utarbeidede planer for brukersentrerte aktiviteter. I kontrakten med leverandøren bør det fremgå:

- Når/hvor ofte den enkelte type aktivitet skal gjennomføres.
- Hvilke/hvor mange brukere som skal delta.
- Hvem som har ansvar for å rekruttere brukere.
- Hvordan aktivitetene skal integreres i utviklingsprosessen.
- Hvordan resultatene fra aktivitetene skal utnyttes i utviklingen.

For direkte involvering av kunde og interne brukere, er det en fordel om leverandørens utviklingsteam kan være lokalisert hos kunden i utviklingsperioden. Leverandøren bør forpliktes til å utpeke én person med særskilt ansvar for brukerperspektiv, samtidig som man har en person med dette ansvaret også i mottaksprosjektet. Kunden bør forplikte seg til å stille med nødvendige interne ressurser, som f.eks. tilgang til interne brukere.

3.1.2 Formulering av brukerkrav

Formulering av presise krav til løsningens brukskvalitet, dvs. krav til at løsningen skal fungere tilfredsstillende for de prioriterte brukergruppene, kan være vanskelig. En løsning kan godt tilfredsstillende de funksjonelle kravene som

er stilt, uten at typiske brukere klarer å bruke den uten omfattende opplæring. For publikumstjenester er det særlig problematisk dersom tjenesten ikke kan brukes uten opplæring.

Den er likevel viktig å stille krav til løsningsens brukskvalitet på områder der det finnes klare retningslinjer. Et slikt område er krav til universell utforming. Det bør kreves at løsningen følger retningslinjene for universell utforming i Norge.no sine kvalitetskriterier¹⁰, og i henhold til WCAG (Web Content Accessibility Group) sine internasjonale retningslinjer for tilgjengelighet¹¹.

3.2 Utnyttelse av brukersentre aktiviteter i behovsfasen

Prosjektleders ansvar i forhold til de brukersentrerte aktivitetene i prosjektet er å følge opp 1) at aktivitetene gjennomføres og 2) at resultatet fra aktivitetene utnyttes videre i prosjektet.

Om å følge opp at brukersentrerte aktiviteter gjennomføres i behovsfasen
I oppfølging av at aktiviteter for å samle kunnskap om prioriterte brukergrupper gjennomføres på en god måte, kan det være nyttig å stille følgende spørsmål:

- Gjennomføres aktiviteten slik at vi kan ha tillit til at kunnskapen som samles stemmer for brukergruppen?
- Er resultatet av aktiviteten entydig og presis dokumentasjon av den enkelte brukergruppes viktige karaktertrekk, mål, oppgaver og omgivelser?
- Kan dokumentasjonen uten videre bearbeiding utnyttes som grunnlag for kravspesifikasjon - også for en som selv ikke har vært med på prosessen?

For å følge opp hvorvidt aktiviteter for å sikre medvirkning gjennomføres på en god måte kan det være nyttig å undersøke i hvilken grad deltagere fra brukergruppene faktisk stiller opp på de planlagte aktivitetene. Frigjøring av enkeltpersoner fra prioriterte brukergrupper synes å være en utfordring tilknyttet flere prosjekter. Dersom dette viser seg å være et problem i et pågående prosjekt, er det viktig å se etter alternative aktiviteter.

¹⁰ Norge.no sine kvalitetskriterier: <http://www.norge.no/kvalitet/kvalitet2006/kriterier.asp>

¹¹ WCAG retningslinjer for tilgjengelighet. Ver1.0: <http://www.w3.org/TR/WCAG10/> . Norsk oversettelse av Ver1.0: <http://www.huftis.org/w3c/TR/WAI-WEBCONTENT-NN-NO/wai-pageauth.html#tech-nav-bar>

Omdiskutert utkast til Ver2.0: <http://www.w3.org/TR/ATAG20/>

Om å følge opp utnyttelsen av brukersentrerte aktiviteter i behovsfasen

Vellykket gjennomføring av den enkelte brukersentrerte aktivitet er i seg selv ingen garanti for at den blir en nyttig del av utviklingsprosjektet. For å få utnyttet aktiviteten på en god måte må aktivitetens resultat legges til grunn for tjenestens kravspesifikasjon.

For å følge opp at resultatene fra brukersentrerte aktiviteter i behovsfasen utnyttes i prosjektet, kan det være hensiktsmessig å kreve at den som er ansvarlig for kravspesifikasjonen:

- Angir for hvert punkt i dokumentasjon fra brukersentrerte aktiviteter hvorvidt punktet er ivaretatt i kravspesifikasjonen.
- Gir en kort forklaring tilknyttet punkter fra dokumentasjon av brukersentrerte aktiviteter som ikke er ivaretatt i kravspesifikasjonen.

3.3 Utnyttelse av brukersentrerte aktiviteter i løsningsbeskrivelses- og konstruksjonsfasen

Om å følge opp gjennomføringen av brukersentrerte aktiviteter for tilbakemelding på design

For å sikre at aktiviteter for tilbakemelding fra brukere gjennomføres på en god måte, kan det være nyttig å stille følgende spørsmål:

- Gjennomføres aktiviteten slik at vi kan ha tillit til at tilbakemeldingen som samles er representativ for brukergruppen?
- Er resultatet av aktiviteten entydige og presis dokumentasjon av brukerproblemer, endringsforslag, og påpekning av gode løsninger?
- Kan dokumentasjonen utnyttes av utviklingsteamet for videreutvikling eller redesign?

Om å følge opp utnyttelsen av brukersentrerte aktiviteter for tilbakemelding

Forutsetningen for suksessfull utnyttelse av brukersentrerte aktiviteter er at det opprettes gode mekanismer for tilbakeføring til utviklingsprosjektet.

Tilbakemelding gjennom brukersentrerte aktiviteter er ikke nyttig før 1) den er forstått av den som skal utvikle løsningen videre, og 2) det er satt av ressurser til å gjennomføre endring.

Det viktigste grepet for å sikre utnyttelse av resultatene fra brukersentrerte aktiviteter er at disse aktivitetene er godt integrert i prosjektet, og at ikke de brukersentrerte aktivitetene er noe som foregår på siden av andre aktiviteter.

Effektive mekanismer for tilbakeføring av informasjon til utviklingsprosjektet inkluderer:

- Involvering av representanter for utviklingsteamet i de brukersentrerte aktivitetene.
- Workshop med leder for de brukersentrerte aktivitetene og utviklingsteamet, der tilbakemeldinger gjennomgås og prioriteres.

Involvering av representanter for utviklingsteamet kan f.eks. gjøres ved at utviklere bidrar i formuleringen av evalueringsopplegget og deltar som observatører under tilbakemeldingsaktiviteten. Involveringen gjør at utviklingsteamet får en dypere forståelse av hva tilbakemeldingene betyr, og bidrar også til økt forankring av aktivitetens og dens resultater i utviklingsteamet.

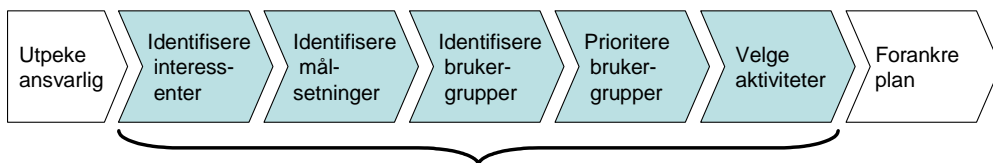
Et arbeidsmøte der leder for tilbakemeldingsaktiviteten og utviklingsteamet deltar, kan være et egnet forum for presentasjon av resultater og diskusjon av mulige løsninger. Utkommet av arbeidsmøtet vil utgjøre grunnlag for hvilke brukerproblemer og foreslåtte endringer som prioriteres.

Prosjektleder bør følge opp at leder for utviklingsteamet går gjennom hvert enkelt brukerproblem og endringsforslag i dokumentasjonene fra den brukersentrerte aktiviteten. Det enkelte problem eller forslag tilordnes en prioritet. Høyt prioriterte problemer/forslag tilordnes en tidsfrist. For ikke prioriterte forslag angis en kort begrunnelse.

Vedlegg: Planlegging gjennom visjonsavklaring

Ved oppstart av aktiviteter som skal lede til nye elektroniske tjenester er det en god idé å avklare visjonen for tjenestene som skal utvikles. Prosessen for avklaring av visjonen for tjenestene kan utnyttes aktivt for planlegging av brukersentrerte aktiviteter i prosjektet.

I dette vedlegget presenteres en enkel prosess for visjonsavklaring. Denne prosessen kan gi relevante innspill i forhold til fem av de sju skrittene på vei mot en plan for brukersentrerte aktiviteter beskrevet i Kapittel 2. (Se figuren nedenfor.)



En visjonsavklaringsprosess kan gi innspill til fem av skrittene på vei mot plan for brukersentrerte aktiviteter

I løpet av prosessen avklares:

- Relevante interessenter.
- Omforente målsetninger for tjenesten.
- Tjenestens brukergrupper.
- Prioritering av brukergrupper.
- Valg av brukersentrerte aktiviteter.

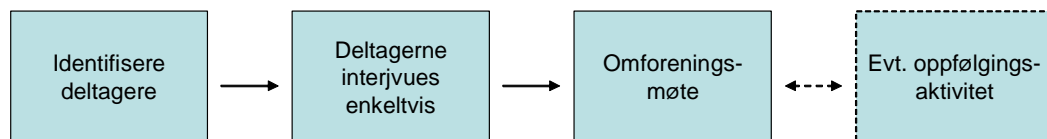
Visjonsavklaringen bør gjennomføres av den som har ansvar for brukerperspektivet i utviklingen av tjenesten. Antall deltagere er typisk 5-10. Prosessen gjennomføres over et forholdsvis kort tidsrom (1-3 uker).

Utarbeidelsen av virksomhetens målsetning skjer hovedsakelig i tre trinn.

1. Identifisere deltagere.
2. Enkeltvise intervjuer med samtlige deltagere.
3. Omforeningsmøte der resultatene fra intervjuene presenteres. Eventuelle motsetninger presenteres, og enighet søkes gjennom diskusjon.

Dersom man mot formodning ikke når enighet under omforeningsmøtet, må det gjennomføres oppfølgingsaktiviteter med formål å skaffe utfyllende

informasjon eller søke alternative løsninger. Elementene i visjonsavklaringsprosessen er presentert i figuren nedenfor.



Elementene i visjonsavklaringsprosessen

Identifisere deltagere

I visjonsavklaringen deltar i hovedsak beslutningstagere i virksomheten. Deltagerne velges med henblikk på å få kunnskap om målsetninger for tjenesten som er representativ for bredden i virksomheten. Prosjektgruppen velger ut deltagerne til prosessen, men det kan være hensiktsmessig at utvelgelsen skjer i dialog med ansvarlig for virksomheten og representanter for virksomhetens ansatte.

Deltagere bør velges på en slik måte at synspunkter fra ulike nivå i virksomheten synliggjøres. Forskjeller mellom ulike deler av virksomheten bør reflekteres.

Det vesentlige i utvelgelsen av deltagere er ikke at alle avdelinger i virksomheten er representert, men at prosjektgruppen etter beste skjønn velger ut de deltagere som de mener vil gi et mest mulig nyansert og representativt bilde av målsetninger for tjenesten.

I større prosjekter kan det være aktuelt å inkludere deltagere som representerer andre interessenter enn beslutningstagere i egen virksomhet, som for eksempel interesseorganisasjoner (fagorganisasjoner, bransjeorganisasjoner, brukerorganisasjoner), andre virksomheter (offentlige eller private) eller verneombud.

Deltagerne må rekrutteres i god tid. De samme deltagerne skal være med på et intervju og det felles omforeningsmøtet. Omforeningsmøtet bør avtales så tidlig som mulig for å klare å plassere møtet i forhold til deltageres kalendere.

Intervjuer

Deltagerne intervjues enkeltvis. Intervjuene vil typisk ha en times varighet og gjennomføres ansikt til ansikt eller pr. telefon.

Deltagerne intervjues enkeltvis for at man uforstyrret skal kunne få frem ulike synspunkter. På denne måten sikrer man også at alle deltagerne ”blir hørt” i samme grad. Den som gjennomfører intervjuene bør stille de samme spørsmålene til alle deltagerne. For å få til dette bør man på forhånd ha utarbeidet en intervjuguide som benyttes i alle intervjuene.

Dersom det antas å være stor variasjon blant deltagerne i forhold til kunnskap om tjenesten og utviklingsprosessen frem til nå, bør intervjuguiden inkludere en introduksjon som er egnet til å gi deltageren tilstrekkelig grunnlag for intervjuet.

Svarene som gis i det enkelte intervju noteres der og da; evt. etter intervjuet på grunnlag av lydopptak.

Intervjuguide

Som forberedelser til intervjuene utarbeides en intervjuguide. Denne brukes til å styre intervjuene. Bruk av intervjuguide gjør det enklere å gjennomføre det samme intervjuet med alle deltagerne; man unngår at spørsmålene som stilles i det enkelte intervju preges av svar man har fått i andre intervjuer.

Intervjuguiden bør dekke følgende tema:

- 1) Bakgrunnsinformasjon om deltageren.
 - a. Hvem er deltageren?
 - b. Kjennskap til tjenesten/utviklingsprosessen
- 2) Tjenestens interessenter.
- 3) Målsetninger for tjenesten
 - a. Hva er de viktigste målsetningene for tjenesten?
 - b. Finnes motstridende målsetninger?
 - c. Forslag til etterprøvbare mål for målsetningene.
- 4) Aktuelle brukergrupper.
 - a. Interne.
 - b. Eksterne.
- 5) Prioritering av brukergrupper og interessenter.
 - a. Hvem er det viktig at tar tjenesten i bruk på en god måte?
 - b. Hvem bør involveres aktivt i prosessen?

- 6) Hvordan ivaretas universell utforming?
 - a. Hva innebærer det at tjenesten har universell utforming?
 - b. Hvordan oppnå at tjenesten blir universelt utformet?
- 7) Antatte utfordringer.
 - a. Tilknyttet utvikling.
 - b. Tilknyttet innføring.

Bruk av dilemmaer for å avdekke målkonflikter

Det store antallet interessenter knyttet til offentlige tjenester, sammen med offentlige virksomheters pålegg om å yte basistjenester på en kostnadseffektiv måte, gjør at det kan være viktige målkonflikter knyttet til tjenesteutvikling. For å avdekke eventuelle målkonflikter mellom deltagerne i visjonsavklaringen kan det i intervjuguiden være nyttig å presentere målkonflikter som dilemmaer, og deretter be den som intervjues ta stilling til dilemmaet. Dilemmaene kan være knyttet til typiske målkonflikter for offentlig tjenesteutvikling generelt, eller antatte særskilte målkonflikter for tjenesten som skal utvikles.

To eksempler på generelle dilemma:

1. *"Elektronisk tilgjengeliggjøring vs. kostnadsreduksjon"*. Elektronisk tilgjengeliggjøring av en tjeneste kan medføre hevet tjenestekvalitet. Samtidig kan elektronisk tilgjengeliggjøring bidra til økning av antall henvendelser, noe som kan medføre økte kostnader for virksomheten.
2. *"Likt tjenestetilbud til alle brukere vs. særskilt fokus på noen få brukergrupper"*. Alle publikumsgrupper bør til en hver tid tilbys de samme tjenestene i de samme kanalene. Samtidig vil utvikling av elektroniske tjenester ofte skje i faser, der et tidlig elektronisk tjenestetilbud rettes mot de publikumsgruppene som har flest potensielle brukere eller som representerer det største effektiviseringspotensialet for virksomheten.

Oppsummering av resultater fra intervjuene

Resultatene fra intervjuene oppsummeres etter at alle intervjuene er gjennomført. Deltagernes svar sorteres tematisk; under hvert enkelt spørsmål eller kombinasjon av spørsmål. For hvert tema oppsummeres:

- **Innspill.**
 - Innspill er momenter som er nevnt av en eller flere deltagere, uten at noen er uenig.
 - Det kan være nyttig å angi antall deltagere som har nevnt hvert enkelt innspill.
- **Motsetninger.**
 - Motsetninger er momenter, nevnt av ulike deltagere, som ikke er forenelige.
 - Oppsummeres som spørsmål, der momenter i motsetning presenteres som mulige svar.

Omforeningsmøte

Etter intervjurunden, samles alle deltagerne til et felles omforeningsmøte. Møteleder bør være den som gjennomførte intervjuene.

Møtet kan struktureres i tre deler. Bruk mest tid på Del 2; minst på Del 1:

1. Innledning.
2. Gjennomgang og diskusjon av intervjuresultatene.
3. Behov for brukersentrerte aktiviteter i prosjektet.

Innledning

Innledningen til møtet bør inkludere følgende momenter:

- Presentasjonsrunde, dersom ikke alle deltagerne kjenner hverandre fra tidligere.
- Status for utviklingsprosessen.
- Kort repetisjon av typer deltagere og sentrale tema under intervjuene.
- Agenda og målsetning for omforeningsmøtet.

Gjennomgang av intervjuresultatene

Intervjuresultatene gjennomgås tema for tema. Tiden satt av til gjennomgangen bør i størst mulig grad brukes på tema som preges av motsetninger, eller tema der innspillene fra deltagerne er mangelfulle.

Tema der det eksisterer stor grad av enighet. Resultatet fra intervjuene presenteres, og møteleder forsikrer seg om at hun har forstått deltagerens

innspill korrekt. Det er ikke nødvendig å invitere til noen omfattende diskusjon.

Tema som er preget av mangelfulle innspill. Dersom intervjuene ikke har gitt tilstrekkelig konkrete innspill på viktige punkter, bør møteleder har forberedt mulige forslag til innspill. Gjerne i samråd med prosjekteier.

Tema som preges av motsetninger. Møteleder innleder kort temaet, og forklarer at det er motsetninger blant deltagerne knyttet til dette. Som innledning til diskusjon av den enkelte motsetning, oppfordres deltagere med motstridende syn å kort gjøre rede for sitt synspunkt. Møteleder åpner deretter for plenumsdiskusjon, med en øvre tidsbegrensning. Det må gjøres klart at hensikten med diskusjonen er å komme frem til en omforent løsning som er god for alle deltagere. Som avslutning på diskusjonen oppsummerer møteleder det omforente innspillet. Om det skulle vise seg at det ikke synes mulig å nå enighet i løpet av møtet, avtales en oppfølgingsaktivitet med tidsfrist.

Behov for brukersentrerte aktiviteter

Siste del av omforeningsmøtet brukes til å diskutere behov knyttet til brukersentrerte aktiviteter i det videre utviklingsløpet.

Med utgangspunkt i den enkelte prioriterte brukergruppe diskuteres:

- Behov for kunnskap om brukergruppen.
 - I hvilken grad er kunnskap om brukergruppens egenskaper, mål, oppgaver og omgivelser tilgjengelig for prosjektgruppen?
 - Mulige kilder til ny kunnskap om brukergruppen.
 - Tidsramme for aktiviteter i behovsfasen.
- Behov for tilbakemelding fra brukergruppen.
 - Ønskes tilbakemelding på spesifisering?
 - Hvilke tilbakemeldingsaktiviteter ønskes under løsningsbeskrivelse og konstruksjon?

I tillegg gjennomføres en generell diskusjon om behov for medvirkningsaktiviteter som gir økt forankring. Dette er i hovedsak aktuelt i tilknytning til prioriterte interne brukergrupper, interesseorganisasjoner eller bransjerepresentanter

- Aktuelt med brukerrepresentanter i prosjektgruppe/styringsgruppe eller referansegrupper?
- Behov for involvering av interesseorganisasjoner?

Møtelederen bør som forberedelse til denne delen av møtet være fortrolig med egenskaper og muligheter tilknyttet ulike brukersentrerte aktiviteter.

Etter omforeningsmøtet

Etter omforeningsmøtet utarbeides et notat med oversikt over gruppens omforente målsetninger, forslag til mål, brukergrupper med prioritering, og ønsker tilknyttet brukersentrerte aktiviteter i prosjektet. Notatet distribueres til deltagerne i prosessen.

Notatet fra visjonsavklaringen utgjør et godt grunnlag for tidlig planlegging av brukersentrerte aktiviteter i prosjektet.