

Håndtering av fragmenterte tidsgevinster i et digitaliseringsprosjekt

JON SKRIUBAKKEN

VEILEDER

Leif Skiftenes Flak

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Masteroppgave ORG917

IKT og innovasjon

Jon Skriubakken

Håndtering av fragmenterte tidsgevinster i et
digitaliseringsprosjekt

FORORD

Denne masteravhandlingen er en avsluttende oppgave for en mastergrad i offentlig ledelse ved Universitetet i Agder. Spesialiseringen er IKT og innovasjon.

Motivasjonen for oppgaven er erfaringen med mangel på synliggjøring av gevinster, der realiseringen består av mange små enheter som skal realisere hver sin lille del. Summen av alle de små delene blir store gevinster, som gjerne er beslutningsgrunnlaget for å sette i gang prosjektet.

En stor takk rettes til ledelsen i Telemark fylkeskommune som lot meg benytte aktuelle prosjekter som case. En takk også til intervjuobjektene som velvillig svarte på spørsmål underveis i studien.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Leif Skiftenes Flak. Som en av de ledende innenfor faget har han vært til stor inspirasjon. Ikke bare med sin fagkunnskap om temaet, men også med sitt engasjement for at jeg skal lykkes. Uten innspill og råd om både fag og struktur, er jeg usikker på hvordan oppgaven hadde blitt seende ut.

Jeg vil også si takk til Erling S. Anderssen som har bistått hele veien. Både med faglige råd og bidrag til å få et bedre språk i oppgaven.

Vil også rette en takk til min medhjelper under intervjuene, Eva, som har bidratt til at datainnsamlingen har blitt gjennomført på en ordentlig måte.

Til slutt en takk til de som har måtte vente på min oppmerksomhet i de skrivende stundene jeg har hatt. Dere vet hvem det er.

Porsgrunn 13. juni 2019

Jon Skriubakken

SAMMENDRAG

Det oppleves stadige utfordringer med å synliggjøre realiseringen av visse typer gevinster innen offentlig sektor. Denne studien tar for seg problematikken rundt det å synliggjøre realiseringen av tidsgevinster, som samlet for en organisasjon er stor – men som må realiseres ved at for eksempel 900 mennesker endrer sin arbeidshverdag og dermed sparer litt tid hver. Hvordan skal man rettferdiggjøre investeringer og ressursbruk på digitale løsninger hvis man ikke klarer å påvise at slike gevinster realiseres og at nytte oppnås?

Litteratur fra prosjekt- og porteføljestyring, endringsledelse og gevinstrealisering ble gjennomgått. Litteraturen innen de tre teoritemaene er entydige på at involvering, informasjon og forankring hos alle involverte er avgjørende faktorer for å lykkes med gevinstrealisering.

For å studere problemstillingen utførte jeg en kvalitativ case-studie i en virksomhet og et prosjekt med denne type problemstilling. Jeg intervjuet interessenter på ulike nivå i organisasjonen for å finne ut hvordan ledessignaler fra toppledelsen ble fulgt opp nedover i organisasjonen der nytten skulle realiseres.

Studien viser at til tross for at man ikke slavisk følger valgte metode for gevinstrealisering nedover i organisasjonen, realiseres gevinstene. Til tross for mangel på detaljoppfølging av avdelingsledere og lærere, ser det ut som lærerne benytter den sparte tiden til det som var målsettingen med gevinstrealiseringen. For en lærer vil det si å sørge for at skolelevne får mest mulig læringsutbytte og klarer å fullføre den videregående skolen. Studien viser at en tydelig målforståelse for sin virksomhet, lærernes oppriktige ønske om at eleven skal lykkes og ønske om en enklere administrativ hverdag, er de viktigste driverne for realiseringen.

Ut ifra resultatene foreslås det en forenkling i metodene for gevinstrealisering av denne type gevinster. Ved å forenkles arbeidet med å følge opp gevinstrealiseringen, vil man kunne oppnå enklere aksept for og bruk av gevinstrealisering. Det fører til en metode som er enklere å bruke og gevinstrealiseringen kan oppnå større legitimitet som styringsmekanisme i offentlig sektor.

Resultatet viser at for typen gevinster som omhandles i studien, i en kontekst der ansatte har en god målforståelse for sin virksomhet og gode verdier i sin yrkesutøvelse, kan kvalitative metoder benyttes for å påvise realiseringen, i stedet for kvantitative.

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
1. Innledning	4
Problemstilling	6
2. Litteratur	7
2.1 Prosjekt – og porteføljeledelse.....	7
2.2 Gevinstrealisering.....	9
2.3 Perspektiver på ledelse av organisasjoner.....	17
2.4 Oppsummering.....	20
3. Metode	21
3.1 Metodevalg.....	21
3.2 Undersøkellesdesign.....	22
3.3 Utvalg og Innsamling av data.....	22
3.4 Analyse av data.....	23
3.5 Validitet(gyldighet) og reliabilitet(pålitelighet).....	24
3.6 Etske utfordringer.....	25
4. Resultater	27
4.1 Kontekst – Telemark fylkeskommune.....	27
4.2 Gevinstrealiseringsmetoder i Telemark fylkeskommune.....	34
4.3 Case - MinElev Varsler.....	36
4.4 Analyse.....	43
4.5 Oppsummering.....	50
5. Drøfting av delproblemstillinger og problemstilling	52
Problemstilling	52
5.1 Typer gevinster og størrelser.....	53
5.2 Hva er praksis knyttet til å realisere små og fragmenterte gevinster av digitalisering?.....	54
5.3 Utfordringene knyttet til å realisere og synliggjøre de små og fragmenterte gevinstene?..	58
6. Konklusjoner	61
6.1 Hovedfunnene.....	61
6.2 Implikasjoner for praksis og forskningslitteratur.....	62
6.4 Videre forskning.....	63
7. Litteraturliste	64
Appendix A Søkemønstre etter litteratur.....	68
Appendix B Intervjuguide.....	69

1. Innledning

Temaet gevinstrealisering er høyt på dagsorden på alle nivåer i norsk offentlig forvaltning. Produktivitetskommisjonen kom med sin andre rapport i januar 2016 – NOU 2016:3. Rapporter fra Produktivitetskommisjonen brukes aktivt for å utforme regjeringens politikk og dette ser vi også innenfor temaet digitalisering. Ett av hovedpunktene i produktivetsrapportens andre rapport, er at digitalisering er et viktig virkemiddel for effektivisering av offentlig sektor (NOU 2016:3, s 226). Det pekes i oppsummeringen på en rekke forbedringsområder.

Forbedringsområdene kjenner vi igjen i satsingsområdene i Regjeringens St.m. 27 2016 – 2016 Digital Agenda for Norge. Regjeringen sier de mener digitalisering er et viktig virkemiddel i deres ambisjoner om «å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor.» (KMD, 2016, s.11). Satsingsområdet *IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og Produktivitet* er direkte avledet av NOU 2016:3 sine anbefalinger (KMD, 2016, s. 12).

KS har utarbeidet en digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner. KS sin digitaliseringsstrategi tar utgangspunkt i føringer fra St.m. 27 og setter regjeringens satsingsområder inn i en kommunal og fylkeskommunal sektors kontekst.

For å oppnå gevinstene ved digitaliseringsprosjekter kreves det en rekke tiltak og funksjoner i virksomheten. Både St.m. 27 og Produktivetskommisjonen beskriver fokuset på gevinstrealisering som helt avgjørende for å lykkes med digitaliseringsprosjektene. Riksrevisjonen følger opp og synliggjør utfordringer med gevinstrealisering i forbindelse med digitalisering i statlig sektor (*Riksrevisjonen, 2018*).

Flak definerer 6 prinsipper for gevinstrealisering (Flak et al, 2012, s 25-30).

Prinsipp nr. 3 – *Aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå resultater* – setter søkelyset på lederskapet i basisorganisasjonen for å realisere gevinstpotensial. Erling S. Andersen peker på det samme. Han bruker begrepet formål for å definere hva et prosjekt skal føre til av ønsket tilstand i basisorganisasjonen (Andersen, 2013, s. 100). Som Flak så mener også Andersen at ansvar for realiseringen av formålet til prosjektet ligger i basisorganisasjonen.

KS KommIT definerer i sin Gevinstkokebok tre typer gevinster (KommIT, 2013, s.29): Kvalitets-, indirekte økonomiske og direkte økonomiske gevinster. KS sin gevinstkokebok baserer seg på en kombinasjon av best praksis fra kommuner som lå langt framme i løypa og kunnskap om metoder fra Universitetet i Agder.

Når det gjelder identifisering og verktøy for å følge opp gevinstrealisering har de fleste metoder og rammeverk fokus på å sette smarte mål og finne indikatorer som skal bidra til å synliggjøre at gevinstrealiseringen blir utført (Breese, R, Jenner, S, Serra, C, Thorp, J, Bademi, A, Charlton, M., 2017).

I mitt arbeid opplever jeg imidlertid utfordringer med å få synliggjort realiseringen av en type gevinster. Store tidsgevinster i sum, men som blir til ved at en liten brøkdel blir realisert av mange mennesker (Christensen, 2016). Ved rapportering av gevinstrealiseringen så er det vanskelig å få fram informasjon om dette – å påvise realiseringen. Det er ikke mulig å framskaffe data på om hvor mange timer hver enkelt har spart og hvilke resultater omdisponering av den sparte tiden har gitt av nytte – gevinst. Det er det jeg ønsker å behandle i denne studien. Min mistanke er at dette er en problemstilling som går igjen hos mange offentlige virksomheter. Det er også verdt å nevne at det er i ferd med å stilles spørsmål ved måten gevinstrealisering drives på i dag (Bygstad, 2019, s. 21).

Ved litteratursøk så er det et mangfold i metoder, rammeverk og oppgaver skrevet for å lykkes med gevinstrealisering. De utfordringer som reises er i stor grad mangel i bruk av metode, mangel på involvering og forpliktelse samt mangel på oppfølging av gevinstrealisering (Doherty N, Ashurst, C., Peppard, J., 2011, s.3). Det er også mangel på empiri fra faktiske gevinstrealiseringsprosjekter og det er et ønske om mer forskning innenfor temaet (Hellang, Ø. Flak, L. Päiväranta, T., s. 96).

I min søken etter litteratur på min problemstilling har jeg foretatt litteratursøk i Google, Google Scholar og bibliotekets søkemotor Oria med flere relevante søkemønstre.

Jeg finner ingen treff på forskning på søkene som omhandler temaet som jeg tar opp i denne oppgaven. En undersøkelse fra 2017 viser status på litteratur og metoder innenfor målinger innenfor gevinstrealisering (Breese, R, et al, 2017). Her oppsummeres metodene og heller ikke her finner jeg noe om dette spesifikke temaet.

Denne oppgaven ser dermed ut til å kunne ta opp en ny problemstilling og tilføre ny kunnskap innenfor gevinstrealisering.

Problem

Problemet knytter seg til at gevinstrealisering av indirekte økonomiske gevinster, tidsgevinster, som for virksomheten er stor, men er fragmentert på flere avdelinger og mennesker og som da blir så små at det er en utfordring å få synliggjort realiseringen. Hvis ikke også disse tidsgevinstene lar seg synliggjøre, skaper det en utfordring for legitimiteten til digitaliseringsprosjekter.

Telemark fylkeskommune har gjennomført flere digitaliseringsprosjekter innenfor skolesektoren der problematikken kommer til syne. Jeg vil derfor bruke et digitaliseringsprosjekt i Telemark fylkeskommune som case.

Problemstilling

For å følge opp detaljer i problemstillingen så har jeg delt den opp i to.

1. Hvordan håndterer en offentlig organisasjon realisering av små fragmenterte indirekte økonomiske gevinster – heretter kalt fragmenterte tidsgevinster?
2. Hva er konsekvensen av ledernes oppfølging av gevinstrealiseringen?

Struktur i rapporten

Kapittel 2 beskriver relevant litteratur på området for å belyse problemstillingen. I Kapittel 3 beskriver jeg metodisk tilnærming. I Kapittel 4 presenterer jeg et case med beskrivelse av organisasjon og kontekst samt et konkret prosjekt som er brukt for å gå dypere ned i problemstillingen. Videre presenteres funn. I kapittel 5 diskuteres funn mot problemstillinger og eksisterende forskningslitteratur. Kapittel 6 inneholder konklusjonen som utfordrer deler av eksisterende forskningslitteratur på området.

2. Litteratur

Dette kapitlet presenterer teori som er funnet i forskningslitteraturen som er relevante for studien. Siden det dreier seg om prosjekter som leverer noe til en basisorganisasjonen, er temaet prosjekt og porteføljestyling sentralt. Deretter vil temaet gevinstrealisering bli grundig beskrevet. Siden det er to organisasjoner som er i bildet, en prosjektorganisasjon og en basisorganisasjon, er det interessant å se på hva en organisasjon er. Det belyses også forskjellige perspektiver med å lede en organisasjon da ledelse og utvikling av en organisasjon er en vesentlig del av temaet gevinstrealisering (Flak, 2012, s. 29).

2.1 Prosjekt – og porteføljeledelse

En viktig faktor for å lykkes med gevinstrealisering er at eierskap av målsettinger og gevinstrealiseringsplanen er forankret hos lederen av basisorganisasjonen (Flak et al., 2012, s. 29). Flak peker i mange av prinsippene for gevinstrealisering på betydningen av prosjektleders og prosjekteiers rolle og samspillet mellom dem. Siden etablering av nye systemer ofte settes i gang som et prosjekt, er også ledelse av gjennomføringen av beslutninger om hvilke prosjekter som skal settes i gang, gjennomføringen av prosjektet og overleveringen til basisorganisasjonen avgjørende.

Hvordan man definerer et prosjekt kan variere ut ifra hvilke perspektiv man ser fra – hvilket ståsted man har (Andersen, 2018, s. 16.). Erling S. Andersen, en av nestorene innenfor prosjektledelse i Norge, definerer perspektivene slik (Andersen, 2018, s. 17-18).

Oppgaveperspektivet

I dette perspektivet er fokuset på å levere et vel definert produkt i henhold til en vel definert plan og hvordan kan man utføre oppgavene best mulig for å levere avtalt produkt.

Organisasjonsperspektivet

Her er fokuset på at en prosjektorganisasjon er en midlertidig organisasjon som er opprettet av basisorganisasjonen (den permanente). Leveransene fra prosjektet skal bidra til en ønsket utvikling av basisorganisasjonen. Det er her avgjørende at samspillet mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen fungerer godt.

Ressursperspektivet

Mye av utviklingsarbeid i en organisasjon skjer gjennom prosjekter. Da blir fordelingen av ressurser mellom daglig drift og utvikling viktig for basisorganisasjonens ledelse.

Interessentperspektivet

Både selve prosjektet og leveransene fra et prosjekt har betydning for flere aktører. Aktørene vil prøve så langt som mulig å ivareta sine egne interesser i prosjektet. Derfor er det viktig å vite hvem aktørene er, hvilke interesser de har og hvilken makt de har for å kunne påvirke prosjektets eller prosjektets leveranser.

Selv om man kan definere prosjektet sett fra de forskjellige perspektivene så er det likevel en del kjennetegn ved at et prosjekt (Andersen, 2018, s. 16):

- Utfører fastlagte arbeidsoppgaver
- Er tidsbegrenset (temporær organisasjon)
- Er iverksatt av en annen organisasjon (basisorganisasjonen)
- Leverer resultater (leveranser) som innebærer muligheter for endringer, til dels dramatiske, for brukerne av leveransene
- Består av flere mennesker, som arbeider tett sammen, men har forskjellig faglig bakgrunn og erfaringer
- Har til rådighet andre typer av ressurser, som for eksempel it-systemer, maskiner, materialer osv. men er bundet av økonomiske rammer
- Er gjenstand for interesse og engasjement fra mange personer og grupper innenfor og utenfor basisorganisasjonen
- Er utsatt for usikkerhet knyttet til forhold både innenfor og utenfor prosjektet

Flak peker i prinsipp 3 på at aktiv ledelse i basisorganisasjonen er avgjørende for å oppnå gevinster (Flak, 2012, s. 27). Fra et prosjektteoretisk perspektiv setter Andersen dette på dagsorden i arbeidet med å oppnå prosjektsuksess. For det første er det viktig å definere formål og mål med et prosjekt. Formålet skal gi svar på hvorfor prosjektet er opprettet. Formålet skal bidra til at virksomheten i framtiden utfører visse funksjoner på en ny eller bedre måte (Andersen, 2005, s. 98). Videre definerer Andersen prosjektsuksess som summen av prosjektledelsesuksess og prosjektproduksuksess (Andersen, 2005, s. 102).

Prosjektlederen er ansvarlig for resultatet fra prosjektet – prosjektledelsesuksess. Det viktigste for å oppnå prosjektsuksess ligger likevel hos de som har bestilt leveranser – ledelsen i basisorganisasjonen – ofte representert med prosjekteier. Det er ledelsen i basisorganisasjonen som har ansvaret for at leveransene fra prosjektet tas i bruk og slik kan nå formålet med prosjektet. Det er dette Andersen kaller prosjektproduksuksess.

Som vi ser så er det Andersen definerer som viktigste faktorer til å lykkes med et prosjekt svært lik det Peppard, Ward og Daniel (2007), Bradley (2016) og Flak (2012), beskriver som suksesskriterier for å lykkes med gevinstrealisering. Involvering og eierskap fra ledelsen i basisorganisasjonen og utøvelse av lederskap gjennom hele løpet fra når behovet oppstår, gjennomføringen av prosjektet og realisere gevinster som prosjektets leveranser er ment å gi.

Når prosjektorganisasjonen har overlevert sin leveranse til basisorganisasjonen er neste skritt å se på hva litteraturen sier om gevinstrealisering.

2.2 Gevinstrealisering

Gevinstrealisering er pekt på som en viktig faktor for å lykkes med å effektivisere offentlig sektor i Norge – for at Norge også i fremtiden skal være et velferdssamfunn (NOU 2016:3, s.8). NOU 2016:3 er også Produktivitetskommisjonens andre rapport og legger et grunnlag for politikktutforming for dagens regjering. Kommisjonen konkluderer rett og slett med at det er «*Manglende oppmerksomhet om gevinstrealisering*» (NOU 2016:3, s. 221).

Hva er gevinstrealisering

Begrepet gevinstrealisering stammer fra tanker som vokste fram på 1990 tallet der man måtte begynne å definere tiltak som skulle sørge for at mål i IT-prosjekter kunne realiseres – ikke bare definere mål (Flak et al., 2012, s. 19). Argumentet var at mål ikke oppfyller seg selv – man må faktisk utøve lederskap for å få det til.

Fokuset i modellene som er utviklet har endret seg fra bare å dreie seg om selve IT løsningen prosjektet skal levere – altså et prosjektfokus - til å få en større strategisk fokus på hvilke muligheter IT-løsningen kan gi en virksomhet på et forretningsmessig nivå (Breese, R. Jenner, S. Serra, C. Thorp, J. 2015, s.1441).

Noen av pionerene i å utvikle modeller for å se utover selve prosjektet er Ward og Daniel som definerer begrepet gevinstrealisering slik:

«prossessen med å organisere og lede slik at potensielle gevinster fra bruk av informasjonssystemer/informasjonteknologi faktisk blir realisert» (Ward&Daniel, 2012, s. 8).

Etter hvert har myndighetene i forskjellige land kommet med pålegg om at før man setter i gang IT-prosjekter av en viss størrelse, er man pålagt å beskrive, beregne og i etterkant dokumentere faktiske oppnådde effekter (Hellang, Ø. Flak, L. Päiväranta, T., 2013, s. 94, s. 105). I Norge er det modellen som er utviklet av Ward og Daniel som ligger til grunn for tenkingen rundt gevinstrealisering (Hellang, Ø. Flak, L. Päiväranta, T., s. 97). Denne modellen kalles også Cranfield-metoden for gevinstrealisering (Eckartz, S. Katsma, C. Maatman, R, 2012, s. 4647).

Normalt så er IT-prosjekter godt evaluert og fulgt opp på tradisjonelle prosjektelementer som kost, tid og teknisk kvalitet (Ward & Daniel, 2012. s. 7). Men i langt mindre grad evalueres realiseringen av de gevinstene IT-løsningene er ment å gi til organisasjonen. Det blir fort en utfordring når utarbeidelsene av gevinstanalyser og gevinstrealiseringplaner i forkant er mangelfull (Ward & Daniel, 2012. s. 6).

Den nye tenkingen førte til at man fikk mer fokus på hva IT-prosjekter kan levere av nytteverdi for interessenter, prosesser for å involvere og sikre at man når målsettinger og at man blir bevisst på at det må endringsledelse til for å lykkes å realisere gevinstpotensialet (Flak, 2012, s. 19). Tabell 2.1 synliggjør dette tankesettet:

	Fra	Til
1	Technology delivery	Benefits delivery
2	Value for MONEY	VALUE for money
3	Expenditure proposal	Business case
4	IT implementation plan	Change management plan
5	Business manager as onlooker/victim	Business manager involved and in control
6	Large set of unfocused functionality	IT investment sufficient to do the job
7	Stakeholders «subjected to»	Stakeholders «involved in»
8	Trained in technology	Educated in exploitation of technology
9	Technology and project audit	Benefits review

Tabell 2.1 Forskjellene i tilnærming til IT-prosjekter med fokus på gevinstrealisering vs tradisjonelle IT-prosjekter (Ward & Daniel, 2012, s. 9)

Punkt 9 viser at investeringer i IT-prosjekter nødvendigvis medfører endringer. Man må planlegge for endringer; endringer i måten å jobbe på, måten å levere tjenesten på og kanskje også endringer i hvordan man organiserer seg. Hvis man ikke planlegger for eller ikke klarer å

gjennomføre disse endringene, går man glipp av ganske så store gevinster (Bradley, 2016, s. 3). En undersøkelse som PMI gjorde i 2016 viser at bare 17% av virksomhetene som ble undersøkt mente de var gode på gevinstrealisering, mens hele 40% mener de er svake på gevinstrealisering (PMI, 2016. s.4). Dette viser at det er store gevinster som i dag ikke realiseres – gevinster som man går glipp av.

Andersen (2005, s.102) peker på grunnlaget for å kunne realisere gevinster gjennom begrepet prosjektprodukt suksess. Det er fordi at prosjektsuksessen må vurderes i forhold til om prosjektproduktet, altså leveransen fra prosjektet, blir tatt i bruk av basisorganisasjonen. At prosjektproduktet tas i bruk bidrar til at basisorganisasjonen kan gjennomføre sin strategi og nå sine mål. Sagt på en annen måte - legger til rette for at gevinster kan realiseres. Det pekes her på viktigheten av at lederen av basisorganisasjonen tar sitt ansvar for endringen i sin organisasjon – for å realisere bruken av det prosjektet leverer.

6 prinsipper for gevinstrealisering.

For å forstå hva IT-prosjekter kan tilføre virksomheter av nytteverdi så er det etablert noen prinsipper for arbeid med gevinstrealisering (Flak, 2012, s. 25, Peppard et al., 2007, s.5).

1. IT-løsninger har ingen verdi i seg selv, men gevinster kan realiseres når IT-løsninger brukes effektivt og fører til endringer i tjenesteproduksjon og – leveranser

Det er avgjørende at man vet hva man vil med etableringen av nye IT-løsninger. Målsettinger må være tuftet på behov for etablerte målsettinger for virksomheten. Nye IT-løsninger må også være med på å bygge oppunder virksomhetens overordnede målsettinger.

2. Gevinster av IT-investeringer er mer enn rasjonalisering

IT-løsninger kan føre til så mange andre gevinster enn økonomiske. Det kan være mer effektiv drift, økt kvalitet eller nye måter å levere tjenester på. Teknologi gir så mange nye muligheter at man med en snever fokus på økonomiske gevinster vil gå glipp av mange andre gevinster. Man vil også møte motstand i prosessene hvis fokus bare skal være enten å spare arbeidsinnsats eller kutte kostnader.

3. Aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå gevinster

Gevinster fra et IT-prosjekt kan realiseres både underveis i prosjektet og i lang tid etter at leveransen er overtatt av prosjekteier og basisorganisasjonen. Ansvar vil derfor også ligge i basisorganisasjonen for å realisere gevinster. Det innebærer at prosjekteieren må aktivt utøve ledelse for å ha mulighet å ta ut gevinstpotensialet når IT-løsningen er tatt i bruk

4. Det er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IT-investeringer

Etableringen av nye IT-løsninger må ha et formål – et tydelig definert mål som de ansvarlige lederne må ha et eierskap til. Siden toppledere er de som kjenner best til virksomhetens overordnede målsettinger, må de også eie både målsettingene og ansvaret for å realisere gevinstene.

Argumentene bak det sterke eierskapet til gevinstrealiseringen hos de ansvarlige topplederne er at gevinster som ligger i endringen av arbeidsprosesser - er det ansvarlig leder i basisorganisasjonen som har mulighet til å endre på. Det ligger i mandatet til personal- og budsjettansvarlig.

5. IT-prosjekter er også organisasjonsutvikling

På nytt er det viktig at lederen for basisorganisasjonen involveres tidlig, får et sterkt eierskap både til formål, målsettinger og ansvaret for gevinstrealiseringen. På denne måten unngår man at det er IT-personell som med sitt perspektiv står ansvarlig for gevinstrealiseringen. Ledere for basisorganisasjonen må ta ansvaret for å se samspillet mellom mennesker, prosesser og IT-løsninger i helhet. På denne måten kan IT-løsninger være en stor mulighetsgjører i en organisasjonsutvikling.

6. Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle resultater er gevinster

Et prosjekt kan gi mange resultater. Men alle resultater er ikke gevinster. Et resultat kan kalles gevinst hvis vi kan beskrive nytten resultatet får for hvem. Dette krever igjen ledelse av prosjekteier da gevinster må planlegges og det må også planlegges hvordan man skal realisere de planlagte gevinstene.

Metode for gevinstrealisering.

Et rammeverk med prosesser for å sikre gevinstrealisering er utarbeidet av flere. Både KS, DFØ og DIFI har beskrevet detaljerte prosesser i forskjellige faser. Ward & Daniel lanserte en overordnet prosessbeskrivelse for å lykkes med gevinstrealisering. Den består av aktiviteter i en kopling av forskjellige iterative delprosesser. Benefit management model vises i figur 2.1.

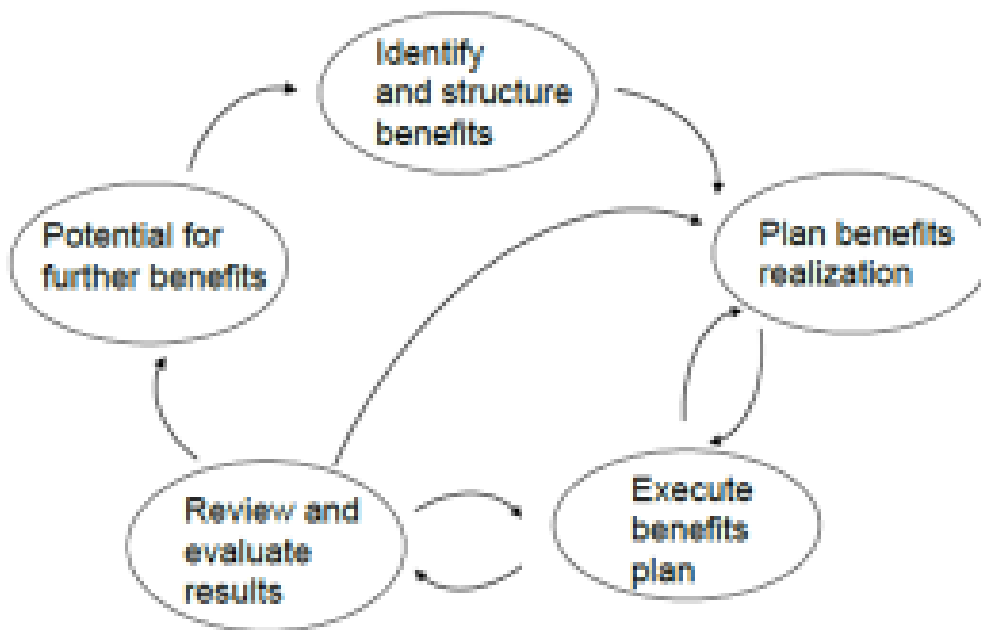


Fig 2.1 Benefit management model (Ward & Daniel. 2012. s. 69).

Som vi ser så er hele den overordnede prosessen og delprosessene iterative. Det vil si at man kontinuerlig bør gjenta de forskjellige prosessene. Det forteller oss at vi må være smidige og evaluere, fange opp nye muligheter underveis – ikke bare definere en plan fra starten av som er den fulle sannheten (Flak, 2012. s. 52). Oversatt til norsk innebærer de forskjellige stegene i metoden følgende (Ward & Daniel, 2012. s. 69 – 82):

Identifisere og strukturere gevinster

Hensikten er å identifisere omforente målsettinger og gevinstpotensialet i prosjektet.

Gevinster er resultater som har nytteverdi for en eller flere interessenter i prosjektet. Eierskap til disse nytteverdiene er viktig da man også skal etablere et eierskap til gevinstene og påvirkningen hos interessentene. Det neste er å lage en kort beskrivelse som et beslutningsgrunnlag for den videre prosessen.

Planlegge gevinstrealiseringen

Hensikten er å utarbeide en detaljert gevinstrealiseringplan som forplikter en eller flere gevinstansvarlige. Disse har ansvaret for å gjennomføre de endringene som er nødvendige for å realisere gevinstene. Det innebærer å utøve lederskap for å endre organisasjonens måte å arbeide på eller også å endre organiseringen. Det setter krav til endringsledelse. Det skal etableres måleindikatorer, foretas en nullpunktsmåling og definere ønsket verdi på indikatorene når man anser gevinstene som oppnådd. Det skal også defineres tidspunkter for når man mener gevinstene skal oppnås og hvor ofte de skal måles.

Gjennomføre gevinstrealiseringsplanen

Neste skritt er å gjennomføre gevinstrealiseringsplanen. Det krever at en ansvarlig følger opp og kontrollerer framdriften i arbeidet. Siden gevinster kan realiseres både underveis i prosjektet og i lang tid etter at prosjektet er ferdig med sitt arbeid, krever dette oppmerksomhet over tid. Underveis vil man av og til se at alt ikke går som planlagt eller at nye muligheter for gevinster dukker opp. Det er derfor viktig at man går et skritt tilbake og både justerer de planlagte gevinstene og eventuelt får inn nye gevinstmuligheter. Justeringer kan være å endre nivå på målsetting eller fjerne gevinster som ikke lenger er aktuelle.

Gjennomgå og evaluere resultater

Hensikten er både å evaluere investeringen i seg selv, men også få et grunnlag for å lære. Lære hva som gikk bra og hva vi kan gjøre bedre. Dette gjøres ved at det avdekkes hvilke gevinster man har oppnådd og hvilke som man ennå ikke har oppnådd. For de gevinstene som ikke er oppnådd, må man finne tiltak for å sikre oppnåelse og justere gevinstrealiseringsplanen. Så må man prøve å analysere og prøve å lære hvorfor. Svaret på «hvorfor» er viktig å ta med seg videre for å utføre de neste prosjektene på en bedre måte.

Etablere potensial for flere gevinster

Basert på det man har lært underveis i prosjektet, er det nå viktig på nytt å dele denne kunnskapen og ta en ny involveringsrunde med interessentene i prosjektet, for å se om det er grunnlag for nye gevinster. Nye gevinster kan være nye muligheter for endring i organisasjonen. Det kan også ende med behov for nye investeringer og da begynner man på en ny runde.

Hvordan påvise gevinstrealiseringen – mål og indikatorer

For å finne ut om man lykkes med gevinstrealisering, er det i de forskjellige rammeverkene for gevinstrealiseringen pekt på bruk av målsettinger og indikatorer. Det fører oss inn på temaet mål- og resultatstyring.

Øyvind Hellang definerer gevinst som en positiv effekt som bidrar til måloppnåelse (*Øyvind Hellang, 17. sept. 2014, Gevinstrealisering og måleindikatorer*). For å vite og synliggjøre gevinstrealisering, drar han opp betydningen av måleindikatorer. Åge Johnsen peker på anbefalinger på hvordan utvikle gode måleindikatorer – såkalte SMARTE kriterier. Dette vil si at indikatorene skal være Spesifikke, Målbare, Aksepterte, Relevante, Tidfestede og Enkle (Johnsen, 2007, s. 160).

Johnsen beskriver tolv myter i sin bok om temaet resultatstyring i offentlig sektor. For å belyse problemstillingen i oppgaven plukker jeg ut den fjerde og tiende myten.

Den fjerde myten er at resultatstyring ikke passer i offentlig sektor fordi mange av tjenestene er vanskelig å måle (Johnsen, 2007, s. 28). Årsaken skal være at innføring av målesystemer fører til uønskede virkninger i organisasjonen – såkalt dysfunksjonell virkning. På den annen side påstår Johnsen at dette kan unngås ved å ha gjennomtenkte prinsipper for oppfølging av resultatstyringen. I dette studiet vil dette perspektivet være interessant med tanke på funn i empirien.

Den tiende myte er at resultatinformasjon ikke blir fulgt opp i offentlig sektor (Johnsen, 2007, s. 31). Årsaken skal være at det lettere blir fokus på resultater som enkelt lar seg måle og telle, som kan føre til at kvalitative og myke resultater, som er vanskeligere å dokumentere blir mindre viktig. Dette er en av de dysfunksjonelle effektene som det er en redsel for. Dette temaet er også svært interessant å drøfte seinere i studien når vi ser på etableringene av måleparametere og oppfølgingen av disse i det aktuelle caset i studien.

En omfattende undersøkelse om gevinstrealisering i 2017 viser at omtrent halvparten av kildene sier at det er viktig å følge opp kvalitative gevinster som ikke lar seg alltid måle i tellekanter, men mer beskrivende uttrykk for et nivå (Jenner, et al., 2017, s. 23).

En oppsummering av hva forskningen og litteraturen sier om kritiske faktorer for gevinstrealisering, viser at oppfølging av gevinstrealisering med indikatorer og måling er svært viktig.

Faktorer som er omtalt i litteratur for	Referanser i gevinstrealiseringslitteratur
Tydelig fordeling av roller og ansvar	Bradley 2010, Peppard and Ward 2005
Eierskap og involvering fra ledelsen	Lin et al. 2005, Ashurst 2007, Doherty et al., 2012, Bradley, 2010
Forankring, involvering og brukermedvirkning	Ashurst, 2011, Edwards & Peppard 1997
God kompetanse og god praktisk utøvelse av endringsledelse	Doherty, Ashurst & Peppard, 2012, Breese 2012
Oppfølging av gevinstplan og gevinstmåling samt tiltak når gevinster ikke realiseres som planlagt	Lin et al. 2003, Hellang et al.2012, Bradley 2010, Ward & Daniel 2006
Gevinstrealiseringskompetanse	Flak 2012, Lin et al., 2005
God planlegging og gode, målbare og realistiske gevinstmål	Ashurst, 2007, Bradley 2010, Peppard et al. 2007, Ward et al. 2008
Avdekke reelle behov, deretter koble disse med teknologi	Doherty et al. 2012, Ashurst et al. 2008
Forankring i strategiske mål	Bradley 2010, Ashurst 2007
Fokus på gevinstrealisering, ikke bare leveranse	Ashurst et al. 2008, Lin et al. 2005, Ashurst 2007, Doherty et al. 2012,
Fokus på gevinst-realisering etter overlevering	Lin et al. 2005, Doherty et al. 2012
Avdekke potensiale for nye gevinster	Ward & Daniel. 2006
Realisere identifiserte gevinster	Ashurst et al. 2007, Doherty et al. 2012, Ashurst 2008
Evaluerer prosjekt og ta med lærdom videre	Ward & Daniel. 2006
Oppfølging av gevinstplan og gevinstmåling samt tiltak når gevinster ikke realiseres som planlagt	Ashurst 2008, Bradley 2010, Ashurst et al. 2007, Ward & Daniel, 2006
Evaluerer av gevinstuttak over tid	Ashurst et al. 2010; Ward og Daniel 2006
Teknologiforståelse Se muligheter i ny teknologi	Ashurst 2007, Flak et al. 2012
Evne og vilje til å ta i bruk sluttprodukt	Lin et al. 2005, Ashurst et al. 2010
Opplæring	Ashurst et al. 2010

Tabell 2.2 Kritiske faktorer for gevinstrealisering (Daur D, Tverberg T, 2018, s.51).

Når metodene for gevinstrealisering har så sterkt fokus på å lage et oppfølgingsregime med mål og indikatorer for å kunne måle, så er det viktig å ikke gå seg vill i å lage et byråkrati som i seg selv spiser opp gevinstene. Derfor er det viktig å ha flere måter å følge opp gevinstrealiseringen på. Både undersøkelser og case-studier – som denne – er viktig å ha i verktøykassen (Jenner, 2014, s. 126). Det kan også være mer hensiktsmessig i komplekse prosjekter å ha mer fokus på å legge til rette for gevinstrealisering, enn å følge tradisjonelle metoder for gevinstrealisering (Flak, 2012, s. 22).

Vi har sett på metoder for gevinstrealisering. Dette avdekker blant annet behov for å etablere konkrete, målbare mål og oppfølging av oppnåelsen av målene. Det har også avdekket at gevinstrealisering dreier seg mye om å få mennesker til å endre måter å jobbe på og organisere seg. Det vil derfor være interessant å se hva litteraturen sier om temaet å lede i organisasjoner.

2.3 Perspektiver på ledelse av organisasjoner

En organisasjon er en formelt opprettet virksomhet som består av mer enn ett menneske. Virksomheten vil dermed ha behov for en eller annen struktur og plan for å fordele arbeidet som virksomheten skal utføre (Andersen, 2007, s. 14). En organisasjon innen offentlig sektor vil være en virksomhet, eller en organisasjon, som har som oppgave å føre dialog om og gjøre vedtak som angår et samfunns behov. (Bovaird T, Løffler E, 2009).

Ideologien som ligger til grunn for gevinstrealisering er bygd på total kvalitetsledelse – på engelsk TQM – *total quality management* (Flak, 2012, s. 19). TQM, eller på norsk total kvalitetsledelse, tar opp i seg en blanding av de industrielle ledelsestankesettet som taylorismen og fordismen representerer og de mer myke relasjonsbasert ledelses tankesett. (Strand, 2007, s. 78). Konseptet har spredd seg fra industrien og over i offentlig sektor og har blitt populært på grunn av dokumenterte resultater. Dette tilsier at det vil være interessant å se på ledelse av en organisasjon fra flere perspektiver.

Bolman og Deal trekker opp en modell med forskjellige retninger innenfor organisasjonsteori, for å forstå organisasjoner fra forskjellige perspektiver. De kaller denne modellen for «*De fire fortolkningsrammene*» (Bolman & Deal, 2014, s. 37).

Det har vist seg at ledere som klarer å se utfordringer fra flere posisjoner evner å håndtere situasjoner som oppstår på en bedre måte (Bolman & Deal, 2014, s. 44). De får en dypere forståelse av organisasjonen og står bedre rustet til å forstå situasjoner med bruk av de forskjellige «brillene».

De fire fortolkningsrammene presenteres som å se på organisasjonen fra forskjellige perspektiver:

Det *strukturelle perspektivet* handler om å se på og forstå hvordan en organisasjon er bygd opp med sin organisering av nivåer og hvordan den fungerer med sine regler, målsettinger og strategier.

- Organisasjonen er til for å oppfylle fastlagte målsettinger
- Det kan iverksettes en struktur og en form som passer til organisasjonens særegne forhold (målsettingen, strategien, teknologien, menneskene m. m.)
- Organisasjoner fungerer mest effektivt når miljømessig uro og personlige preferanser holdes i sjakk av rasjonelle normer
- Spesialisering åpner for høyere nivå av individuell sakkunnskap og yteevne

- Samordning og styring er avgjørende for effektiviteten
- Organisasjonsmessige problemer har sitt utspring i uhensiktsmessige strukturer eller mangelfulle systemer og kan løses gjennom omstrukturering eller utvikling av nye systemer (Bolman & Deal 2014, s. 69-141)

Human resource perspektivet har fokus på å forstå menneskene i organisasjonen. Menneskene har sine egenskaper som påvirker atferd. Dette er egenskaper som følelser som frykt, empati og ønsker. Mennesker har også sine sterke og svake sider.

- Organisasjoner er til for å oppfylle menneskelige behov - ikke omvendt. Organisasjoner og mennesker trenger hverandre. Organisasjonene trenger ideene, energien og talentene, menneskene trenger arbeidsoppgaver, lønninger og karrierer
- En dårlig tilpasning mellom organisasjon og individ går ut over den ene eller begge parter. Individet blir utnyttet, eller prøver å utnyttet organisasjonen, eller begge deler. En god tilpasning mellom individ og organisasjon er til det beste for begge parter. Individet finner meningsfylt og tilfredsstillende arbeid og organisasjonene får de menneskelige talentene og energien de trenger. Vi snakker her om behovstilfredsstillelse (Bolman & Deal, 2014, s. 143 – 214).

Det *politiske perspektivet* innebærer at man ser på organisasjonen som en arena der man kontinuerlig konkurrerer om makt, ressurser og oppmerksomhet.

- Organisasjoner er koalisjoner satt sammen av ulike mennesker og interessegrupper (hierarkiske nivåer, avdelinger, faggrupper, kjønn, etniske grupper)
- Det er varige forskjeller mellom mennesker og grupper med hensyn til verdier, preferanser, meninger, informasjon og virkelighetsoppfatninger. Slike forskjeller forandres langsomt, om de overhodet gjør det
- De fleste viktige beslutninger i organisasjoner omfatter fordeling av begrensede ressurser. De dreier seg om hvem som skal få hva
- På grunn av begrensede ressurser og de varige forskjellene, er konflikter et sentralt element i den organisasjonsmessige dynamikken, og makt er den viktigste ressursen
- Organisasjonens mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslåing, forhandlinger og manøvrering frem mot fordelaktige stillinger blant medlemmer av ulike koalisjoner (Bolman & Deal, 2014, s. 213 – 276))

Det *symbolske perspektivet* retter seg inn mot å se organisasjonen som spiller på menneskene sin mening og tro. Kulturbygning med ritualer og historiebygging er viktige elementer.

- Symboler og innvielse. Det kan for eksempel være overgangsritualer som innvielse i en organisasjon for å bli tatt opp og godtatt som nytt medlem
- Kultur og ritualer som gir uttrykk for en organisasjons produkt og prosess
- Organisasjonssymboler som konsentrerer seg om mening, anskuelser og tro
- Myter, fortellinger og eventyr
- Metaforer, humor og lek (Bolman & Deal, 2014, s. 277 – 338)

Fortolkningsramme				
	Strukturell	Human Resource	Politisk	Symbolisk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale begreper	Regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, politikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur, å ha politisk teft	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening

Tabell 2.3 De fire fortolkningsrammene (Bolman & Deal, 2014, s. 43).

Tabell 2.4 synliggjør en del vesentlige utfordringer ved endringer. Tabellen peker også på noen strategier for å lykkes med å komme seg forbi hindrene.

Ramme	Hindringer for forandring	Viktige strategier
Den strukturelle rammen	Tap av retning, klarhet og stabilitet, forvirring og kaos	Kommunikasjon, omstilling og forhandlinger om nye formelle mønstre og strategier
Human resource rammen	Angst, usikkerhet, følelsen av å være inkompetent og hjelpetrengende	Opplæring i nye ferdigheter, medvirkning og involvering, psykisk støtte
Den politiske rammen	Umyndiggjøring, konflikt mellom vinnere og tapere	Å skape arenaer der stridsspørsmål kan reforhandles og nye koalisjoner dannes
Den symbolske rammen	Tap av mening og hensikt, klamring til fortiden	Å skape overgangsritualer som gir anledning til å sørge over fortiden og hilse framtiden velkommen

Tabell 2.4 Organisasjonsforandring i ulike perspektiver (Bolman & Deal, 2014, s. 419).

2.4 Oppsummering

Vellykket gjennomføring av prosjekter med prosjektmetodikk, i en styringsstruktur der et porteføljestyre leder prioriteringer, krever at alle involverte er klar over, aksepterer og utøver sitt ansvar i sine definerte roller. Selv om litteratur innenfor prosjektledelse sammenligner nytteeffekten av et prosjekt med det som ønskes oppnådd med fokus på gevinstrealisering, inneholder litteraturen for gevinstrealiseringen et mye breiere fokus på endringer i organisasjonen. Det er også et bredt sett med metoder for å følge opp de forskjellige type gevinstene. Hvordan metodemodellene har blitt omsatt til operative verktøy, må også sees i sammenheng med fokuset på målstyring som har preget norsk offentlig sektor i mange år. Felles for metodene er at de krever en 0-punkts status, underveis status og status over tid etter prosjektets leveranser inntil målsetningen med leveransene er oppnådd.

Både prosjekt- og gevinstrealiseringslitteraturen sier at for å lykkes med å ta ut nytten av prosjekter, gevinstrealiseringen, kreves det at basisorganisasjonen evner å endre både sine måter å jobbe på og om nødvendig endre sin organisasjon. For å kunne lykkes med dette er det interessant å kunne se på en organisasjon med forskjellige perspektiver, for å forstå og lede en organisasjon. Ofte vil det være behov for å kunne benytte flere perspektiver, spesielt i endringsprosesser, som gevinstrealisering fører til.

3. Metode

Kapitlet gir en oversikt og beskrivelse av de valg som er gjort i forhold til metode, undersøkelsesdesign og analyse av dataene. Videre beskrives hvordan arbeidet med undersøkelsen er gjennomført og bakgrunnen for utvalg av intervjuobjekter.

Validiteten, gyldigheten, av dataene er viktig for at resultatene skal være forskningsmessige gode nok. Derfor vil beskrivelse av dette arbeidet og de etiske problemstillingene drøftes.

Metodekapitlet tar utgangspunkt i Jacobsens sin bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode» fra 2016.

Problemstillingen krever flere tilnærminger til undersøkelsesdesignet. Utgangspunktet er å benytte Telemark fylkeskommune som case. Caset ble undersøkt både ved hjelp av dokumentgjennomgang og intervjuer av relevante ansatte.

3.1 Metodevalg

Problemstillingen er hentet ut ifra egne erfaringer om egen virksomhet. Det har vist seg svært vanskelig å få ledelsen til å dokumentere tidsgevinster som er spredd på flere avdelinger eller mennesker. Tidsgevinstene for virksomheten er store, men samtidig små på nivået de skal følges opp – i denne oppgaven er enheten ett menneske.

I denne studien besto undersøkelsen blant annet av å snakke med involverte deltagere i gevinstrealiseringsprosessen. For å finne ut om hvordan de var involvert i prosessen og i tilfelle prøve å finne svar på hvorfor det er vanskelig å få dokumentert gevinstrealiseringen. Måten å gå fram på for å hente inn informasjon om virkeligheten – empiri, kalles en metode. Metode er da et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jakobsen. 2016, s.21). Det finnes forskjellige metoder avhengig av problemstilling og hva man ønsker å finne ut.

Det var et begrenset utvalg av mennesker som skulle intervjues. Informasjonen vil bestå av ord, tekst og setninger. Prosjektdokumentasjon ble også undersøkt. Det som kjennetegner kvalitativ metode er at dataene – altså informasjonen – består av ord og tekst i stedet for tall som i kvantitativ metode (Hjerm og Lindgren. 2017, s. 85). Kvalitativ metode er velegnet der man skal undersøke få enheter og gå i dybden. Metodevalget er derfor en kvalitativ metode.

3.2 Undersøkellesdesign

Det er viktig å få så detaljert informasjon som mulig om årsakene til at det er så vanskelig å dokumentere realiseringen av de små tidsgevinstpotensialene. Det er også viktig å få informasjon både om ledernes utøvelse av lederskap og endringer i agering hos de som utfører oppgaver, som enten kan være borte eller ta kortere tid. Vi må få vite hvordan informasjonen sprer seg i hierarkiet og hvordan ledelsesinformasjon blir oppfattet.. Dette vil gi en forståelse av det enkelte individet i hierarkiet sin posisjon og hverdag. Videre hvilken ledelsesinformasjon vedkommende agerer på og hvordan.

Undersøkelsen går ut på å studere fenomenet utfordringen med å realisere små tidsgevinster gjennom å få en dypere forståelse av de menneskene som er involvert i prosessen. Intensivt design, som case-studier er, koblet med kvalitative metoder i datainnsamlingen, gir best grunnlag for å forstå spesifikke temaer (Jakobsen. 2016, s. 133). For å få fram hver enkelt sine opplevelser av virkeligheten, ble hver enkelt intervjuet alene og ikke i gruppe. Mennesker vil ikke legge de samme begrensingene på sine utsagn når de er alene og ikke i gruppe. Intervjuene har vært ansikt til ansikt. Slike intervjuer gir fordeler da man lettere får en tettere og mer dynamisk kommunikasjon (Jakobsen. 2016, s.147).

Å samle inn data fra egen virksomhet er effektivt og gir også en større mulighet til enkelt å følge opp underveis og få bedre kvalitet på dataene. På den annen side så kan det gi noen utfordringer med nærhet til objekter og virksomhet. Hvordan dette er håndtert beskrives i delkapitlet *Etiske utfordringer*.

3.3 Utvalg og Innsamling av data

For å lykkes med gevinstrealisering må det utøves endringsledelse (Flak, 2012, s. 19). For å belyse problemstillingen ble det i caset valgt å følge ledelsesstrukturen i organisasjonen fra øverste administrative leder og helt ut til de utførende. Hensikten var å finne ut hvordan ledessignaler fra øverste leder ble håndtert og hvordan signalene ble videreformidlet i organisasjonsstrukturen. Siden fokuset er å følge en organisasjonslinje og for å sjekke ut funn på flere skoler innenfor rammene av denne rapporten, ble det valgt å intervju lærere på tre skoler. Utvalget er vist i Tabell 3.1.

Rolle	Antall
Fylkesrådmann	1
Fylkesopplæringsjef	1
Rektor	1
Avdelingsleder	1
Lærer skole 1	2
Lærer skole 2	2
Lærer skole 3	2

Tabell 3.1 Intervjuobjekter

For forståelsen var det viktig å formelt finne ut hvordan signaler ble gitt og hvordan de enkelte individene oppfattet situasjonen og hvilke egne meninger de hadde. Det ble derfor valgt å ha et lite utvalg, men å dybdeintervjue hver enkelt gjennom «Det åpne individuelle intervjuet». Dette egner seg i undersøkelser der

- vi har relativt få enheter som skal undersøkes
- vi er interessert i hva det enkelte individ sier
- vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2016, s. 145).

Det ble utviklet en intervjuguide med detaljerte spørsmål for å gi kunnskap som kunne belyse hver enkelt delproblemstilling. Den ble ikke sendt ut på forhånd for sikre «hverdags-svar» - ikke godt forberedte og «korrekte» svar. Spørsmålssettene er godkjent av Norsk senter for forskningsdata(NSD).

3.4 Analyse av data

For analyse av kvalitative data er det fire trinn som danner prosessen (Jacobsen, 2016, s.199). I det første trinnet gjelder det å dokumentere materialet som man har hentet inn. Intervjuer må skrives ut og den første systematiseringen av stoffet påbegynnes. Data i dette studiet er blitt samlet inn via intervjuer og relevante prosjektdokumenter for det aktuelle prosjektet.

Prosjekter blir prioritert og igangsatt på bakgrunn av prosjektmandat, prosjektforslag og en gevinstrealiseringplan. Disse dokumentene beskriver blant annet målsettinger med prosjektet, gevinster, ansvar og roller i oppfølgingen av gevinstrealiseringen. Innholdet i dokumentene

legges i dette studiet til grunn for hvordan prosjektet skal kjøres og gevinstrealiseringen skal følges opp.

Intervjuene er spilt inn. I tillegg hadde jeg en medhjelper som skrev ned det som ble sagt underveis i intervjuene. Underveis i intervjuet var det viktig å se etter utsagn jeg mente var viktige for å kunne belyse problemstillingene. I etterkant er referatet sammenholdt med lydopptakene av intervjuene og eventuelt beriket. Det vi sitter igjen med er data i form av tekst.

På det andre trinnet gjelder det å se gjennom dataene fra intervjuene og se etter innhold som belyser problemstillingene. Siden egen medhjelper under intervjuet sørget for utfyllende notater kunne jeg som intervjuer allerede under intervjuene, være oppmerksom på oppførsel, uttrykk, begrep og setninger som kunne belyse problemstillingene. Dette ble det gjort egne notater på.

Det er først i det tredje trinnet at man systematisk sorterer og setter merkelapper på dataene fra intervjuene. Her gjaldt det å se etter gjennomgående tema fra intervjuobjektene. Siden organisasjonen vertikalt er intervjuet, fra toppleder og hele hierarkiet ned til lærer, så var det noen temaer som vi ønsket å se om de gikk igjen. Deretter gikk vi gjennom dataene for å finne temaer som vi ikke på forhånd hadde planlagt å se etter – men som dukket opp som interessante temaer sett oppimot problemstillingene.

På det fjerde trinnet gjelder det å se sammenhenger i stoffet fra intervjuene. I dette studiet gjelder det spesielt å se temaer som går igjen i organisasjonshierarkiet, er det noen koblinger mellom det lærerne forteller i forhold til ledelseshierarkiet mm.

3.5 Validitet(gyldighet) og reliabilitet(pålitelighet)

For å øke validiteten og reliabiliteten til informasjonen som kom fram i intervjuene ble det tatt en gjennomgang av dokumenter tilhørende de aktuelle prosjektene. Intervjuer av relevante personer i organisasjonen i kombinasjon med dokumentgjennomgang er valgt som innsamlingsmetode.

Intensive opplegg, som dette studiet har lagt opp til, brukes for å få en grundigere forståelse av virkeligheten og hvordan den oppfattes og hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2016,

s.91). Jacobsen kaller slike studier for virkelighetsnære. Dette betyr at de undersøkte kjenner seg godt igjen og resultatet oppleves som en riktig beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2016, s.91). Det gir intensive undersøkelsesopplegg høy intern gyldighet.

Det som kan det stilles spørsmål ved i denne studien, er antallet intervjuobjekter på «laveste nivå i hierarkiet». En måte å forsøke å definere når utvalget er stort nok, er metning av informasjon (Jakobsen. 2016, s.193). Det vil si, når vi har nok intervjuer stopper tilgangen på nye temaer eller informasjon ved å foreta nye intervjuer. Selv om utvalget av antall objekter på det laveste nivået i hierarkiet er begrenset, så var det tydelig at lik informasjon kom som svar på spørsmålene. På grunn av utvalget er resultatene gyldige for den spesifikke delen av organisasjonen som er intervjuet. De kan ikke oppfattes som en generell oppfatning i virksomheten, hverken i organisasjonen som helhet eller på hver enkelt videregående skole.

I en intervjusituasjon risikerer vi å ha en effekt på intervjuobjektet. Det gjelder både tone i intervjuet, kroppsspråk og ikke minst; min posisjon i organisasjonen (Jakobsen. 2016, s.242). For å sikre så god pålitelighet som mulig ble intervjuene gjennomført av meg som intervjuer og jeg hadde en medhjelper som kun skulle skrive notater. Jeg gjorde også notater underveis av det som jeg oppfattet som viktige utsagn. Det ble gjort lydopptak. Jeg sammenholdt mine notater med medhjelpers notater. Der det var avvik ble lydopptakene brukt for å korrigere.

I tillegg til intervjuene ble det gjennomgått dokumenter tilhørende de aktuelle prosjektene som undersøkelsen gjaldt. På denne måten ble svarene kvalitetssikret så godt det lar seg gjøre. Funnene er gjeldende for dette prosjektet og for Telemark fylkeskommune. Funn og konklusjonene kan ikke uten nærmere analyse overføres til andre organisasjoner.

3.6 Etske utfordringer

Det er selvfølgelig en fordel å kunne undersøke egen organisasjon som i denne studien. Jeg kjenner organisasjonen, har lettere tilgang til intervjuobjekter og kjenner kulturen godt. Det gjør det enklere å få tak i riktig informasjon. Men samtidig er det en del utfordringer.

Jacobsen setter opp fire forhold som er spesielt viktig å passe på (Jacobsen, 2016, s. 57):

1. Kritisk avstand til intervjuobjektet
2. Skepsis til at det virkelig er et studie og ikke et oppdrag fra ledelsen
3. Det er en fare for at man henter informasjon fra de uformelle strukturene man kjenner og går glipp av helhetlig og riktig informasjon for å danne et riktig bilde

4. Fare for at man blir hemmet da man skal tilbake å jobbe og fungere i organisasjonen som studeres

Dette er noe jeg har vært bevisst på og har derfor blant annet også hatt med hjelp i alle intervjuene. Både for at det skulle være to som noterte og dermed kvalitetssikre informasjonen, men også at medhjelper skulle «passe» på at jeg ikke gikk inn i min jobbrolle. Informasjonen om at deltagelsen var frivillig og at de kunne trekke seg når som helst, ble både sendt skriftlig på forhånd og informert om ved oppstarten av hvert intervju.

I og med at utvalget av intervjuobjekter er forholdsvis lite – spesielt i toppledelsen er det en fare for at data som oppgis kan identifisere enkeltpersoner. Dette er et kjent problem (Jacobsen, 2016, s. 49). Tiltak for å unngå dette er å anonymisere på følgende måter (Jacobsen, 2016, s.50):

- Slette og utelate data som alder og kjønn
- Lavere detaljeringsgrad på dataene
- «Maskere» personer ved å oppgi feil data om dem

Siden organisasjonen er kjent har øverste leder, fylkesrådmannen, gitt samtykke til at både rolletittel og funnene i studien kan offentliggjøres. Det samme gjelder en rolle til – fylkesopplæringsjefen som også besittes av en person. Videre nedover i organisasjonen blir utvalget større, skolene er ikke navngitt og det er dermed ikke mulig å identifisere personene som er intervjuet.

Det er gjennomført modenhetsundersøkelser av organisasjonen i forbindelse med et lederutviklingsprogram med tema gevinstrealisering og teknologiforståelse. Undersøkelsen er utført av ekstern konsulentselskap, og jeg har ikke tilgang til annet enn analysene.

Spørsmålssettet i undersøkelsen og intervjuguide og spørsmål i mine intervjuer er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

4. Resultater

Dette kapitlet beskriver hva case organisasjonen er og hvordan styringsstrukturen i basisorganisasjonen er. Videre er det viktig å presentere målsettinger som er retningsgivende for all innsats i videregående opplæring. Case organisasjonen har innført egen styringsstruktur for digitaliseringsprosjekter og endelig beskrives selve prosjektet som skal levere verdi til organisasjonens innsats for å oppnå hovedmålsettingene til organisasjonen.

4.1 Kontekst – Telemark fylkeskommune

Telemark fylkeskommune er en av landets 18 fylkeskommuner (mars 2019).

Fylkeskommunen er et selvstendig folkevalgt nivå som styres av et Fylkesting som velges for fire år av gangen. De andre to nivåene er kommune og stat. Å være et selvstendig politisk styrt nivå betyr at budsjetter, planer, strategier og tiltak vedtas og bestemmes på selvstendig grunnlag. Fylkeskommunen finansieres ved overføringer fra staten for oppgaver som utføres på vegne av samfunnet og eventuelt andre inntekter som følge av eierskap eller aktiviteter som genererer en inntektsstrøm. Eksempler er eierskap i kraftselskap eller tannlegetjenester til private.

Det er to styringsformer i fylkeskommunene i dag. Noen blir styrt etter parlamentarisme – der fagavdelingene ledes av en politiker – fylkesråd - og som står ansvarlig overfor en fylkesrådsleder som deretter svarer til et fylkesting. Telemark fylkeskommune styres etter den andre modellen - rådmannsmodell. Dette medfører et tydelig skille mellom politisk og administrativt nivå. I rådmannsmodellen er det rådmannen som står ansvarlig alene overfor det politiske miljøet. Politisk nivå vedtar de økonomiske rammene og planer. Så er det rådmannens ansvar å få organisert og gjennomført de politiske vedtakene.

Organiseringen av Telemark fylkeskommune er vist i figur 4.1.

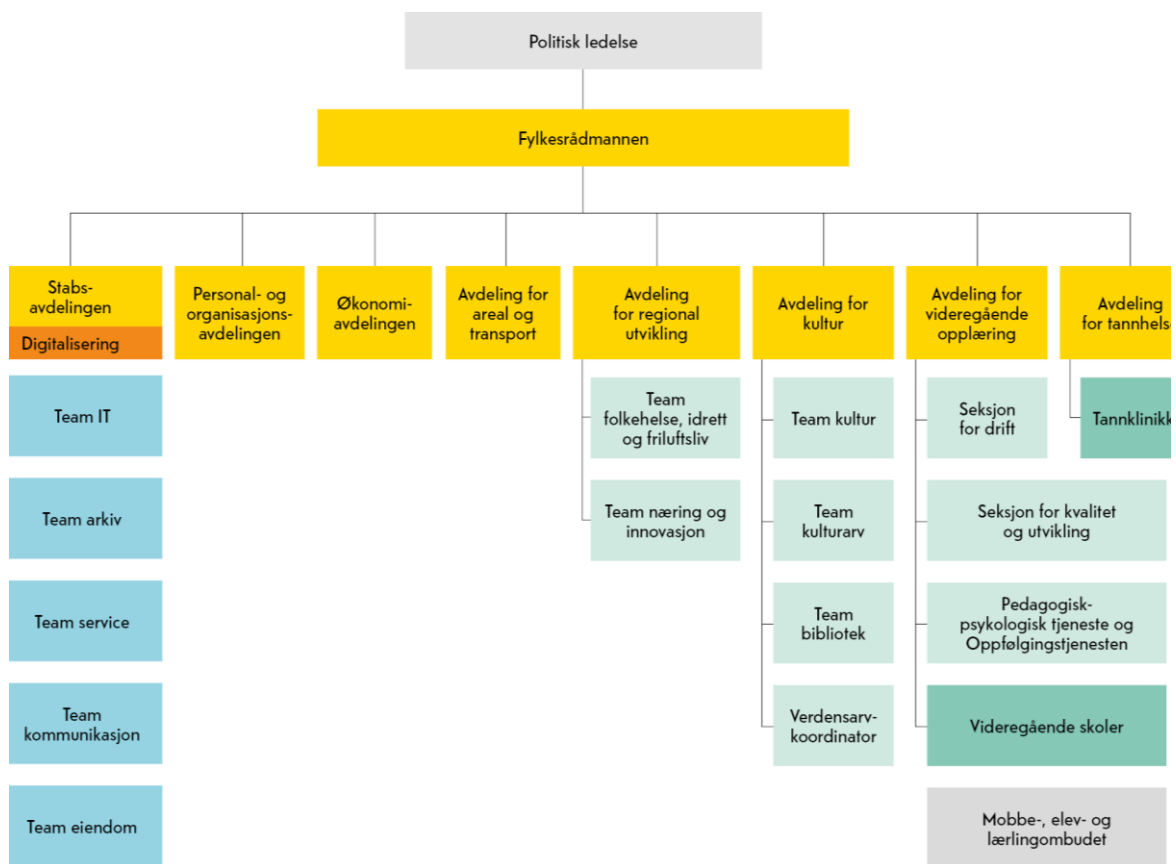


Fig 4.1 Organisasjon Telemark fylkeskommune 1.8.2018.

Videre ser et typisk organisasjonskartet på den enkelte skole slik ut:

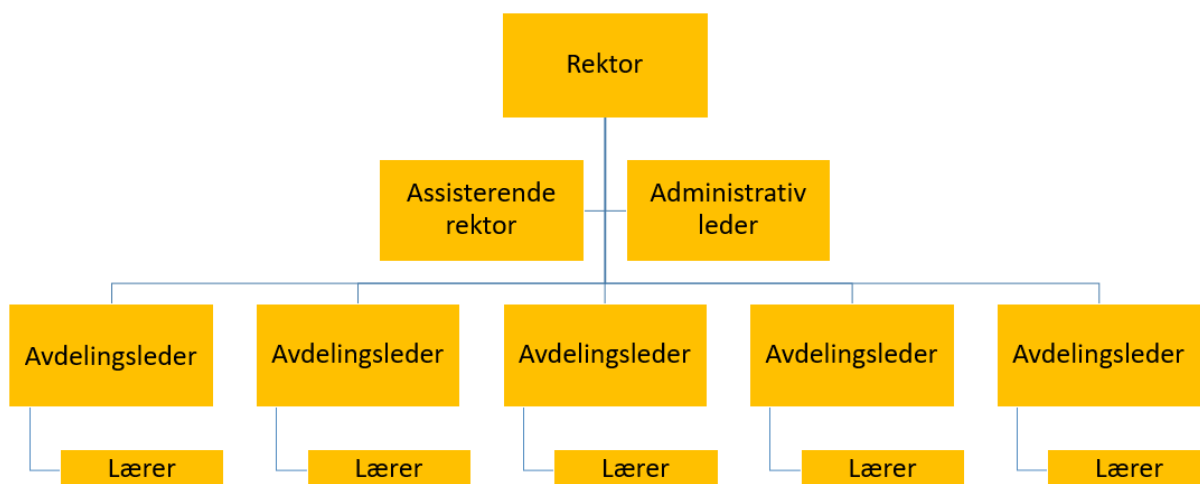


Fig 4.2 typisk organisasjonskart for en videregående skole

Styringsdokument for Telemark fylkeskommune

Arbeidet med gevinstrealisering og digitalisering er forankret både i egen strategi for digitalisering og økonomiplanen som begge er politisk vedtatt (Telemark fylkeskommune, 2016 og 2017). Økonomiplanen inneholder de økonomiske rammene og en verbal del som beskriver målsettinger og tiltak. Her er gevinstene ved digitaliseringstiltak definert som målsettinger både for organisasjonen som helhet og innenfor hver fagavdeling. Siden løsningene som denne oppgaven omhandler ble realisert i 2016 og 2017, tar jeg utgangspunkt i økonomiplanen for 2017 – 2020. Tabell 4.1 viser den felles målsettingen for fylkeskommunen, det vil si at målsettingen skal gjelde for alle avdelinger.

Fellesmål	Måleindikator
Effektivisering og bedre ressursbruk	<p>Økonomi</p> <ul style="list-style-type: none">• Netto driftsresultat på minst 4 %• Gjennomsnittlig egenkapitalfinansiering på 44 %• Minst 20 mill. kr til fri disposisjon på disposisjonsfond• Avsetting av positivt premieavvik til premieavviksfond• Avvik fra budsjett på maksimalt 1 % <p>Effekter av digitaliseringstiltak</p> <ul style="list-style-type: none">• Økt tilfredshet med tjenestene blant brukere og ansatte• Frigjøre arbeidstid tilsvarende 4 årsverk hvert år i langtidsperioden

Tabell 4.1 Målsetting for gevinstrealisering i digitaliseringsarbeidet felles

Som vi ser legges det føringer for at digitaliseringsarbeidet skal gi gevinster i form av bedre tjenester til eksterne brukere og ansatte, samt at det skal gi et potensial for økonomisk innsparing. I dette tilfellet konkretisert til fire årsverk. Det er ikke spesifisert hva gevinstpotensialet på fire årsverk skal brukes til. Men typisk kan spart arbeidstid benyttes til å utføre andre oppgaver eller å redusere bemanningen og dermed spare lønnskostnader. Går vi spesifikk på avdeling for videregående opplæring, var det for 2016 definert to hovedmålsettinger; økt læringsutbytte og økt gjennomføring (Telemark fylkeskommune, 2016, s. 52). Til målsettingene er det utviklet et sett med indikatorer for å måle og følge opp målsettingene.

Utfordringer	Resultatmål
Auka læringsutbytte	<ul style="list-style-type: none"> • Faglege resultat i norsk, engelsk, matematikk, naturfag, skal minst ligge på nasjonalt nivå • Lærlingar med bestått resultat på fagprøva skal vere på minst 95 % • Inga avvik større enn 0,2 karaktereiningar mellom standpunktkarakter og eksamenskarakter • Alle dei vidaregåande skolane skal ha «sunn kantine». Dette inneber at dei følgjer nasjonale retningslinjer for skolemåltidet • Alle vidaregåande skolar legg til rette for fysisk aktivitet minst 30 minutt for skoledagen (på skoleveg og i skoletid)
Auka gjennomføring	<ul style="list-style-type: none"> • 75 % av elevane skal ha gjennomført og bestått vidaregåande opplæring på fem år • Auke delen som fullfører på normert tid til 60 % • Heva lærekontraktar skal ikkje utgjere meir enn 5 % av den totale mengda kontraktar • Minst 60 % av vaksne i vidaregåande opplæring skal ha bestått etter tre år

Tabell 4.2 Resultatmål for området vidaregåande opplæring vart vedtatte i fylkestingssak 31/15, LTP 2016-2019 (Telemark fylkeskommune, 2016, s.52).

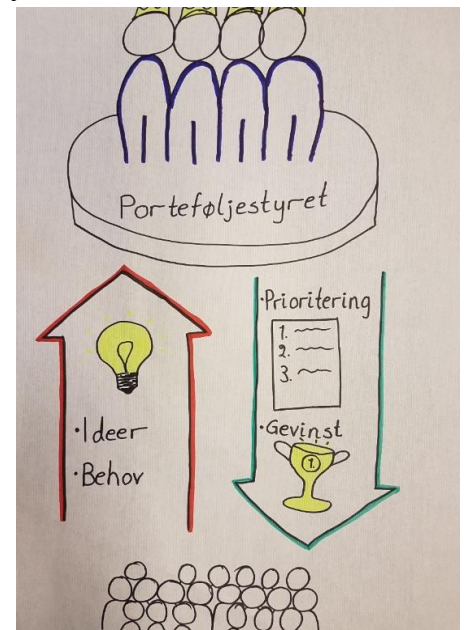
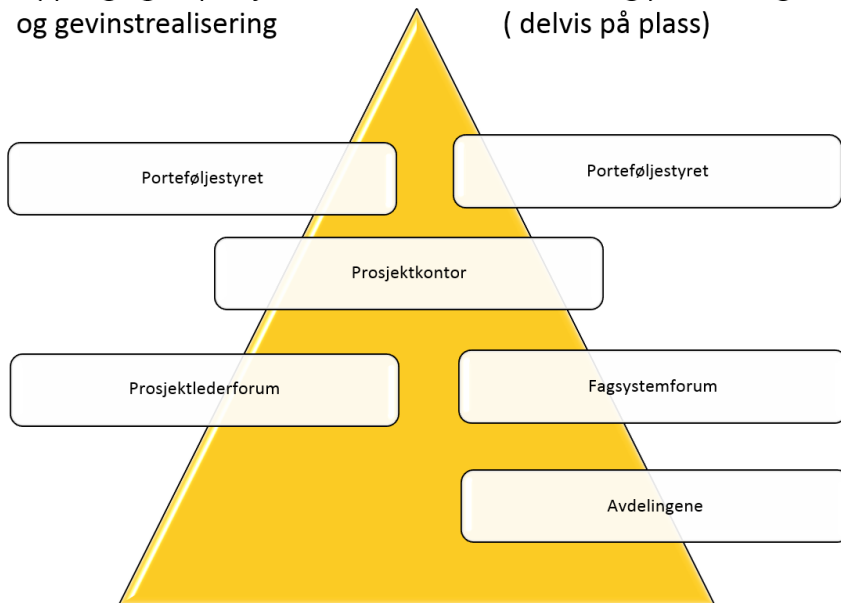
Telemark fylkeskommune har hatt digitaliseringsstrategi siden 2013 (Telemark fylkeskommune, 2013, 2015 og 2017). Alle strategiene har tydelige målsettinger om at satsingen på digitalisering skal gi bedre tjenester til innbyggerne og mer effektiv tjenesteproduksjon. Strategiene er også tydelig på at de ikke er en IT-strategi, men et styrende dokument for hvordan hele organisasjonen skal arbeide med digitalisering; «*Digital strategi for Telemark fylkeskommune skal være et overordnet dokument som gir føringer for hvordan virksomheten benytter digitalisering i sin utvikling, produksjon og leveranser av tjenester*» (Telemark fylkeskommune, 2015, s.3.). Allerede i handlingsplanen for 2014 til Digital strategi 2013 er det initiativ til å starte med gevinstrealisering i Telemark fylkeskommune (Telemark fylkeskommune, 2014).

Telemark fylkeskommune etablerte porteføljestyling av digitaliseringsarbeidet i 2015. Dette er forankret i digitaliseringsstrategien fra samme år (Telemark fylkeskommune, 2015, s. 13). I punkt 4.2.3 i strategien står det: *Fylkeskommunen skal benytte KS sin metodikk for prosjektstyring og gevinstrealisering for å sikre gjennomføring og måloppnåelse bl.a. i digitaliseringsprosjekter*.

KS sin gevinstkokebok har blitt brukt i arbeidet siden høsten 2014. Under etableringen av porteføljestyring i 2015 besluttet fylkesrådmannen at KS sin gevinstmetodikk og Difi sin Prosjektveiviser skulle være de grunnleggende metodene for å lede arbeidet (Skriubakken, J, 2015). Det vedtas også at det skal utarbeides årlige handlingsplaner. For å få dette til så fasiliterer jeg workshop og dialog med alle fagavdelinger. Hensikten er å stimulere og bygge forståelse og kompetanse om digitalisering og å samle inn behov for forbedringer og forenklinger i arbeidsprosessene på fagavdelingene. Styringsstrukturen blir justert i 2016 samtidig som det etableres klare prioriteringskriterier for digitaliseringsprosjektene. Fig 4.2 og 4.3 illustrerer struktur og ansvar, fig 4.4 viser prioriteringskriteriene som ble vedtatt september 2016.

Oppfølging av prosjekter og gevinstrealisering

Ideer til og prioritering av tiltak og prosjekter (delvis på plass)



Figur 4.3 og figur 4.4 To måter å illustrere struktur for porteføljestyring i Telemark fylkeskommune

Hva er viktigst av kriteriene og hvor mye viktigere ? Vekting mellom kriteriene



- 2 metoder
 - enkel måte ved å fordele 1 poeng mellom de tre kriteriene
 - benytte flerkriterie sammenligning – 2 og 2 mot hverandre for å få en tydeligere differensiering – se regneark i arbeidsrommet

Gevinstpotensial		0,46
Gevinstrealiseringstidspunkt		0,40
Kvalitet		0,14

Fig 4.5 Kriterier for prioritering av digitaliseringsprosjekter (PPT, Porteføljestyret 26.09.16)

Som vi ser i figur 4.5, er føringen at prosjekter som gir størst gevinstpotensial og rask realisering av gevinstpotensialet, skal ha høyest prioritert. Det hadde sammenheng med behovet for økonomisk innsparing i årene 2016 til 2018.

Roller og ansvar i styringsstrukturen

I forbindelse med etableringen av porteføljestyring ble det tildelt roller og ansvar i henhold til hensikten med etableringen. Hensikten med styringsstrukturen og oppgaver for Porteføljestyret er beskrevet slik i notatet fra 2015:

Prioritering og oppfølging av prosjekter, ressurser og gevinstrealisering

Det foreslås å etablere et porteføljestyre som arbeider etter et årshjul for å sørge for å tilpasse prosjektporteføljen til tilgjengelige økonomiske og personalmessige ressurser.

Hensikten er å koordinere og styre total ressursbruk og prosjekter og ha en kontinuerlig forankring av eierskap til pågående prosjekter ved å:

- *Prioritere innkommende prosjektideer og starte opp konseptfasen*
- *Prioritere og starte opp prosjekter*
- *Informeres om status i pågående prosjekter i regelmessige porteføljestyremøter*
- *Sørge for overføring av prosjekter til basisorganisasjonen*
- *Følge opp gevinstrealisering i linjeorganisasjonen ved å etterspørre status*

Avdelingslederne er linjeledere som danner fylkesrådmannens ledergruppe. Dette er samme utvalg som også danner Porteføljestyret når det settes som eget møte. På denne måten står linjelederne som ansvarlige for å overføre prosjektets leveranser til linjeorganisasjonen og for gevinstrealiseringen.

Behovene og prosessene for prioritering

Hva menes med behov? I denne sammenheng er behov de prosessene der man har manuelt utførte arbeidsoppgaver som krever mye tid for å generere et volum av dokumenter som man både må arkivere og sende ut til innbyggere og næringsliv. Fylkeskommunen styres blant annet av forvaltningslov og offentlighetslov – noe som krever både etterrettelig saksbehandling og dokumentasjon av saker (Forvaltningsloven, 1967, § 11 - §27).

Behovene i fagavdelingene ble kartlagt med to metoder for å sikre at grunnlaget for behovet var best mulig. Den ene var dialog med øverste leder for avdelingen som sitter i ledergruppen samt workshop i etterkant med ansatte på avdelingen. Resultatet fra en slik workshop er en prioritert liste sett fra fagavdelingens og avdelingslederen sitt ståsted.

Den andre metoden var å kartlegge dokumentfangst i arkivet. Det gir et bilde av hvilke prosesser som genererer volum i arkivverdige materiale. Grunnen til det er at vi vet at manuelle arbeidsprosesser som genererer mange dokumenter har stort potensiale for gevinster. Dette ble også oppsummert i en liste (Brauti, K, 2015). Prosjektkontoret legger denne listen over behovene som kommer fra fagavdelingene for å kvalitetssikre at fagavdelingenes behov samsvarer med faktisk dokumentproduksjon.

Behovene blir så prioritert i henhold til prioriteringskriterier, og prosjektkontoret bistår avdelingsleder med å utforme prosjektmandater som skal legges fram for Porteføljestyret.

Digitaliseringsgruppa

Det er etablert ei tverrfaglig arbeidsgruppe i stabsavdelingen som fasiliterer og operativt gjennomfører prosjektene som Porteføljestyret prioriterer til enhver tid. Gruppa er satt sammen av kompetanse for prosjektstyring, analyse, prosessfasilitering og gevinstmetodikk. I tillegg så er det designkompetanse og utviklerkompetanse slik at man operativt utvikler konkrete løsninger. Deler i en slik løsning kan være brukerflater, programvareroboter for automatisk saksbehandling og arkivering samt digital kommunikasjon med innbygger. I tillegg gjenbrukes informasjon fra forskjellige regionale og nasjonale registre.

4.2 Gevinstrealiseringsmetoder i Telemark fylkeskommune

I offentlig sektor i dag er det i hovedsak to veiledere som benyttes. En veileder som er utarbeidet av Direktoratet for økonomistyring for statlige prosjekter og en Gevinstkokebok som er utarbeidet for kommunal sektor av Kommunenes Sentralforbund.

Direktoratet for økonomistyring i offentlig sektor har utarbeidet en veileder for gevinstrealisering med hensikt å hjelpe til med vellykket gevinstrealisering i statlige prosjekter (DFØ, 2014, s. 5). Denne veilederen er mest brukt i statlig sektor. DFØ ga ut sin første veileder i 2010. Den eksisterende utgaven ble gitt ut i 2014. Den peker på at selv om begrepet gevinstrealisering har sitt utspring fra IKT-sektoren (DFØ, 2014, s. 4), kan metoden være gyldig for prosjekter og leveranser til linjeorganisasjoner generelt. DFØ peker på at viktige grep i gevinstrealiseringen samsvarer med viktige grep med endringsledelse.



Fig 4.6 DFØ sine fire faser for gevinstrealisering.

Telemark fylkeskommune benytter den andre metoden som er mest utbredt i kommunal sektor, nemlig KS sin Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner.

Gevinstkokeboken ble utviklet for at kommunene skulle få et verktøy for å bedre dokumentere gevinster av IKT-prosjekter (KommIT, 2013, s.3). I tillegg til metodebeskrivelse ble det utviklet et operativt verktøy i form av et avansert regneark. Gevinstkokeboken er basert på en kombinasjon av teoriforankring og best praksis fra de kommunene som i 2013 lå lengst framme.

Forfatterne skriver selv at det ikke er en komplett prosjektmetodikk, men et sett med anbefalte aktiviteter for å i best mulig grad kunne lykkes med å ha gevinst som et grunnlag for prosjekter og hvordan best lykkes med gevinstrealisering (KommIT, 2013, s. 4).

KommIT definerer tre typer gevinster. For det første direkte budsjettøkonomiske gevinster som er penger spart i for eksempel mindre kostnader til porto (KommIT, 2013, s.4). Den andre typen gevinster er indirekte budsjettmessige gevinster, som er spart arbeidstid. Spart arbeidstid kan omsettes i sparte kroner og øre eller ved at man får utført flere oppgaver med samme bemanning. Den tredje gevinsten KommIT definerer er kvalitative gevinster. Det er gevinster som er vanskelig å tallfeste, som kan vurderes som like viktige som økonomiske

gevinster. Bedre dokumentasjon, bedre tjenester til innbyggere og bedre ivaretagelse av personsikkerhet er typiske kvalitetsgevinster.

Videre deler KommIT gevinstrealiseringsarbeidet opp i fem faser. Det beskrives i detalj mål, aktiviteter, og det blir også gitt et malverk for bruker i hver av fasene. Tabell 4.3 gir en oversikt over innholdet i dette.

	1. KONSEPT	2. PLANLEGG	3. GJENNOMFØRE	4. OVERLEVERE	5. REALISERE
Mål for fasen	Kartlegge potensielle gevinster, hvem som berøres og vurdere gevinster mot kostnader	Planlegge gevinstrealisering: knytte gevinster til konkrete tiltak, måleindikatorer og ansvarlige	Sørge for at gevinstrealiserings-tiltak gjennomføres som planlagt	Sikre smidlig overgang til linjen, slik at linjen er forberedt på å realisere gevinster	Følge opp gevinster jevnlig og iverksette korrigerende tiltak ved avvik
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • Kartlegge dagens og fremtidige arbeidsprosesser • Analysere endringer i prosesser og definere gevinster • Kartlegge hvem som berøres av prosjektet og definere strategi for å ivareta deres behov • Vurdere gevinster mot kostnader 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlegge gevinstrealisering • Planlegge hvordan gevinster skal følges opp 	<ul style="list-style-type: none"> • Følge opp tiltak og gevinster, etablere måleindikatorer og håndtere avvik • Oppdatere gevinstrealiseringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapportere prosjekteresultater og overlevere gevinstrealisering til linjen 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere tydelige roller og ansvar • Følge opp gevinster i drift og håndtere avvik
Måler/leveranser	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessanalyse • Endringsanalyse • Interessent-analyse • Gevinstanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevinst-realiseringsplan • Oppfølgingsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Statusrapport • Oppdatert gevinstrealiseringsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Overleverings-rapport for prosjektet med fokus på gevinstrealisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultat-oppfølgning for gevinstrealisering i drift
Ansvarlige - eksempler	<ul style="list-style-type: none"> • Tjenesteeier 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektleder 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektleder 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektleder • Tjenesteeier 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjenesteeier
Utførende - eksempler	<ul style="list-style-type: none"> • Fagpersoner • Enhetsleder • IKT-avdeling • Fasilitator • Økonomiansvarlig • Controller • Kommunikasjonsansvarlig 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektleder • Tjenesteeier • Enhetsleder • Controller • Kommunikasjonsansvarlig 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektleder • Tjenesteeier 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektleder • Tjenesteeier 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjenesteeier • Enhetsleder • Gevinstansvarlig • Rådmann • Økonomiansvarlig • Controller

Tabell 4.3 Oversikt over *Gevinstkokebokens* fem faser (KommIT, 2013, s.7).

Gevinstkokeboken inneholder konkrete verktøy for arbeid i de forskjellige fasene.

Eksempelvis er det med maler for prosess- og endringsanalyse. Dette er viktige teknikker som benyttes i fase 1 – konseptfasen – for å gå grundig nok ned i spørsmålet om hva man egentlig ønsker å oppnå ved en anskaffelse. Hvem som berøres og hvilke endringer ønsker man å

oppnå (KommIT, 2013, s. 8). Sammen med endrings- og gevinstanalyse blir dette beslutningsgrunnlaget for om man skal iverksette prosjektet eller ikke.

Gevinstkokeboken beskriver også i detalj hvordan man skal planlegge og gjennomføre gevinstrealiseringen. Gevinstkokeboken peker på behovet for tydelige roller og fokuset på lederoppgaven (KommIT, 2013, s. 26). Lederen for linjen har et stort ansvar for å sørge for at de planlagte gevinstene i virkeligheten realiseres. Det er også for denne fasen funksjonalitet i det operative verktøyet. Det operative verktøyet, som er omtalt i dette kapitlet, er et avansert Excel-ark. Det er funksjoner for de nødvendige aksjonspunktene i hver fase. Informasjon blir gjenbrukt i de neste fasene og ender til slutt opp med et gevinstrealiseringplan med planlagte aktiviteter og indikatorer for å kunne måle gevinstrealiseringen.

4.3 Case - MinElev Varsler

Dette studiet handler om arbeidet med gevinstrealiseringen i forbindelse med innføring av en egenutviklet del av den digitale tjenesteplattformen - MinElev. Nærmere spesifisert gjelder det tjenesten for å produsere, arkivere og kommunisere varsler - MinElev Varsler.

Behovet for å produsere varsel til elevene er forankret i forskrift til opplæringsloven §3-7.

Kapittel 3 gjelder både grunnskole og videregående skole: *«Eleven og foreldra skal varslast skriftleg dersom det er tvil om eleven kan få halvårsvurdering med karakter eller standpunktkarakter i eitt eller fleire fag.*

Eleven og foreldra skal også varslast skriftleg dersom det er fare for at eleven i halvårsvurdering med karakter eller i standpunktkarakter kan få karakteren nokså god (Ng) eller lite god (Lg) i orden eller i åtferd.

Varselet skal givast utan ugrunna opphald. Varselet skal gi eleven høve til å skaffe grunnlag for halvårsvurdering med karakter og standpunktkarakter, eller gi eleven høve til å forbetre karakteren i orden eller åtferd.

Etter at eleven har fylt 18 år, skal foreldra ikkje varslast.» (Forskrift til opplæringsloven, 2009, § 3-7).

Det er med andre ord en lovpålagt enkeltoppgave for en fylkeskommune – å utarbeide varsler skriftlig til eleven og foresatte til elever under 18 år. For å ivareta etterrettelighet og sporbarhet arkiveres varslene i elevens elevmappe i den elektroniske arkivløsningen.

Behovet for å forbedre prosessen med å skrive elevvarsler i videregående skole ble avdekket under workshop med fagavdelingen og ved kartleggingen av arkivverdig dokumentproduksjon, som beskrevet i forrige kapittel. Fagavdelingen fortalte at prosessen med å produsere, arkivere og sende ut varsler til elevene tok mye tid. Noen steder overleverte man varslet fysisk til eleven – noe som kunne være ubehagelig. Dessuten så skulle man jo sikre at foreldre til elever under 18 år fikk varselet. Hvis dette ble sendt fysisk, var det vanskelig å kontrollere at det skjedde.

Listen som ble utarbeidet i arkivet viste at det årlig ble innrapportert 7.500 varsler (Skriubakken, 2015). Det var en mistanke om at dette tallet ikke var riktig. Bakgrunnen for mistanken var at etter innføringen av elektronisk arkiv, økte dokumentfangsten til arkivet med 140 %. Siden utarbeidelsen av elevvarsler fortsatt var en arbeidsprosess med manuelle prosedyrer, var også sjansen stor for at ikke alle dokumentene fant veien til arkivet. Det i seg selv var en manuell prosedyre, der man manuelt måtte skanne inn varslet og så arkivere det for en saksbehandler.

På bakgrunn av funnene ble det besluttet av Fylkesopplæringsjefen skulle utarbeide et prosjektmandat. Prosjektmandatet er et beslutningsdokument for Porteføljestyret for å igangsette en konseptfase, utrede alternative løsninger og foreslå en løsning (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2018).

Prosjektmandatet om MinElev Varsel ble framlagt for Porteføljestyret for en eventuell prioritering i Porteføljestyremøte 3. desember 2015 (Christensen, 2015). Som vedtatt i modell for porteføljestyling i Telemark fylkeskommune, så er det Fylkesopplæringsjefen – i rollen som prosjekteier - som legger alle beslutningsdokumenter fram for Porteføljestyret.

Prosjektmandatet er en kortest mulig beskrivelse av hvorfor man ønsker å sette i gang et prosjekt – behovet. Det beskrives også en kort overordnet hensikt med å sette i gang et prosjekt, i tillegg til overordnet typer av gevinster og størrelsesorden på gevinstpotensialet (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016). Porteføljestyret vedtok å sette i gang konseptfase for å utarbeide et prosjektforslag, som et beslutningsdokument for å igangsette gjennomføringsfase av prosjektet. Dette følger av det vedtatte løpet for forankring og beslutning av digitaliseringsprosjekter i Telemark fylkeskommune.

I konseptfasen skal det gjennomføres et såkalt gevinstverksted. Et gevinstverksted er en workshop der man involverer de som utfører oppgavene i arbeidsprosessene samt leder. I gevinstverkstedet gjennomføres det tre aktiviteter etter metoden i KS sin Gevinstkokebok. Det er prosesskartlegging, endringsanalyse og enkel gevinstanalyse (Skriubakken, 2016).

Prosesskartlegging utføres ved at en fasilitator veileder deltagerne til å tegne opp arbeidsprosessene slik de er i dag. For at dette skal bli komplett må representanter for alle ledd i prosessen være involvert. Det samme gjelder tjenestemottakerne. Det er noen som skal motta tjenesten og innspill fra denne brukergruppen er en svært viktig faktor. Gjennom uttegningen av prosessen er vi kontinuerlig på jakt etter tidstyver og måter å forenkle, automatisere og levere tjenesten på en bedre måte. På de stedene vi ser at det er rom for forbedringer graver vi oss dypere ned og drøfter hva som kunne vært gjort annerledes og hva disse forandringene kan gi av gevinster. Dette er det vi kaller endrings- og gevinstanalyse. Noen ganger er gevinstoversikten overordnet, andre ganger blir gevinstene mer detaljerte allerede i gevinstverkstedet. I etterkant tar vi for oss endringer der vi ser store potensialer og benytter f.eks. tidsmålinger for å dokumentere tidsbruken. Bildet under viser resultatet av et gevinstverksted.



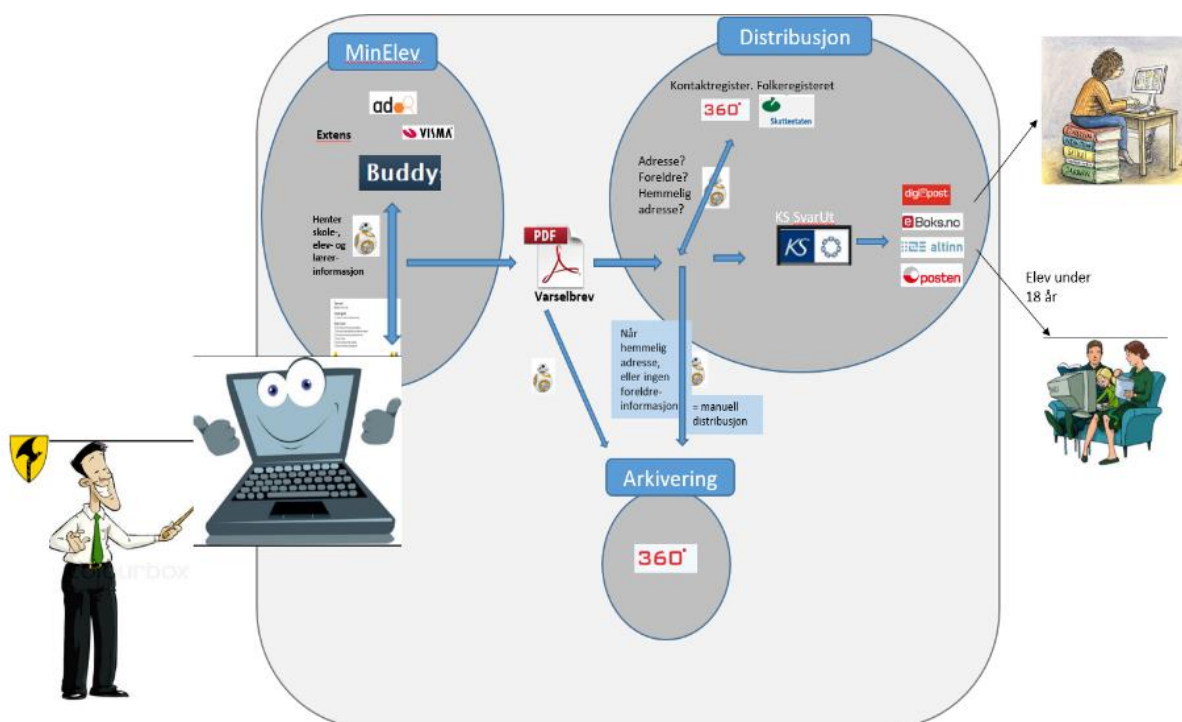
Bildet viser resultatet etter et gevinstverksted.

Tjenestemottakere involveres enten via slike verksteder eller via spørreundersøkelser. I prosjektet MinElev Varsler ble tjenestemottakerne – dvs. elever og foresatte – involvert i både spørreundersøkelse i konseptfasen og i uttesting av løsninger underveis i utviklingen. Resultatet fra gevinstverkstedet og gevinstanalyser danner grunnlag for å se på forskjellige konsepter.

Konseptvalg, risikoanalyse, endrings- og gevinstanalyse, samt plan over organisering og framdrift dannet, prosjektforslaget for MinElev Varsler (Christensen, 2016) – som skal være sluttproduktet av en konseptfase (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2018).

I MinElev Varsler ble konklusjonen av konseptvurderingene at vi ville utvikle en løsning selv. Bakgrunnen for dette var mindre kostnader, raske leveranser, tett kontakt med brukerne og ikke minst tilgang på og kontroll med de som utvikler løsningen. Samtidig hadde man mulighet til å involvere brukerne tett i videre utviklingsløp.

Resultatet ble en løsning med et enkelt grensesnitt der lærer via forhåndsdefinerte valg søker opp den aktuelle elev, velger type varsel og til slutt velger å sende. I bakkant er det utviklet et sett med roboter som utfører de tidligere manuelle arbeidsoppgavene. Det innebærer å hente informasjon i lokale og nasjonale registre, produsere nødvendige dokumenter for arkiv, arkivere automatisk og sette status på dokumentet i arkivet. Roboter sørger også for digital utsending av varslet, via KS SvarUt, som igjen distribuerer til de spesifikke digitale postkasser. Figur 4.7 er en funksjonsskisse av MinElev Varsler.



Figur 4.7 Funksjonsskisse av MinElev Varsler.

Gevinstrealiseringplanen

Et viktig element for å synliggjøre gevinstpotensialet og tildele ansvar er å utarbeide en gevinstrealiseringplan (Ward & Daniel, 2012, s. 219,). KS sin gevinstkokebok har en oppskrift for innholdet i en slik gevinstrealiseringplan. Telemark fylkeskommune har tilpasset dette noe slik at det passer til måten arbeidet er organisert på.

I prosjektet MinElev Varsler så kom det fram at de største utfordringene var å få produsert og overlevert varslene og arkiveringen av dokumentasjonen. Det ble derfor viktig å få utviklet gode og enkle brukergrensesnitt for lærer, sikker og garantert kommunikasjon til elev og foresatt samt en automatisering av arkiveringen.

Tabell 4.4 viser et utdrag fra gevinstrealiseringsplanen for MinElev Varsler.

Tiltak	Gevinster	Realisering	Tidsramme og ansvarlig
<i>Hvilke endring skal gjøres?</i>	<i>Hvilke positive effekter forventer vi fra endringen?</i>	<i>Hvordan er gevinsten tenkt realisert</i>	<i>Når forventes gevinstene å bli realisert?</i>
<p>Elektronisk skjema hvor feltene er forhåndsdefinert</p> <p>Oppslag i nasjonale felleskomponenter (folkeregister)</p> <p>Varselbrev sendes automatisk via KS SvarUt</p>	<p>Kvalitetsgevinster</p> <p>Bedre datakvalitet</p> <p>Sikre riktig informasjon pga. bruk av folkeregisterdata.</p> <p>Varselbrev arkiveres automatisk med korrekte metadata</p> <p>Sikkerhet og bedre personvern da SvarUt ble tatt i bruk ved utsendelser av varselbrev</p>	<p>Realisert da MinElev ble tatt i bruk</p>	<p>Fylkesopplæringsjefen</p> <p>Arkivleder</p>
	<p>Tidsgevinster</p> <p>Spart tid i manuelle operasjoner for i hovedsak lærere, men også administrativt personale (ulike rutiner fra skole til skole) (ca.30 min pr skjema) Tilsvare 2 årsverk pr år</p>	<p>Mer tid til arbeid knyttet til elevene (MoB)</p>	<p>Fylkesopplæringsjefen</p>
	<p>Spart tid i manuelle operasjoner for arkivmedarbeidere (ca. 5 min pr skjema)</p>	<p>Unngår nyansettelser i Team arkiv</p>	<p>Arkivleder</p>
<p>Miljøgevinster</p> <p>Spart utskrift av papirskjema</p> <p>Mindre transportbelastning av papir</p>	<p>Realisert da MinElev ble tatt i bruk</p>		

Tabell 4.4 Utdrag av gevinstrealiseringplan for innføring av løsningen MinElev Varsler.

Oppfølgingen av gevinstrealiseringen

Som tidligere beskrevet så er oppfølgingen av gevinstrealiseringen et ansvar for Porteføljestyret. Prosjektet gir grunnlag for en rekke gevinster, men for denne oppgaven er det tidsgevinstene, som er omtalt i gevinstrealiseringsplanen, som er de interessante. Som vi leser av planen, gjengitt i tabell 4.4, er gevinsten per varsel på ca. 30 minutter – i hovedsak for lærer. Ved etableringen av prosjektet viste kartleggingen at det ble produsert ca. 8.000 varsler, derav 2 årsverk som oppgitt i gevinstrealiseringsplanen.

Porteføljestyret har som oppgave å følge opp både prosjekter som er i gang og gevinstrealiseringen etter at løsningene er overlevert og tatt i bruk i basisorganisasjonen. Det viste seg at det var vanskelig å komme fram med dokumentasjon på at den sparte tiden for hver lærer faktisk er brukt på oppfølging av eleven. Det ble ikke foretatt noen måling av dette, hverken fra lærer eller lederne oppover i systemet.

4.4 Analyse

I dette kapitlet vil jeg beskrive hva som kom fram under intervjuene. Strukturen i kapitlet er i henhold til organisasjonsstrukturen. Grunnen til dette er at jeg vil følge styringssignalene som er gitt helt fra Fylkesrådmannen, i Porteføljestyret, fra Fylkesopplæringsjefen og videre nedover organisasjonsstrukturen til det utøvende ledd - lærerne.

Gevinstrealiseringsplanen for MinElev Varsler peker på at det er fylkesopplæringsjefen som fikk ansvaret for å følge opp realiseringen av gevinstpotensialet som prosjektet ga. Den frigjorte tiden skulle brukes til bedre oppfølging av elevene. Realiseringen skulle bidra til måloppnåelse for basisorganisasjonen om økt gjennomføring og læringsutbytte.

Ansvaret for å ta ut effektene som et prosjekt er ment å gi, det vil si å realisere gevinstpotensialet, er basisorganisasjonens ansvar. (Andersen, 2007, Flak, 2012, Ward og Daniel, 2006). Det vil derfor være interessant å finne ut om styringssignalene, eventuelt hvilke av dem, som når ut til utøvende ledd. Det vil også være viktig å se etter funn som kan si noe om holdningene i de forskjellige organisasjonsleddene.

Fylkesrådmannen.

Fylkesrådmannen er fylkeskommunens øverste administrative leder. Innholdet fra intervjuet viser at Fylkesrådmannen ønsker gevinstrealisering som et strategisk verktøy for å oppnå bedre kvalitet på tjenestene og effektivitet i organisasjonen. Fylkesrådmannen var med i utarbeidelsen av KS sin gevinstmetodikk og kjenner denne godt.

- *«Hovedbudskapet til MinElev som står klarest for meg er effektivitet og kvalitet. Det skal gå raskt og effektivt gjennom linja for sender og mottaker. Det skal være kvalitet i gjennomføringa.»*
- *«Det har vært en bevisst strategi fra meg å få organisasjonen til å ta i bruk denne metodikken.»*

Fylkesrådmannen forteller også at hun er tydelig overfor sine ledere om forventningen om gevinstrealisering, blant annet gjennom at gevinstrealiseringsplanene er beslutningsgrunnlaget for å igangsette aktuelle prosjekter:

- *«Det er grunnlaget for å si at vi skal prioritere dette prosjektet. Hvor raskt kan vi få resultater og gevinster opp mot hva det krever av investeringer.»*

På spørsmål om gevinstpotensialet for den aktuelle løsningen i dette studiet viser intervjuet at fylkesrådmannen også ser gevinstpotensialer utover det som er konkretisert i gevinstrealiseringsplanen – det pekes på organisatoriske effekter av prosessene som bruk av KS sin gevinstmetodikk kan føre til:

- *«Kvalitet og effektivitet. Arbeidsmiljø og arbeidshverdag. At ansatte får delta aktivt i å være med på prosessen, videreutvikle arbeidsplassen og bidra til bedre effektivitet på arbeidsplassen. Trygghet ved at man får delta. Det er en viktig effekt av sånne prosjekter også.»*

Svarene på intervjuet viser at Fylkesrådmannen forholder seg til det overordnede strategisk nivået og at kjennskapen til detaljer om hvordan prosjektet er gjennomført er begrenset. Likevel er kunnskapen om gevinstpotensialet godt, og fylkesrådmannen er opptatt av at gevinstrealiseringen skal gjennomføres.

På spørsmålene om resultatet av gevinstrealiseringen kommer det fram at det er en del utfordringer med å synliggjøre dette. Det er både generelle utfordringer med oppfølgingen for å realisere de forskjellige gevinstpotensialene og spesielt i dette prosjektet, der en stor del av effektivitetspotensialet ligger i de små tidsgevinstene per lærer.

- *«Vi klarer å kvantifisere effektivitet og kvalitet, men vi klarer ikke å se hvordan vi skal håndtere det videre.»*
- *«Det blir noen få timer per lærer, og det er vanskelig å detaljstyre tida til lærerne.»*

Likevel har Fylkesrådmann i sin oppfølging av linjelederen fått svar på om det har blitt forbedringer og at hverdagen er blitt mer effektiv for læreren.

Fylkesopplæringsjefen.

Fylkesopplæringsjefen opplever at Fylkesrådmannen ønsker gevinstrealisering som et strategisk verktøy i organisasjonen. Han har underveis i digitaliseringsprosjektene som har blitt gjennomført blitt kjent med metodikken som benyttes. Samtidig sier Fylkesopplæringsjefen at det er andre personer, som for eksempel Fylkesrådmannen og digitaliseringsgruppa, som er de store pådriverne for metodikken i organisasjonen.

- *«Telemark er frampå og tar en ledende rolle i digitalisering i offentlig sektor. Strategisk villet grep fra øverste administrative leder, og det er forankra politisk.»*

Når det gjelder å forankre ansvaret videre nedover i sin linje for å realisere gevinstene er rektorene på skolene de viktigste å jobbe med for Fylkesopplæringsjefen. Intervjuet viser at kommunikasjon om hva gevinstpotensialet i prosjektet skal føre til har fokusert på kvalitetsheving av det arbeidet lærerne gjør ved oppfølgingen av hver enkelt elev. Frigjort tid i prosessen med å utarbeide et varsel skal benyttes til tettere dialog med eleven. Fylkesopplæringsjefen sier at nettopp det å benytte mer tid til å følge opp hver enkelt elev vil bidra til bedre måloppnåelse i hovedmålsettingene til avdelingen – økt læringsutbytte og større gjennomføring.

- *«Forventer at den frigjorte tida blir brukt på å øke nærværet for elevene. Har ønska å se de halvtimene overført til elevsamtaler. Økt antall dokumenterte elevsamtaler.»*
- *«Det er det å være tett på elevene som gir best læring. Mer tid mellom lærer og elev gir bedre relasjoner og bedre læringsutbytte.»*

Når det gjelder oppfølging av gevinstrealiseringen og måling av den, sier Fylkesopplæringsjefen at det er en utfordring. Han sier at gevinstene er oppnådd fra dag 1 når det gjelder kvalitet – det vil si at antall dokumenterte elevsamtaler økte umiddelbart – men sier samtidig at han er usikker på om økningen skyldtes tidligere underdokumentasjon eller om det var den nye løsningen alene. Hverdagen til læreren er slik at dokumenter som varsler blir produsert når det er ledige stunder.

- *«Elevsamtalene skal ifølge loven dokumenteres. Jeg har formidla forventninger om at her blir det mange halvtimer, og vi forventer å se det igjen i økt antall elevsamtaler. Det er stilt forventninger om det, og jeg tror at det kan ha en effekt på at folk bruker mer tid på det. Men det er spekulasjoner.»*

Fylkesopplæringsjefen kommuniserer tydelig til sin organisasjon hva han forventer at den sparte tiden skal brukes til. Samtidig så forteller han at det ikke er brukt mye tid på å følge opp med eventuelle målinger eller undersøkelser som kunne fortelle om gevinstene oppnås.

Fylkesopplærings sjefen kan imidlertid lese ut av dashbordet for løsningen, MinElev Leder, en løpende status på produserte varsler på alle videregående skoler.

Rektor

Rektor forteller i intervjuet at gevinstmetodikken ikke er kjent og at rektor heller ikke har vært involvert i gevinstrealiseringen i prosjektet. Nå skal det sies at vedkommende rektor begynte i sin stilling i gjennomføringsfasen i prosjektet og var derfor ikke med i konseptfasen der gevinstanalysene foregikk. Men det har altså ikke vært noen oppfølging av gevinstrealiseringen i tiden fra gjennomføringsfasen og fram til intervjuet. Rektor forteller at det var noen lærere fra skolen som var deltagere i utviklingen og testingen av løsningen underveis.

Rektor oppfatter leveransen fra prosjektet som at man nå har tilgang til elevinformasjon og tjenester rundt denne digitalt i stedet for på papir. På spørsmål om hva leveransene med prosjektet var, er svaret at rektor tror det var både den funksjonelle løsningen og gevinstene ved bruken av løsningen. Hvordan dette har blitt kommunisert var rektor usikker på.

- *«Kjenner ikke til gevinstrealiseringplan og definisjonen av gevinstene, men jeg skjønner at det er gevinster knytta til et så stort prosjekt.»*
- *«Det ble helt sikkert sendt ut mye eposter, men jeg kan ikke si at jeg husker at det ble gjort sånn eller sånn.»*

Rektor forteller i intervjuet at rektor ikke har sett gevinstrealiseringsplanen eller har et forhold til den. Selv om man opplever at læreren sparer mye tid med den tekniske løsningen har det ikke vært fokus på å følge opp hva denne tiden benyttes til. En lærers hverdag varierer og man har ikke tidsregistrering på oppgaveløsningen til en lærer. Samtidig forteller rektor at det er store variasjoner mellom de forskjellige lærerne. Noen produserer mange varsler, andre færre.

- *«En lærer har en hundre prosent stilling og det er vanskelig å telle timer på hva man skal gjøre på den frigjorte tida.»*
- *«Den øvelsen med å konkretisere hva man bruker den frigjorte tida på, har man nok ikke gjort. Men at det er tidsbesparende for akkurat den aktiviteten er det ikke tvil om. Først og fremst hos lærerne at det er en tidsgevinst. Det kan være at det er gevinster på ledersida også, men det vet jeg ikke.»*

Så forteller rektor noe som er spesielt interessant i forbindelse med problemstillingen i dette studiet. Rektor mener at det ikke vil være formålstjenlig å bruke mye tid på i detalj å følge opp konkrete resultater av de små tidsgevinstene det her er snakk om. Rektor mener at man fort også kan bruke for mye tid på arbeidet med å grave seg ned i å definere gevinstpotensialer. Det vil være bortkastet tid å følge opp detaljer på gevinstpotensialer som det her er snakk om.

- *«Jeg synes vi bruker for mye tid på å spesifisere gevinstrealiseringsplanene og gå nøye og regne på minutter. Tallfeste og kronefeste, det synes jeg blir meningsløst. Man bruker opp mye tid på dette, og det er lite givende for de som faktisk skal bruke dette og sitte med det.»*
- *«Jeg synes at man bruker for mye ressurser på å gå for dypt inn i gevinstrealiseringsprosjekter, for eksempel. Da starter man på «minussida» og må ta igjen det også i prosjektet.»*

Avdelingslederen.

Avdelingslederen er nærmeste personalleder for lærerne. Avdelingsleder forteller at han ikke kjenner til gevinstmetodikken og har heller ikke vært involvert i prosjektet eller i gevinstrealiseringsarbeidet. Informasjon om prosjektet har han fått fra fagsystemansvarlig, prosjektleder og fra lærere fra sin avdeling, som var involvert i utviklingen av løsningen. Avdelingsleders oppfatning var at leveransen var en ny digital løsning, som skulle erstatte den gamle papirbaserte. Det var ikke oppfatningen av at det var gevinster som var leveransen.

- *«Min oppfatning var at det var et varselsystem som skulle erstatte systemet i fronter og/eller utskrifter. Jeg tror det var det som ble levert også.»*

Som rektor, forteller avdelingsleder at man ikke har vært involvert i arbeidet med gevinstrealiseringsplanen eller fått informasjon om dette fra rektor. Avdelingslederen kjenner heller ikke til hvordan den ser ut. Men som rektor, ser avdelingsleder det åpenbare gevinstpotensialet ved å ta i bruk løsningen. Produksjonen av varsler tar mye kortere tid og det er lettere å produsere de.

Så forteller avdelingslederen også noe som er spesielt interessant for dette studiet.

Avdelingsleder peker at den sparte tiden per varsel fører til at det blir større likebehandling av elevene da man får bedre tid til å produsere de varslene som det er behov for.

Avdelingslederen sier også at man benytter noen av den frigjorte tiden til å sette lærer inn som prøvevakt – i stedet for å kjøpe eksterne vakter.

- *«Økt produksjon, mindre tid på å produsere varsler. En elev får karakter i et fag som kanskje ikke skulle hatt karakter. Det blir nok litt mer nå fordi det er lavere terskel for å sende varsler og kunne redusere forskjellsbehandlingen. Det har nok bidratt til mer likebehandling av elever.»*
- *«Bruker lærere i stedet for å hyre inn pensjonister.»*

Som rektor, forteller avdelingsleder at tiden spart per lærer er for liten til å benytte ledertid til å følge opp – selv om den åpenbart er tilstede. På spørsmål om grensen hvor mye spart tid per lærer bør være før man kan følge det opp, er svaret 3 – 5 timer per uke. Først da vil det være hensiktsmessig for avdelingsleder å ettergå bruken av spart tid.

- *«Jeg vet ikke hvor mye det skulle vært. 3-5 timer i uka i året kunne man kanskje begynt å se på å ta det ut.»*

Til slutt forteller avdelingsleder viktigheten av at man fortsatt utvikler digitale løsninger der gevinstpotensialet ikke lar seg følge opp – eller man ikke ønsker det. I en sluttappell utformer avdelingsleder det slik:

- *«Jeg håper ikke det betyr at vi stopper å utvikle sånne enkle, gode systemer, hvis jeg ikke klarer å utnytte de gevinstene vi har. Det er gevinster – men jeg er usikker på hvor de dukker opp. Det kan være at de gir seg uttrykk i bedre undervisning. Kanskje elevene går opp en halv karakter?»*

Lærerne.

Siden noen lærere har vært med under utviklingen av løsningen MinElev Varsler så er disse ikke intervjuet. De som er valgt ut, er lærere som ikke har vært en del av prosjektet, men som har tatt løsningen i bruk.

Som både rektor og avdelingsleder, kjenner heller ikke lærer til gevinstrealiseringsmetodikken og har heller ikke deltatt i noe arbeid i forbindelse med planleggingen eller oppfølgingen av gevinstrealiseringen. Lærerne oppfatter at løsningen ble lansert og at dette var et system man skulle benytte i relevante prosesser.

Skole 1 lærer 1: «Jeg er mer pragmatisk, hvis arbeidsgiver sier at det er ei god løsning, så bruker jeg det.»

Skole 1 lærer 2: «Vi fikk løsningen presentert på et fellesmøte, det var et nytt system skulle tas i bruk for enklere å produsere varsler – stor glede at alt skulle digitaliseres»

Skole 2 lærer 1: «På et personalmøte kommuniserte rektor at det var nye systemer på gang». «Er ikke kjent med at det finnes en gevinstrealiseringplan. Det ligger utenfor mitt virke»

Skole 2 lærer 2: «Har ikke vært borti noen plan, men regner med at det finnes. Bare det at det blir lagt automatisk inn i 360 gir jo en gevinst»

Skole 3 lærer 1: «Nei, kjenner ikke til noen plan»

Skole 3 lærer 2: «Ny løsning fordi det var mangler i arkiveringen av varsler». «Nei det har ikke vært noen etterspørsel etter gevinstrealisering».

Selv om lærerne ikke har vært involvert eller kjenner til arbeidet med gevinstrealiseringen, er lærerne tydelig på det åpenbare gevinstpotensialet som oppleves. Både gjennom eget arbeid og informasjon fra andre lærere.

Skole 1 lærer 1: «Har opplevd at når du bruker det, er det enkelt og det fungerer og kommer raskt fram.»

«Kan bruke mer tid på å gjøre jobben min. Slipper å kopiere ark og slipper å gjøre arbeid en datamaskin kan gjøre for meg.»

Skole 1 lærer 2: «Varselbrev blir sendt automatisk til eleven, alt kommer inn i arkivet. Alle synes den er bra og vi sparte utrolig mye tid. Det blir også veldig ryddig og jeg får oversikt over elevens historikk»

Skole 2 lærer 1: «Jeg har følt at jeg jobber mer effektivt, dvs. at jeg bruker kortere tid på de samme oppgavene som jeg brukte lengre tid på tidligere»

Skole 2 lærer 2: «Arbeidsbesparende, det kommer til elevens postkasse og foresatte. Og en konsekvens av dette er ofte at foresatte hiver seg på telefonen og spør hva som skjer. Det gjelder spesielt i orden og atferd»

Skole 3 lærer 1: «Først og fremst tida jeg tenker på. Man kan tenke miljø også, fordi alt dette papiret for tidligere hit og dit og det blir mindre papirbruk nå»

Skole 3 lærer 2: «Løsningen er tidsbesparende og fører til mindre konflikter.» «Jeg får bedre oversikt over historien til elevene mine».

Selv med spart tid – gevinstrealiseringen – så er det alltid oppgaver lærerne forteller om, som de føler de aldri får gjort godt nok. Intervju-objektene forteller at den frigjorte tiden blir benyttet til å utføre arbeidsoppgaver som skal gi elevene bedre sjans til å lykkes uten at dette etterspørres eller blir fulgt opp systematisk. Dette er oppgaver som å legge til rette for undervisning, følge opp eleven tettere og bruker mer tid på vurderingsarbeid.

Skole 1 lærer 1: *«Jeg gjør noe jobbaktig, sannsynligvis noe i retning av mer vurderingsarbeid av elever. Jeg føler at jeg får gjort mer vurderingsarbeid, dvs. gi tilbakemelding på prøver, innleveringer o.l.»*

Skole 1 lærer 2: *«Jeg har en krevende klasse, dvs. at jeg produserer mange varsler. Jeg sparer ca. 1 – 1,5 t pr. uke. Jeg får bedre tid til å forberede undervisning, bruker mer tid på pedagogikk og ikke administrasjon, bedre tid til vurderingsarbeid. Er det noe som er mangel på i hverdagen så er det tid til å følge opp elever og undervisning».*

Skole 2 lærer 1: *“Det mangler ikke på oppgaver, all tid jeg sparer inn, gir meg bedre tid til mine andre oppgaver – forberedelse til undervisning, retting, oppfølging av elever”. “Vi er tett på elever hele tida og hvis vi ikke har nok tid til det kan vi miste noen”*

Skole 2 lærer 2: *«Kutte ned på den administrative biten for å sende varsler».*

Skole 3 lærer 1: *“Forberedelse til undervisning. Det er lettere å følge opp eleven. Eleven får hele tiden påminnelse om hva varselet gjelder og kan ta kontakt”*

Skole 3 lærer 2: *«Ikke klar over at jeg har gevinster før du spør om det nå». «Jeg får mer tid til tilrettelegging av undervisning og til få oversikt og en bedre forståelse av elevens situasjon»*

4.5 Oppsummering.

Funnene viser at tydelig bevissthet i toppledelsen om bruk av gevinstrealisering som en styringsmekanisme både for å prioritere mellom hvilke prosjekter man skal sette i gang og for å oppnå ønsket nytteeffekt for organisasjonen. Dette er satt i system med en organisatorisk styringsstruktur med et porteføljestyre på toppen. Basisorganisasjonens ledelse er tydelig i sin kommunikasjon om at nytteeffekten av nye løsninger skal virke inn på hovedmålsettingene for videregående opplæring – økt gjennomføring og økt læringsutbytte.

Videre nedover i organisasjonen viser det seg derimot at det ikke er vilje til å bruke tid på å følge opp den type gevinster i den den størrelsen som dette caset tar opp. Det uttrykkes at gevinstene da ville bli spist opp av byråkratiet som etableres for å følge opp så detaljert. Det er ingen som følger opp om lærerne, som utfører det operative arbeidet, faktisk realiserer gevinstene, som forespeilet i beslutningsgrunnlaget for å igangsette prosjektet.

Intervjuene av lærerne i dette caset derimot, påviser at tiden de sparer på å bruke en ny digital løsning for å produsere varsler, benyttes til forskjellige handlinger som skal sette eleven i bedre stand til å gjennomføre videregående skole. Tiltak som nevnes er bedre forberedelse til undervisning, tettere oppfølging av enkeltelever, bedre tid til vurderingsarbeid og bedre oversikt over elevens totalsituasjon. I neste kapittel drøftes disse funnene opp mot gjeldende litteratur.

5. Drøfting av delproblemstillinger og problemstilling

I dette kapitlet vil jeg benytte funnene i intervjuene og gjeldende litteratur opp mot problemstillingen for oppgaven. For enklere å arbeide med problemstillingen delte jeg den inn i to deler.

Ved å drøfte funn i intervjuene overfor litteratur som er presentert tidligere i oppgaven, så kan vi avdekke behov for endringer i måten man arbeider med gevinstrealiseringen, gitt at man ønsker å synliggjøre realisering av de små og fragmenterte tidsgevinstene. Spørsmålene i intervjuene var formulert, slik at vi kan få en forståelse av hvilke typer og omfang av gevinster vi diskuterer, hvordan arbeider organisasjonen med gevinstrealiseringen og hvilke hindringer som kan eksistere for å ikke lykkes med gevinstrealiseringen.

Deretter er det interessant å se hvordan praksisen for gevinstrealiseringen i caset fungerer sett i forhold til gjeldende litteratur. Til slutt ønskes det å få synliggjort om det finnes noen utfordringer i forhold til realiseringen og hvordan dette er håndtert i caset

Problem

Problemet jeg skriver om er gevinstrealisering av indirekte økonomiske gevinster, tidsgevinster, som for virksomheten er stor, men er fragmentert på flere avdelinger og mennesker og som da blir så små at det er en utfordring å få synliggjort realiseringen. Hvis ikke også disse tidsgevinstene lar seg synliggjøre så skaper det en utfordring for legitimiteten til digitaliseringsprosjekt.

Problemstilling

For å følge opp detaljer i problemstillingen så har jeg delt den opp i to.

1. Hvordan håndterer en offentlig organisasjon realisering av små fragmenterte indirekte økonomiske gevinster – heretter kalt fragmenterte tidsgevinster?
2. Hva er konsekvensen av ledernes oppfølging av gevinstrealiseringen?

5.1 Typer gevinster og størrelser

For å gå inn i diskusjoner om hvilke typer og størrelser som omhandles så har jeg gått inn i prosjektdokumentasjonen til det aktuelle prosjektet, undersøkt litteratur og spurt intervjuobjektene om definisjon på størrelser.

I dette caset ble de indirekte økonomiske gevinstene definert som spart tid på arbeidsoppgaver og er målt og definert i gevinstrealiseringsplanen (Christensen, 2016). Etter hvert så viste det seg også at man kunne utføre flere oppgaver på arkivet – som et resultat av ny løsning – uten å ansette flere mennesker.

Telemark fylkeskommune har verdisatt summen av spart arbeidstid som beslutningsgrunnlag for prosjektet. Dette er utformet i prosjektforslaget som inneholder en gevinstrealiseringplan. Det er tydelig signal fra Porteføljestyret at det er gevinstrealiseringsplanen som er selve grunnlaget for prioriteringen av igangsettelse av prosjekter. I kriteriene som er satt så er det tydelig at prosjekter der gevinstpotensialet er vesentlig og de kan realiseres raskt blir prioritert høyt. (Skriubakken, 2016).

Indirekte gevinster er resultat av tiltak som mer legger til grunn for at man i neste omgang kan utløse direkte gevinster (Flak, 2012, s. 23). Indirekte *økonomiske* gevinster er gevinster som lar seg kostnadsberegne men som ikke lar seg direkte tas ut direkte på en budsjettpost (KommIT, 2013, s.4.). Andre indirekte økonomiske gevinster kan være at man slipper å ansette flere ressurser for å utføre flere pålagte arbeidsoppgaver.

Når det gjelder verdsettelse av gevinster som ikke kan realiseres direkte i økonomisk utbytte, finner vi en del uenighet i litteraturen. Ofte setter man økonomiske verdier på indirekte gevinster f.eks. spart tid, mens andre er helt tydelig på at gevinster som ikke medfører reell pengeflyt - ikke skal ha økonomisk verdsettelse (Breese, R, et al. 2017, s.23 – 24).

Det er et økende fokus på gevinstrealisering i det norske offentlige sektor i IT/digitaliseringsprosjekt (Hellang, Ø. et al, 2013). Siden problemstillingen i dette studiet går på mangel av synlighet av gevinstrealiseringen, kombinert med en antagelse av at nødvendige tiltak i basisorganisasjonen for gevinstrealisering ikke ble utført, var det interessant å få et begrep om hvor små slike gevinster skulle være før man ville bruke tid på å følge opp i en

organisasjon. Derfor ble lederne i basisorganisasjon utfordret på dette i intervjuene. Svarene er ganske konsise fra de som har svart på dette spørsmålet. Spartid under 3-4 timer i uka vil ikke bli fulgt opp. Det er da interessant å se hva dette fører til av utslag.

5.2 Hva er praksis knyttet til å realisere små og fragmenterte gevinster av digitalisering?

Porteføljestyret og Fylkesrådmannen

Funnene viser at det er tydelig og tidlig forankring av ansvar i Porteføljestyret. Både i form av signaler fra Fylkesrådmannens lederoppfølging og i diskusjonene i Porteføljestyret. Dette skjer allerede da prosjektmandater legges fram for Porteføljestyret for behandling. En positiv beslutning av prosjektmandatet fører til at en konseptfase igangsettes. I konseptfasen involveres det bredt og gevinstrealiseringsplanen utarbeides. Forankringen gjenspeiles også i prosjektforslaget som er resultatet av konseptfasen (Christensen, 2016). Det framgår tydelig at Fylkesopplæringsjefen er prosjekteier og ansvarlig for prosjektet. Prosjekteier er også gevinsteier innenfor sitt fagområde.

Innenfor prosjektlitteraturen pekes det på tidlig involvering og plassering av ansvar for få prosjektleveranser til å bli en suksess i en basisorganisasjon. For at et prosjekt skal være en suksess så må basisorganisasjonen evne å oppnå nytten, eller gevinstene, som var målsettingen med prosjektet (Andersen, 2018, s- 101). Det oppnås når basisorganisasjonen evner å ta imot leveransene fra prosjektorganisasjonen og foreta de endringene som trengs.

Fylkesopplæringsjefen

Gevinstrealiseringsplanen synliggjør et tydelig ansvar for realiseringen av gevinstene. Når det gjelder de små fragmenterte tidsgevinstene som oppstår hos lærerne er det prosjekteier som har det øverste ansvar.

Intervjuene viser at prosjekteier har vært tydelig i sin kommunikasjon videre i sin organisasjon. Både på målsetting og hva spartid for hver enkelt lærer skal bruke den sparte tiden på. Følgende utsagn viser dette:

«Forventer at den frigjorte tida blir brukt på å øke nærværet for elevene. Har ønska å se de halvtimene overført til elevsamtaler. Økt antall dokumenterte elevsamtaler»

Prosjektdokumentasjonen synliggjør ikke ansvarsfordelingen for gevinstrealiseringen videre nedover på ledernivåene i organisasjonen.

Det er prosjekteieren som har ansvaret for å sørge for de endringene som trengs i basisorganisasjonen, slik at prosjektets leveranser kan tas i bruk. Da får man realisert de planlagte gevinstene (Flak, 2011, s. 28). Metoden som Telemark fylkeskommune bruker tydeliggjør viktigheten av å tidlig forankre målsettinger og gevinstrealisering hos ansvarlig leder i basisorganisasjonen (Hellang, Ø et al, 2013, s. 97). Prosjektforslaget som ble lagt fram for Porteføljestyret etter konseptfasen inneholder en gevinstrealiseringsplan (Christensen, 2016). Kartlegging, beskrivelse og strukturering av gevinstene er viktig for at man over tid skal kunne klare å følge opp realiseringen (Ward & Daniel. 2012. s. 69).

Rektor

Intervjuene viser at rektor ikke har vært involvert i utarbeidelsen av gevinstrealiseringsplanen. Målsettinger med hva spart tid skal benyttes til har vært kommunisert, men det har ikke vært detaljert oppfølging av gevinstrealiseringsplanen overfor ledernivået.

En avdeling for videregående opplæring i en fylkeskommune drives etter en mengde lover og forskrifter. For å få mest mulig lik tolkning av regelverket er det utarbeidet rutiner for de fleste situasjoner som angår en elevs hverdag. Organisasjonen er bygd opp med en lederstruktur, bemanning og kompetanse for best mulig å oppnå de to hovedmålsettingene – økt læringsutbytte og økt gjennomføring (Telemark fylkeskommune, 2016, s. 52).

Siden gevinstene skal realiseres 3 trinn under prosjekteier, vil rektor være prosjekteiers første ledd i den «forlengede arm». Prosjekteier må utøve sitt lederskap for at resten av organisasjonen skal gjøre de nødvendige tiltak for å oppnå endringer. Dette er nødvendig for at gevinstene skal realiseres (Flak, 2012, s. 25, Peppard et al, 2007, s.5). Det vil si at man må utøve endringsledelse videre i sin organisasjon for å lykkes med gevinstrealiseringen.

En viktig del av endringsledelsen er å involvere, forankre og skape eierskap til målsettinger og endringene (Bolman & Deal, 2014, s. 434). Dette kan gjøres ved å utarbeide planer, strukturer og gjøre nødvendige endringer i organisasjonen.

Gevinstrealiseringsmetodene består også av regler som målsettinger, indikatorer og rutiner for oppfølging. Ved å se på gevinstrealiseringen gjennom dette perspektivet så er det det

strukturelle perspektivet (Bolman & Deal, 2014, s. 44). Med de strukturelle brillene på burde gevinstrealiseringen i dette caset mislykkes.

Rektor mener at å bruke mye tid for å følge opp detaljerte indikatorer på små og fragmenterte gevinster ikke vil være nyttig. Det er prat om 10 – 12 timer pr år. Selv om rektor er klar over at det oppstår ledig tid for lærerne, vil et byråkrati som etableres for å følge opp så små gevinster som det her er snakk om, føre til at man spiser opp gevinstene og at det gir lite mening for de som står i det til hverdags. Det viktigste er jobben som skal gjøres for elevene. Med andre ord så er det her en fare for at det kan oppstå dysfunksjonell effekt (Johnsen, 2007, s. 31). Det kan føre til at fokus blir feil. Det blir brukt for mye tid på å rapportere på indikatorer og prosjekter som dette - enn selve jobben som skal gjøres - læringsutbytte til elevene. Lærerne har stor frihet i sin klasseromsituasjon og hver enkelt elev må møtes av forståelse for sine behov. Det er stor tillit til at lærerne mestrer dette i klasserommet hver dag. Å se disse egenskapene i organisasjonen er å ta på seg *human resource* brillene (Bolman & Deal, 2014, s. 43). Dette perspektivet tar vi opp igjen når vi kommer til drøfting av lærerens situasjon.

Avdelingslederne

Funnene viser at avdelingslederne ikke har vært involvert i selve arbeidet med prosjektet eller gevinstrealiseringsplanen. Han har hatt lærere som har deltatt i prosjektet og har fått informasjon fra prosjektleder og sine lærere.

Et viktig funn er at avdelingsleder har de samme holdningene som rektor når det gjelder oppfølging av gevinstrealiseringen for de små fragmenterte tidsgevinstene. Det er for små enkeltgevinster til at avdelingsleder vil bruke tid på å følge opp. Tidsgevinstene må være på 3 -5 timer pr uke før dette bør skje. Avdelingslederne kjenner hverdagen og funksjonaliteten til løsningen og ser at løsningene fører til spart tid, bedre dokumentkvalitet, bedre ivaretagelse av elevens rettigheter og mer likebehandling. Litteraturen er entydig på at gevinstrealisering krever ledelse og at man risikerer å gå glipp av betydelige gevinster hvis man ikke klarer å gjennomføre endringene som er planlagt (Bradley, 2016, s.3).

Organisasjonskartet viser at avdelingsleder er lærernes nærmeste personalleder. En undersøkelse fra høsten 2014 blant 12 lærere på to forskjellige skoler, viste at lærer peker på avdelingsleder som den viktigste lederen. Det var ledessignalene som avdelingsleder ga,

lærerne brydde seg om (Skriubakken, 2014, s. 14). Beskjeder fra avdelingsleder var overordnet det som eventuelt måtte komme fra den sentrale fylkesadministrasjon eller høyere ledernivåer på skolen. Dette vil si at selv om Fylkesopplæringsjefen har vært tydelig på hva spart tid skal brukes til, er det ikke en selvfølge at dette oppfattes eller etterkommes av lærerne så lenge ikke nærmeste personalleder følger opp.

Går vi da glipp av gevinstene når avdelingslederen er den personallederen læreren hører på og vedkommende ikke etterspør hva den sparte tiden skal brukes til?

Lærerne

Nå er vi nær problemstillingen og noen interessante funn. I stor grad så følger ikke de tre siste organisasjonsnivåene i dette caset metodene for det som i litteraturen skal til for å lykkes: Følge opp smarte mål og følge opp målinger på indikatorer for å se til at gevinstrealiseringen blir utført (Breese, R, Jenner, S, Serra, C, Thorp, J, Bademi, A, Charlton, M., 2017). De har heller ikke vært involvert i utarbeidelse av gevinstrealiseringplanen og kjente heller ikke til innholdet i den spesifikt. Mangler på involvering av organisasjonen og fokus på oppfølging av gevinstrealisering etter at et system er implementert, fører fort til at realisering av gevinster mislykkes (Doherty N, Ashurst, C., Peppard, J., 2011, s.3). Det vil si at mye legger til rette for at i dette caset vil gevinstrealiseringen mislykkes.

Lærer er organisasjonsleddet der endringen skal foregå for å ta ut gevinsten i dette caset.

Lærer vil spare over 30 minutter pr gang et varsel produseres (Christensen, 2016). Hvor mye dette blir i løpet av et år, vil variere fra lærer til lærer og studieretning. Ut ifra antall produserte varsler vil spart tid i snitt være 12-20 timer i året for hver lærer. Da avdelingsleder ikke vil benytte ledertid til detaljert oppfølging av gevinstrealiseringen, vil det være opp til lærer selv å realisere gevinsten. Denne grad av myndighet til lærer kjenner vi også igjen fra undersøkelsen i 2014.

For å forstå det sterke forholdet til avdelingsleder er det nyttig å se på Bolman og Deals perspektiver for hvordan tolke en organisasjon. Human resource perspektivet peker nettopp på sterke relasjoner og myndiggjøring som viktige kjennetegn (Bolman & Deal, 2014, s. 143 – 214). Her vil elementer som relasjoner og enkeltmenneskets behov bety mer enn det strukturelle perspektivet som setter rutiner, regler og mål i fokus.

Et svært interessant funn er at de intervjuede lærerne i stor grad benytter den innsparte tiden til mer tid på arbeid for å følge opp eleven. Selv om noen utsagn er litt diffuse pekes det på mer utført arbeid for å følge opp eleven. Følgende utsagn underbygger dette:

«Jeg gjør noe jobbaktig, sannsynligvis noe i retning av mer vurderingsarbeid av elever. Jeg føler at jeg får gjort mer vurderingsarbeid, dvs. gi tilbakemelding på prøver, innleveringer o.l.»

«Kan bruke mer tid på å gjøre jobben min. Slipper å kopiere ark og slipper å gjøre arbeid en datamaskin kan gjøre for meg»

Det mest interessante funnet er at lærerne ser ut til å utøve gevinstrealisering uten å bli fulgt opp og etterspurt. Når det gjelder årsaker til hvorfor dette skjer, så svarer de at de får mer tid til å gjøre jobben sin, som er å bidra til at elevene mestrer skolen og kommer seg gjennom videregående på best mulig måte. I tillegg viser svarene at det er en egeninteresse av å ha en så effektiv arbeidshverdag som mulig. Det er også pekt på at oppfølging av lovpålagt dokumentasjon sees på som direkte tidstyver som går utover oppfølgingen av hverdagen.

Disse funnene bygger også oppunder at det er et sterkt eierskap til egne oppgaver hos lærerne og at ønsket om å gjøre det beste for eleven er i fokus. Det underbygger også at de har en stor selvstendighet i sitt arbeid. Dette er trekk som samsvarer med et human *resource* perspektiv, som peker på individet i større grad enn systemet (Bolman & Deal, 2014, s. 143 – 214).

5.3 utfordringene knyttet til å realisere og synliggjøre de små og fragmenterte gevinstene?

Utfordringer

Funnene i dette studiet viser at det er stor bevissthet og forståelse av gevinstrealisering på toppledernivå. Dette er bygd opp over de siste årene ved måten man legger fram beslutningsgrunnlag for digitaliseringsprosjekter på. Organisasjonen lengre ned har ikke tatt del i dette arbeidet, og vi har da heller ikke fått bygd kompetansen om gevinstrealisering. Man har da kanskje heller ikke troen på metodene og får da heller ikke tilstrekkelig bevissthet rundt å følge opp gevinstrealiseringen. Som vi ser av listen i tabell 2.2 så er dette – ifølge litteraturen – faktorer som må til for å lykkes.

Det er skrevet mye om hva som skal til for å lykkes med gevinstrealisering. Det er til dels omfattende rammeverk, og det settes store krav til en forståelse og kompetanse i en organisasjon for å anvende metodene. Denne modenheten, sett sammen med metoder for gevinstrealisering, er det forsket lite på (Daur D, Tverberg T, 2018, s. 51-52). Uten at det er modenhet til et rammeverk vil man ikke lykkes med gevinstrealiseringen. Daur og Tverberg viser i Tabell 2.2 hva litteraturen sier hva som er kritiske faktorer for å lykkes med gevinstrealisering.

I en mastergradsavhandling fra 2014 ble det utført en undersøkelse om faktorer som fremmet og hemmet gevinstrealisering. Det var en sammenlignende case-studie og de samme faktorene kommer fram som hemmere. Et interessant hemmer er H11(g) som beskrives slik: *Frykt for at man bruker mer enn man sparer på å måle gevinster* (Nomell D, Økland S., 2014, s.43). Dette kjenner vi igjen fra intervjuet med rektor: frykt for å få dysfunksjonell effekt av metodebruk.

Synlighet

Utgangspunktet for studien er problemstillingen med at det er utfordringer med å påvise realiseringen av de små fragmenterte indirekte økonomiske gevinstene – tidsgevinstene. De er beregnet, beskrevet og synliggjort i planleggingen (Christensen, 2016). Utfordringen er å påvise at gevinstene blir realisert.

Som beskrevet tidligere så er det to hovedmålsettingene til avdelingen for videregående opplæring økt gjennomføring og økt læringsutbytte. For å følge med på denne utviklinga så er det utviklet et sett med indikatorer. I følge metodene burde det være slik at når lærerne brukte den sparte tiden på mer oppfølging på eleven – så skulle vi kunne spre det til verdien på indikatorene. Det krever at man følger opp over tid da det kan ta tid før effektene gir utslag i indikatorer (Kommit, 2013, s. 27).

På den annen side så er det en rekke tiltak som er satt i gang for bidra til måloppnåelse. Det vil da være viktig å kunne isolere effekten av hvert enkelt tiltak for å kunne prioritere vekk det som ikke virker og beholde de tiltakene som virker. Det har vært utenfor muligheten i denne studien til å forfølge alle tiltakene og se hvilken påvirkning hver og enkelt har. Det innebærer også da å se på hvilken effekt løsningen i denne case-studien har på målsettingene.

Funnene viser at ledelsesstrukturen ikke er villig til å gjøre tiltak som rammeverket gir føringer for. Dette gjelder blant annet å utøve endringsledelse (Flak, 2012, s. 27). Når resultater av gevinstrealiseringen ikke etterspørres, blir det heller ingen synliggjøring. Men vil det si det samme som at gevinstene faktisk ikke blir realisert?

Funn i intervjuene med lærerne peker imidlertid på at gevinstene faktisk blir realisert slik hensikten var da prosjektet ble opprettet og som Fylkesopplæringssjefen hadde kommunisert. Dette til tross for mangel på aktiv endringsledelse nedover i organisasjonen. Tar vi på oss *human resource* brillene (Bolman & Deal, 2014, s.43), så finner vi at lærerne har stor delegert myndighet, stor tillit og har et oppriktig ønske om å gjøre en så bra jobb som mulig. De behandler elevene som individer og ønsker å tilfredsstille enkeltindividenes behov.

I dette studiet så ser vi at ved å intervju lærerne, får vi tak i informasjonen som vi er ute etter. Intervju er en kvalitativ undersøkelse som samler inn informasjon i form av tekst, utsagn og følelser. Funn i denne studien peker i retning av at når de økonomiske gevinstene blir for små og fragmenterte til at lederkjeden vil utøve endringsledelse – kan man benytte kvalitative undersøkelsesdesign for å synliggjøre realiseringen. Slik som intervjuene i dette studiet. Litteraturen derimot har etablert forskjellige måletradisjoner mellom kvantitative og kvalitative gevinster (Jenner, 2014, s.106). Det er viktig å benytte riktig målemetode for de respektive gevinstypene. Normalt så uttrykkes økonomiske gevinster i form av tall og verdier. Disse gevinstene er greie å måle. Kvalitative gevinster er ikke så enkelt å sette mål på og ender ofte opp med å ikke måles. Kvalitative gevinster er vanligvis ikke uttrykt i kvantitative størrelser. Skal kvalitative gevinster måles, må dette gjøres ved av beskrivelser som tekst, utsagn osv.

6. Konklusjoner

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan en offentlig virksomhet arbeider med gevinstrealisering av små fragmenterte indirekte økonomiske gevinster – tidsgevinster. Det er utført 10 intervjuer fra toppledelsen til utøverne av arbeidsoppgaven. Det er gjort en gjennomgang av forskningslitteraturen som ga som svar at her var det mangel på kunnskap. Relevant styringsdokumentasjon for virksomheten og prosjektdokumentasjon for det aktuelle prosjektet er kartlagt.

6.1 Hovedfunnene

Problemstilling 1 - Hvordan håndterer en offentlig organisasjon realisering av små fragmenterte indirekte økonomiske gevinster – heretter kalt fragmenterte tidsgevinster?

Det var tydelig kommunikasjon om målsettinger og hvilken nytte som skulle komme ut av å ta i bruk ny løsning. Selv om målsettingen ble oppfattet av ledere videre nedover i organisasjonen, ville de ikke bruke ledertid på å følge opp gevinstrealiseringen på slike gevinster som studien undersøker. Det var en oppfatning av at det blir for mye byråkrati om en skulle følge opp gevinstrealiseringen, med måling på indikatorer som skulle fortelle hva lærer brukte 12 timer på i løpet av ett år. Det var redsel for at et slikt byråkrati vil spise opp gevinstene som oppstår i andre enden. Skulle lederne bruke tid på å følge opp tiden så måtte det dreie seg om 3 – 4 timer i uka hos den enkelte lærer.

Ut ifra funnene så må man også kunne stille spørsmålet om de operative verktøyene har blitt for detaljfokusert i iveren etter å fullt ut synliggjøre resultat. Dette kan igjen være påvirket av fokuset på målstyring i offentlig sektor de siste årene.

Det viktigste hovedfunnet er at til tross for at metode for gevinstrealisering ikke følges nedover i organisasjonen, så realiseres gevinstene hos den utøvende enhet. En årsak er iboende verdier og det oppriktige ønsket om å levere en best mulig tjeneste til elevene hos lærerne. Den andre årsaken som går igjen er egeninteressen av å være mest mulig effektiv i nødvendig administrativt arbeid. Dette kan sees på som egeninteresse, men svarene peker i retning av at lærerne benytter den sparte tiden på å bidra til at elevene skal gjennomføre videregående skole med best mulig resultat.

Problemstilling 2 - *Hva er konsekvensen av lederne oppfølging av gevinstrealiseringen?*

Vi har sett at toppledernes evne til å benytte metoder for gevinstrealisering fører først og fremst til en tydelig kommunikasjon til organisasjonen. Kommunikasjonen var fokusert på målsetting og hvilke gevinster som skulle oppnås med den tiden hver lærer sparte på å produsere et varsel. Tiden skulle brukes på mer oppfølging av de elevene som trengte det. Videre nedover i organisasjonen ville ikke lederne bruke tid på å følge opp så små tidsgevinster vi her snakker om. Konsekvensen av dette var at med valgte metode for gevinstrealisering og oppfølging av den, førte til at det var umulig å synliggjøre og rapportere hva den sparte tiden ble brukt til.

Det meste interessante funnet i denne studien er hvordan lærerne faktisk realiserer gevinstene av andre årsaker enn det som er forutsatt i metodene for gevinstrealisering. Grunnet sitt engasjement og verdsett ønsker lærerne å gi elevene de beste muligheter for å fullføre videregående opplæring på en best mulig måte. Det var derfor en selvfølge for de som ble intervjuet at den sparte tiden ble brukt på å følge opp de elevene som trengte det tettere. Lærerne var også opptatt av at løsninger som gjør hverdagen enklere for å gjennomføre pålagt rapportering, ble tiljublet.

6.2 Implikasjoner for praksis og forskningslitteratur

Med bakgrunn av funn i denne studien så vil jeg foreslå å forenkle oppfølgingen av gevinstrealiseringen i prosjekter, når vi ser i analysene tiltakene for å realisere gevinstene er spredd på mange enheter og at de er av en slik størrelsesorden at lederne ikke vil følge opp. Forslaget er å benytte kvalitative metoder for å undersøke gevinstrealiseringen på kvantitative gevinster som avdekket i denne studien. Slik som denne studien faktisk har gjort. Ved hjelp av intervjuer har vi for det aktuelle prosjektet erfart at gevinster realiseres. Kvalitative undersøkelser kan også kompletteres med spørreundersøkelser av et større utvalg. Ifølge litteratur og metodene for gevinstrealisering vil involvering være det avgjørende tiltaket for å lykkes. Det kan være svært krevende i større organisasjoner. I studien har vi erfart at en tydelig kommunikasjon om gevinsten til organisasjonen, kombinert med kvalitative metoder for måling, vil kunne erstatte et omfattende byråkrati for oppfølging av gevinstrealisering. Mye av forskningslitteratur peker på viktigheten av involvering og tydelige målsettinger. Den peker også på viktigheten av å følge opp gevinstrealiseringen med indikatorer med nullpunkts- målinger, underveis målinger og målinger i etterkant. Det er målinger som skal påvise at gevinstrealiseringen er gjennomført. Funn i studien peker i retning av at en korrekt

bruk av metodene som er utviklet og i bruk i offentlig sektor i dag, som er basert på gjeldende litteratur, blir for krevende ressursmessig. Man risikerer at det skapes mistillit til gevinstrealisering.

6.4 Videre forskning

Min konklusjon er at dette case-studiet bidrar med ny kunnskap og gir grobunn for at det er behov for mer forskning innenfor teamet. Det er avdekket et behov for å se på om byråkratiet som bygges opp for å følge opp gevinstrealiseringen av fragmenterte tidsgevinster, er for ressurskrevende, for kompetansekrevende og om det også er med på å svekke tillitten til gevinstrealisering som metode.

Det hadde vært interessant å undersøke om funnene i denne studien er representative for andre offentlige organisasjoner, og om en forenkling i bruk av gevinstrealiseringsmetoder kunne gi utslag i bedre forståelse for og bedre bruk av gevinstrealiseringen. Det vil også kunne gi en større legitimitet til gevinstrealisering som metode.

7. Litteraturliste

- Andersen, E.S. (2005). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Oslo: NKI
- Andersen, E.S. (2018). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv, 2.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bolman, L & Deal, T. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (5. Utgave). Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Bovaird T, Löffler E (2009). *Public management and governance* (Second edition). New York: Routledge
- Bradley G. (2016). *Benefit realisation management, A practical guide to achieving benefits through change* (2. utgave). New York: Routledge.
- Brauti, Kaare. (2015), *Oversikt – elektroniske skjema 150415 prioriteringer rekkefølge prosesskartlegging*, Skien.
- Breese, R, Jenner, S, Serra, C, Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management* 33, 1438-1451, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- Breese, R, Jenner, S, Serra, C, Thorp, J, Bademi, A and Charlton, M. (2017). Measures for benefits realization. Hentet fra <http://shura.shu.ac.uk/18957/1/Breese-MeasuresAndBenefitsRealization.pdf>
- Bygstad, B. (2019, 27.mai). *Digital lederskap: Hva kan ledere lære av smidig?* Innlegg presentert ved konferansen Smidigitalisering 2019, Oslo
- Christensen, Vanja (2015), *Prosjektmandat egenutviklet Lao, LAO eks og Innsyn*. Skien. Telemark fylkeskommune
- Christensen, Vanja (2016), *Prosjektforslag med gevinstanalyse TFK varsel*. Skien. Telemark fylkeskommune
- Direktoratet for forvaltning og IKT, (2018, februar). *Prosjektveiviseren*. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/>
- Direktoratet for økonomistyring, (2014), *Veileder – Gevinstrealisering - planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*, Oslo. DFØ.
- Doherty N, Ashurst, C., Peppard, J. (2011). Factors affecting the successful realization of benefits from systems development projects: finding from three case studies. *Journal of Information Technology* (2012) 27, 1 – 16. <http://dx.doi.org/10.1057/jit.82011.8>
- Eckartz, S, Katsma, C, Maatman, R (2012). A design proposal for a Benefits Management Method for Enterprise System Implementation 45th *Hawaii International Conference on System Sciences*, 4642 - 4651, <http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.2012.53>

Flak, L. (Red) (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Oslo: Universitetsforlaget

Forvaltningsloven. (1967). Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (LOV-1967-02-10). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>.

Forskrift til opplæringsloven. (2009). Forskrift til opplæringsloven. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-06-23-724/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4
NOU 2016:3 *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*. Oslo. Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning

Hellang, Ø. (2014, september). *Gevinstrealisering og måleindikatorer*. Innlegg presentert ved Universitetet i Agder, Kristiansand.

Hellang, Ø. Flak, L. Päiväranta, T.(2013) "Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments: A study of benefits realization methods in Norway», *Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 7 Issue: 1*, pp.93-108, <https://doi.org/10.1108/17506161311308188>

Hjerm og Lindgren. (2017). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo. Gyldendal akademisk.

Jacobsen, Dag Ingvar (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave 2.opplag. Oslo: Cappelen Dam as
Jenner, Stephen (2014). *Managing benefits*. Norwich: TSO

Johnsen, Åge. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor – konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget

Kaur D., Tverberg T. (2018) *Kritiske faktorer for å realisere gevinster i digitaliseringsprosjekter – en ekspertstudie av privat og offentlig sektor*. (Mastergradsavhandling), Universitetet i Agder, Kristiansand.

KommIT, (2013). *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner*.

Kommunenenes Sentralforbund KommIT, (2013), *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner*, Oslo, KS Kommit.

Nomell, D. & Økland, S. (2014). *Hemmere og fremmere for gevinstrealisering. En fler-case studie i norske kommuner* (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). Hentet fra <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/224358/IS-501%202014%20vår%20masteroppgave%20Daniel%20Nomell%20og%20Sturla%20Thu%20Økland.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

NOU 2016:3 (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi Produktivitetskommissjonens andre rapport*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Informasjonsforvaltning

Peppard, J, Ward, J, Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. MIS Quarterly Executive. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/42795451_Managing_the_realization_of_business_benefits_from_IT_investments

PMI, (2016). The high cost of low performance. Hentet fra <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf>

Regjeringen, (2016). *St meld 27 2015-2016 Digital Agenda for Norge*. Oslo. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Riksrevisjonen, (2018). *Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering i statlige virksomheter*. Hentet fra <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2017-2018/digitalisering.pdf> .

Skriubakken, Jon (2015), *Notat ang veien videre digitalisering til ledergruppen august 2015*, Skien. Telemark fylkeskommune

Skriubakken, J. (2014). *Semesteroppgave IS909, UIA*

Skriubakken, J. (2016), *Presentasjon oppstart gevinstverksted TFK varsel*. Skien. Telemark fylkeskommune

Skriubakken, J. (2016, 26.sept). *Porteføljestyret presentert i porteføljestyret Telemark fylkeskommune*, Skien

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. Utgave). Bergen. Fagbokforlaget.

Telemark fylkeskommune, (2013), *Digital Strategi Telemark fylkeskommune 2013 - 2015*, Skien. Telemark fylkeskommune

Telemark fylkeskommune, (2014), *Oppfølging digital strategi 2013 handlingsplan 2014*, Skien, Telemark fylkeskommune.

Telemark fylkeskommune, (2015), *Digital strategi Telemark fylkeskommune 2015 – 2019*. Skien. Telemark fylkeskommune

Telemark fylkeskommune, (2017), *Digitaliseringsstrategi Telemark fylkeskommune 2018 – 2019*. Skien. Telemark fylkeskommune

Telemark fylkeskommune, (2016), *Budsjett og økonomiplan 2017 – 2020 med vedlegg*. Skien. Telemark fylkeskommune

Ward, J, & Daniel, E. (2006). *Benefits Management. Delivering Value from IT Investments*. Chichester: Wiley

Ward, J & Daniel E. (2012). Benefits management, how to increase the business value of your IT projects (2. utgave). Chichester: John Wiley & Sons.

Appendix A Søkemønstre etter litteratur

Google scholar

Gevinster+fragmenterte
Gevinstrealisering+fragmenterte
Gevinstrealisering+fragmenterte+tidsgevinster
Gevinstrealisering+fragmenterte+gevinster
Gevinstrealisering+måling
Benefit+management+fragmented
Benefit+realization+measurement
Benefit+realization+measure
Benefit+realization+performance+measurement+models
benefit+realization+measure+problem

PÅ UIA sin bibliotekjeneste Oria

Gevinstrealisering+fragmenterte
Gevinstrealisering+fragmenterte+tidsgevinster
Gevinstrealisering+fragmenterte+gevinster
Gevinstrealisering+måling
Benefit+management+fragmented
Benefit+fragmented
Benefit+realization+measurement
Benefit+realization+measure

Jeg finner ingen treff på litteratur på disse søkene som omhandler temaet som jeg tar opp i denne oppgaven. En undersøkelse fra 2017 tok en status på litteratur og metoder innenfor målinger innenfor gevinstrealisering. (Breese, R, et al 2017). Her oppsummeres metodene og heller ikke her finner jeg noe om dette temaet.

Denne oppgaven ser dermed ut til å kunne ta opp en ny problemstilling og tilføre ny kunnskap innenfor gevinstrealisering.

Appendix B Intervjuguide

Tema

Gevinstrealisering

Hovedproblemstilling:

Hvorfor er det vanskelig for en virksomhet å realisere de små og fragmenterte indirekte økonomiske gevinster ved et digitaliseringsprosjekt (tidsgevinster)?

Intervjuguiden

Intervjuguiden består av tre deler:

- Identifikasjon av intervjuobjektet
- Identifikasjon av digitaliseringsprosjektet
- Sentrale spørsmål for belysning av problemstillingen

Identifikasjon av intervjuobjektet:

- Navn?
- Rolle i organisasjonen?
- Rolle i prosjektet?
- Erfaring fra virksomheten?
- Erfaring fra prosjektarbeid? Hvilke roller? Antall?

Identifikasjon av digitaliseringsprosjektet:

- Prosjektets navn?
- Starttidspunkt?
- Leveringstidspunkt for prosjektets leveranser?
- Når vil sentrale gevinster fra prosjektet være realisert?

Sentrale spørsmål for belysning av delproblemstillingene: (10 min)

- Hva ble formidlet som de sentrale leveransene i prosjektet? Løsningen/tjenestene eller gevinstene?
- Hvordan framsto de ledende personene i prosjektet (Porteføljestyre, PE, PL) med visjoner om hva prosjektet kunne bety for virksomheten?
- Hvilket inntrykk har du i ettertid av prosjektet? Suksess, hva var bra, hva gikk feil?

Eierskap til gevinstrealisering (10 min)

- Kjenner du til gevinstmetodikken som benyttes?
- Hvorfor ble det valgt å benytte gevinstmetodikken i prosjektet? Pålagt? Hva var ditt eierskap til metodikken?
- Hvilken rolle spilte du i arbeidet med gevinstrealisering?

Gevinstbildet i prosjektet (10 min)

- Hvilke gevinster ga prosjektets leveranse grunnlag for? Mener du det var sparte penger, effektivitet, bedre tjeneste, ny tjeneste?
- Kan du si noen om hva som kan defineres som små og fragmenterte tidsgevinster?
- Var det åpenbare store gevinster? Hvilke gevinster kom evt. i kategorien små og fragmenterte tidsgevinster? Pr person?
- Kan du si noe om at det i forkant var fokus på små og fragmenterte tidsgevinster?

Gevinstrealiseringen (15 min)

- Hvor tidlig i prosjektet ble det arbeidet bevisst med gevinstrealiseringen? Når ble gevinstrealiseringsplanen til?
- Hvordan fungerte gevinstrealiseringsplanen? Hvordan forholdt du deg til den?
- I hvilken grad klarte man å realisere de små og fragmenterte tidsgevinstene?

- Var noen personer eller grupper negative til prosjektet og de endringene prosjektet kunne føre til? Hvor i organisasjonen?
- Hvordan ble eventuelle negative synspunkter på prosjektet håndtert?
- Hvem ble involvert i arbeidet med å realisere prosjektets gevinster?
- Hvordan fungerte forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen? Hadde de begge en klar forståelse av rolle- og ansvarsfordelingen i prosjektet når det gjelder gevinstrealisering?
- Etter din mening hvilke var eventuelt de største hindringene for å lykkes med å realisere gevinstpotensialet i prosjektet?