

# Utfordringer ved interessenthåndtering i interorganisasjonelle digitaliseringsprosjekt

ANTON ALEXANDER HÅKON PAUL

VEILEDER

Leif Skiftenes Flak

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Master

**Masteroppgave ORG917 IKT og innovasjon**

**A. Alexander H. Paul**

**Utfordringer ved interessenthåndtering i interorganisatoriske  
digitaliseringsprosjekt**

## FORORD

Denne masteravhandlingen markerer fullføring av min master i ledelse ved Universitetet i Agder. Spesialiseringen i IKT-innovasjon har også vært et meget spennende supplement i fagkombinasjonen og bidratt med både motivasjon og praktiske bidrag inn i møte med det daglige arbeidet.

Masterstudiet har for meg knyttet forskning og lærdom fra fortiden med refleksjoner rundt dagens situasjon og utfordringer, i håp om at vi som ledere kan være med å bidra til en bedre fremtid. Det er nettopp der min motivasjon for dette studiet ligger – å kunne utvikle meg til en solid og fremtidsrettet leder, i møte med en stadig raskere endringstakt.

Jeg vil først takke de to arbeidsgiverne som har støttet meg og lagt til rette for at studiet kunne gjennomføres; Skattedirektoratet og Sørlandet Sykehus HF. Jeg vil også takke Sørlandet Sykehus HF for å tillate meg å forske på et av deres samhandlingsprosjekter. En stor takk også til prosjektlederen som har gitt mye av sin tid til mine spørsmål og forespørsler. Uten denne velvilligheten ville både studiet og forskningsrapporten vært umulig.

Jeg er også veldig takknemlig til min veileder, professor Leif Skiftenes Flak. Han har villig delt av sin kompetanse, som en av de ledende på sitt fag. Hans entusiasme og positive veiledningsmetode har vært uvurderlig i møte praktiske utfordringer og tidvis dalende motivasjon.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min elskede kone, Gry, som har både motivert og støttet meg igjennom hele studiet, samt hjulpet med transkribering av flere intervjuer. En takk også til de to ungdommene hjemme som har vist forståelse og utholdenhet i møte med en far som 'snart er ferdig'.

Arendal, 13. desember 2020

A. Alexander H. Paul

## SAMMENDRAG

Mer enn halvparten av offentlige IKT prosjekt har feilet enten på avtalt tid, kost eller en kombinasjon av disse. Det har vært forsket mye på hvorfor og det har i senere tid også blitt utviklet flere teorier og modeller for å møte denne utfordringen.

Samtidig presser samfunnsutviklingen og de økonomiske rammene frem et behov for ytterligere effektivisering og digitalisering innen offentlig tjenesteyting. Det blir ofte gjennomført prosjekter i ulikt omfang for å løse disse utfordringene. Gevinstrealisering er en mye brukt ramme for digitaliseringsprosjekter, også i det offentlige. Det blir også stadig vanligere at ulike offentlige organisasjoner må samarbeide på tvers for å etablere nye, digitaliserte samarbeid. Dette skaper nye utfordringer, ikke bare i å utvikle samarbeid på nye områder, men også i relasjon til styringslinjer, maktforhold og forventede gevinster. Gevinstene skal ofte realiseres på organisasjons-, interorganisasjons- og samfunnsnivå.

Dagens teorigrunnlag og modeller knyttet til gevinstrealisering er utviklet for arbeid innenfor en og samme organisasjon og ser ikke ut til å adressere de nye utfordringene som oppstår ved interorganisatoriske prosjekt, spesielt med hensyn til håndtering av interessenter. Teorien om Stakeholder salience er godt egnet til å forstå interessenter, men er derimot ikke en prosjektmetodikk eller modell for hele løpet til et prosjekt.

Basert på nevnte utfordringer er følgende problemstilling definert:

Hva er sentrale utfordringer ved interessenthåndteringen i komplekse IKT prosjekter og hvordan kan det påvirke gevinstrealiseringen?

Det er valgt en kvalitativ case-studie av et komplekst, interorganisatorisk digitaliseringsprosjekt som tilnærming til min forskning, og det er gjennomført intervjuer med interessenter både i og utenfor prosjektorganisasjonen. Respondentene representerer også flere ulike nivå og roller i deltakerorganisasjonene for å få en bedre forståelse for hvilke utfordringer slike komplekse prosjekt kan møte. Organisasjonene og prosjektet anses å være et godt utgangspunkt for å belyse de utfordringene som kan oppstå ved interessenthåndteringen i interorganisatoriske digitaliseringsprosjekt.

Resultatene viser at Benefits Management Model er utilstrekkelig i møte med samhandlingsprosjekter og spesielt i møte med interessentene. Det er tema knyttet til forståelse av interessenters behov og ønsker og hvordan dette påvirker gevinstrealiseringen som kommer til kort

ved Benefits Management Model. Resultatene viser også at Stakeholder Saliency teorien kan bidra til bedre forståelsen av interessenter sin posisjon og motivasjon til prosjektet og dens mål.

Ut ifra funnene i denne rapporten foreslås flere områder til videre forskning. Det er behov for å forske mer på to av BMM sine key concepts (*change owner* og *enabling changes*) i møte med interorganisatoriske prosjekt. Det er også et behov for mer forskning på Saliency attributtet *power* og hvordan det påvirker nøkkelinteressenter på tvers av ulike organisasjoner som skal levere på felles mål og gevinster.

Rapporten har også flere innspill til praksis. Funnene i rapporten peker på at det kan være lett å undervurdere behovet for forarbeidet og omfanget av arbeid med interessenthåndtering, som er nødvendig ved interorganisatoriske prosjekt. Den første fasen av prosjektet er spesielt viktig, og det er det anbefales å tidlig etablere en felles plattform for samarbeid. Det anbefales også å sikre felles, omforente mål og gevinster – før oppstart.

# Innholdsfortegnelse

FORORD .....	iii
SAMMENDRAG .....	iv
Innledning .....	1
Problemstilling .....	5
2. Litteratur .....	6
2.1 Offentlig sektor .....	6
2.2 Gevinstrealisering .....	7
2.3. Benefits Management Model .....	11
2.3.1 Utdfordringer med Benefits Management Model i komplekse prosjekter .....	14
2.4. Interessent teori .....	16
2.4.1 Interessent teori i offentlig sammenheng .....	19
2.4.2 Stakeholder identification and salience .....	21
2.5 Oppsummering av litteraturgjennomgangen .....	26
3. Metode .....	27
3.1. Forskningsdesign .....	27
3.2. Kvalitativ tilnærming .....	27
3.3. Casestudium som metode .....	27
3.4 Intervju som teknikk for datainnsamling .....	28
3.5. Datainnsamling .....	30
4 Funn .....	33
4.1. Case: Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder .....	33
4.2 Analyse .....	40
4.2.1 Identifisering av nøkkelinteressentene .....	41
4.2.2 Utilstrekkeligheter ved BMM i møte med komplekse prosjekt .....	45
4.3 Utdfordringene sett i et Stakeholder salience perspektiv .....	53
4.4 Interessenter kan påvirkes til prosjektets fordel .....	59
5. Diskusjon .....	63
5.1 Intensjonen ved opprettelse av prosjektet .....	63
5.2. Lav grad av salience betyr fravær av viktige ressurser .....	64
5.2 Organisering som plattform for samarbeid .....	66
5.3 Konsekvenser for gevinstrealisering .....	68
6. Konklusjon .....	69
6.1. Hovedfunn .....	69
6.2. Bidrag til forskningslitteraturen .....	69

6.3. Forslag til videre forskning.....	70
6.4. Bidrag til praksis.....	70
7. Litteraturliste.....	72
Referanser .....	72
8. Appendiks .....	76
Vedlegg.....	76
Figurfortegnelse.....	76
Tabellfortegnelse .....	76

## Innledning

De siste 30 år har vi sett en betydelig utvikling i hvordan offentlige myndigheter organiserer og drifter sine respektive land. Man har gått fra papirbaserte byråkratier i retning av digitaliserte og automatiserte prosesser med nasjonale standarder. I Norge leverer vi ikke lengre selvangivelsen på papir, men skattemeldingen vår er pre-utfylt og leveres av seg selv. Vi er ikke lengre avhengig av postvesenet for å få brev fra enkelte offentlige myndigheter og vi kan sitte hjemme på video med overlegen på sykehuset, i stedet for å måtte reise inn og sitte å vente på tur. Det er lett å tenke seg at den omfattende digitaliseringen har ført til enklere og bedre hverdag for borgeren og redusert byråkrati og økt effektivitet i offentlig sektor.

Dette blir også aktualisert fra sentralt hold og helseminister Bent Høie tar opp dette temaet i sykehustalen 2019;

*«Vi skal tilpasse tjenesten til den enkeltes behov og øke endringstakten.. Derfor skal vi videreutvikle pasientens helsetjeneste sammen...*

*Et av de viktigste verktøyene for å skape pasientens helsetjeneste er bruk av ny teknologi og digitalisering. Da må vi ha et finansieringssystem som ikke bremser, men fremmer innovasjon. Det må lønne seg å jobbe smart.» (Høie, 2019)*

Digitalisering og digital transformasjon er imidlertid utfordrende og forbundet med betydelige kostnader. Mellom 50 og 75% av IKT-relaterte prosjekter feiler enten i forhold til kostnad, tid eller en kombinasjon av disse (Päivärinta, Dertz, & Flak, 2007) (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015). Dette resulterer i tapt fortjeneste for bedrifter og manglende evne til å oppnå samfunnsøkonomiske eller politiske mål innen offentlig forvaltning (Frisk, Bannister, & Lindgren, 2015).

Det har vært utviklet flere modeller og rammeverk for å hjelpe organisasjoner hente ut flere gevinster fra IKT prosjekter (Päivärinta, Dertz, & Flak, 2007). Benefits realization og benefits management er eksempler på slike rammeverk for å realisere potensielle gevinster ved innføring og bruk av IKT systemer (Päivärinta, Dertz, & Flak, 2007). Innenfor gevinstrealiseringslitteraturen er Benefits Management Model (BMM) (Ward & Daniel, 2006) en anerkjent og mye benyttet modell, som har blitt benyttet i både privat og offentlig sektor. Ward og Daniel (2012) uttaler likevel at gevinstrealisering (benefits realization) gjennom interorganisatoriske samarbeid er særlig krevende,



da de ofte har ulike strategiske utgangspunkt (Askedal et al., 2019). Utfordringene knytter seg til blant annet til at to nye nivå innføres med slike interorganisatoriske prosjekter; samfunnsnivå (fellesskapet) og interorganisatorsik nivå (samhandlingen). Dette knyttes videre til forventede gevinster og eierskap til disse (expected benefits, ownership for expected benefits). Det handler også om forståelse for nødvendige endringer og underliggende nødvendigheter for disse og tilhørende eierskap på tvers av organisasjonene (understanding necessary business changes, understanding enabling changes, establishing ownership for enabling changes) (Askedal et al., 2019, s. 75). Identifisering av interessenter og utarbeidelse av planer for involvering og kommunikasjon er viktige elementer i de første stegene til BMM (Ward & Daniel, 2006)

Forskning viser også at offentlig sektor har flere simultane verdier og målsettinger enn i privat sektor (Hellang Ø. F., 2012) og at dette gjør gevinstplanlegging og gevinstrealisering ytterligere utfordrende.

Offentlig sektor har vesentlig flere interessenter å hensynta samtidig i møte med sine endringer enn privat sektor (Axelsson, Melin, & Lindgren, 2013). Dette gir økt kompleksitet og betydelige utfordringer knyttet til å vedta omforente mål for IKT investeringer. Innen offentlig tjenesteforvaltning er det også mange sprikende mål, som vil kunne gi målkonflikter i møte med ønskede IKT-investeringer. (Axelsson, Melin, & Lindgren, 2013). I den senere tid ser vi også at flere og flere offentlige organisasjoner samhandler på tvers. Dette kan også skape nye utfordringer og øke kompleksiteten i møte med IKT-investeringer og ønske om å realisere gevinster (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015).

For å møte disse utfordringene med gevinstrealisering (benefits management/realization) har forskere sett behovet for et strukturert rammeverk for praktisk arbeid med gevinstrealisering. (Nielsen, 2012) (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015)

*«It is quite clear that a structured approach to benefits management can pay off»*  
(Flak, et al., 2009, s. 222)

Gevinstrealisering handler om mer enn prosjektledelse av IT-investeringer (Päiväranta, Dertz, & Flak, 2007). Ward & Daniel knytter gevinstrealisering opp mot organisasjonens overordnede strategi og øvrige utviklings- og endringsprogram (Ward & Daniel, 2006). Det løfter også frem behovet for aktiv deltagelse og utførelse av endringene gjennom ledere og mellomledere (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015).

Det har vært utarbeidet flere praktiske modeller for gevinstrealisering (benefits realization) de siste årene (Hellang, Flak, & Päiväranta, 2013). En av de mest anerkjente og brukte modellen er Benefits Management Model (Ward & Daniel, 2006). Denne utgjør derfor en sentral del av det teoretiske grunnlaget for forskningen i denne rapporten.

I den senere tid har det blitt pekt på at dagens kontekst krever mer enn de tradisjonelle modellene de er utviklet for å håndtere (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015). Det er blant annet behov for interoperabilitet og utvidet støtte for samarbeid og koordinering (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015). Gil-Garcia støtter dette i sin forskning og bekrefter at det ikke bare er informasjonsteknologien (IT) som er en avgjørende faktor i utviklingen av den moderne offentlige tjenesteytingen, men det er også en økende trend (frivillig eller ei) med samarbeid på tvers av organisasjoner for å skape økt nytteverdi (Gil-Garcia, 2013). Noen går også lengre og påstår at slike samarbeidsprosjekter har vært avgjørende for gevinstrealisering innen eForvaltning (eGovernment) (Juell-Skielse, Lönn, & Päiväranta, 2017).

Janssen et al. påpeker videre at slike samarbeidsprosjekt i det offentlige ikke bare øker i hyppighet, men øker også kompleksiteten vesentlig sammenlignet med prosjekter innenfor en organisasjon. Dette er fordi omfanget av interessenter (stakeholders) øker betraktelig (Janssen, 2012). Dette setter nye krav til kompetanse i slike prosjekt (Ashurst, 2010)(Ashurst, 2011). Kompetansen utvides til å omfatte forståelse for interessenter og deres ulike perspektiv på både prosjektene, målsettingene og maktbasene. (Juell-Skielse, Lönn, & Päiväranta, 2017, s. 579). Juell-Skielse et al. trekker også inn en viktig interessentgruppe, beslutningstakere, og hvor vitalt det er at disse fullt ut forstår omfanget av slike samarbeidskonstellasjoner – før gjennomføringen (Juell-Skielse, Lönn, & Päiväranta, 2017, s. 580). Interorganisatoriske prosjekt kan kreve endringer både innen IKT og innen faglige prosedyrer og organisering i ‘moder-organisasjonene’. Uten tilstrekkelig støtte fra disse beslutningstakerne, som sitter på den formelle makten, kan det hele raskt stoppe opp. Beslutningstakere blir således nøkkelinteressenter (key stakeholders). Forskningen i denne rapporten ser spesielt på disse elementene knyttet til håndtering av interessenter og nøkkelinteressenter, på tvers av de samarbeidende organisasjonene.

Mitchell et al. (Mitchell, 1997) har i sin forskning sett på rollen til ulike interessenter (stakeholders) og utvidet Stakeholder teorien med en modell som visuelt illustrerer hvem som er mest betydningsfulle i relasjon til et prosjekt eller en planlagt endring. Modellen er laget for prosjekter innenfor en organisasjon, men viser samtidig omfanget av hensyn et prosjekt må ta og ha kontroll

over for å lykkes (Mitchell, 1997). De benytter Freeman sin kjente definisjon av en interessent (stakeholder);

*«En interessent i en organisasjon er (per definisjon) en hvilken som helst gruppe eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av måloppnåelsen til denne organisasjonens målsettinger»*

(Freeman R. E., 1984, s. 46)

Flere forskere konkluderer med at dagens forskning og modeller innen gevinstrealisering ikke lengre er tilstrekkelige i møte med den praktiske hverdagen, når gevinster fra IKT investeringer skal planlegges og realiseres (Askedal et al., 2019, s. 65).

Flak et al. argumenterer for at det trengs mer forskning og dokumentasjon på suksesser innen eForvaltning (eGovernment) (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015, s. 2486). Mengden av tidligere IKT prosjekter som har feilet er overveldende og godt dokumentert og gir ledere innen offentlig forvaltning utfordringer knyttet til godkjenning av og legitimitet til nye IKT prosjekter.

Benefits management model (BMM) (Ward & Daniel, 2006) innehar også viktige elementer knyttet til interessentanalyse. Rose et al. argumenterer derimot med at eForvaltningsprosjekter i offentlig sektor så ofte kommer til kort i å adressere interessentene sine legitime, men dog ulike interesser og behov (Rose, 2018).

Denne kompleksiteten knyttet til gevinstrealisering (benefits realization/management) øker ytterligere når flere organisasjoner skal samarbeide og samskape. Mengden interessenter blir ikke bare mangedoblet, men sammensetningen av deres bakenforliggende rammebetingelser, motivasjon og behov øker kompleksiteten betraktelig. BMM poengterer viktigheten av interessentkartlegging og analyse (Ward & Daniel, 2012), men BMM er dog utviklet for å understøtte gevinstrealisering i enkeltstående organisasjoner og tar ikke høyde for samarbeid i nettverk eller interorganisatoriske prosjekt, hvor mengden av interessenter og tilhørende interessenthåndtering gir økt risiko (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015). BMM legger derimot opp til at i situasjoner hvor prosjektrisiko ikke kan reduseres tilstrekkelig, anbefales det å ikke gå videre (Ward & Daniel, 2012). Det oppstår da et teori-gap når flere offentlige organisasjoner skal samhandle på tvers i søken etter gevinster fra digitaliseringsprosjekt (Askedal et al., 2019, s.65). Det er behov for å kartlegge tilstrekkeligheten av interessenthåndtering i dagens gevinstrealiseringsmetoder samt vurdere hvordan interessenthåndtering kan bedres. Denne rapporten adresserer disse temaene.

## Problemstilling

Hva er sentrale utfordringer ved interessenthåndteringen i komplekse IKT prosjekter og hvordan kan det påvirke gevinstrealiseringen?

Casestudiet som er valgt vil kunne gi god innsikt i hvilke utfordringer interorganisatorisk prosjekt innen offentlig forvaltning opplever i 2020. Denne rapporten søker å kartlegge interessentene i slike komplekse prosjekter og hvilke utfordringer som kan oppstå på en slik samhandlingsarena. Det vil også kartlegges hvordan prosjektet i casestudiet søker å løse disse utfordringene for nå kunne nå sine mål. Undersøkelsen bidrar til teori og praksis gjennom en dypere forståelse av de utfordringer som oppstår i komplekse prosjekt. Caset som er valgt, er et interorganisatorisk digitaliseringsprosjekt, med et sykehus og tilstøtende kommuner i Agder fylke;

*«Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder»*

## Struktur i rapporten

Kapittel 2 beskriver relevant litteratur på området for å belyse problemstillingen. Kapittel 3 omhandler den metodiske tilnærmingen. Kapittel 4 beskriver jeg valgt case med hensyn til hensikt, organisering og interessentsammensetningen. Videre i kapittel 4 presenterer jeg analysen. I kapittel 5 diskuterer jeg funn opp mot problemstillingen og aktuell forskningslitteratur. I kapittel 6 oppsummeres mine funn, og jeg presenterer bidrag til forskningslitteraturen, forslag til videre forskning, samt bidrag til praksis.

## 2. Litteratur

I dette kapittelet presenteres forskningslitteratur med relevans for dette studiet.

Først presenteres offentlig sektor som rammen for rapporten, med sitt mangfold av interessenter og behov. Videre undersøkes relevant forskningslitteratur innen gevinstrealisering, med BMM som modell for interessenthåndtering og prosjektmetodikk. Da nyere forskning peker på svakheter i BMM i møte med interorganisatoriske prosjekter, har jeg valgt å undersøke om dette kan knyttes til det økede antall interessenter. Stakeholder teorier og mer spesifikt, Stakeholder Salience teori presenteres i siste del av litteraturkapittelet og er med å danne litteraturrammen for forskningen i dette studiet.

### 2.1 Offentlig sektor

Det er en økende grad av digitaliseringsprosjekter i offentlig tjenesteforvaltning.

Hovedbegrunnelsene for IKT-investeringer i offentlig sektor den siste tiden har vært for å øke effektiviteten, styrke demokratiet, økt åpenhet og transparens (Flak, et al., 2009). Det er også et økt behov for modernisering og effektivisering av offentlig tjenesteforvaltning (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015) på grunn av utviklingen i både demografi og en kostnadsvekst innen offentlig tjenesteyting. Men en historisk suksessrate på under 50% (Flak L. S., 2012) (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015), så er det klart at dette er et område som trenger mer forskning og bedre praktiske modeller for gjennomføring.

Innen offentlig forvaltning viser forskning også at det er stor variasjon i kompetanse og modenhet til å gjennomføre eForvaltningsprosjekter (Nielsen, 2012) (Sæbø, 2011).

*«Erfaringer nasjonalt og internasjonalt bekrefter at det både i offentlig- og privat sektor er krevende å styre, gjennomføre og realisere gevinster av slike prosjekter.»* (Flak L. S., 2012)

Likeså er interessenthåndtering essensielt i planlegging og gjennomføring av prosjekter i offentlig sektor. Da interessentene er vesentlige flere i offentlig sektor, og dette forsterkes ytterligere ved interorganisatoriske prosjekt – er forståelsen for behovene og rammene rundt disse essensielt for suksess.

Rapporten vil derfor også adressere det utvidede behovet for denne interessenthåndtering (Rose, 2018) innen offentlig sektor og sette BMM og Stakeholder salience teorien sammen i et forsøk på å kunne bidra til praksis og videre forskning.

## 2.2 Gevinstrealisering

Gevinstrealisering som konsept vokste frem på 90-tallet og fikk et godt fotfeste i næringslivet på grunn av sin praktiske tilnærming. Det er innen gevinstrealiseringsteori ofte tatt utgangspunkt i at stor andel av disse IT/IS prosjektene feiler på kost eller tid, eller begge deler (Flak L. S., 2012) (Cats-Baril & Thompson, 1995) (Juell-Skielse, Lönn, & Päiväranta, 2017). Dette gjelder for både privatsektor og offentlig tjenesteforvaltning (Päiväranta, Dertz, & Flak, 2007) og samtidig som den teknologiske utviklingen fortsetter, søker forskere å komme nærmere konseptuelle rammeverk og modeller som kan forklare hva som skjer eller anbefale måter å oppnå høyest mulig grad av gevinstrealisering.

Gil-Garcia (Gil-Garcia, 2013) er også av den formening at IT nå må ansees som en hovedkomponent innen reformer innen offentlig tjenesteleveranser. Flak et al. (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015) poengterer også at utviklingen innen eForvaltning (eGovernment) er preget av økt digitalisering og samarbeid på tvers av ulike forvaltningsorgan. Denne utviklingen mener de skaper nye utfordringer knyttet til gevinstrealisering. (Pilemalm, 2016)

Ashurst og Hodges (Ashurst, 2010) sin forskning påpeker at teknologidrevet endring i en organisasjon som en organisasjonsendring, mer enn bare et IT prosjekt. Dette er sammenfallende med mer klassisk endringsledelse, for eksempel Kotter sin åttestegs prosess for endring – hvor hovedfokuset er en strategisk tilnærming til organisasjonen og dens ansatte for å nå de endringsmål som settes (Kotter, 2012). Ashurst og Hodges (2010) følger også mer IT-gevinst relatert forskning. Cats-Baril og Thompson (Cats-Baril & Thompson, 1995) trekker frem i sin artikkel fra 1995 fire lærdommer fra IT prosjekt innen offentlig sektor. Disse fire handler om interne faktorer mer enn de tekniske;

*«Lesson 1: Make sure the project is strategically aligned, Lesson 2: If the operation is critical, minimize risk, Lesson 3: Know your capabilities and Lesson 4: unbundle projects into modules if possible»* (Cats-Baril & Thompson, 1995, s. 564)

Flak et al. (Flak, et al., 2009) sin forskning løfter frem utfordringene med å måle realisasjon av

gevinster. Dette sees i relasjon til både uklart kostnadsbilde, vanskeligheten av å skille ut prosjekt relaterte gevinster fra øvrige tiltak parallelt i organisasjonen og endringer underveis som følge av ønske om mer kortsiktige gevinster;

*«Calculating costs and benefits in the public sector is a major problem. The reason for this is that there are difficulties in calculating tangible long-term benefits to offset clear, often apparently high, short-term costs that can severely hamper the speed and scope of eGovernment progress» (Flak, et al., 2009, s. 221)*

Ashurst, Doherty & Peppard (Ashurst, 2008) viser i sin forskning at det er fire ferdighetsområder som er avgjørende for å lykkes; gevinstplanlegging, gevinstleveranser, gevinstmålinger og gevinstutnyttelse. Vi ser her således en bredde i de elementer som må til for å kunne lykkes i arbeid med gevinstrealisering, både i forhold til kvantitative- og kvalitative mål.

Flak et al. (Flak, et al., 2009) bekrefter at en strukturert tilnærming til IT-drevne prosjekter og gevinstrealisering er å anbefale. Samtidig trekker de frem at gårdsagens modeller ikke lengre vil strekke til i fremtiden:

*«A new approach is needed for make interoperability for networked organizations across multiple industries something that is simple, affordable, accessible and reliable.»*

*«It can be argued that also benefits management is too restricted, being focused on the benefits within an individual organization» (Flak, et al., 2009, s. 222)*

Jeg vil derfor se på styrkene innenfor Stakeholder teorien, mer spesifikt Stakeholder Identification og salience retningen, for å se om det kan være et egnet supplement til Business management modellen – i møte med dagens utfordringer.

### 2.2.1 Seks prinsipper for gevinstrealisering

Det er identifisert seks viktige prinsipper for gevinstrealisering (Flak L. S., 2012, s. 25). Disse er med å danne et viktig, teoretisk bakteppe til denne oppgaven.

De seks prinsippene er;

1. IKT har ingen verdi i seg selv, men gevinster kan realiseres når IKT brukes effektivt og lar virksomheter gjøre ting på nye måter
2. Gevinster av IKT-investeringer er mer enn rasjonalisering
3. Aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå gevinster

4. Det er den politiske og administrative ledelsens ansvar å realisere gevinster fra IKT-investeringer
5. IKT-prosjekter er også organisasjonsutvikling
6. Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle resultater er gevinster

Det første prinsippet stadfester at IKT ikke er et mål i seg selv, eller noe som lever sitt eget liv på siden av driften. Det er ment å være en katalysator inn i den ordinære driften, slik at den i større grad får bidra til å nå organisasjonens mål. Det vil alltid være noe endringsmotstand i en organisasjon (Kotter, 2012), men at endringen som planlegges vil gjennom nye arbeidsmetoder vise seg å ha en verdi, både for organisasjonen, ansatte og brukere/kunder. Det handler i stort om å finne nye måter å jobbe eller samhandle på, ikke bare sette 'strøm på papirløsninger'. Det kan være overgangen fra papirbasert selvangivelse til dagens digitale skattemelding, som innhenter data og preutfyller tallene. Eller et nytt bestillingssystem hvor kunden kan bestille direkte på nett, og ordren pakkes av en robot, faktura sendes på mail og posten leverer, uten at ansatte hos produsenten/grossisten har måtte bruke noe særlig med menneskelige ressurser.

Prinsipp 2 handler om at IKT prosjekter ikke bare må handle om rasjonalisering av investeringen (kvantitative mål), eller begrunnes kun i nødvendige kostnadsbesparelser gjennom effektivisering – men må også handle om å se de muligheter IKT kan gi til driften, tjenesteleveransen, brukeropplevelsen eller til og med konkurransefortrinn gjennom tettere bånd med kunden. Bedre bruker/kunde opplevelse kan sikres gjennom tilgang til mer informasjon enn før, fordi datauttrekket kan gjøres maskinelt. Dette er også gevinster innen gevinstrealiserings teorien.

Prinsipp 3 tar for seg ledelse. Aktiv ledelse. Prosjekter trenger god koordinering, håndtering av hindre underveis, løser problemer og oppfølging i forhold til delmål og rapporter. Men utover denne mer ordinære prosjektledelsen, må prosjekteier (leder organisasjonen) belage seg på å måtte gjøre store deler av arbeidet med innføringen. Flere modeller for endring har derfor også innført linjeorganisasjonen, ikke bare i slutfasen, men også i de innledende fasene (f.eks. DiFi sin prosjektmodell for offentlig virksomhet) – for å skape tilstrekkelig forståelse og eierskap til den planlagte endringen for sikre suksess (gevinstrealisering).

Prinsipp 4 handler om forankring. Uten tilstrekkelig forankring i aktuell ledelse, vil prosjekter vanskelig la seg gjennomføre. Vi vil senere se mer på elementer som makt og legitime posisjoner i forhold til IKT-prosjekter, men det er klart at administrativ top-ledelse og politisk ledelse er avgjørende både for sikre økonomiske rammer, de rette menneskelige ressursene og



beslutningsmyndighet til å vedta både organisatoriske- og prosedyremessige endringer i en organisasjon. Det handler ofte om prioritering av begrensede ressurser og sammenkobling med strategiske mål. Dette prinsippet tar også for seg involvering av berørte medarbeidere og fordeling av planlagte gevinster blant linjeledere. Såkalte gevinst eiere. Involvering sikrer gode løsninger og eierskap til kommende endring. Ansvarliggjøring av linjeledere for gevinster, er med å sikre at de blir inkorporert i daglig drift og får en viktig plass i hverdagen til de som skal jobbe med den.

Til slutt sikres gevinstrealisering gjennom løpende dialog mellom partene (medarbeidere, linjeledere, toppledelse og prosjektledelse). Det er viktig å følge opp gevinstene. Dette er ofte et undervurdert element i prosjekter, hvor man både analyserer og dokumenterer de faktiske gevinstene, men også evaluerer prosess og eventuelt tapte gevinster – for å kunne gjøre det bedre neste gang. Business Management model (BMM), som blir gjennomgått nedenfor – tar også dette elementet inn som et eget punkt i den iterative prosessen.

Prinsipp 5 henter frem erfaringen fra de første tiår med IKT prosjekter, og stadfester poenget med at IKT prosjekter også handler om organisasjonsendring. Det er ikke bare et IT sak på siden. Det er viktig at IKT utviklingen blir en del av organisasjonen og hvordan den jobber. En teknologiendring er med å påvirke det sosiale samspillet mellom medarbeidere, deres oppgaver og teknologien. Dette kan også få konsekvenser for organisasjonsutviklingen. Hvis medarbeiderne bare fortsetter å jobbe som før, etter implementeringen, er lite vunnet. At de da også tenker «trengte vi egentlig dette nye systemet» er da påfallende nært – og organisasjonen har vunnet lite, om noe. IKT og dertil endringer må derfor sees på som en del av symbiosen som utgjør en organisasjon, ikke en 'add on' man kan velge å bruke.

Prinsipp 6, Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle resultater er gevinster. Dette handler mye om planlegging av målbare gevinster og når og hvordan de skal måles. Dette er viktig både for å kunne gjøre opp en status etter innføring, men også slik at linjeledelsen/gevinstansvarlige har noe å styre etter underveis. Ovenfor ble det poengtert at aktiv ledelse var nødvendig for å oppnå gevinster. I prinsipp 6 handler det om å kunne ha det klart for seg hva gevinsten er ment å være og hvordan det skal fremkomme. Det kan også tenkes at prosjektet leverer akkurat det som var tenkt, på tiden og innenfor kostnadsrammen – men man ser at dette ikke hadde den tiltenkte gevinsten for brukeren eller medarbeideren. Være det lettere tilgang på offentlige tjenester (selvbetjente løsning) eller økt effektivitet for medarbeidere på en avdeling. Grunnen kan være manglende brukerinvolvering i tidlige faser, større endringer (utenfor prosjektet) underveis (noen prosjekt kan ta flere år) eller endringer i teknologien som gjør at valgt løsning er utdatert før den tas i bruk. Resultatet er i henhold til mandatet

og planen, men det blir ingen eller lite gevinstuttak. Slike ting er derfor viktig å følge med på underveis, slik at prosjektet kan gjøre nødvendige justeringer underveis, eventuelt avsluttes.

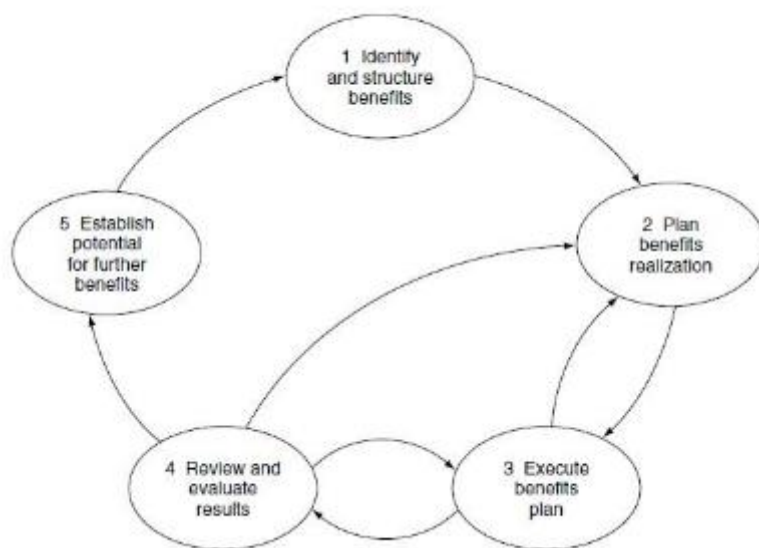
### 2.3. Benefits Management Model

Ward og Daniel har i sin bok *Benefits Management – Delivering Value from IS & IT Investments* (2006) utarbeidet en metode for gevinstrealisering. Modellen tar sitt utgangspunkt i andre modeller for kvalitetssikring (Total Quality Management, Six Sigma) (Flak L. S., 2012, s. 52), som er hovedsakelig knyttet til effektiv drift eller effektivisering av driften. Benefits Management Model (BMM) og drar det mer tydelig i retning av gevinstrealisering i relasjon til endringer. Modellen er således en videreutvikling og tar som mål å bidra positivt til den ellers dystre, historiske måloppnåelses graden (Päivärinta, Dertz, & Flak, 2007) (Flak, Solli-Sæther, & Straub, 2015) (Cats-Baril & Thompson, 1995).

BMM sitt hovedelement er et businesscase og en tilhørende gevinstrealiseringsplan. Denne planen blir hjertet i prosjektet og modellen legger opp til en gjentagende og grundig bruk av den. Modellen har fem element, som ikke bare henger sammen sekvensielt, men den legger også opp til at man stopper opp og evaluerer underveis. Vi ser også i modellen (Figur 1) at det er piler/prosesser som går tilbake til foregående element, eller steg. Dette kan være nødvendig med justeringer underveis, og modellen oppmuntrer til planrevisjoner. Dette blir således en iterativ prosess med å ‘tune’ prosjektet for å kunne bedre innfri gevinstene skissert i businesscaset. Ward & Daniel (2006) legger også opp til interessentanalyse, samt stor grad av involvering av linjeledere i disse fem prosessene. Dette er både for å skape eierskap og sikre en god overlevering til linjen, men også for sikre kvaliteten i planen (Flak L. S., 2012). Linjelederne har viktige roller i slike IKT prosjekt og er således viktige interessenter og vi går dypere inn i dette i kapittel 2.4.

Behovet for endringer i planen underveis kan være mange, og her må legges en praktisk terskel av prosjektleder. Men mange prosjektledelsesmodeller er ofte lineære og sekvensielle og gir ofte lite rom for å gå tilbake til forrige beslutningspunkt. De legger i stedet opp til at problemer må løses i det aktuelle steget. Eksempelvis PRINCE2 og prosjektveiviseren.no. BMM er således annerledes da den er tegnet opp som en sluttet sirkel, og visuelt illustrerer flere avhengigheter (og muligheter for ‘tuning’) mellom flere av prosessene.

De fem prosess stegene i BMM modellen ser slik ut;



Figur 1: The Benefits Management Model (Ward & Daniel, 2006)

De fem iterative prosessene er (Flak L. S., 2012, s. 52);

1. Identifiser og strukturer gevinster
2. Planlegg gevinstrealisering
3. Gjennomfør gevinstplanen
4. Gjennomgå og evaluer resultater
5. Gjennomgå potensialet for nye gevinster

Den første prosessen handler om å skape en enighet om målsettingene for IT investeringen /endringen og sjekke ut at den er i tråd med organisasjonens overordnede strategiske mål.

Endringene vil også påvirke organisasjonen for øvrig, alt ettersom hva som skal implementeres. Det kan være samhandling internt, med kunder/brukere eller mellom leverandører mv. Disse endringene vil også kunne være med å bidra inn med elementer i gevinstplanen og businesscasen. Målene må være konkrete, målbare og det må være en overordnet enighet om potensielle gevinster, kriterier og måleindikatorer før man går videre i prosessen. Dette steget krever ofte mer arbeid enn man skulle tro, men er essensielt for det videre arbeidet.

Steg 2 handler om planlegging av gevinstene i mer detalj. Potensialet i investeringene må analyseres og beskrives i mer detalj. Det må gjøres en grundig interessentanalyse som identifiserer de personer eller grupper som er viktige for gjennomføringen av nødvendige endringer. Fokuset er

organisasjonens- eller prosjektets måloppnåelse, og forhold som vil skape stor eller uoverkommelig motstand må identifiseres og tas med. Det må så videre lages tiltak for å møte denne motstanden, som blir med videre inn i avhengighetsanalysen. Avhengighetsanalysen viser en oversikt over avhengigheter mellom tiltak, gevinster og mål. Den viser sammenhengen mellom disse og linken videre opp mot hvilke målsettinger disse skal understøtte. Dette danner et avhengighetskart, som blir en nødvendig oversikt for det videre arbeidet. I praksis vil den kunne lett vise konsekvenser inn mot gevinster og mål, dersom et tiltak ikke går i orden. Når tiltakene er planlagt og avhengighetene klare, blir det viktig å finne ut hvem (person eller rolle) som skal være gevinsteiere og som får oppgaven med å gjennomføre de aktuelle tiltakene og realisere tilhørende gevinster. Ved mindre endringer vil dette være et fåtall av personer, gjerne i eksisterende linjeledelse. Ved større investeringer kan det være flere i ett nettverk av gevinsteiere som både jobber parallelt med sine tiltak, samt tidvis sekvensielt om et tiltak er avhengig av en leveranse først. Alt dette danner grunnlaget for saksfremlegget i saken og styret eller ledelsens beslutning om gjennomføring.

Etter positivt vedtak starter iverksettingen. Gevinstrealiseringsplanen inngår videre i den overordnede prosjektplanen og eiers av prosjektlederen. Prosjektlederen har ansvar for oppfølgingen av gevinstrealiseringsplanen og må følge opp eventuelle utfordringer eller behov for endringer. Jo lengre et prosjekt trenger i tid, jo mer sannsynlig at utfordringer eller behov for justeringer inntreffer. Prosjektlederen må da også vurdere om andre eller flere interessenter må involveres for å kunne komme videre med gjennomføringen. Dette gjelder ikke bare problemer, men også nye muligheter og potensielle gevinster som blir synlig underveis. Det blir viktig å hele tiden påse at alle element og endringer er i henhold til den vedtatte gevinstrealiseringsplanen.

Denne dynamikken er essensiell i BMM.

Det fjerde elementet i modellen, gjennomgå og evaluer resultater, er fasen etter implementering. Det gjøres med fordel en egen evaluering av selve system (IT) implementeringen i forkant av prosjektevalueringen og fokuset blir fortsatt på målene satt i de innledende fasene og i hvilken grad disse er oppnådd. Det må også gjøres en vurdering av hvorvidt de oppnådde resultatene har gitt de ønskede gevinstene. Eventuelle avvik bør analyseres og tiltak vurderes. Man tar så stilling til om disse gevinstene kan hentes ut, eller om de må avskrives. Det vil være viktig å ha med de rette interessentene i evalueringen, slik at man kan få frem grunner til at gevinster ble eller ikke ble realisert. Dette blir en læringsprosess og kunnskapen er verdifull for organisasjonen og arbeid med

gevinster senere. Det danner også en plattform for arbeid med videre gevinster som kommer frem, innenfor samme prosjekt – eller etableringen av neste. Dette danner grunnlaget for siste steg.

Det femte steget går i naturlig forlengelse av det fjerde og slutter sirkelen mot steg 1, ved behov. Basert på ex-post erfaringene og refleksjonene i steg 4, legges det her opp til en kreativ prosess for å se om flere gevinster kan oppnås. Er det endringer som kan gjøres i linjen uten videre større investeringer, blir disse anbefalt. Fordrer de nye potensielle gevinstene nye investeringer, anbefaler modellen at man tar det med til et nytt steg 1.

Denne modellen har vært benyttet mye siden den ble presentert, både i privat- og offentlig sektor. Men flere forskere ser nå dens begrensninger i møte med dagens endringer og ikke minst interorganisatoriske prosjekt (Flak & Solli-Sæther, 2013).

Der er også forskere (Päivärinta, Dertz, & Flak, 2007) som ser begrensninger i gevinstrealiseringsteoriene og benefits management, hvor BMM er sentral. I møte med praktikere innen offentlig forvaltning, trekker Päivärinta, Dertz & Flak (2007) følgende to slutninger;

*«First, the literature on benefits management is inconclusive concerning the availability of appropriate tools and techniques... Second, the stakeholder complexity of public sector organisations has been suggested to pose considerable challenges for benefits management»*  
(Päivärinta, Dertz, & Flak, 2007, s. 1536)

Vi ser derfor i det videre på hvilke utfordringer dette kan innebære og om Stakeholder teori kan fungere som et supplement til BMM i møte med dagens behov.

### 2.3.1 Utfordringer med Benefits Management Model i komplekse prosjekter

Askedal, Flak & Aanesland (2019) har i sin artikkel *Five Challenges for Benefits Management in Complex Digitalisation Efforts – and a Research Agenda to Address Current Shortcomings* sett på i hvilken grad BMM tar høyde for gevinstrealisering på tvers av ulike organisasjoner.

Askedal, Flak & Aanesland oppsummerer med at den viden kjente og mye brukte BMM ikke er tilstrekkelig dekkende når det kommer til mer komplekse prosjekt på tvers av ulike organisasjoner. De lister fem svakheter i BMM modellen, når den blir benyttet i et større og mer komplekst fellesprosjekt mellom næringsliv, sykehus og kommuner for å realisere gevinster på tvers. Funnene

oppsummeres slik i Tabell 1;

<b>BMM literature key concepts</b>	<b>Challenges of using BMM frameworks in inter-organisational digitalisation projects</b>	<b>Propositions to extend the BMM literature to cater for inter-organisational digitalisation efforts</b>
Business benefits	C <sub>1</sub> : Formulating the expected benefits	P <sub>1</sub> : The identification of benefits at the societal, inter-organisational and organisational levels is required to realise benefits at the societal, inter-organisational and organisational levels.
Benefit owner	C <sub>2</sub> : Establishing ownership for expected benefits	P <sub>2</sub> : Benefit owners at the societal, inter-organisational and organisational levels are necessary to realise benefits at societal, inter-organisational and organisational levels.
Business changes	C <sub>3</sub> : Understanding necessary business changes	P <sub>3</sub> : Identifying necessary business changes at the societal, inter-organisational and organisational level is required.
Enabling changes/ enabling IS/IT	C <sub>4</sub> : Understanding enabling changes	P <sub>4</sub> : The identification of necessary enabling changes, including enabling IS/IT at the societal, inter-organisational and organisational level is required.
Change owner	C <sub>5</sub> : Establishing ownership for enabling changes	P <sub>5</sub> : Change owners at the societal, inter-organisational and organisational levels are required.

Tabell 1, BMM Key concepts og 5 tilkorkkommenheter ved BMM i møte med komplekse prosjekt

De peker spesielt på utfordringene som oppstår når komplekse prosjekt skal samhandle for å oppnå gevinster på samfunns-, interorganisatorisk og organisatorisk nivå og oppsummer slik;

*«Gjeldende BMM litteratur er designet for å supportere gevinstrealisering (BR) innenfor en enkelt organisasjon» (Askedal et al., 2019, s.75)*

Det de konkluderer, med utgangspunkt i BMM, er en ny og gjennomgående utfordring knyttet til å simultant skaffe eller forankre gevinstformuleringer (C1), oppnå eierskap til forventede gevinster (C2), forstå og forankre nødvendig forretnings-/organisatoriske endringer (C3), forstå og få på plass gevinstdriverne (C4, både innen arbeidsprosesser og IKT) og eierskap/forankring til disse gevinstdriverne (C5) – på samfunnsmessig og interorganisatorisk nivå. BMM modellen tar i seg selv høyde for disse utfordringene på organisatorisk nivå, men mangler teori for å håndtere denne økte kompleksiteten når flere skal samskape. Ward & Daniel (2012) innrømmer selv at gevinstrealisering i relasjon til flere organisasjoner er høyst krevende og gir en betydelig økt prosjektrisiko. De anbefaler derfor, i tråd med sin metodikk, å ikke planlegge med gevinster som krever slikt samarbeid.

Askedal et al. (2019) kommer ikke forslag til løsning på disse utfordringene, men løfter frem sentrale element som er viktige å hensynta for prosjektledere og andre som planlegger slike komplekse samarbeidsprosjekter. De legger også opp til videre forskning i forlengelsen av sine funn

og jeg vil i denne undersøkelsen ta videre ett av disse elementene: hvordan kan interorganisatoriske digitaliseringsprosjekt oppnå sine potensial.

## 2.4. Interessent teori

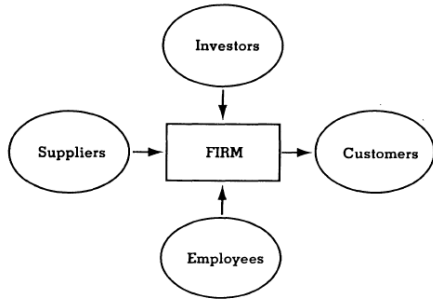
Tanken om at bedrifter ikke bare har aksjonærer, men også andre interessenter å hensynta i sin måloppnåelse har vært en etablert sannhet i både forskning og praksis siden 80-tallet (Freeman R. E., 1984) (Donaldson, 1995). Behovet for å anerkjenne mer enn aksjonærens ønske om utbytte førte til en bredere og dypere analyse av hva bedrifter må hensynta for å i større grad lykkes. Her var flere faktorer som påvirket omdømme, salg, nødvendig gjennomslag eller anerkjennelse fra politikere, effektivitet blant egne ansatte, for å nevne noe.

Donaldson snur fokuset fra det klassiske proletarianske aksjonærfokuset, hvor ansatte og bedriften er til for eierne og definerer øvrige interessenter (stakeholders) via deres ønsker, behov og deres ønske for bedriften:

*«The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners.»* (Donaldson, 1995, s. 67)

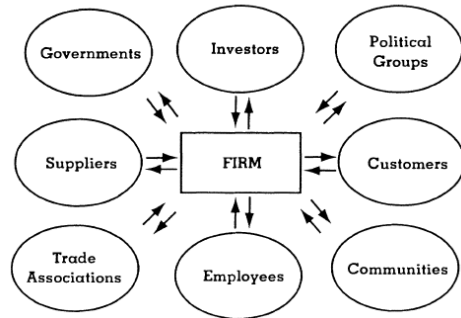
Dette danner grunnlaget for Stakeholder Theory (ST) og ledere i bedrifter (managers) får flere grupper av interessenter å forholde seg til for å oppnå bedriftens mål (profitt maksimering). Håndteringen av disse interessentenes behov lander i hendene på linjeledelsen i bedriften og denne administreringen blir i ST kalt Stakeholder management. Donaldson etablerte The Stakeholder Model, som i stor grad bygget på den kjente modellen innen Input-Output teorier (fig.1), men som tok dem et steg videre ved å legge til en toveis relasjon og således synliggjøre det gjensidige behovet mellom bedriften og interessentene (fig. 2)

Contrasting Models of the Corporation: Input-Output Model



Figur 2, Input-Output Model

Contrasting Models of the Corporation: The Stakeholder Model



Figur 3, The Stakeholder Model

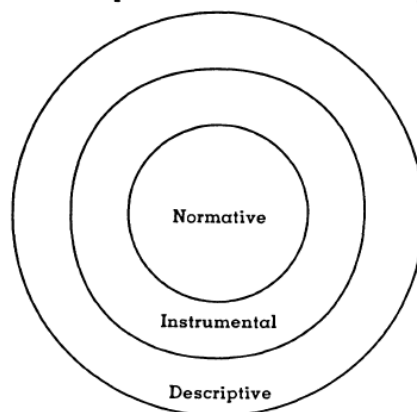
The Stakeholder Model (Donaldson, 1995, ss. 68-69)

Hverdagen til ledere/administratorer ('firm') blir som Figur 3 viser, således mer innfløkt. Dette skaper et behov for en ny modell for ledelse og gevinstrealisering.

Donaldson og Preston (1995) anerkjenner at forskere før Evan og Freeman også har pekt på interessant fokuset (stakeholder sensitivity), men uten at dette har ført til noe konseptuasliering eller modell. Donaldson og Presten (1995) bygger derfor videre på Evan og Freemans Stakeholder modell, med det mål å gjøre den mer praktisk anvendelig.

De etablerer de tre grunnleggende elementene i ST som blir med å forme praksis og forskning videre. Disse tre elementene blir presentert slik:

Three Aspects of Stakeholder Theory



Figur 4, Tre aspekter i Stakeholder teori, (Donaldson, 1995, s. 74)



*Det normative elementet* i sentrum, sikter til lederes (managers) moralske obligasjon får å se til bedriftens legitime interesser, samt interesser til øvrige interessenter, ikke bare til aksjonærene.

*Det instrumentelle elementet* i den midterste ringen definerer behovet for å se på sammenhengen mellom interessent administrering (stakeholder management) og måloppnåelsen til organisasjonen.

Den ytterste ringen, det *deskriptive elementet* handler om identifisering av interessentene og deres fokus/interessers, samt samhandlingen mellom de ulike interessentene.

Man kan lett se for seg at ulike interessenter har ulike mål, også over tid. For en leder å skulle innfri disse samtidig vil trolig være umulig. Det å håndtere og prioritere disse behovene blir da det de kaller Stakeholder management. De argumenterer også for at det ikke nødvendigvis blir et null-sum-spill, det vil si at ved å prioritere en interessent fremfor en annen at offer/gevinst nødvendigvis går i null, men at det kan skapes en ny dynamikk hvor flere interessenter kan både ha sammenfallende interesser, men også at gevinsten for en gruppe også tilfaller flere. I caset jeg presenter senere i denne oppgaven, vil vi se blant annet at ønske om økt effektivitet (kvantitativt mål) for sykehus og kommuner kommer brukeren direkte til gode gjennom bedre tilbud (kvantitative mål).

Således knyttes de ulike interessentene sammen i nye forhold til hverandre og lederne i organisasjonen, for klare organisasjonens oppgaver så effektivt som mulig (vinn-vinn). Således viser Stakeholder modellen at organisasjonens- og interessentenes mål kan være sammenfallende og påvirke organisasjonens/prosjektets måloppnåelse (Donaldson, 1995).

Så hvem kan være en interessent? Thompson et al. definerer interessenter i grupper: «*in relationship with an organization*» (Thompson, 1991, s. 209).

Andre har et større fokus på organisasjonens totalansvar og definerer interessentene ut ifra dette: «*groups to whom the corporation is responsible*» (Alkhafaji, 1989, s. 36).

Forskere har i den senere tid vist at det er nødvendig å dele opp interessent grupper i mer enn hovedgrupper (Axelsson, Melin, & Lindgren, 2013)

Kamal et al. (2011) argumenterer at alle interessenter innehar kunnskap og erfaring som være verdifulle bidrag ved utarbeidelse av e-services. Om dette i seg selv ikke avgrenser begrepet tilstrekkelig, er det likevel viktig å anerkjenne når prosjektet er i gang. Ikke minst fordi verdifulle

bidrag kan komme fra andre enn de interessenter som er definert som nøkkel (key) interessenter eller saliant (Pilemalm, 2016).

En fjerde variant er å definere interessenter ut ifra hvilken risiko de bærer i forhold til organisasjonens aktivitet, frivillig eller ei: «*Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm's activities. But without the element of risk there is no stake*» (Clarkson M. , 1994, s. 5). Både innen privat næringsliv, men også innen offentlig forvaltning er det lett å se for seg interessenter som ikke nødvendigvis velger å være det bevisst. En borger kan være en interessent til en fabrikk på grunn av utslipp og dårlige miljøtiltak. Borgere i Norge er påvirket av Norges Bank sin rentepolitikk, da dette påvirker både rentenivå og inflasjon i riket. Innbyggere i Froland kommune blir påvirket av innføringen av eiendomsskatt, da de også nyter godt av det økte offentlige tilbudet dette bidrar til.

Selv om Clarkson sin definisjon ikke legger bånd på om en interessent er en gruppe eller et individ, velger jeg å støtte meg i det videre på Freeman sin anerkjente definisjon, da den i større grad også ser at en interessent kan påvirke organisasjonen:

*«A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives»* (Freeman R. E., 1984, s. 91)

#### 2.4.1 Interessent teori i offentlig sammenheng

Selv om interessent (stakeholder) teorien er både anerkjent og mye benyttet de siste tretti årene, vil flere hevde at det er store iboende forskjeller som gjør at den ikke kan anvendes innen offentlig tjenesteforvaltning. Dette fordi offentlig sektor også i tillegg til effektiv drift, samtidig skal levere på åpenhet, ansvarlighet, representativitet og likebehandling av borgere (Nielsen, 2012, s. 2208).

Vi har ovenfor vist til opprinnelsen og fokuset på profittmaksimering som utgangspunkt for modellen. Donaldson et al. sin Stakeholder Model i Figur 3 plasserer også firmaet i sentrum og det offentlige utenfor i en egen boks (government). En studie av over 1000 organisasjoner innen privat næringsliv og offentlig forvaltning identifiserte fem områder som utgjør en forskjell knyttet til IT/IS relaterte beslutninger (Cats-Baril & Thompson, 1995). Først og fremst må offentlige ledere i større grad hensynta flere nivå av avhengigheter på tvers av offentlige organisasjoner enn sine kolleger i privat næringsliv. Det er også påfallende mer byråkrati og 'rød tape' for de offentlige lederne i

forbindelse med beslutninger og endringer. Det foreligger også ulike kriterier for evaluering, som i tur påvirker beslutningstakingen. Det fjerde elementet som forskningen løfter frem er at planleggingen innen offentlig forvaltning er mer opptatt av ekstra-organisasjonelle koblinger, mens i de private firmaene er de mer opptatt av intern koordinering. Den femte og siste forskjellen er at i det offentlige plasseres/hentes prosjektlederen/fasilitatoren ofte lavere i organisasjonen enn i de private selskapene. I sum kan man si at det er flere hensyn og avhengigheter for de offentlige lederne enn for de private og forankringen i toppledelsen er ofte bedre i det private.

Cats-Barli et al. trekker også inn en ny dimensjon. For de offentlige lederne vil politikere alltid vær en interessant. Enten som lovgiver, premissgiver, de som definerer de økonomiske rammene og de som fort kan engasjere seg direkte, om media eller andre skulle fange deres oppmerksomhet i en sak. De trekker også frem det faktum at politikere velges for avgrensede perioder og at avhengig av hvor de er i forhold til valgcyklusen, så kan det påvirke hva og hvordan de tar beslutninger, og at dette påvirker risikobildet for både ordinær drift og nye prosjekter (Cats-Baril & Thompson, 1995). De konkluderer derfor med nødvendigheten av et metodeverk som tar høyde for disse iboende forskjellene.

Rose et al. omtaler ST som et reelt alternativ innen offentlig forvaltning (e-Government) og viser til Freeman sin opprinnelige modell fra 1984 (Rose, 2018). De argumenterer for at selv om modellen opprinnelig var knyttet til private selskapers mål om profitt maksimering, er ikke modellen låst til det rasjonale. De viser til hvordan ST sitt normative grunnlag kan kombineres med sammensatte operative miljø, og samtidig kombinere detaljfokus med totaloversikt. Det er derfor ingen konseptuell mismatch mellom ST og offentlig forvaltning sin målsetting om å levere politikk og offentlige tjenester til borgere og organisasjoner. De viser også til offentlige lederes moralske forpliktelse til å levere gode tjenestetilbud på en kostnadseffektiv måte – og hvordan dette samsvarer med ST sitt normative kjerneelement i Donaldson og Preston sin Stakeholder Modell (Figur 4) (Rose, 2018). De omtaler det slik;

*«Governmental organizations therefore have a duty to know and respect the interests of their stakeholders».* (Rose, 2018, s. 363)

Scholl (2004) rapporterer også om anvendeligheten i å benytte elementer av ST for å undersøke IT-drevet endringsprosjekter i offentlig sektor.

Rose et al. viser til at ST har vært benyttet i relasjon til eForvaltning (eGovernment) relativt ofte. De viser til

«The e-Government Reference Library (EGRL) inneholder mer enn 600 studier med eksplisitt fokus på interessenter (stakeholders)» (Rose, 2018, s. 364)

De konkluderer videre med at ikke bare er ST aktuell innenfor offentlig forvaltning, men den bør også benytte for å kartlegge og fokusere på enkelte, viktige interessenter. Dette fordi enkelte interessenter har mer påvirkningskraft på ønskede endringer enn andre.

#### 2.4.2 Stakeholder identification and salience

I møte med mange interessenter oppstår spørsmålet; er alle like viktige. Må eller kan en organisasjon imøtekomme alle behovene til enhver tid?

I sin artikkel «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts» har Mitchell et al. adressert denne problemstillingen (Michell, 1997). De tar utgangspunkt i Freeman (1984) sin modell, samt hans videre arbeid om «The principle of who or what really counts» (Freeman R. , 1994) for å konseptualisere dette for praktisk bruk.

Teorien til Mitchell et al. adresserer viktigheten av aktuelle interessenter i eller i tilknytning til en gitt organisasjon eller firma. Teorien trekker frem tre element som er avgjørende for hvor viktig en interessent er i forhold til organisasjonen. Disse tre elementene er: makt, legitimitet og hastegrad.

*Makt (Power)* defineres som en interessent sin makt til å påvirke organisasjonen. Ofte er dette synlig i formelle linjer, hierarkier, eller annen form for offentlig myndighetsutøvelse. Det er også tenkelig at kontraktsrettslige forhold kan påvirke maktforhold og beslutninger i en organisasjon.

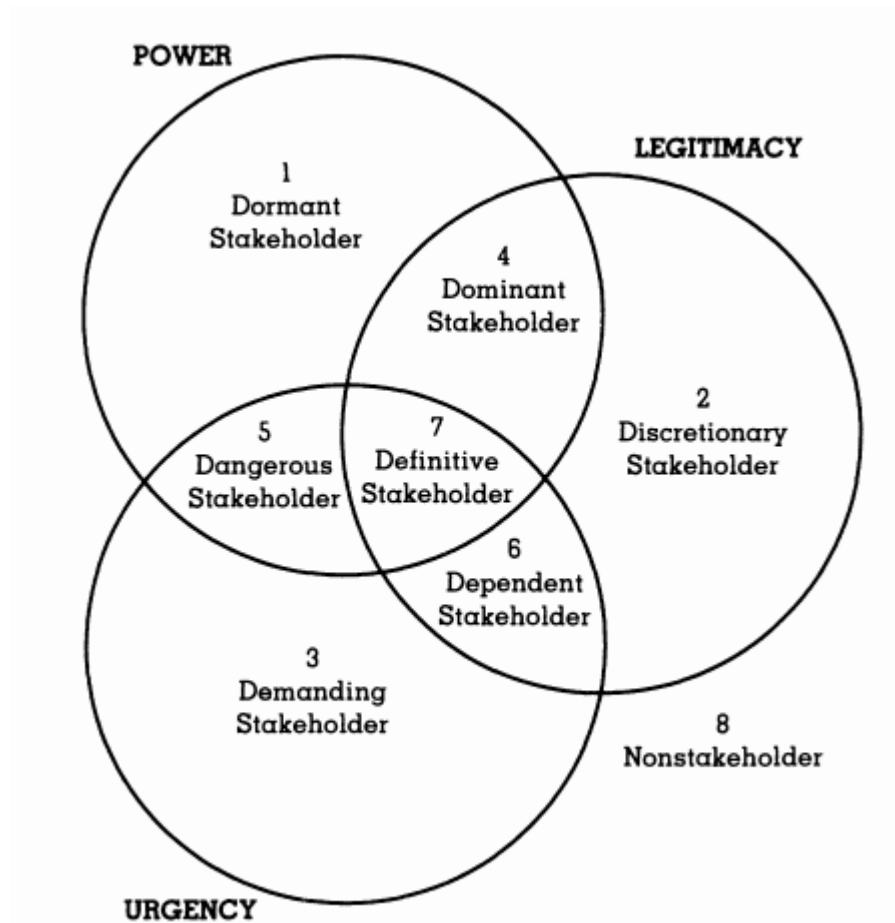
*Legitimitet (Legitimacy)* beskriver forholdet mellom interessenten og organisasjonen. Dette forholdet kan være av generell art, definert, antatt eller anerkjent på samfunns-, organisasjons- eller individnivå. Den er kognitivt basert på et sett med normer eller definisjoner og kan også evalueres.

*Hastegrad (Urgency)* handler om hvor mye haster en interessents ønske eller behov. Eller sagt på en annen måte, hvor raskt må en leder (manager) respondere på en interessents krav. Dette deles ofte i to; tidsaspektet og kritikalitet. Tidsaspektet handler om hvor lang tid kan en leder bruke på henvendelsen før det blir uakseptabelt for interessenten. Når det gjelder kritikalitet handler det om

viktigheten av kravet eller behovet fra interessenten eller hvor viktig er relasjonen mellom lederen og interessenten (Sæbø, 2011).

Summen av disse tre elementene avgjør «graden av viktighet som ledere gir prioritet til konkurrerende interessent krav» (Sæbø, 2011, s. 418).

Mitchell et al. illustrerer denne interessent typologien ved tre overlappende sirkler, som hver representerer disse tre elementene; makt, legitimitet og hastegrad.



Figur 5, Stakeholder typografi: en, to eller tre attributter til stede (Mitchell, 1997, s. 874)

Modellen er bygd opp slik at dersom en interessent kun oppfyller kravet til et element, gir det enten en passiv interessent (nr 1, makt), skjønnsmessig interessent (nr 2, legitimitet) og krevende interessent (nr 3, hastegrad).

En passiv interessent er en interessent med et avklart maktforhold, men som ikke bruker denne makten. Det kan være fordi han ikke ønsker å bruke den (han ser ikke behovet eller han vet ikke om at han har denne makten selv), eller saken haster ikke for han.

En skjønnsmessig interessent er en som definert inn som en interessent, men hun har ingen makt og har heller ingen mulighet til å påkreve at sine krav haster.

En person eller gruppe som havner utenfor alle sirkler, er definert som en ikke-interessent (nr 8). Dette er således en som havner utenfor definisjonen av en interessent.

Men så har vi interessenter som innehar en posisjon i to av elementene. Den dominante interessenten (nr 4, makt + legitimitet) er en som både har en maktposisjon og som anses å ha en legitim posisjon i forhold til organisasjonen. Disse har en tydelig plass i organisasjonen og vil naturlig få oppmerksomhet fra ledere (managers), når disse dominante interessentene velger å være aktive. De kan fortsatt, tross sin posisjon velge å ikke utøve noen aktivitet – men når de gjør det har de en stor innflytelse.

Videre har vi farlige interessenter (nr 5, makt +hastegrad). Disse innehar elementene makt og påberoper seg en høy grad av tidspress (urgency), men ansees ikke å ha legitime hensikter eller rolle. Disse interessentene vil kunne oppleves som manipulerende, hissige og kanskje også voldelige. Eksempler på dette vil være ulovlige aksjoner, sabotasje, eller andre lovbrudd for å oppnå oppmerksomhet eller gjennomslag for sin sak (Michell, 1997, s. 877). Dette vil kunne være situasjoner som blir farlige for lederne, andre ansatte eller andre organisasjoner som er involvert. Et eksempel vil være ansatte som saboterer kvalitet eller leveranser fra egen organisasjon, fordi de er uenige i beslutninger som tas.

Den siste kombinasjonen av to elementer er den avhengige interessenten (nr 6, legitimitet + hastegrad). Disse mangler formell eller uformell makt til å få gjennomslag for sin sak, og selv om interessenten både er legitim og saken haster for organisasjonen. Dette gjør dem avhengig av andre interessenter som innehar elementet makt. De kan oppnå makt gjennom samarbeid, avtaler eller på annen måte få med seg interessenter som fungerer som 'gatekeepers' for beslutningen eller gjennomføringen. Et eksempel vil være ansatte på et sykehus som jobber med pasienter som trenger mer oppfølging iløpet av kort tid (legitim interessent og saken haster), men legene (makt), som behandler pasienten ser ikke behovet og ønsker ikke å innføre endringen.

Det siste alternativet, er når en interessent innehar alle tre elementene (nr 7, makt, legitimitet og hastegrad). Disse interessentene har både legitime posisjoner, makt til å oppnå tilstrekkelig oppmerksomhet rundt sin sak eller ønske, og har en hastegrad som tilsier at de velger å prioritere dette inn i organisasjonen. Ledere har lite valg annet enn å gi disse interessentene sin oppmerksomhet.

Michell et al. definerer 'salience' slik:

*«the degree to which managers give priority to competing stakeholder claims. Thus: Stakeholder salience will be high where all three of the stakeholder attributes – power, legitimacy, and urgency – are perceived by managers to be present»* (Michell, 1997, s. 878)

De forklarer også sammenhengen mellom attributtene slik:

*«power gains authority through legitimacy, and it gains exercise through urgency [...] legitimacy gains rights through power and voice through urgency»*  
(Michell, 1997, ss. 869-870)

Denne modellen tar dog ikke hensyn til hvor viktige kravene eller ønsker de ulike interessentene har, eller i hvilken grad disse tjener organisasjonen fremfor den enkelte interessent (Sæbø, 2011), men det gir en spennende innsikt i lederes hverdag og hvilke hensyn de må balansere i sitt arbeid for å nå sin organisasjons mål.

Da modellen til Michell et al. ikke avgrenser hva en interessent er (jfr definisjonen til Freeman), er den like anvendelig for en offentlig instans i møte med brukere, politikkere, ledere på ulike nivå, leverandører, ansatte, departement, fagpersoner eller borgere for øvrig.

Utgangspunktet i modellen (fig. 4) er at alle de tre hovedelementene er vektet likt. Sæbø et al. (2001) argumenterer i sin forskning for at det likevel er ett element som ofte er mer avgjørende enn de to andre – hastegrad (urgency). De mener at selv om interessenter med legitime posisjoner og som innehar formell makt, ikke vurderer saken med tilstrekkelig høy hastegrad, så stopper saken, eller en foreslått endring blir ikke innført. Dette kan være særdeles aktuelt i en offentlig hverdag hvor knapphet på menneskelige- eller økonomiske ressurser må prioriteres, med det resultat at den saken som haster mest gjennomføres først (cet. par.). Sæbø mener også at salience (en interessent sin posisjon i forhold til lederen eller andre interessenter) endres over tid. Eksempelet i deres forskning knyttet til IT-utvikling versus driftsperioden. I en prosjektorganisasjon med flere deltagere har man ulike roller eller bakgrunn og bidrar inn i løsningene basert på dette. Behovet for kompetanse og kunnskap vil variere gjennom prosjektperioden og overlevering til linjen. En interessent, for eksempel en prosjektdeltager, linjeleder eller brukerrepresentant vil inneha den samme maktposisjonen og legitimitet gjennom hele tidslinjen, men behovet for deres innspill, eller deres behov for å påvirke vil variere. Det som da blir avgjørende er hvorvidt det 'haster'. Eller med andre ord, når det er viktigst å bidra. Eller som Sæbø konkluderer:

«Therefore, a dip in salience is not necessarily an undesirable outcome. It may well be a natural occurrence» og «Urgency appears to be the most important contributor to salience» (Sæbø, 2011, s. 423)

Dette er en særdeles nyttig presisering til Michell sin modell (Figur 3), da den kan gi ledere (managers) bedre forutsigbarhet eller innsikt i dynamikken med og mellom interessentene hun må forholde seg til. Jeg tenker også at jo større organisasjon eller sammenkobling av organisasjoner, jo flere interessenter eller interessent grupper – jo mer avgjørende blir dette.

#### Oppsummering av Stakeholder Identification and Salience teori

Med utgangspunkt i Freeman sin ST med fokus på et større mangfold av interessenter enn klassisk management teori, har Michell et al. staket ut en modell med tre avgjørende element; Makt, legitimitet og hastegrad. Kombinasjonen av disse er med å avgjøre hvor stor oppmerksomhet en leder i en gitt organisasjon bør vie til denne interessenten. Modellen kan også bidra til å forstå interessent-oppførsel og interaksjon med andre interessenter – for selv å komme i posisjon for å oppnå større gjennomslag for sin sak.

Donaldson sitt bidrag med de tre attributtene; normativ, instrumental og deskriptiv, sammenfaller også med kravene til ledere innen offentlig forvaltning og aktualiserer modellen for offentlig tjenesteforvaltning. De normative omhandler blant annet de moralske rammene/hensynene en organisasjon har til sine interessenter (Donaldson, 1995, s. 71). Den instrumentale delen peker på interessent håndtering (stakeholder management), mens den deskriptive delen går mer i dybden i forståelsen av interessentene og deres behov, samt samhandlingen mellom dem.

Stakeholder identification og salience teorien (SIST) har således bidratt til en mer praktisk anvendelig modell for ledere med sine tre kjerne element; makt, legitimitet og hastegrad. I møte med praksis har Sæbø et al. også identifisert at ett av disse tre elementene som mer avgjørende i møte med gjennomføringskraften; *hastegrad* (urgency).

SIST er ikke en modell for planlegging og gjennomføring av endringer eller prosjekter, men den bidrar til å belyse flere utfordringer en leder står ovenfor i sitt arbeid med mål og gevinstrealisering. Jeg vil i det videre se om SIST kan supplere BMM for i større grad beskrive de utfordringer som er oppstår rundt interessentene, ved planlegging og gjennomføring av interorganisasjonelle prosjekt.



## 2.5 Oppsummering av litteraturgjennomgangen

Denne oppsummeringen sammenfatter litteraturgjennomgangen. Som et bakteppe for rapportens problemstilling har jeg presentert forskning innen digitalisering av offentlig sektor som kontekst og to litteraturstrømmer, gevinstrealisering og interessenteori som analytisk grunnlag for undersøkelsen.

Gevinstrealisering handler om å oppnå planlagte resultat, samt hente ut planlagte gevinster fra IKT-relaterte investeringer. Det handler også om å identifisere og utnytte mulige gevinster og hente ut potensialet som ny teknologi kan gi. Det handler om den moralske forpliktelsen offentlige ansatte har, til å utnytte fellesskapets midler på best mulig måte i møte med samfunnets behov. Litteraturen har også pekt på omfanget av interessenter og utfordringene offentlig forvaltning har sammenlignet med privat sektor. Litteraturgjennomgangen pekte også på hvor vanskelig det har vært å realisere disse planlagte gevinstene og med en suksessrate på under halvparten av prosjektene. Det blir også mer komplisert når flere organisasjoner skal samhandle og samskape merverdi for borgerne.

Benefits Management model har vært mye benyttet både innen privat og offentlig sektor, men kommer til kort i møte med komplekse prosjekt som involverer flere organisasjoner samtid.

Arbeidet videre i rapporten vil undersøke om Stakeholder salience teorien kan kaste lys på noen av de svakhetene som ligger i Benefits management modellen, i møte med komplekse prosjekt. I neste kapittel presenterer jeg forskningstilnærming, design og metode for datainnsamlingen.

### 3. Metode

Dette kapitlet gir en oversikt og beskrivelse av de valg som er gjort i forhold til forskningstilnærming, design og metode. Den omhandler også valg gjort i forhold til analysen.

Validitet og gyldighet av innsamlet empiri er avgjørende for en god rapport. Dette blir presentert og drøftet i dette kapitlet.

Metodekapitlet tar utgangspunkt i Dag Ingvar Jacobsen sin bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode» (Jacobsen, 2015).

Det vil bli benyttet flere undersøkelsestilnærminger i møte med problemstillingen. Utgangspunktet for undersøkelsene er et case studie.

Data ble innhentet ved intervju av utvalgte prosjektdeltagere og andre relevante interessenter, samt gjennomgang av dokumenter fra prosjektet.

#### 3.1. Forskningsdesign

Forskningen i denne rapporten har et induktivt design for å gå mer i dybden på et fenomen.

#### 3.2. Kvalitativ tilnærming

Datafangsten ble gjennomført med en kvalitativ tilnærming. Det ble gjennomført åpne intervju med aktuelle interessenter, både i og utenfor prosjektet, på flere nivå i organisasjonene. For å avgrense intervjuene noe, av rent praktiske hensyn, blir det en triangulerende tilnærming, med kvalitativ før kvantitativ (Jacobsen, 2015, s. 139). Det ble også samlet inn og analysert data fra referat og annet skriftlig materiale fra prosjektet og styringsgruppen.

Data ble analysert opp mot forskningslitteratur i Kapittel 2.

#### 3.3. Casestudium som metode

Forskningen og datafangsten for denne rapporten er i hovedsak basert på et case studie, for å kunne komme dypere innpå praksis. Ved å kartlegge hvordan case-prosjektet jobber i forhold til prosess og interessenter, er målet å se om eksisterende og relevant teori er dekkende og gir oss tilstrekkelig forståelse for, samt håndtering av interessenter i interorganisatoriske prosjekt.

Som case velges et av Sørlandet Sykehus HF sine KOM prosjekter. Caset blir prosjektet *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder*.

Prosjektet er planlagt som et samarbeidsprosjekt mellom sykehus og kommunene i tilhørende fylke. Det vil således være et komplekst prosjekt, og samtidig ha mange interessenter med ulik tilknytning og behov. Prosjektet har også en sammenfallende tidslinje i forhold til masteroppgaven og har med seg teknologielementet fra TELMA prosjektet (telma.no). Caset er beskrevet videre i kapittel 4.

### 3.4 Intervju som teknikk for datainnsamling

Datafangsten legger i hovedsak opp til det individuelle, åpne intervjuet. For å forstå prosjektets metode, ramme og resultat vil det være avgjørende å kunne forstå hvilke omgivelser og situasjon hvert intervjuobjekt står i (interpretive studies) (Walsham, 2011).

Det er gjennomført 11 intervju med interessenter med ulik tilknytning (organisatorisk), faglig bakgrunn og rolle i tilknytning til prosjektet. Det gjennomført intervju med både prosjektdeltagere og interessenter i styringsgruppen og toppledelse i prosjektrelaterte organisasjoner. Dette for å få en bredde i empiri, samt en dypere forståelse for hvilke faktorer som påvirker interessentene.

Samtidig vil intervjuobjektene gruppevis stå i den samme situasjonen (f.eks. ansatte i kommunen eller sykehuset). Det velges derfor en pragmatisk tilnærming hva gjelder ontologi og epistemologi (Jacobsen, 2015, s. 42). Målet er å forstå den enkelte interessent sin forståelse av virkeligheten og sammenholde dette med kontekst og sammenfallende funn.

Det har blitt brukt abduktiv metode som vil veksle mellom teori, hypotese og spørsmål. Men det blir i all hovedsak fokus på kvalitativ metode og intervju (ord). Intervjuene ble planlagt utført på intervjuobjektene sin hjemmebane. Fysisk oppmøte til intervju ble vurdert som fordelaktig, men muligheten ble raskt avskjært av Covid19 og den sosiale isoleringen som ble innført i mars 2020. Intervjuobjektet er likevel i sitt kjente element via telefon og skype (kontekst element), noe som var ønsket for å påvirke svarene i minst mulig grad og oppnå en høy grad av pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 148).

Spørsmålssettene i intervjuguiden er godkjent av NSD.

I tillegg til intervjuerens egne notater, blir intervjuene tatt opp og transkribert. Nødvendig godkjenning er innhentet fra NSD og hvert intervjuobjekt må skrive under på godkjent samtykkeskjema. De er også gjort oppmerksom på at de kan trekke seg (og sine data) når som helst. Intervjuobjektene er anonymisert i rapporten.

### 3.4.1 Intervjukandidater

Populasjonen var personer i sentrale roller i forhold prosjektet. Det var viktig å innhente empiri fra begge type organisasjoner (kommuner og sykehus) og fra flere organisasjons/ledernivå.

Intervjukandidatene ble også valgt ut i forhold til faglig bakgrunn og kjønn. De anses å være en heterogen gruppe.

Det var også aktuelt å kartlegge øvrige aktuelle toppledere, da de gjennom sin rolle har makt og myndighet over respektive prosjektdeltagere og senere implementering av løsning eller endring. Målet var at disse intervjukandidatene skulle tilføre datafangsten ytterligere relevant empiri.

Nedenfor presenteres en skjematisk oversikt over intervjuobjektene og deres tilhørighet.

<b>Nr.</b>	<b>Kommune eller sykehus</b>	<b>Rolle</b>	<b>Tid – antall minutter</b>
1	Sykehusene	Prosjektleder	46
2	Kommunene	Brukerrepresentant	30
3	Sykehus 2	Prosjektdeltager, fag	44
4	Sykehusene	Brukerrepresentant	51
5	Kommune 4	Ordfører	46
6	Sykehusene	Prosjektdeltager, IKT	72
7	Kommune 5	Ordfører	50
8	Kommune 1	Prosjektdeltager, lokal innføringsansvarlig	54
9	Kommune 2	Toppleder helsesektor	55
10	Sykehusene	Toppleder, styringsgruppedlem	52
11	Sykehusene	Prosjektdeltager, prosess og økonomi	41

Tabell 2. Oversikt over intervjukandidatene

### 3.5. Datainnsamling

#### Innsamling av empiri

Innhenting av prosjektdokumentasjon vil være første steg. Dette er nødvendig for å kunne tydelig identifisere omfang og aktuelle roller for intervju. Prosjektskissen vil også peke på de aktuelle beslutningspunktene i de ulike organisasjonene som vil være nødvendig for innhenting av dokumentasjon.

Intervjuene vil bli gjennomført i perioden desember 2019 til mai 2020. Innhenting av dokumentasjon vil kunne skje i tidsrommet oktober 2019 til august 2020.

#### Analyse av data

Analyse av kvalitative data kan ifølge Jacobsen deles i fire hovedområdet (Jacobsen, 2015, s. 199)

Den første fasen handler naturlig nok om beskrivelse av det datamaterialet som er anskaffet. I denne rapporten er det data fra intervjuer og skriftlig materiale fra prosjektet. Intervjuene er tatt opp og senere transkribert. Intervjuerens egne notater er gjennomgått og innholdet fra intervjuene er videre også systematisert med utgangspunkt i hovedelementer fra teori grunnlaget.

Den andre fasen handler om å utforske innholdet i data som er innsamlet. Forskeren forsøker på flere ulike måter å se etter mønstre eller forhold som 'trer frem fra' dataene.

Den tredje fasen omhandler kategorisering og systematisering av data. I denne fasen har data blitt gjennomgått på flere ulike måter og i flere runder. Det har vært aktuelt å systematisk gå igjennom svarene ut ifra intervjuguiden og sortere på ulike tema, som for eksempel mål- rolleforståelse.

Svarene fra intervjuene er også kategorisert og sammenstilt i tabeller for å kunne lettere se trender eller gjentakende utsagn. Videre er programmet NVIVO også benyttet for å sammenstille og hente ut data fra de transkriberte intervjuene. Det har i tillegg vært nyttig å gå igjennom egne notater fra intervjuene for å se hvordan intervjukandidatene fra ulike organisasjoner og organisatorisk nivå fokuserer på enkelte tema. Dette var med å kaste et bedre lys på forhold knyttet til autonomi og makt.

Den siste fasen i en analyse er sammenstillingen av funnene. Her trekkes sammenhenger og forbindelser sammen, for å kunne hente ut mer generelle slutninger og lettere synliggjøre hva som henger sammen eller om ulike kategorier påvirker hverandre. Er det for eksempel noen koblinger mellom hva prosjektdeltagere sier om endelig finansiering av løsning og nivå i moderorganisasjonen?

### Koding av datamateriale

Skriftlig informasjon fra prosjektet i form av mandat, gevinstplaner og referat er innhentet og analysert. Dette materialet danner også grunnlaget for utarbeidelsen av intervju guiden som ble benyttet i alle intervjuene. Det ble også gjennom intervjuene søkt å forstå om det foreligger en felles forståelse for prosjektets overordnede visjoner og underliggende mål/gevinst planer.

Intervjuene var planlagt som både fysiske og digitale. Men på grunn av Covid19 ble det nødvendig å gjennomføre alle digitalt. Disse er så transkribert og analysert. NVIVO er benyttet, så vell som manuelle analyser opp mot BMM sine Key concepts (Ward & Daniel, 2012) og Stakeholder Saliency teori (Michell, 1997). BMM sin Benefits dependency network (Ward & Daniel, 2012) for å avklare de identifiserte avhengighetene og kompleksiteten mellom Key concepts (Ward & Daniel, 2012).

### 3.6 Validitet og reliabilitet

Forskningsdesignet i denne rapporten legger opp til en dypgående analyse av få enheter. Denne typen undersøkelser kalles Intensive (Jacobsen, 2015, s. 91) og legger opp en virkelighetsnær beskrivelse og at de som undersøkes får en høy grad av gjenkjennelse. Dette gir en høy grad av intern validitet (gyldighet). Intervjuer et utvalg relevante interessenter, samt gjennomgang av dokumentasjon fra prosjektet er med å sikre denne interne validiteten.

Det som man kan stille spørsmål ved i denne studien er om tilstrekkelig mange helsefaglige interessenter ble intervjuet. En måte å undersøke om tilstrekkelig mange kandidater er intervjuet er om det oppstår en metning av data/funn igjennom intervjuene. Når undersøkelsen ser at det ved å intervju flere kandidater ikke tilkommer ny informasjon, men at mye av de samme elementene gjentas (Jacobsen, 2015, s. 193). I denne undersøkelsen var en høy grad av samstemmighet i forhold til utvalgte tema og svarene var også sammenfallende med bruker representanter og enkelte helsefaglig utdannede ledere i undersøkelsen. Vider sammenstilling av data fra intervjuene ble også sammenstilt med referat fra prosjektet, som bekreftet funn fra intervjuene. Antall og utvalg av intervjukandidater ble derfor begrenset til de 11 intervjuobjektene som er presentert i Tabell 2.

Det er alltid risiko for at intervjuer kan påvirke intervjukandidatene og deres svar (Intervjuereffekt) (Jacobsen, 2015, s. 242) . Dette er spesielt aktuelt når man forsker i egen enhet. Da dette prosjektets

plassering i organisasjonen har få eller ingen knytninger til intervjuerens daglige virke eller kolleger, anses avstanden tilstrekkelig. Intervjuer har heller ingen arbeid eller aktiv knytning til noen av kommunene som er representert med intervjukandidater. Behovet for en observatør på intervjuene ble derfor vurdert unødvendig. Ved å legge opp til intervju på intervjuobjektets 'hjemmebane' (konteksteffekt) styrkes reliabiliteten i datafangsten ytterligere.

Undersøkelsen anses å ha oppnådd en god reliabilitet, med funn og konklusjoner som kan bidra til teori og modeller. Men dette kan ikke generaliseres eller overføres andre prosjekt uten videre validering og analyse.

### Etiske og praktiske vurderinger

Som forsker i egen organisasjon har man flere fordeler. Man kjenner organisasjonen og har tilgang på aktuelle personer og dokumenter på lettere måte. Men det kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2015, s. 56). Det er vurdert at selv om jeg som forsker også er ansatt i en av organisasjonene som er gjenstand for undersøkelsen, er jeg ikke involvert i prosjektet eller den del av SSHF som er berørt av prosjektet. Utfallet av denne forskningen vil heller ikke få noen konsekvenser for min arbeidssituasjon videre og det har vært poengtert ved alle anledninger at utgangspunktet for denne forskningen er mitt ønske og valg i tilknytning til et studie jeg selv har valgt (ikke på oppdrag fra ledelsen). Avstand til det som forskes på anses derfor tilstrekkelig, men en eventuell påvirkning må vurderes løpende.

Det legges videre til grunn *Informert samtykke* (Jacobsen, 2015, s. 47) fra intervjukandidatene og det ble utført 11 intervjuer i flere organisasjoner. Dette er ikke et stort utvalg, så det vil være et ekstra fokus på å anonymisere kildene slik at de ikke kan gjenkjennes i det som publiseres. Det er også opplyst skriftlig og muntlig at kandidatene kan trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt og deres data slettes. Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

### Avgrensninger

Forskningen og datafangsten følger prosjektet kun i de første fasene. Empiri er således avgrenset fra å sammenligne planlegging og oppstart med faktisk realisasjon av gevinster.

Intervjukandidatene fra kommunesektoren representerer 5 av 25 kommuner på Agder.

## 4 Funn

I dette kapitelet blir empiri fra intervju og skriftlig prosjektdokumentasjon presentert, sammen med en beskrivelse av caset.

### 4.1. Case: Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Agder

Dette prosjektet ble valgt som case for forskningen, da det innehar både elementer av IKT-verktøy og har et iboende behov for å samkjøre to ulike typer organisasjoner. Sykehus og kommune har ulike styrings/makt struktur, finansierings modell og har ikke noen link som samkjører strategi og visjoner. Dette gjør et slikt prosjekt mer komplekst og et godt grunnlag for å undersøke problemstillingen.

#### Bakgrunn og hensikt

Prosjektet startet med plan og mandat i april 2019 og opprinnelig tittel var «Avstandsoppfølging: Sykehus hjemme». Mandatet til prosjektet var utarbeidet av toppledere ved Sørlandet Sykehus HF, og det ble en del av sykehusets prosjektportefølje (KOM).

Bakgrunn og hensikt for prosjektet knyttes til framskrivning av demografi nasjonalt og et behov for nye løsninger innen helse for å møte dette. Mandatet peker også på tidligere samarbeidsprosjekter på Agder innen telemedisin og gode resultater innen bruk av slik velferdsteknologi hjemme hos pasienten. Dette prosjektet er således en forlengelse av det sykehus/kommune samarbeidet som har vært i TELMA prosjektet (NFR-prosjekt). TELMA prosjektet (telma.no) sitt mål var å etablere en felles teknologisk plattform for kommunene, fastlegene og sykehus i samhandling med pasientene i sine egne hjem. TELMA prosjektet eksisterer fortsatt (som prosjekt) og leverer et begrenset tjenestespekter til en avgrenset gruppe, via en telesentral. Telesentralen tar imot målinger og data fra ulike apparat hos pasienten, som pasienten sender videre til sentralen. En algoritme analyserer mottatte data og gir vekten på telesentralen beskjed om det er avvik som må følges opp.

Dette prosjektet er planlagt som en videreføring av TELMA og har som mål å finne mer permanente løsninger for felles driftsorganisasjon, samt nye pasientgrupper som kan benytte ordningen i en videre fase.



En av grunnene til at prosjektet er så tett knyttet sykehuset er prosjektmidler gitt av Helse Sør-Øst. Ut over disse midlene stiller kommuner og sykehus med ressurser til prosjektgruppen, som lønnes av respektive arbeidsgivere. Prosjektdeltagerne fra både kommuner og sykehus har aktuell erfaring innen IT/prosjektledelse eller helsefag (sykepleier og lege). De fleste jobber til daglig på et sted som vil kunne bli berørt av prosjektets løsninger og implementering.

## Mandatet

Prosjektmandatet av 15. april 2019 oppsummerer hensikten med prosjektet slik;

*I tillegg til å rekruttere aktuelle pasientgrupper til avstandsoppfølging har prosjektet som ambisjon:*

- *Å etablere et effektivt felles forvaltningssystem*
- *Å indentifisere finansieringsutordringer og foreslå incentivordninger*

*Prosjektet gjennomføres sammen med kommunene.*

Mandat, s. 2

Det fremkommer ikke klart av mandatet, men gjennom referat og samtaler med prosjektleder så er det avklart at *et felles forvaltningssystem* menes en felles IT og pasientbehandlingsløsning som vil fungere på tvers av kommuner og sykehus.

Det kommer frem gjennom intervjuene at dette med finansiering av både prosjektet, men også en felles driftsorganisasjon har vært utfordrende for foregående prosjekter. Blant annet prosjektet TELMA. Det er en av grunnene til at dette prosjektet nå, blant annet skal finne en løsning, praktisk, så vel som økonomisk for en slik felles drifts/forvaltningsorganisasjon for avstandsoppfølgingen.

Videre er det under Føringer og forutsetninger at kommunene skal involveres tidlig i prosjektet, være en likeverdig part og at det skal lages en omforent plan for utrulling i samråd med kommunene. Det listes også ut som en forutsetning

- *Finansieringsordninger som understøtter avstandsoppfølging fra spesialisthelsetjenesten*
  - *Utvikle finansieringsordninger som understøtter avstandsoppfølging fra fastlegen*
  - *Utvikle modell for tettere samarbeid mellom kommuner og sykehus om forvaltning av avstandsoppfølging*

Mandat, s. 2

Dette punktet tolker jeg da slik, at modellen skal utvikles – men ikke igangsettes av dette prosjektet. Dette ble bekreftet gjennom et av intervjuene. Det fremkommer derimot ikke av mandatet eller møttereferat hvordan eller hvem som er tenkt å iverksette denne finansieringsmodellen når den er klar. Gjennom de fleste øvrige intervjuene fremkommer derimot en felles forvaltningsmodell som et av hovedmålene og store deler av motivasjonen for flere prosjektdeltagere. Da finansiering av felles løsning er identifisert av nesten samtlige intervjuobjekt som avgjørende for suksess, vil dette gapet tilføre prosjektet en ikke ubetydelig risiko.

#### 4.1.1 Prosjektorganisering

Prosjektet startet som et initiativ fra SSHF og ble organisert inn i SSHF sin prosjektportefølje og KOM satsingen. Styringsgruppen for dette prosjektet ble derfor den felles styringsgruppen for sykehuset sine KOM (Kvalitet Og Modernisering) prosjekter. Den består av deltagere fra sykehusledelsen, men administrerende direktør i ledelsen, samt tillitsvalgte og noen observatører fra kommunene. Det fremgår også av programmandatet for KOM (Sørlandet Sykehus HF, 2019, s. 3) at styringsgruppen kun er et rådgivende organ til administrerende direktør ved SSHF. Noe som betyr at styringsgruppen hvor kommunene er observatører, kun er et rådgivende organ for sykehusets øverste leder. Dette setter kommunene enda mer på sidelinjen i forhold til påvirkning og beslutninger for prosjektet *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Ager*.

Prosjektleder kommuniserer kun med KOM-direktøren som leder alle disse prosjektene løpende og hun har aldri selv møtt styringsgruppen. Kommunens observatører i styringsgruppen har derfor bare fått viderefremmet status og rapporter fra prosjektet via en SSHF direktør og har derfor heller ikke fått direkte mulighet til å stille spørsmål til prosjektleder.

Disse faktorene tydeliggjør SSHF sin styring av prosjektet og indikerer at kommunene har en perifer rolle med hensyn til påvirkning og makt.

#### Prosjekt mål

Prosjektet har som overordnede mål

- 1) *Samordnet teknologibruk for avstandsoppfølging*
- 2) *Rekruttere pasienter til definerte behandlingsforløp med avstandsoppfølging fra poliklinikk og fastlege*
- 3) *Identifisering av nye pasientgrupper for avstandsoppfølging (nye pasientgrupper)*
- 4) *Godt koordinerte overganger mellom sykehus og hjemmetjenester*

- 5) *God faglig samordning av pasientforløp og redusert uønsket variasjon*
- 6) *Bedre ressursutnyttelse og samfunnsøkonomi*
- 7) *Redusert vekst i forbruk av helsetjenester (e.g poliklinikk og konsultasjoner fastlege)*
- 8) *Styrket brukerinvolvering og brukertilfredshet*

Mandat, s. 2

SSHF har utarbeidet en oversikt over ønskede gevinster for prosjektet. Oversikten pr 31.8.2019 viser 21 punkter, som inneholder gevinster for både SSHF og kommunene. Disse er likt fordelt mellom kvalitative- og kvantitative gevinster. De kvalitative gevinstene er også fordelt på pasient og sykehus/kommune. For pasienten gjelder det i stort økt trygghet og bedre oppfølging. For sykehus og kommune er det mest bedre samhandling dem imellom og økt faglig kvalitet.

De kvantitative gevinstene er for sykehus og kommune og knytter seg i stort til et redusert behov for innleggelses /sengedøgn, eller bruk av hjemmehjelpstjenester. Dette ble langt på vei bekreftet igjennom intervjuene.

SSHF har laget en egen gevinstplan som viser forventet innsparing for sykehuset. Den øker gradvis, og totalt er det kalkulert med en kvantitativ gevinst for årene 2020-2022 på litt over kroner 9 millioner. Den oppdaterte prosjektplanen fra 28. august 2020 viser liten fremdrift på flere av de 8 målene og kommenterer at ambisjonsnivået i mandatet virker å være ambisiøst med hensyn til den angitte finansieringen og tidslinjen gitt ved oppstart.

Gjennom intervjuene med ansatte i kommunesektoren, har det ikke lyktes å finne tilsvarende gevinstplan fra kommunesiden. Men mange av gevinstene som sykehuset har skissert for kommunene, ble også nevnt i flere av intervjuene med ansatte i kommunene. Spesielt prosjektmål nr 4.: *Godt koordinerte overganger mellom sykehus og hjemmetjenester* og nr 6: *Bedre ressursutnyttelse og samfunnsøkonomi* ble nevnt fra kommunesiden.

#### 4.1.2 Prosjektets sammensetning

Målet til prosjektet var å rekruttere deltagere med ulik faglig bakgrunn og fra både kommuner og sykehus. Det var ønskelig med fastleger og overleger, sykepleiere, brukerrepresentanter, ansatte med erfaring fra tjenestekontor i kommunen og IKT kompetanse.

Prosjektlederen for dette prosjektet har sykepleiererfaring fra sykehus og var også deltager i TELMA prosjektet. Rekrutteringen startet for fullt høsten 2019, men det var ikke før januar 2020 at

alle ønskelige roller kom på plass. Det var spesielt fastleger og overleger som var spesielt krevende å få inn i prosjektgruppen.

Prosjektet har representanter fra tre kommuner. De tre kommunene som er representert i prosjektet var også med i TELMA prosjektet. Disse kommunene er Kristiansand, Flekkefjord og Arendal. Men 3 av 25 kommuner i Agder fylke er likevel en vag forankring i forhold til prosjektets målsettinger. Flere lokasjoner ved SSHF er representert og gir en god bredde i forankringen innad ved sykehuset og utad mot flere kommuner i fylket. Dette er de somatiske klinikkene ved Kristiansand, Flekkefjord og Arendal. Prosjektet har også to brukerrepresentanter, hvor en er tilknyttet kommune og den andre sykehus. Foruten representanter med ulik helsefaglig bakgrunn, er det også med deltagere med IT-faglig bakgrunn, som jobber i både kommune eller sykehus til vanlig.

Flere prosjektdeltagere har erfaring fra TELMA prosjektet eller lignende helserelevante digitaliseringsprosjekt tidligere, mens andre kommer inn med mere blanke ark. Prosjektet har ved utløpet av januar 2020 oppnådd sitt ønske om en bredde i prosjektgruppen, både med hensyn til kompetanse og erfaring.

Gjennomgangen av møtereferatet fra 15. juni 2020 viser dog at kun 7 av de 15 inviterte kom på prosjektmøtet. Viktige interessentgrupper var fraværende, som leger, sykepleiere, brukerrepresentant, og rådgiver fra KOM staben. Referatet sier ikke noe om hvorfor disse ikke møtte, men det kan være en indikasjon på at prosjektet fortsatt har noen utfordringer med å få med seg de ønskede interessentene i arbeidet.

#### [Prosjektfinansiering sin innflytelse på motivasjon og fremdrift](#)

Flertallet av respondentene nevnte utfordringene med finansiering av selve prosjektet. Det ble uttrykt en usikkerhet eller bekymring for fremtiden til prosjektet. Det er slik at opprinnelige prosjektmidler fra Helse SørØst ikke er tilstrekkelig for hele prosjektperioden. Det ble også mer usikkerhet knyttet til nye midler fra HSØ og andre, etterhvert som prosjektet nærmet seg påske og sommer. Gjennom intervju med toppledere i både kommuner og sykehus ble det forsøkt avklart hvorvidt de var villige til å selv gå inn med midler for å sikre videre prosjektdrift – men ingen kunne bekrefte dette. Tema ble mer i retning av stramme økonomiske rammer (for både kommunene og sykehuset) og tøffe prioriteringer. Dette har trolig hatt en påvirkning på prioritering av ressurser og derved rekruttering til prosjektgruppen.

Slik prosjektet er organisert nå, trengs midler til prosjektleder og noe frikjøp av enkelte sykepleiere ved SSHF. Etter dagens løsning virker ekstern finansiering av disse nødvendig for videre arbeid. Søknad om videre midler fra HSØ er høsten 2020 avslått. Prosjektet har derved møtt denne utfordringen ved å redusere størrelsen på frikjøp stillingene og heller bruke gjenværende midler over lengre tid. Resterende finansiering vil derved være til mars 2021. Hva som skjer med prosjektet etter dette tidspunktet er foreløpig ukjent.

### Fremdriftsplan

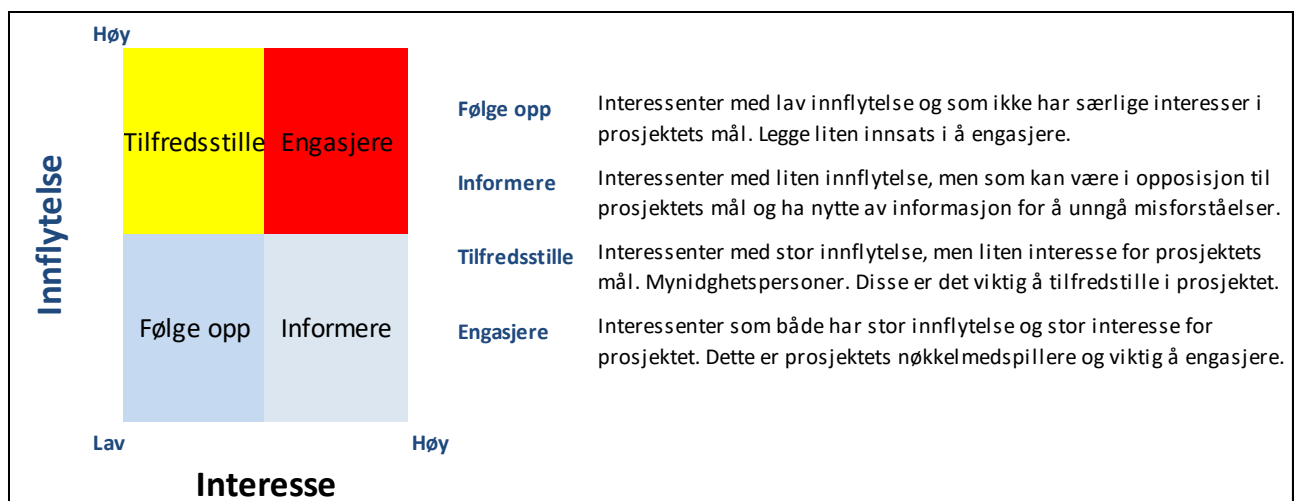
Opprinnelig fremdriftsplan fra 2019 går frem til oktober 2020 og med oppstart i ny driftsmodell fra august 2020. Prosjektet arbeider i august 2020 fortsatt med planlegging og avklaringer (BMM steg 2).

### Prosjektmetodikk

Prosjektet benytter standard prosjektmetodikk for Sørlandet Sykehus HF, som er en tilpasset versjon av gevinstrealiseringsvektøyet «Prosjektveiviseren» til Difi (prosjektveiviseren.no). Selv om dette prosjektet ikke benytter metodikken fullt ut, er det likevel et interessant case å analysere.

### Interessentanalyse

Prosjektet utarbeidet en interessentanalyse med 39 identifiserte roller eller organisasjoner som vil være aktuell for prosjektet å forholde seg til. Disse ble videre tildelt en status for prosjektet for videre oppfølging;



Figur 6. Prosjekt metodikk, interessentanalyse (Interessentanalysen, s.2)

Vi ser fra Figur 6 at prosjektet skiller mellom interessenters rolle og innflytelse og således også

hvilken rolle og fokus de får i prosjektets strategiske tilnærming. De merket rødt blir å anse som nøkkelinteressenter som prosjektet mener det er «*viktig å engasjere*». Listen over interessentene indentifisert er presentert i analysen, sammen med dem fra intervjuene, men det er verdt å merke seg at av de 15 interessentene som er plassert i kategorien «engasjere» er 9 fra sykehus og 3 fra kommune. Øvrige er 1 ekstern og 2 bruker/pårørende. Dette kan tyde på en noe ensidig fokusering ved oppstart av prosjektet og indentifisering av viktige interessenter for suksess.

Det noe usikkerhet knyttet til hvorvidt denne interessentanalysen er godt kjent blant prosjektdeltagerne og i hvilken grad prosjektledelsen har benyttet eller rapportert fremdrift på denne strategien. Ved utgangen av september 2020 er det uansett slik at prosjektet ikke har klart å holde planlagt fremdrift, har ikke klar noen løsning for 7 av 8 definerte målsettinger og mange av interessentene med innflytelse (kategori gul og rød i Figur 6) virker ikke klare for innføring av endringer som er nødvendig for å oppnå planlagt gevinstrealisering. Prosjektet er således fortsatt i fase 2 i BMM; *plan benefits realization* (Figur 1).

### Status og endringer

Foruten oppstart, mandat, interessentanalyse og etablering av prosjektstruktur og prosjektleder i 2019, gikk tiden frem til desember med til å hente inn erfaring fra TELMA, rekruttere og etablere samarbeidet med kommunene. De kommunene som ble forespurt var de samme som viste interesse i TELMA prosjektet; Arendal, Kristiansand og Farsund.

Prosjektet endret også navn i desember 2019:

Fra «*Avstandsoppfølging: Sykehus hjemme*», til «*Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Agder*»

Endringen var initiert av prosjektgruppen selv og med små justeringer, godkjent av styringsgruppen kort tid etter. Man kan merke seg at endringen i navn også viser et skifte i fokus. Fra først å kun gjelde sykehuset, til å være et fellesprosjekt i Agder fylke, men dog kun vedtatt SSHF styringsgruppen. Samhandlingen er forankret i de 8 målsettingene som opprinnelig ble definert i mandatet, men det virker ikke som interessentanalysen ble gjennomgått på nytt. Dette, samt en ensidig bemannet styringsgruppe gjør det derfor noe uklart hvilken forankring dette prosjektet egentlig har i kommunene på Agder.

Det var ønskelig fra prosjektet sin side og etablere to arbeidsgrupper for det videre arbeidet. Den ene jobber med de tekniske aspektene og ledes av en prosjektdeltager fra sykehuset med IKT kompetanse og den andre gruppen ledes av prosjektledere og tar for seg de mer faglige- og forvaltningsmessige aspektene. Øvrige deltagere i gruppene blir innkalt etter behov (basert på deres fag/kompetanseområde), fra både kommune- og sykehusgruppene. Disse gruppene kom i gang med arbeidet på nyåret 2020, men ble så videre forhindret av Covid19 pandemien. De fleste prosjektdeltakerne ble da omprioritert til andre områder innen sine respektive fag og prosjektet tok en pause frem til juni 2020, hvor de startet så vidt opp igjen i gruppene. Arbeidsgruppene har ingen faste deltagere. Hver gruppe har en teamleder som kaller inn og leder gruppen. Dette er prosjektlederen (gruppen med fag relaterte mål) og en IKT rådgiver ved SSHF (gruppen som jobber med de mer tekniske aspektene). Aktuelle deltagere inviteres inn for hvert møte ut i fra tema og deres kompetanseområde eller rolle i hos respektive arbeidsgivere. Deltagere fra Telma NVP prosjektet inviteres også inn, da prosjektene anses å ha sammenfallende mål hva gjelder flere målsettinger knyttet til en felles driftsorganisasjon og felles forvaltning av de tekniske hjelpemidlene.

Det kommer også frem i flere intervju fra både sykehus- og kommunesiden, at det er et behov og ønske å flytte prosjektet over i en mer balansert sammensatt styringsgruppe, hvor sykehus og kommune er like godt representert. Dette sees også i sammenheng med andre samarbeidsprosjekter innen helsesektoren på Agder (TELMA NVP, En innbygger – en journal m.fl.). Denne endringen er dog ikke vedtatt eller gjennomført per oktober 2020.

Prosjektet er fortsatt i sitt tidlige stadium. Forskingen til denne rapporten er derfor konsentrert rundt behov, oppstart og etablering av prosjektstruktur og finansiering, det vil si tilsvarende trinn 1 og 2 i Benefits Management Model (Ward & Daniel, 2006).

## 4.2 Analyse

I dette kapitlet er det analysert hvordan prosjektet har identifisert interessenter og planlagt drift og gevinster. Dette blir sammenstilt med BMM og det er videre analysert i hvilken grad prosjektet sine utfordringer kan dekkes av BMM. Det er også undersøkt hvorvidt noen av de fem problemene identifisert av Askedal et al. (2019) forekommer i caset og hvordan dette påvirker mulighet til å realisere planlagte gevinster.

Listen av interessenter fra prosjektet og fra intervjuobjektene er sammenlignet og kommentert, før jeg har gruppert interessentene og sett på hvilke av de tre Stakeholder salience attributtene som forekommer. Dette er videre sammenstilt med de utfordringer som er identifisert for prosjektet og sammenlignet med Stakeholder salience teorien for om mulig å kaste et nytt lys på disse og øke muligheten for gevinstrealiseringen.

#### 4.2.1 Identifisering av nøkkelinteressentene

Fra teorigjennomgangen ble følgende definisjon av en interessent valgt:

*«A stakeholder (interessent) in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievements of the organization's objectives»*

(Freeman R. E., 1984, s. 91)

Interessentanalysen utarbeidet ved prosjektets oppstart består av 39 roller eller personer som av prosjekteier ble identifisert som aktuelle for prosjektet å forholde seg til. Gjennom intervjuene kom det frem 43 ulike interessenter for prosjektet.

Dette kan langt på vei bekrefte at prosjektet ser bredt på hvem som er en interessent, på linje med Freeman ovenfor. Interessentene som er identifisert gjennom intervjuene er;



Fra interessentanalysen i prosjektet	Fra intervjuene	Grupper
Brukerrepresentant/Pasientstemme	Brukerrepresentanter, pasienten	Bruker
Brukerutvalget	Brukerrepresentanter/organisasjoner	Bruker
Pasientorganisasjoner	Brukerrepresentanter/organisasjoner	Bruker
Pårørende	Pårørende	Bruker
Responscenter på Agder	TELMA NVP prosjektet	Bruker
-	Helsenorge (som en felles enhet)	Ekstern
-	Systemleverandører	Ekstern
-	Akademia	Ekstern
H-dir incentivsystemer/økonomi	Staten / lovgiver, OSS helsefelleskap, RKG samarbeidet, HSØ (ekstern fin.)	Ekstern
Hverdagsrehabilitering	Primærhelsetjenesten/kommunal helsetjeneste	Ekstern
Logistikkpersonal vedr. utstyr, transport	-	Ekstern
Media	Media	Ekstern
NAV	-	Ekstern
Telemedisinsk sentral	Andre helserelevante prosjekter	Ekstern
ØHD/KAD	(Staten/lovgiver)	Ekstern
-	Kommune (som en felles enhet)	Kommune
-	Samhandlingsansvarlige (kommune)	Kommune
-	Samarbeidsnettverk (kommuner, kommune-sykehus)	Kommune
Avtalespesialister/eksterne	-	Kommune
Fastlege	Fastleger	Kommune
Fastlegene	Fastleger	Kommune
Hjelpemiddelformidler i kommunene Velferdste	-	Kommune
Hjemmesykepleien	Primærhelsetjenesten/kommunal helsetjeneste	Kommune
Kommunalsjefene	Toppledere kommune	Kommune
Korttidssykehjem	Helsetjenesten i kommune	Kommune
Legevaktene	-	Kommune
Mellomledelse kommune (soneledere etc.)	Mellomledere kommune	Kommune
Politikere	Politikere	Kommune
Primærhelseteam	Primærhelsetjenesten/kommunal helsetjeneste	Kommune
Tillitsvalgte i kommune	-	Kommune
Tjeneste forvaltningsorgan kommune	Kommune tjenesteforvalter	Kommune
-	Styringsgruppen for prosjektet	Sykehus
-	Samhandlingsansvarlige (sykehus)	Sykehus
Behandlingshjelpemidler SSHF	-	Sykehus
Bil/transportsystemet ved sshf	-	Sykehus
Ernæringsfysiologer	-	Sykehus
Fysioterapeuter	-	Sykehus
IKT e-helse ved SSHF	IKT ansatte	Sykehus
IKT klinisk SSHF	IKT ansatte	Sykehus
Poliklinikker. Avdelingsledelse	Mellomledere	Sykehus
Spesialister ved SSHF	Fagfolk (leger)	Sykehus
Sykehusledelsen SSHF	Toppledelse sykehus, KOM-stab/foretaksledelse	Sykehus
Sykepleiere på andre med. Avd.	Fagfolk	Sykehus
Sykepleiere på kard.avdeling	Fagfolk	Sykehus
Sykepleiere på lungeavd	Lungeavd. SSHF, fagfolk	Sykehus
Tillitsvalgte på sykehuset	Legeforeningen, ansatte på sykehus (som gruppe)	Sykehus
Verneombud SSHF	Ansatte på sykehus (som gruppe)	Sykehus
-	Sykehus (som en felles enhet)	Sykehus
-	Styringsgruppen for prosjektet	Sykehus

Tabell 3. Interessenter i caset

Interessentanalysen til prosjektet, har en noe snevrere identifisering av interessenter enn intervjuobjektene, da intervjuobjektene også tar med systemleverandører, akademia, Helsenorge (vi er en del av en større sammenheng) og samarbeidsnettverk i kommunene.

Det er av prosjektet identifisert 13 interessenter i gruppen kommune, og 14 i gruppen sykehus. Dette virker å være en fin balanse. Men av de 13 i gruppen *kommune* er bare 3 identifisert som «engasjere», mot 9 i gruppen *sykehus*. Prosjektet fokuserer slik sett tre ganger mer på sykehus, da kommunikasjonsstrategien har et større fokus på gruppen *Engasjere* (Figur 6) enn øvrige grupperinger. Dette kan være en medvirkende faktor til at prosjektet har slitt med rekruttering fra kommunene til viktige roller i prosjektgruppen. Det kan muligens også ha bidratt til at flere toppledere i kommunene, som er intervjuet, viste en noe avventende holdning til prosjektets forslag og løsning og de ønsket å ta stilling til eventuell implementering først etter at prosjektet viste sine løsninger (lav urgency). Med andre ord kan man kanskje påstå at de ikke føler seg som en del av prosjektet, eller at de ikke i tilstrekkelig grad er med påvirke løsningene i prosjektet. Det virker derfor å ikke å være likevekt mellom organisasjonene i dette samhandlingsprosjektet, helt fra starten.

Videre er mitt inntrykk av interessentene i caset at flere vil være viktige til ulike tider. Det er noen som likevel fremstår som konstante nøkkelinteressenter. Disse er topp- og mellomledere i kommunene (inkl. kommunestyret) og overleger og ledere på sykehuset. Uten at disse interessentene er salient på rett tidspunkt (når beslutninger eller innføringen skjer) vil prosjektet møte en betydelig økt risiko. Andre interessenter, som for eksempel sykepleiere, IKT ansatte og brukerrepresentanter vil være viktige i utarbeidelse av løsninger og rutiner, men deres makt i organisasjonen er i større grad erstattelig eller kan trumfes av formell makt høyere i linjen når løsninger skal vedtas eller innføres. Ut fra et gevinstrealiseringsperspektiv vil det derfor være avgjørende for styringsgruppen og prosjektledelsen at man får med seg de aktuelle interessentene (at de er eller kan bli påvirket til å bli salient) på de rette tidspunktene i prosjektets livsfase. Se om er om dette i Kapittel 4.6. I prosjektet sin interessentanalyse er det gjort en slik vurdering for enkelte interessenter i tilknytning til etablering av tverrfaglige team (innføringsfasen). Disse er stort sett fagpersoner som er tiltenkt med i de tverrfaglige teamene. Videre er Klinisk IKT (SSHF) vurdert som aktuell kun i tilknytning til tekniske spørsmål i forbindelse med DIPS (sykehusets journalsystem) og tillitsvalgte på sykehuset og kommune i prosjekt- og innføringsfase. Av de tolv interessentene som her er vurdert i forhold til tidspunkt, er kun to tilknyttet kommuner og øvrige tilknyttet sykehus. Analysen viser at behov for interessenters bidrag eller oppmerksomhet har en tydelig favorisering av gruppen *Sykehus*.

Inndelingen av prosjektdeltagere (hvorav flere er nøkkelinteressenter) i to arbeidsgrupper, med fokus på de tekniske løsningene eller de mer driftsrelaterte problemstillinger virker å sikre bedre fremdrift i arbeidet enn den første epoken til prosjektet. En gruppe skal jobbe med problemstillingene rundt de tekniske aspektene og den andre med det som knytter seg organisering, felles rutiner mv. Gruppedeltagelse virker å være noe ustrukturert med litt flytende deltagelse fra ulike prosjektdeltagere, samt nå også eksterne fra Telma NVP prosjektet. I praksis kan det bety en vridning i interessentfokus. Fra predefinerte interessenter i oppstarten, hvor Telma NVP ikke var eksplisitt listet, til en kombinasjon med supplerende av mer indirekte involvering av interessenter. Interessentene til Telma NVP prosjektet kan godt være sammenfallende med dem for *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Ager sine*, men uten en ny interessentanalyse og tilhørende endring i prosjektets interessent- og kommunikasjonsstrategi, kan avvik fra vedtatte planer innføre risiko. Det gjør det også vanskeligere å etablere eierskap til alle mål, når kun enkelte mål prioriteres i forhold til ressurstilgang.

#### Gruppering av interessenter

Intervjukandidatene nevnte selv 41 unike og totalt 101 interessenter. Interessentene (Tabell 3) grupperes slik;

Interessent gruppe	Antall, prosjektet	%	Antall, intervju	%
Bruker	4	10%	4	10%
Eksterne	8	21%	9	22%
Kommuner	13	33%	12	29%
Sykehus	14	36%	16	39%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Tabell 4. Gruppering av identifiserte interessenter

Det er interessant å se at det er identifisert mange interessenter for dette prosjektet og av disse ligger nesten ca en tredjedel innenfor kommunenes domene. Det er også verdt å merke seg at en interessent-rolle på kommunesiden her teller en, mens i realiteten er det for eksempel 26 rådmenn på Agder. Kommunesiden er slik sett større enn tabellen ovenfor viser.

Interessentgrupper som er godt representert både i sykehus og kommuner gruppen er fagfolk (leger, sykepleiere), mellomledere og toppledere. Disse ble gjennomgående sett på som viktige interessenter for at prosjektet skal lykkes. En interessentgruppe som ikke ble nevnt av mange, men som ble ansett som viktig var staten. Staten (inkludert direktoratene) ble identifisert som en sentral aktør i relasjon til lover, sentral styring og økonomisk premissgiver. Flere intervju kandidater påpekte behovet for at lovregler for informasjonsdeling (pasientjournaler) må endres for å få til et mer sømløst samarbeid mellom kommuner og sykehus. Det kom også frem fra både sykehus- og kommunetilknyttede intervjuobjekter at dagens finansierings løsning er såpass ulik for kommuner og sykehus at det hever terskelen for en felles løsning. Her pekte de på staten som premissgiver og behovet for endring. Prosjektet har i sin interessentanalyse identifisert den samme interessenten og det samme behovet, gjennom ØHD/KAD. Staten blir således en viktig interessent for prosjektet, selv om den er ekstern.

Vi ser også at et slikt interorganisatorisk prosjekt har flere (43 unike) interessenter å forholde seg til en prosjekter internt i en organisasjon. Det blir derfor viktig for prosjektet og prosjektleder å holde fokus på nøkkelinteressentene (key stakeholders) i alle tilknyttede organisasjoner, da de vil kunne være avgjørende for suksess.

#### 4.2.2 Utilstrekkeligheter ved BMM i møte med komplekse prosjekt

I dette delkapittelet undersøkes det i hvilken grad utfordringene Askedal et al. (2019) identifiserte er sammenfallende med utfordringene til prosjektet «*Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefeleskap på Agder*» og videre hvordan dette eventuelt tilfører prosjektet risiko for å ikke nå sine mål. De fem utfordringene Askedal et al. (2019) identifiserte (Tabell 1) er: formulering av gevinstplan (C1), etablering av eierskap til vedtatte mål (C2), forståelse for nødvendige driftsendringer (C3), forståelse for rammene for endring (C4) og etablering av endringseiere (C5).

##### Formulering av en felles, omforent gevinstplan

Gevinstplanen som er utarbeidet av prosjekteier og godkjent av styringsgruppen, omfatter kvalitative og kvantitative mål. De kvalitative målene er dog utelukkende for SSHF og summeres opp til planlagte gevinster i kroner, fordelt over perioden 2021-2023. Det var særdeles få intervjuobjekter som kjente til planen, utover prosjektleder og de ansatte i SSHF prosjektstab. De som kommenterte planen i intervjuet, var av den formening at den var ambisiøs. I hvert fall i

forhold til oppstartstidspunkt og tidspunkt for uttak av de første gevinstene. På intervjuene kom det også frem at ingen kommuner har laget egne gevinstplaner knyttet til *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Agder*. Uten at det fremkom direkte i samtalene, henger nok dette trolig sammen med at ingen kommuner (inkludert fastlegene) følte de hadde noen formell beslutningsmyndighet eller direkte påvirkning på resultatet (enkelte kommuner deltar i styringsgruppen kun som observatører).

Ved gjennomgangen av mandat og gevinstrealiseringsplan utarbeidet av prosjekteier (SSHF) ligger det en tydelig motivasjon i de målene med økonomisk (kvantitativ) gevinst. Det er for eksempel ikke laget en plan for hvordan prosjektet skal bidra til økt brukerinvolvering (mål 8) eller hvordan prosjektet skal levere på redusert vekst i forbruk av helsetjenester (mål 7). Det ligger riktig nok en presumpsjon om at dersom prosjektet lykkes, så vil det bidra til alle de åtte målene, men det foreligger ingen konkret plan for dem alle. BMM definerer også måleparametere som et viktig element i steg 1. Ved gjennomgangen av mandat, gevinstplan, samt oppdatert prosjektplan er det ikke identifisert noen måleparametere som er gjeldende for prosjektet.

Om styringsgruppen fanger dette opp og endrer på dette underveis er mulig, da prosjektet fortsatt er i oppstart/planleggings fasen. Men det er ikke gjort per oktober 2020. Det er vanskelig å forutse endelig utfall eller konsekvens av manglende mål fokus, men det er tydelig at enkelte interessenter (representert ved prosjektdeltakere/intervjuobjekt) ikke drar helt i samme retning som styringsgruppen/ prosjekteier planla ved oppstart.

Slik prosjektet står per dato, står de også i fare for å redusere videre arbeid inn mot kun enkelte mål (se Tabell 5). I et gevinstrealiseringsperspektiv vil dette ikke være ønskelig. BMM modellens steg 2 «plan benefits realization» legger til grunn at alle vedtatte mål skal planlegges for. Når dette ikke gjøres økes risiko for å ikke lykkes. Slik risiko skal ifølge modellen (Ward & Daniel, 2006) adresseres. Dette kan få tre mulige utfall. De to første er at det lages en plan for alle målene eller at enkelte mål endres eller tas bort. Eller en kombinasjon av disse to. Dersom dette ikke kan gjøres, anbefaler modellen at prosjektet stoppes, dersom gjenværende risiko er for høy (Ward & Daniel, 2006).

Disse elementene ovenfor er sammenfallende med utfordringen til Askedal et al. (Askedal, 2019, s.75) sin utfordring «C1, formulating the expected benefits» på alle de tre nivåene de løfter frem:

*«The identification of benefits at the social, inter-organisational and organisational levels is required to realise benefits at the societal, inter-organisational and organisational levels.»*

En slik mangel har trolig vært medvirkende til at nøkkelinteressenter i kommunene ikke i tilstrekkelig grad identifiserer seg med prosjektet. Dette har muligens påvirket rekruttering til prosjektet, og vil trolig gi utfordringer i implementeringsfasene.

### Etablering av eierskap til vedtatte mål

Det er viktig for måloppnåelsen at alle deltagere er samlet bak prosjektets visjon og målkart. Det var tydelig blant alle de prosjektdeltagerne som var intervjuet, at både avstandsoppfølging og en bedre og mer sømløs driftsorganisasjon var til det beste for både pasienten og tjenesteleverandørene. Visjonen virket godt forankret.

På spørsmål om hvilke mål som var vedtatt for prosjektet eller hvilke av målene de anså som viktige, var det stort sprik. Fra svarene ser man en klar vinkling inn mot sitt fag, eller inn mot sin arbeidsgiver (sykehus, kommune). Toppledere og en brukerrepresentant hadde et mer overordnet blikk, mens øvrige var mer opptatt av pasientene de ser i det daglige, eller hvordan deres hverdag kunne bli endret eller bedret med en ny, sømløs overføring av pasienter fra sykehus til hjem eller kommune. Det kunne dog kanskje med fordel være mer klart for alle deltagere nøyaktig hva målene til prosjektet er bestemt å være, for i større grad etablere eierskap til disse målene.

Manglende involvering ved utarbeidelsen av målene i samhandlingsprosjektet, samt den avstanden mange interessenter føler til de vedtatte prosjektmålene var påfallende tydelig. Dette ser vi også oppsummert i Tabell 5, hvor kun to mål skiller seg positivt ut på spørsmål om hvilke mål som er viktige. Prosjektet har således utfordringer knyttet til eierskap til planlagte gevinster (benefits).

Ved litteraturgjennomgangen kommer det frem at i BMM steg 2, er det viktig at prosjektet opparbeider seg en klar forståelse for interessentene sine ønsker og behov. Empiri i denne rapporten peker klart i retning av at behovene og interessene til de kommunale interessentene i prosjektet ikke er klart forstått eller tilrettelagt for.

Disse manglene er langt på vei også i tråd med Askedal et al. (Askedal, 2019, s.75) sin identifiserte utfordring «C2, *Establishing ownership for expected benefits*». Problemstillingen til *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder* kan da beskrives med Askedal et al. sin oppsummering;

«Benefit owners at the societal, inter-organisational and organisational levels are necessary to realise benefits at societal, inter-organisational and organisational levels.»

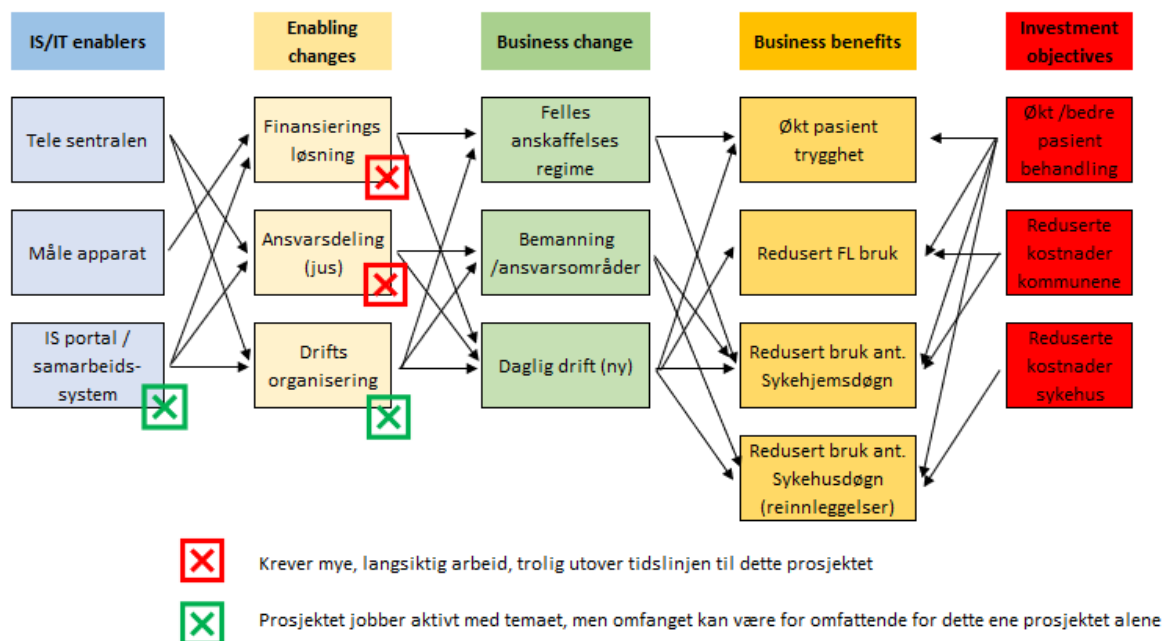
(Askedal et.al., 2019, s 74)

Det er viktig å merke seg at med organisasjonsnivå vil problemstillingen i min forskning kunne tilskrives alle involverte organisasjoner individuelt. Problemet er således ikke bare knyttet til kommuner generelt, men til hver av de tre kommunene som er undersøkt. Sagt på en annen måte: om sykehuset har eierskap til gevinstene på plass, men ingen av de tre kommunene som er med i prosjektet, er tilstrekkelig eierskap tilstede i en av fire (25%) av involverte organisasjoner. Dette tilfører prosjektet en betydelig risiko.

### Forståelse for nødvendige driftsendringer

For å kunne planlegge og gjennomføre endringer er det nødvendig å forstå elementet endringen skal gjøres i. Med dette som utgangspunkt kan prosjekter tilpasse sine planer for å innføre de endringer som er nødvendig, med det formål å hente ut de gevinster som er planlagt.

Ved å systematisere data fra intervjuene og dokumentasjonen fra prosjektet, kan man visualisere de målene som caseprosjektet ønsker å oppnå, sammenstilt med de avhengigheter og statuser som eksisterer. Ward & Daniel (Ward & Daniel, 2012) foreslår at disse elementene setter opp i et Dependency network;



Figur 7, Benefits dependency network med data fra caset

Avhengig av hvilken kontekst intervjukandidatene representerer, gir flere uttrykk for at visjonen og de overordnede målene (her representert ved Investments objectives) er sammenfallene – er det noe ulikt fokus og motivasjon for å jobbe med de ulike elementene (her representert ved Enabling changes og Business change), som til slutt må på plass for å nå disse målene. Telesentralen med tilhørende måleapparat eksisterer i dag og er i bruk. Den finansieres riktig nok fortsatt med prosjektmidler (Telma NVP prosjektet), men kan overføres når ny, endelig driftsorganisasjon er klar.

Den grønne kolonnen i Figur 7, *Business change* viser tre vitale områder for prosjektet. Fra intervjuene var det en tydelig enighet om disse områdene på et overordnet nivå og at dette er områder som dagens driftsløsning i både kommune og sykehus må endre for å kunne nå de målene som er planlagt. Prosjektet har jobbet videre med disse områdene i en av gruppene som ble opprettet høsten 2020, men det foreligger ingen konkrete planer for endring i noen av organisasjonene. Der prosjektet står nå, er det uklart om de har i tilstrekkelig grad klart å kartlegge eller forstått alle nødvendige driftsendringene som må til på samfunns-, interorganisasjons- og organisasjonsnivå, (Askedal, 2019, s.75. C3).

### Forståelse for rammene for endring

Flere intervjukandidater signaliserte behovet for en felles IT/IS plattform eller portal for å få til målet om en sømløs overføring av pasienten ved utskrivelse fra sykehuset. Det gjelder nødvendige epikriser, medisinlister, anbefalt omsorgsnivå videre og så videre. I dagens løsning ligger denne informasjonen i ulike systemer, som har liten eller utilstrekkelig integrasjon. Dette behovet blir da her satt som det tredje elementet i *IT/IS enablers*, som må være til stede for å lykkes. I Figur 7 er dette elementet merket med en grønn boks, da det ikke er til stede nå, men et fokusområdet som en av de to arbeidsgruppene i prosjektet jobber med.

Det som derimot ikke blir lett for den andre arbeidsgruppen å finne en løsning på, er finansieringsløsning og de juridiske avklaringene nødvendig for en felles forvaltningsløsning. Flere intervjukandidater trekker dette frem som store, nærmest uoverkommelige hindre, for dette prosjektet alene. Dette bekreftes også senere av den oppdaterte prosjektplanen, 28. august 2020, hvor prosjektet rapporterer tilbake til styringsgruppen at det opprinnelige mandatet er for ambisiøst;



*«Omfanget av arbeid – konseptutvikling, planlegging og gjennomføring av avstandsoppfølging fra sykehuset, samtidig og i tillegg til å prøve ut ulike forløp i en samhandling med kommuner, krever langt mer tid og betalt personell for å utføre oppgavene, enn de første midlene fra HSØ ga rom for.»*

(Ås, 2020, s. 9)

To Enabling changes i Figur 7 markeres derfor røde, for å illustrere prosjektets begrensninger tydelig.

Prosjektet, «*Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder*» har således ikke forstått at de enten må jobbe med disse elementene, eller justere sine målsettinger og tilhørende gevinstplan. Dette innfører vesentlig risiko i prosjektet, og bekrefter Askedal et al. sine funn:

*«The identification of necessary enabling changes, including enabling IS/IT at the societal, inter-organisational and organisational level is required»*

(Askedal et al., 2019, s 75)

#### Manglende etablering av endringseiere

Gjennom intervjuene kommer tema rundt finansiering ofte opp som en problemstilling som påhviler prosjektet. Således bekreftes behovet for å jobbe med videre finansiering av prosjektet for å kunne igangsette en felles driftsorganisasjon og hente ut ønskede gevinster. Flere intervjuobjekt, og kanskje mest på kommunesiden, er tydelig på at slik prosjektet er organisert i dag, med styringsgruppe og tilhørende beslutningsmyndighet ovenfor prosjektet utelukkende plassert ved SSHF, så vil kommunene holde igjen på finansiering og implementering. Som en toppleder i kommunen uttaler det;

*«Det er tøffe prioriteringer i kommunen. Hva skal vi prioritere – hjemmesykepleien eller avstandsoppfølging? Det kjente mot det ukjente... Det må i det minste være et nullsumspill for å få med seg bystyret»*

Toppleder, kommune 2

Vedkommende var også opptatt av styringsformen for slike fellesprosjekt og uttalte også ut ifra tidligere samarbeidsprosjekter;

«*En part kan ikke ha definisjonsmakten. Det må være omforent*»

Toppleder, kommune 2

Den røde tråden i de fleste intervju med ledere i kommunesektoren, er at ingen, inklusiv sykehuset, kan beslutte noe som binder deres kommune økonomisk. Det var et gjennomgående behov for kommunal autonomi, men samtidig var alle positive til å jobbe frem en felles løsning. Det virket dog som det var noe avstand til case-prosjektet *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder*. Dette ble tydelig igjennom intervjuenes spørsmål rundt implementering og gevinstrealisering. De følte en avstand til prosjektets beslutninger og ville først se hva som ble løsningen, før de tok det videre. De følte seg heller ikke forpliktet, på det nåværende tidspunktet, til å implementere løsningene. Hvis denne holdningen er representativ for mange kommunale toppledere (nøkkel interessenter) på Agder, tilføres prosjektet betydelig risiko.

En av brukerrepresentantene var også tydelig i sin refleksjon rundt

«*..hvilket mandat stiller disse representantene fra kommunen med?*»

Brukerrepresentant, sykehus

Det var en gjennomgående positivisme fra alle intervjukandidatene til hva som kan gjøres, men i forhold til BMM og *key concepts* virker det uklart om Benefitsowner på kommunesiden er tilstrekkelig representert eller koblet på i dette prosjektet.

Prosjektet har også møtt utfordringer med rekruttering til prosjektgruppen. Det virker å være enten vanskelig å bli tilstrekkelig anerkjent eller prioritert i både kommuner og sykehus – og prosjektleder har måtte gå mange runder for å få på plass representanter i alle ønskede roller. Dette kan for kommunene sin del muligens knyttes til en ensidig styringsgruppe og noe uklare forventinger til løsning og implementering. Dette ble langt på vei bekreftet i intervjuene med ledere i kommunesektoren. Det er også flere pågående prosjekter som har vanskeliggjort rekrutteringen. Kommunene er engasjert i flere helserelaterte prosjekter med samhandling seg imellom, samt med sykehus. Dette kan også bidratt til en knapphet på ønskede ressurser. Men i sum er denne forsinkede rekrutteringen hovedårsaken til den forsinkede oppstarten (april til november 2019).

Det ble derfor utført en systematisk gjennomgang av intervjuene og sammenstilling med prosjektets åtte overordnede mål opp mot BMM sitt key concept (Tabell 1) «Investment objectives». Det er vanskelig konkludere eksakt i etterkant hvilke av målene de siktet til når de ikke nevnte dem eksplisitt, men gjennomgangen viser likevel en klar trend. Intervjuene og analysen tar ikke stilling

til om intervjuobjektene (deriblant mange prosjektdeltagere) kan forstå eller støtter de 8 målene. De ble i intervjuet kun spurt om hva prosjektets mål var og hvilke (om noen) som var viktig for dem.

Andel av de 11 intervjuobjektene som nevnte prosjektets mål eller som mente disse var viktige for dem er presentert nedenfor;

#	Målsetting	Andel bekreftet
1.	<i>Samordnet teknologibruk for avstandsoppfølging</i>	9%
2.	<i>Rekruttere pasienter til definerte behandlingsforløp med avstandsoppfølging fra poliklinikk og fastlege</i>	9%
3.	<i>Identifisering av nye pasientgrupper for avstandsoppfølging (nye pasientgrupper)</i>	18%
4.	<i>Godt koordinerte overganger mellom sykehus og hjemmetjenester</i>	91%
5.	<i>God faglig samordning av pasientforløp og redusert uønsket variasjon</i>	27%
6.	<i>Bedre ressursutnyttelse og samfunnsøkonomi</i>	100%
7.	<i>Redusert vekst i forbruk av helsetjenester (poliklinikk og konsultasjoner fastlege)</i>	9%
8.	<i>Styrket brukerinvolvering og brukertilfredshet</i>	9%

Tabell 5. Andel av intervjuobjektene sin tilslutning til vedtatte prosjektmål

Mål nr 4 og 5 var de to som hadde størst oppmerksomhet og prioritering blant intervjuobjektene. Det var derimot ingen eller bare en som nevnte målene 1, 2, 7 og 8.

Det er mye som tyder på at prosjektet i stor grad mangler eierskap til målene og de rammene som må være til stede for å oppnå ønskede gevinster i interorganisatoriske prosjekt. Endringseiere i kommunene ser ikke ut til å være etablert og det er ikke etablert endringseiere slik BMM anbefaler (konkrete personer, Ward & Daniel, 2006) i sykehuset heller. Dette kan endres, men det er ikke planlagt eller i orden på det nåværende tidspunktet.

Dette innfører meget høy risiko for prosjektet og samtidig bekrefter det femte og siste funnet til Askedal et al.;

«Change owners at the societal, inter-organisational and organisational levels are required»  
(Askedal et al. 2019, s. 75)

Oppsummering av utfordringene knyttet til interessenthåndteringen i Benefits Management Model Eksisterende BMM litteratur tar ikke høyde for den utvidede kompleksiteten som oppstår når flere organisasjoner skal samhandle i et prosjekt. Omfanget av interessenter og deres ønsker og behov og kan ikke kartlegges, adresseres eller svares ut i en felles linjeorganisasjon. BMM har heller ikke tilstrekkelig teori eller modell for å analysere hvorfor enkelte interessenter ikke lar seg engasjere.

Forskningen i denne rapporten har også identifisert utfordringer knyttet til interessenthåndteringen og etableringen av BMM sine nøkkelroller (*key concepts*) (Tabell 1). Dette kan tilføre prosjekter en del risiko for at vedtatte mål og gevinster ikke vil realiseres.

Ward og Daniel (Ward & Daniel, 2006) sin løsning er å avslutte prosjekter som gir for høy risiko. Men dette ikke tilstrekkelig i møte med interorganisatoriske prosjekt – og behovet for dem i tiden fremover.

### 4.3 Utfordringene sett i et Stakeholder salience perspektiv

Stakeholder salience teori bidrar til å identifisere nøkkelinteressenter og deres posisjon i forhold til et prosjekt. Dette er viktig for prosjektet å ha en god oversikt over sine nøkkelinteressenter og deres status i forhold til prosjektets mål og gevinstplan. En interessent er kun salient, eller en nøkkelinteressent når alle tre attributtene er tilstede; *makt* (power), *legitimitet* (legitimacy) og *hastegrad* (urgency). Empiri i denne rapporten peker på at ikke alle ønskede nøkkelinteressenter er engasjert eller bidrar til prosjektet som ønsket.

#### 4.3.1 Hvilke interessenter er salient?

Svarene til intervjuobjektene ble gjennomgått og analysert for å kartlegge hvilke av de tre salience attributtene de mener er til stede hos de interessentene de selv identifiserte. Det var totalt 101 interessenter identifisert gjennom intervjuene.

Svarene presenteres i forhold til de samme gruppene som ovenfor:

Int.gruppe	Antall Makt	Antall Legitimitet	Antall Hastegrad	Hastegrad %
Bruker	8	12	8	21 %
Eksterne	8	12	2	5 %
Kommuner	35	46	17	44 %
Sykehus	28	30	12	31 %
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100 %</b>
Andel	78 %	99 %	39 %	

Tabell 6. Tilstedeværelse av legitimitet, makt og hastegrad hos interessentgruppene.

Noen av intervjuobjektene uttalte det slik;

*«..hvis ikke man har forankring i ledelsen, så er alt vanskelig... sykehusdirektøren vært en forkjemper for at dette er noe vi må få til, og det er bra. Men så har det kanskje stoppet opp der» og «..det er jo derfor vi har vært opptatt av å ha med seg lege inn i prosjektgruppa, fordi hvis det ikke er et behov som legene ser som nyttig, så blir vanskelig å holde på med et prosjekt som ikke vil være til nytte for noen».*

Intervjuobjekt nr 3.

*«Prosjektet fikk til slutt napp fra Arendal kommune, så vi har fått med en derifra. Men den personen kommer ikke til å komme hver gang på disse prosjektgruppemøtene»,  
«Og så har vi fått tilbake svar fra sykehuslegene som sier at de har det for travelt rett og slett, de har ikke tid, de har ikke ressurser til å bidra. Selv om prosjektet har tilbudt litt økonomisk kompensasjon, så har de takket nei, fordi de ikke har tid eller personressurser som de kan avse»*

Prosjektleder

*«Vi kan ikke si nei til framtida, den blir sånn, det vet vi. Der ønsker vi som kommune å være frampå.. vi har kompetente personer i omsorg som kunne gått rett inn i et sånt prosjekt og hatt et godt utgangspunkt for å ta det tilbake til kommunen og implementere det»*

Ordfører, kommune 4

*«...dette var interessant for meg personlig og for de medlemmene som vi har i de forskjellige foreninger som jeg representerer»*

*«Ja, sykehuslegene er litt viktige for oss, som er almene, som ikke har kunnskap innen helse... De blir viktige støttespillere med inn i prosjektgruppene. Det er viktig å vite hva de*

*tenker, for å få det ut til dem etterpå. Og ikke minst viktig å spille på lag med fastlegene»*  
Brukerrepresentant, kommunene

Det er nærliggende at intervjukandidatene tilskriver *legitimitet* (naturlig tilhørighet) til prosjektet, ellers hadde de trolig ikke blitt nevnt. I Tabell 6 ovenfor, ser vi at 99% av nevnte interessenter tilskrives denne legitimiteten til prosjektet.

Aspektet *makt* er de interessentene som har en formell makt, gjerne i forbindelse med sin rolle. Det kan også være makt igjennom de varer eller tjenester vedkommende leverer inn i prosjektet. Vi ser av Tabell 6, at de kommuner og sykehus scorer høyt på dette. Det er fordi flere av disse er ledere eller ansatte som er nødvendige for å gjennomføre ønskede endringer for å nå prosjektmålene.

Det attributtet som derimot skiller seg ut er hastegrad (*urgency*), med kun 39% score i Tabell 6. Det kan bety at dersom de nøkkelinteressentene ikke prioriterer sine ressurser, økonomiske midler eller tid i tilstrekkelig grad, vil prosjektet få økt risiko knyttet til å lande en god og omforent løsning, eller mangle gjennomslagskraft ved innføring/implementering. Når vi ser mer på hvilke interessenter som er identifisert, men som samtidig (av intervjuobjektet) ikke prioriterer dette prosjektet (lav *urgency*), ser vi at HSØ, leger, fastleger, kommunale tjenesteforvaltere og enkelte toppledere er godt representert. Dette er samtidig ressurser og roller som prosjektet innledningsvis har identifisert som nøkkelinteressenter. Intervju kandidatene siktet til deres kolleger på sykehus og i kommunene og blant annet til utfordringer med å rekruttere disse inn i prosjektet. Mye tydet på at deres tidligere erfaringer og statistikk fra andre prosjekt, samt en skepsis til å bruke sine ressurser i prosjektet (har ikke tro på resultatet) bidro til laber rekruttering.

#### Hvilke interessenter identifiserte prosjektet som viktigst?

Prosjektets interessentanalyse har selv delt interessentene i fire grupper, slik vist i Tabell 7. Da det kun er den siste gruppen som viser en høy grad av interesse og innflytelse (rød), vil det trolig være denne gruppen som tilsvarende salience attributtet *hastegrad*. Hvis vi legger til grunn at disse også har makt (definert her som innflytelse) og legitimitet (prosjektet har selv valgt dem som må forholde seg til) kan vi liste ut følgende interessenter som er salient;

Interessent (fra prosjektet)	Gruppe
Telemedisinsk sentral	Ekstern
Tjeneste forvaltningsorgan kommune	Kommune
Brukerrepresentant/Pasientstemme	Bruker
Pårørende	Bruker
Tillitsvalgte på sykehuset	Sykehuset
Verneombud SSHF	Sykehuset
Sykehusledelsen SSHF	Sykehuset
Poliklinikker. Avdelingsledelse	Sykehuset
sykepleiere på lungeavd	Sykehuset
sykepleiere på kard.avdeling	Sykehuset
sykepleiere på andre med. Avd.	Sykehuset
Spesialister ved SSHF	Sykehuset
fastlegene	Kommune
Hjelpemiddelformidler i kommunene Velferdsteknologikoordinatorer	Kommune
Behandlingshjelpemidler SSHF	Sykehuset

Tabell 7. Salient (Engasjerte) interessenter fra interessentanalysen til prosjektet.

Fordeler vi interessentene fra prosjektets interessentanalyse som har status «Engasjerte» (salient), i de samme gruppene som ovenfor, ser vi en tydelig overvekt i gruppen *sykehus*;

Interessent gruppe	Antall, prosjektet	%
Bruker	2	13%
Eksterne	1	7%
Kommuner	3	20%
Sykehus	9	60%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tabell 8. Interessenter fra prosjektets analyse, som anses salient

Vi ser at prosjektets interessentanalyse har en klar overvekt av salient interessenter innen *Sykehus*. Interessenter i Kommuner utgjør bare 20% eller 3 stykker. Den ene eksterne er *Telemedisinsk sentral* (Telma NVP), som nå i senere tid også er blitt invitert inn i gruppearbeidet til prosjektet.

Siden interessentanalysen ble utarbeidet ved opprettelsen av prosjektet, og videre la grunnlaget for planlegging og arbeid i forhold til interessenter, vil det ikke være usannsynlig at nøkkelinteressenter i kommunene ble nedprioritert eller uteglemt. Dette gir det interorganisatoriske

samhandlingsprosjektet en uheldig start. Dette kan være en forklarende faktor til lavt eierskap og rekruttering fra kommunene.

#### 4.3.2 Interessenter sin forventning til prosjektorganiseringen

Ved analysen av intervjuene og prosjektdokumentasjonen er det flere elementer som peker på utfordringer med, eller konsekvenser av måte prosjektet er organisert.

Sammenstiller vi interessentene fra Tabell 6 (fra intervjuene) og Tabell 8 (fra prosjektet) ser vi store forskjeller knyttet til gruppene *Kommune* og *Sykehus*. Vi ser av Tabell 6 at det både fremkommer vesentlig flere interessenter i gruppen *Kommune*, samt at det også er mer enn fem ganger så mange som anses salient, sammenlignet med prosjektets analyse (Tabell 8). Interessentene i Tabell 6 ble identifisert av intervjuobjektene, som er en representativ populasjon ut ifra prosjektets samhandlings ramme. I lys av dette, samt prosjektets tittel, målsettinger og visjon, vil jeg påstå at prosjektets interessentanalyse har bidratt til viktige interessenter i kommunene ikke har blitt tilstrekkelig identifisert eller engasjert i prosjektets første fase. Dette kan også knyttes til flere av intervjuene og den avstanden flere av intervjuobjektene fra kommunene har signalisert.

*«En part kan ikke ha definisjonsmakten. Det må være omforent»*

Toppleder, kommune 2

Av de 5 intervjukandidatene fra kommunene anså alle kommunen som en viktig interessent i forhold til målsettingene til prosjektet, eller som deltager i et «...*samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Agder*». Ut ifra tallene i Tabell 6 og 15, virker det som at interessenter fra kommunene er tydelig undervurdert i prosjektets oppstartsfasen og tilfører slik sett risiko knyttet til måloppnåelse.

Blant intervjuobjektene er det også to toppledere fra kommuner i Ager, som ikke er invitert inn i prosjektet. Begge disse var, tross en begrenset kunnskap om prosjektet, interessert i prosjektets arbeid og så tydelige gevinster også for deres kommune. En av intervjuobjektene sa det slik;

*«... mitt utgangspunkt er at vi ville sagt ja til å være med i et sånt prosjekt, ikke minst, fordi vi holder på å dimensjonere vår tjeneste på en ny måte i forhold til nytt sykehjem»*

Ordfører, kommune 4



Det kan tyde på at det er flere kommuner på Agder som kunne vært gode bidragsytere til prosjektet og at rekruttering av kommuner muligens var litt for snever.

Ved gjennomgangen av intervjuene ble det også sett på om interessentene selv, eller gruppevis (Tabell 4) alle har sammenfallende interesse, eller om noen drar i en annen retning. Den største og mest sammensatte interessentgruppen er *kommuner*. Ut fra intervjuene tenkte de fleste intervjuobjektene fra kommune likt innenfor de fleste spørsmål. De indentifiserte de samme interessentene, de så mye av de samme utfordringene knyttet til prosjektet og de siktet i stort inn på de samme prosjektmålene. Behovet for den kommunale autonomien ble også bekreftet av samtlige – men ikke som et felles krav. Mer som individuelle krav. Hver enkelt kommune ønsket ikke å bli bundet av noen løsning, hverken fra sykehusets, eller andre kommuners side. Gruppen er således samlet, men opplever seg ikke som en felles gruppe i prosjektet. En kommune var også klar til å tre inn på vegne av de andre kommunene i fylket, dersom de andre ikke stilte opp eller ville bidra. Denne kommunen så potensialet i prosjektet mål og har trolig en egeninteresse, utover interessentgruppen *kommuner*. Disse forholdene kan knyttes til salience attributtet *Makt*, både i forhold til sykehuset, men også i forhold til kommunene seg imellom. Dette dersom nøkkelinteressenter likevel er salient, men velger å avstå fra for eksempel innføring av endringene ved å holde tilbake sitt bidrag ved bruk av sin formelle makt i sin organisasjon, tilfører dette en vesentlig økt risiko i prosjektet. En løsning på dette, som kommer frem i intervju med en toppleder i kommune, er at kommunene og sykehuset stiller som likeverdige parter i en felles styringsgruppe. Det virker som valgt organisering av prosjektet ikke tar tilstrekkelig hensyn til at kommuner ikke er homogen interessentgruppe og dette gir utfordringer ved interessenthåndteringen tilknyttet deres prioritering av ressurser og fremtidig innføring (urgency).

Det er prosjekteier (SSHF) som definerte styringsgruppens sammensetning og derfor ansvarlig for at kommunene ikke ble likeverdige parter, med beslutningsmyndighet. Gjennom intervjuene kommer det frem at flere intervjuobjekt i gruppen *sykehus* ville sett en mer likevektig styringsgruppe som mer optimalt for å få rekruttert lettere, samt å få tilstrekkelig forankring i alle organisasjoner for å kunne innføre nødvendige endringer. Toppledere ved sykehuset var ikke negative til å gjøre en slik endring i styringsgruppens sammensetning, men har ikke gjort nye vedtak (pr oktober 2020) på dette siden oppstarten i mai 2019. Om dette knyttes til sykehusets behov for å styre de økonomiske gevinstene, eller om det er bare knyttet til prosjektfinansieringen fra HSØ og en tilhørende føringer er uklart.

Da kommuner, ansatte i kommuner og fastleger er identifisert som viktige interessenter for prosjektet – er manglende deltagelse i prosjektets styringsgruppe høyst trolig med å påvirke legitimitet og hastegrad. Dette bekreftes langt på vei i flere av intervjuene gjennom en besluttet avholdenhet blant kommunale ledere til implementering av løsningene.

*«Kommunene er veldig opptatt av egen autonomi og at vi skal sitte i førersetet...her er noen barrierer vi faktisk må over...skal vi få dette til, kan det ikke være en part som har definisjonsmakten...vi må være omforent om at begge parter, kommunehelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten, synes det er den beste løsningen»*

Toppleder helsesektor, kommune 2

Mangel på den nødvendige salience blant disse interessentene kan omformuleres til 'mangel på eierskap eller forankring' i kommunene. I dette tilfellet tyder mye på at prosjektets *samhandling* skjer på sykehuset sine premisser. Dette gir utfordringer i interessenthåndteringen, ved at nøkkelinteressenter ikke engasjerer seg, eller prioriterer prosjektet tilstrekkelig. Dette innfører i så fall vesentlig risiko for prosjektet og dens gjennomførings evne.

Organiseringen, inklusiv plassering av eierskap til prosjektet *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Agder* har fått klare, og uheldige konsekvenser for nøkkelinteressenter sin involvering. Det er både attributtene *Makt* og *Hastegrad* (urgency) som er påvirket i negativ retning. Mye tyder på at denne tilhørende risikoen er det største hinderet for ønsket fremdrift. Uten at denne risikoen reduseres vesentlig, er det lite som taler for at dette prosjektet vil klare å innføre nødvendige endringer.

#### 4.4 Interessenter kan påvirkes til prosjektets fordel

Et spørsmål som kommer opp flere ganger i arbeidet med analysen i denne rapporten, er hvorvidt det er mulig å aktivt påvirke salience attributtet hastegrad (urgency). Det er som oftest er dette attributtet som er utilstrekkelig eller fraværende hos nøkkelinteressenter og som videre tilfører prosjektet uønsket risiko.

##### 4.4.1 Prosjektets påvirkning på interessenter sin salience

Stakeholder salience teorien beskrevet i litteraturgjennomgangen tar utgangspunkt i at organisasjonen må forholde seg til interessenter og spesielt de som er salient. Det som kommer frem ved analysen av caset er at dette stemmer. Spesielt interessenter i stab og styringsgruppe kommer

klart frem. Men det som er vel så viktig for å oppnå ønskede gevinster – er at prosjektet har måtte være proaktiv i retning av øvrige nøkkelinteressenter for klare å få rekruttert ønskede ressurser inn i prosjektet (prosjektdeltagere).

I min samtale med en tilknyttet prosjektrådgiver (KOM staben) utført i etterkant av oppdatert prosjektplan, trekkes også frem noen flere interne refleksjoner knyttet til omfanget av interessenter og spesielt en gruppe som han mener burde vært jobbet mye mer mot; legene på sykehuset. Disse var identifisert som nøkkelinteressenter innledningsvis, både i prosjektet og av intervju kandidatene – men det kan virke som denne gruppen trenger mer fokus enn det som ble gitt eller var mulig i forhold til rammene i prosjektet - og det ville bidratt til at flere ville engasjert seg (økt grad av urgency). Når det gjelder omfanget av interessenter og målsettingene i mandatet sier han;

*«det hadde vært bedre å lande enighet på en ting, enn å prøve å enes om mange ting samtidig»*

Rådgiver, KOM stab

Dette kan tyde på at for mange, eller for stor bredde i målsettingene, kan føre til lavere oppslutning til et prosjekt. Dette kan tolkes som lavere grad av urgency. Ved å være kjent med interessenter sine fokusområder og tilpasse seg disse, vil prosjektet kunne fjerne risiko og komme i bedre posisjon for å realisere sine planlagte gevinster.

Prosjektleder beskriver i samtaler at det var et stort behov for å jobbe aktivt for å rekruttere ønskede ressurser til prosjektet og at det gir resultater. Dette bekrefter at det er mulig å påvirke salience nivået hos nøkkelinteressenter for å oppnå det som er ønsket. Det kommer også frem av samtaler med prosjektleder at denne måten å jobbe på vil også være nødvendig videre i prosjektperioden. Nøkkelinteressentene som nevnes som viktige og som må 'holdes varme' er spesielt ledere og toppledere i både kommunene og på sykehuset. Målet er å få dem til å prioritere ressurser, engasjement og faglige bidrag.

Dette forholdet mellom prosjekt/prosjektleder og nøkkelinteressenter bekrefter interessentteorien til Donaldson et al. (Donaldson, 1995) og teorien knyttet til det gjensidige avhengighetsforholdet mellom organisasjon og interessenter (Figur 3), samt de viktige *instrumentelle- og deskriptive elementene* (Figur 4). Prosjekter bør jobbe aktivt med sine nøkkelinteressenter, for i større grad løpende kartlegge og påvirke interessenter sine fokusområder og grad av salience i forhold til prosjektet og dens målsettinger.

#### 4.4.2 Ytre påvirkning på interessenter sin salience

Gjennomgang av møtereferat fra prosjektmøte i juni viser et økt fokus på prosjektmål 2 og 3 (*Rekruttere pasienter til definerte behandlingsforløp med avstandsoppfølging fra poliklinikk og fastlege og Identifisering av nye pasientgrupper for avstandsoppfølging*) siden mars 2020.

Situasjonen med Covid19 pandemien gav sykehuset en ny driftssituasjon og deltagere i prosjektet fikk i oppgave å tilrettelegge for og innføre digital hjemmeoppfølging (DHO) for flere nye pasientgrupper. Dette ble gjort for tre nye pasientgrupper (Covid19, kols og nyfødt). Omfanget av pasienter var lavt, men nye pasientgrupper ble identifisert (mål nr 3) og testet ut (mål nr 2). Dette ble dog gjort utelukkende med sykehusressurser og for sykehus pasienter, uten noe tett samarbeid med fastleger eller kommuner. Det er derfor usikkert om dette i sin helhet kan tilskrives dette prosjektet (caset) eller øvrig drift hos SSHF i en ekstraordinær situasjon, men det er uansett aktuelt for prosjektet å dra nytte av dette og hente det inn i prosjektet videre.

Erfaringene som er gjort med DHO i forbindelse med Covid19 har ifølge prosjektleder og KOM rådgiver, gjort flere leger (nøkkelinteressenter) positive til de muligheter som ligger denne teknologien. Dette har således påvirket deres salienceattributt *hastegrad* (urgency).

Dette betyr at noen nye, nøkkelinteressenter (på sykehuset) har gått fra å være dormant eller dominant stakeholder, til å være definitive stakeholder og således i en god posisjon for prosjektet i forhold til videre arbeid og fremtidig måloppnåelse.

Det er derfor flere indikasjoner på at salienceattributtene til nøkkelinteressenter kan påvirkes, enten av indre eller ytre faktorer. Det gjensidige forholdet mellom organisasjonen og interessentene (Figur 3) er også dokumentert ved empiri i denne rapporten.

#### Oppsummering av funn

Dette kapittelet startet med beskrivelse av valgt case, som utgangspunkt for forskningen. Videre ble viktigheten av tidlig indentifisering av interessenter presentert, sammen med viktigheten av å forstå interessentenes behov og ønsker. Ved interorganisatoriske prosjekt vil det være en styrke i å tenke på aktivt partnerskap på tvers av organisasjonene, sammenlignet med prosjekter som gjennomføres i en og samme organisasjon.

Kapittelet viser også funn som antyder at BMM kommer til kort ved interessenthåndteringen i interorganisatoriske prosjekt. Sammenlignet med prosjekter i en organisasjon, er utfordringene i interorganisatoriske prosjekt særlig knyttet til flere styringslinjer, økt omfang av nøkkelinteressenter

og etablering av kritiske roller i alle berørte organisasjoner. Empiri viser også at BMM ikke er tilstrekkelig i møte med gevinster på interorganisasjons- og samfunnsnivå.

Stakeholder salience teorien var også med å kaste et bedre lys på de områder hvor BMM ikke var tilstrekkelig i møte med utfordringer knyttet til interessenthåndteringen. Analysen viste at salience attributtet *hastegrad (urgency)* var den faktoren som best forklarte hvorfor en del nøkkelinteressenter i kommunene gav så lav oppslutning til prosjektets mål og gevinstplan. Det kom også frem at flere ledere i kommunal sektor ser på organisering som en viktig plattform for samhandling og interorganisasjonelle prosjekt.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet trekkes linjene mellom prosjektet, *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Agder* sine overordnede målsettinger, de to teoriretningene i Kapittel 2.3 og 2.4 og funnene fra forskningen omtalt i Kapittel 4.

### 5.1 Intensjonen ved opprettelse av prosjektet

Prosjektet, *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefellesskap på Agder*, har hele tiden tilhørt sykehuset sin prosjektportefølje (KOM) og har benyttet metode og maler som er felles for alle disse prosjektene. Men ved oppstart av prosjektet var en toppleder i kommune 1 også med og utarbeidet søknad til HSØ for finansiering, samt utarbeidelse av mandatet. Denne lederen sluttet i stillingen kort tid etter og har ikke blitt erstattet og hennes stilling i prosjektet har ikke blitt erstattet. Ved oppstart av prosjektet er intensjonen at dette skal være et felles prosjekt og at det er sykehuset som står som eier for å kunne komme i posisjon hos HSØ for prosjektmidler. Mandatet oppsummerer bakgrunn og hensikt slik;

*«I tillegg til å rekruttere aktuelle pasientgrupper til avstandsoppfølging har prosjektet som ambisjon:*

*- å etablere et effektivt felles forvaltningssystem*

*- å identifisere finansieringsutfordringer og foreslå incentivordninger*

*Prosjektet gjennomføres sammen med kommunene.»*

BMM modellen presiserer i steg 1 viktigheten av tidlig involvering og enighet blant alle parter ved etablering av mål og gevinster. I BMM steg 2, planlegging, omtales viktigheten av en grundig interressentanalyse og et fellesskap i etablering av endelige målsettinger. Det må også være en overordnet enighet om gevinstene.

Empiri fra intervju, møtetreferat og oppdatert prosjektplan viser et tydelig bilde av en aktør (SSHF), som legger premissene for den planlagte samhandlingen med øvrige organisasjoner. Dette er tydelig ved å se på maktlinjen i prosjektet. Prosjektet tilhører SSHF, styringsgruppen består i hovedsak av ledere og tillitsvalgte fra SSHF (kommunen har kun noen observatører), administrerende direktør ved SSHF har siste ordet, prosjektet rapporterer løpende til programdirektøren i KOM (SSHF) og prosjektlederen er oppnevnt av og ansatt ved SSHF. Gevinstplanen til prosjektet har utelukkende beregnet kvantitative gevinster for SSHF og kun omtalt kommunene sine gevinster med noen få

setninger. Intervjuobjektene i kommunene bekrefter at det ikke er laget noen gevinstplan i noen av kommunene.

Etter oppstart endret prosjektet også navn for å synliggjøre intensjonen om et felles prosjekt, en «*samhandling i helsefellesskap*». Men ønsker om å opprette en felles styringsgruppe utenfor SSHF er ikke blitt imøtesatt av SSHF.

Gjennom intervju med toppledere og ordførere i kommunene, er det en rød tråd – de ser positivt på prosjektets intensjoner og ser alle behovet for nye, felles løsninger, men vil se resultatet fra prosjektet før de legger det frem for sine respektive beslutningsarenaer. Det betyr i praksis at dette samhandlingsprosjektet må finne gode løsninger, for så å selge det inn til kommunene i etterkant. Eierskapet til gevinstene for kommunene er i praksis så vagt at de føler ingen forpliktelse til å implementere løsningene til prosjektet.

Det er derfor tydelig at BMM ikke er fulgt. Selv om BMM ikke er en utfyllende modell for interorganisatoriske prosjekt, er det flere elementer fra BMM som mangler og derfor kan antyde at prosjektet trolig ikke vil klare å innfri etter intensjon og behov.

## 5.2. Lav grad av salience betyr fravær av viktige ressurser

Fraværet av salience, og mer spesifikt urgency, ser ut til å ha fått konsekvenser for case-prosjektet. Det er derimot noe forskjell på interne og eksterne interessenter når det gjelder konsekvensen.

### Konsekvenser av manglende salience hos interne interessenter

Tilstedeværelsen av de tre salience attributtene makt, legitimitet og hastegrad er ikke bare avgjørende for hvilke interessenter prosjektleder (manager) må forholde seg til, det er også en sterk indikasjon på hvilke (nøkkel)interessenter som har sine mål samkjørt med prosjektet og som da vil være gode. Det er derimot en utfordring om nøkkelinteressenter ikke er salient og ikke vil eller kan prioritere dette prosjektet.

Hvis vi løfter de ulike målene (Tabell 5) inn i et Stakeholder salience perspektiv, kan man si at de målene med lav score ikke er viktige for de interessentene som ble intervjuet. Målene oppfattes som legitime (på forespørsel), men urgency (hastegrad) er ikke tilstede. For interessentene er det kun mål nummer 4 og 5 som er viktige. Gjennom intervjuene var det tydelig at det var disse to målene som var i fokus og som de ville jobbe mot og bidra til at blir oppnådd. Det betyr at målene 4 og 5 er de en salient interessent vil jobbe for og sannsynligvis kun der prosjektet vil ha gjennomføringsevne

(gevinstrealisering).

Interessentgruppen *sykehus* er også en sammensatt, med både fagfolk, ledere og styringsgruppen. Intervjuobjektene i denne gruppen er langt på vei samstemte. Fokus på bruk av ny teknologi og en felles og sømløs forvaltning av definerte pasientgrupper går igjen. Det gjør også målet om å kunne jobbe mer effektivt og på den måten redusere kostnader for både sykehus og kommuner. Men her er et skille mellom styringsgruppen/toppledere og fagfolk. Det går mest i de kvantitative målene, hvor styringsgruppen utelukkende setter opp gevinstplaner for SSHF, selv om dette er et samhandlingsprosjekt.

Interessentgruppen *bruker* hadde sammenfallende interesser knytte til bruker og pårørende. Men her var noe sprik i forståelsen av egen rolle inn i prosjektet og forståelsen for de mer overordnede målsettingene. De oppfattet nok sin rolle i prosjektet i retning av 'vi er med for å representere brukerne' mer enn at de deltar for å bidra med en kompetanse for at prosjektet skal nå sine definerte mål. Deres bidrag til gevinstrealisering utover mål nr 3 og 8 (Tabell 5), vil trolig være begrenset, uten at det gir prosjektet noen nevneverdig risiko.

Konsekvensene for fravær at salience attributtet *hastegrad* (urgency) har fått flere konsekvenser for prosjektet *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder*. Når attributtet *hastegrad* er fraværende hos nøkkelinteressenter fører det i praksis til at prosjektet blir nedprioritert eller ikke får tilgang på de ressurser de trenger for å nå sine mål. Dette gjelder tilgang på tilstrekkelig mengde (kvantitet) og riktig type ressurser (kvalitet), som i neste runde innfører risiko for at prosjektet ikke klarer å levere tilstrekkelig gode og omforente løsninger. Det vil også trolig gjøre det vanskeligere med tilhørende implementering av løsninger i alle organisasjonene. Dette gir en vesentlig risiko for at prosjektet ikke vil klare å levere de gevinster som er nødvendig for å forsvare investeringen gjort med prosjektet.

Donaldson et al. sitt *instrumentelle element* (Donaldson, 1995, s. 75) i stakeholderteorien, løfter frem viktigheten av interessent administrering og koblingen mot måloppnåelsen. Videre identifiserte Donaldson et al. et behov for det *deskriptive element* som påpeker viktigheten av identifisering av interessenters fokus. Ut ifra dette perspektivet vil stakeholder teorien kaste et større lys på en svakhet ved de tidlige fasene i BMM, i møte med interessenter fra flere organisasjoner samtidig, samt status i prosjektet *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder*. Ved å tidlig jobbe med nøkkelinteressenter sine mål og fokusområder (som påvirker salience) i forhold til det som bør være prosjektets vedtatte mål,



vil man i større grad trolig oppnå større grad av BMM sine *key concepts* (Tabell 1) på interorganisatorisk- og samfunnsnivå.

### Konsekvenser av manglende salience hos eksterne interessenter

Når det gjelder salience blant eksterne interessegrupper, vil det vil være grupper hvor ikke alle aspektene er naturlig til stedet. Media (eksterne) har jo ingen formell makt ovenfor et slikt prosjekt og har heller ikke her blitt identifisert slik her. Stat og region (eksterne) ble heller ikke identifisert med hastegrad (Tabell 6, eksterne), trolig på grunn av avstand og kun fjerne koblinger. Dette er også bekreftet av empiri. Av de 7 tilfellene hvor staten og regionen (HSØ) ble identifisert, hadde alle treff på makt og legitimitet, men ingen på hastegrad. Intervjuobjektene signaliserte at de i liten eller ingen grad registrerte at staten eller regionen (HSØ) kjenner til, eller vil prioritere dette prosjektets behov. Ved oppsett av Benefits dependency network (Figur 7) for caset, er det to viktige områder (enabling changes) som er identifisert som avhengig av eksterne interessenter; finansieringsløsning (felles drift) og ansvarsfordeling (jus). Således hviler faktisk en del av prosjektets gevinster på leveranser fra eksterne. Men prosjektet har ikke utarbeidet noen plan for hvordan disse interessentene (staten som lovgiver og premissgiver for finansieringsløsninger) kan bidra for at prosjektet kan lykkes. På linje med interne interessenter ovenfor, kunne teorien til Donaldson et al. (Donaldson, 1995) bidratt til at prosjektet på et tidlig tidspunkt enten hadde laget en plan for å nå disse interessentene, eller justert prosjektets målsettinger slik at de ble mer realistiske.

## 5.2 Organisering som plattform for samarbeid

Essensen i interorganisatoriske prosjekt er samarbeid og når man skal oppnå noe nytt sammen, betegnes dette ofte som samhandling eller samskaping. Donaldson et al. (Donaldson, 1995) presenterer den grunnleggende modellen (Figur 3) for interessent teori, hvor samhandlingen mellom organisasjonen (firm) og interessentene er avgjørende. Mitchell et al. (Mitchell, 1997) løfter interessent teorien videre i retning av de tre viktige attributtene *makt, legitimitet og hastegrad* – for å bedre forstå de aktuelle interessentene.

I Kapittel 5.1. ovenfor har jeg vist at prosjektets maktposisjon er slik i relasjon til case prosjektet, at kommunene må samhandle ‘på bortebane’. I funn-kapittelet har jeg beskrevet empiri som viser at valgt organisering og et tungt SSHF fokus har vært med å negativt påvirke rekrutteringen fra

kommunene til viktige roller i prosjektet. Ikke bare til prosjektgruppen, men også til BMM *sine key concept* roller (Tabell 1).

Analysen av Stakeholder salience har bidratt til et mer detaljert bilde av hvorfor de kommunale interessentene ikke lar seg rekruttere eller engasjere i ønsket grad. Hvis vi utvider BMM sin forståelse for og involveringa av interessenter med salience, vil vi i større grad kunne forstå hvorfor kommunene holder igjen ressurser eller avventende til å implementere nye felles løsninger.

Det er attributtet *hastegrad* (urgency) som i størst grad mangler hos interessentene. I praksis betyr det at de ikke vil prioritere dette prosjektet. Kobler vi dette tilbake til BMM steg 1 (identifisere og strukturere gevinster) og steg 2 (planlegge gevinstrealisering) er det tydelig at prosjekteier ikke helt har forstått de kommunale interessentene sine ønsker og behov – og heller ikke tilstrekkelig involvert dem ved utarbeidelse av felles mål og gevinster.

Salience attributtet *Legitimitet* må også nevnes spesielt når det analyseres hvorfor kommunene til en viss grad holder seg på en på avstand. Når den ene organisasjonen (SSHF) velger å organisere prosjektet så tydelig mot egen organisasjon, kan det gi et inntrykk av at prosjekteier ikke i tilstrekkelig grad anerkjenner kommunene sin *legitimitet* i forhold til prosjektet og prosjektets mål. Et annet teoretisk alternativ er at den ene aktøren bare velger å bruke sin makt og posisjon (bl.a. i forhold til ekstern finansiering) i valg av prosjekt modell og videre arbeid.

Dersom prosjektet/prosjekteier nå evaluerer fremdriften og benytter den løsningen som ligger i den iterative Benefits Management model (Figur 1) og går tilbake til steg 2 for å justere seg inn – vil prosjektet høyst trolig komme i bedre posisjon for å nå sine (reviderte) mål. Dette forutsetter dog at tilstrekkelig mange av kommune interessentenes behov og ønsker blir møtt.

Det er i etterkant av analysen i denne rapporten å revurdere valgt definisjon av interessent i møte med interorganisatoriske IKT prosjekter. Det er et behov for i større grad å se de ulike organisasjonene (grupper) som likeverdige partnere og viktige bidragsytere inn i slike samhandlingsprosjekter. Thompson sin definisjon av interessenten blir da mer dekkende:

«...*in relationship with an organisation*»

Thompson, 1991, s. 209

Hvor organisasjon i denne settingen betyr det interorganisatoriske prosjektet. Til forskjell fra Freeman (Freeman R. , 1994, s. 91) sin mer ensidige påvirkning «...*who can affect or is affected by the achievement of the organisation*», så åpner Thompson sin «*relationship*» opp for den mer respektfulle og gjensidige samhandlingen. Dette virker å være et grunnleggende behov for

interorganisatoriske prosjekt.

### 5.3 Konsekvenser for gevinstrealisering

Prosjektet *Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder* har utfordringer knyttet til både ønsket samhandling og innfrielse på de 8 vedtatte prosjektmålene.

Funnene gjort i denne rapporten peker på flere utfordringer som har oppstått ved selve interessenthåndteringen i prosjektet. Flere av disse funnene har en ting felles: Viktigheten av å tidlig identifisere og forstå nøkkelinteressentene, i alle deltagende organisasjoner. Prosjektet har ikke i tilstrekkelig grad forstått og etterkommet interessentene sine ønsker og behov. Dette gjelder spesielt interessentene fra gruppen *Kommune*. Dette har tilført prosjektet en tydelig risiko.

Analysen av intervjuene gjort i denne rapporten viser at de prosjektdeltakerne (interessenter) som ble intervjuet, var kun enkelt mål kjent eller prioritert. Funnene i kapittel 4 peker på flere grunner som kan være aktuelle, men konsekvensen er lik. Ett og et halvt år etter oppstart, rapporterer prosjektet at er det kun noen få av de 8 målene som er oppnådd. Av disse er der få, om noen, som har resultert i ønskede kvantitative gevinster satt opp i gevinstplanen til våren 2019. Det er heller ikke rapportert om noen oppnådde gevinster for kommunene, eller brukerne (mål 8, Tabell 5).

En av KOM rådgiverne oppsummerer slik i etterkant av oppdatert prosjektplan, august 2020:

*«det hadde vært bedre å lande enighet på en ting, enn å prøve å enes om mange ting samtidig»*

Rådgiver, KOM stab

Rapporten har identifisert flere områder hvor det kan oppstå utfordringer i interorganisatoriske digitaliseringsprosjekt. Funnene i rapporten har pekt på hvordan interessenthåndteringen i slike komplekse prosjekter kan blir svært avgjørende for gevinstrealiseringen.

## 6. Konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke sentrale utfordringer knyttet til interessenthåndtering i interorganisatoriske IKT prosjekter og hvordan det kan påvirke gevinstrealiseringen. Det er gjennomført 11 intervjuer med ansatte, prosjektleder, ledere, toppledere og politisk ledelse, fra både kommunesektoren og Sørlandet Sykehus HF. Prosjektdokumentasjon og møtereferater er gjennomgått frem til september 2020.

Følgende problemstilling har vært utgangspunkt for undersøkelsen:

Hva er sentrale utfordringer ved interessenthåndteringen i komplekse IKT prosjekter og hvordan kan det påvirke gevinstrealiseringen?

### 6.1. Hovedfunn

Forskningen har bekreftet at BMM ikke er dekkende for komplekse digitaliseringsprosjekter som involverer flere organisasjoner. BMM kommer til kort i interessenthåndteringen på tvers av flere organisasjoner. BMM tar heller ikke høyde for planlegging av mål og gevinster på tvers av organisasjoner og på samfunnsnivå. BMM definerer viktige roller som må etableres, deriblant *benefits owner* og *change owner* (Figur 1), men modellen tar ikke høyde for etablering av disse i alle involverte organisasjoner. Disse elementene tilfører interorganisatoriske prosjekter en ikke uvesentlig risiko.

Jeg har derfor undersøkt hvorvidt Stakeholder Saliency teorien, med sin modell for interessenthåndtering vil kunne bidra til å fylle dette gapet hos BMM. Funnene viser at den uten hinder kan kombineres med BMM og langt på vei kaster et nytt lys på flere av manglene. Saliency teorien tar høyde for den økte mengden interessenter som oppstår når flere organisasjoner skal på banen og den kan i stor grad skille ut nøkkelinteressentene. Saliency teorien kan også bidra til en bedre forståelse for nøkkelinteressenter sitt manglende engasjement eller støtte til prosjektet. Dette gir prosjektet nyttig informasjon og en bedre mulighet for å redusere risiko.

### 6.2. Bidrag til forskningslitteraturen

Forskningen i denne rapporten er begrenset til ett case. Funnene er likevel interessante og gir indikasjon på at Stakeholder saliency teori kan supplere BMM for interessenthåndtering i komplekse IKT prosjekt. Det er tydelig at interorganisatoriske prosjekt har vesentlig flere interessenter sammenlignet med prosjekter i en og samme organisasjon. Disse interessentene må

ikke bare kartlegges, men også håndteres (management). Mitt bidrag er at BMM bør kombineres med Saliency teorien for å oppnå en bedre interessenthåndtering i interorganisatoriske prosjekt.

Funnene i rapporten svarer også på utfordringen fra Askedal et al. (2019) til ytterligere forskning, og samtidig bekrefter deres forskning og konklusjon; BMM ikke er tilstrekkelig i møte med interorganisatoriske prosjekt (Askedal et al., 2019).

### 6.3. Forslag til videre forskning

Det kan med fordel forskes mer på kombinasjonen av BMM og salience teori. Spesielt i forhold til oppstart og de to første fasene i BMM. Det bør også undersøkes ytterligere i hvilken grad salience attributtet *urgency* er avgjørende for nøkkelinteressenter og rekruttering til BMM rollen *change owner*.

Det er også behov for mer forskning på BMM sin *enabling changes* på interorganisatorisk- og samfunnsmessig nivå, da dette virker å være essensielt for slike komplekse prosjekter.

Interaksjon mellom nøkkelinteressenter i ulike organisasjoner krever også ytterligere kartlegging. Det interessante vil være å se om salience attributtet *power* spiller noen rolle for organisasjonene seg imellom og ikke bare i direkte forhold til prosjektet og prosjektleder (manager).

Det er også behov for et nytt metodeverk for interorganisatoriske prosjekt. Det bør også undersøkes ytterligere på hvilken måte prosjektleder (manager) bør jobbe strategisk mot nøkkelinteressenter for å påvirke deres *urgency* nivå. Dette på vegne av prosjekteier og de omforente målene /gevinstene som er vedtatt.

### 6.4. Bidrag til praksis

Det er lett å undervurdere behovet for det utvidede forarbeidet som trengs ved interorganisatoriske prosjekter. Resultatene mine viser at man må bruke mer tid på å kartlegge, samle og holde engasjert nøkkelinteressentene i alle berørte organisasjoner. Dette må på plass før arbeidet med målsetting og gevinstplan kan starte. Dette vil trolig styrke eierskapet til prosjektet og sikre rekruttering og at nøkkelroller fylles av de rette personene. Spesielt benefits- og changeowner bør være på plass før oppstart (BMM steg 1 og 2). Videre er det viktig at prosjektleder ikke bare kartlegger hvilke interessenter som er salient, men også passer på at nøkkelinteressenter forblir salient gjennom prosjektperioden, eller den tiden deres innsats er nødvendig.

Rapporten har også analysert mål-fokuset til prosjektdeltakere og andre interessenter. Det er flere

indikasjoner på viktigheten av at alle organisasjoner i prosjektet kommer tidlig på banen og er med å utarbeide både felles målsettinger og felles gevinstplaner. Det er også en erfaring fra caset som tilsier at det ikke bør være for mange mål samtidig.

Det er lett å undervurdere hvor tidkrevende det er å lede interorganisatoriske prosjekt, sammenlignet med prosjekter innenfor en organisasjon. Slike prosjekt setter også ekstra store krav til prosjektlederkompetanse. Prosjekteier bør kartlegge behovet (på tvers av de ulike organisasjonene) i forkant og rekruttere en eller flere prosjektledere ut ifra dette.

## 7. Litteraturliste

### Referanser

- Alkhafaji, A. F. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport: CT: Quorum Books.
- Ashurst, C., & Hodges, J. (2010). Exploring Business Transformation: The Challenges of Developing a Benefits Realization Capability. *Journal of Change Management Vol. 10, No. 2*, 217-237.
- Ashurst, C., Cragg, P., & Herring, P. (2011). The role of IT competences in gaining value from e-business: An SME case study. *International Small Business Journal*, 640-658.
- Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17, 352-370.
- Askedal, K. (2019). Understanding the complexity of benefits management in an interorganisational eHealth effort. *In proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Science*. Maui, HI.
- Askedal, K., Flak, L. S., & Aanestad, M. (2019). Five Challenges for Benefits Management i Complex Digitalisation Efforts - and a Research Agenda to Address Current Shortcomings. *The Electronic Journal of e-Government*, 64-78.
- Axelsson, K. M. (2009). Developing public e-service for several stakeholders: a multifaceted view of the needs for an e-service. *Proceeding of the 17th European Conference on Information Systems (ECIS2009)* (ss. 2804-2815). Verona, Italy: From the 17th European Conference on Information Systems, Verona, Italy - June 8-10.
- Axelsson, K., Melin, U., & Lindgren, I. (2013). Public e-service for agency efficiency and citizen benefit - Findings from a stakeholder centered analysis. *Government Information Quarterly* 30, 10-22.
- Axelsson, K., Melin, U., & Lindgren, I. (2013). Stakeholder Saliency Changes in an e-Government Implementation Project. *Wimmer M. A., Janssen M., Scholl H. J. (eds) Electronic Government. EGOV 2013. Lecture Notes in Computer Science, vol 8074*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Cats-Baril, W., & Thompson, R. (1995). Managing Information Technology Projects in the public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 6, 559-566.
- Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory. *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20, 92-117.
- Daniel, E. M. (2014). A dynamic capabilities perspective of IS project portfolio management. *Journal of Strategic Information Systems* 23, 95-111.
- Donaldson, T. P. (1995). The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 65-91.
- Flak, L. S. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Flak, L. S., Dertz, W., Jansen, A., Krogstie, J., Spjelkavik, I., & Ølnes, S. (2009). What is the value of eGovernment - and how do we actually realize it? *Transforming Government, People, Process and Policy*. Vol. 3 No.3, 220-226.
- Flak, L. S., Solli-Sæther, H., & Straub, D. (2015). Towards a Theoretical Model for Co-Realization of IT Value in Government. *48th Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 2486-2494.
- Flak, L., & Solli-Sæther, H. (2013). Benefits Realization in eGovernment: Institutional Entrepreneurship or just Hype? *46th Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 2062-2071.
- Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4, 409-421.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Frisk, J. E., Bannister, F., & Lindgren, R. (2015). Evaluation of information system investments: a value dial approach to closing the theory-practice gap. *Journal of Information Technology*, 30 (3), 276-292.
- Gerringer, J. (2004, May). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2). Hentet 10 04, 2019 fra [https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1imu1ht/TN\\_cambridgesgmS0003055404001182](https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1imu1ht/TN_cambridgesgmS0003055404001182)
- Gil-Garcia, R. J. (2013). Towards a smart State? Inter-agency collaboration, information integration, and beyond. *ICT, Public Administration and Democracy in the Coming Decade*, 59-70.
- Gold, S. S. (2009). Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17 No. 4, 230-245.
- Hellang, Ø. F. (2012). Assessing Effects of eGovernment Initiatives Based on a Public Value Framework. *International Conference on Electronic Government (EGOV)*, 246-259.
- Hellang, Ø., Flak, L. S., & Päiväranta, T. (2013). Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 7, Issue 1, 93-108.
- Hudson, B. H. (1999). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, Vol. 12 No. 2, 235-260.
- Høie, B. (2019, 01 15). Sykehustalen 2019. Oslo, Norge. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/sykehustalen-2019/id2625399/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Janssen, M. K. (2012). Shared Services as a Collaboration Strategy and Arrangement in Public Service Networks. *45th Hawaii International Conference on System Science*, 2218-2227.
- Johnston, H. R. (1988). Creating Competitive Advantages with Interorganizational Information Systems. *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 2, 153-165.
- Juell-Skielse, G., Lönn, C.-M., & Päiväranta, T. (2017). Modes of collaboration and expected benefits of inter-organizational E-government initiatives: A multi-case study. *Government Information Quarterly*, 578-590.
- Kamal, M. W. (2011). Analyzing the role of stakeholders in the adoption of technology integration solutions in UK local government: An exploratory study. *Government Information Quarterly*, 28, 200-210.



- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Liu, J. D. (2008). eGovernment Project Evaluation: An Integrated Framework. *International Conference on Electronic Government (EGOV)*, 85-97.
- Majchrzak, A. M. (2016). Designing for digital transformation: Lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges. *MIS Quarterly Vol. 40, Issue 2*, 267-278.
- Michell, R. K. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886.
- Mitchell, R. K. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience; Defining the Principle of Who and What really Counts. *The Academy of Management Review vol. 22, No. 4*, 853-886.
- Nielsen, P. A. (2012). IT business Cases in Local Government. *45th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*.
- Pilemalm, S. L. (2016). Emerging forms of inter-organizational and cross-sector collaborations in e-government initiatives: Implications for participative development of informations systems. *Transforming Government, People, Processes and Policy. Vol. 10, No. 4* , 605-636.
- Päivärinta, T., Dertz, W., & Flak, L. S. (2007). Issues of Adopting Benefits Management Practices if IT Investments in Municipalities: A Delphi Study in Norway. *40th Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 1530-1605.
- Rose, J. F. (2018). Stakeholder theory for the E-government context: Framing a value-oriented normative core. *Government Information Quarterly 35*, 362-374.
- Sarker, S. S.-A. (2012). Exploring Value Cocreation in Relationships Between an ERP Vendor and its Partners: A Revelatory Case Study. *MIS Quarterly, Vol. 36., No. 1*, 317-338.
- Scholl, H. J. (2004). Involving salient stakeholders: Beyond the technocratic view on change. *Action Research, 2.*, 281-308.
- Sundberg, L. (2016). Risk and Decision in Collaborative e-Government: An Objectives-Oriented Approach. *Electronic Journal of e-Government, Vol. 14., No. 1*, 35-46.
- Sæbø, Ø. F. (2011). Understanding the dynamics on e-Participation initiatives: Looking through the genre and stakeholder lenses. *Government Information Quarterly 28*, 416-425.
- Sørlandet Sykehus HF. (2019). *Programmandat KOM 2019-2023*. Kristiansand, Norway: Sørlandet sykehus HF.
- Sørlandet Sykehus HF. (2020). *Interessentanalysen Felles Forvaltning Avstandsoppfølging 31.08.2020*. Kristiansand.
- Thaens, M. B. (2013). ICT, Public Administration and Democracy in the Comming Decade. *IOS Press*.
- Thompson, J. K. (1991). Integrated corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy 12*, 207-230.
- Walsham, G. (2011). Interpretive Case Studies in IS Nature og Method, In: *Qualitative Research in Information Systems*. London: SAGE Publications Ltd.

- Ward, D., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: delivering value from IS & IT investments*. Chichester: Wiley.
- Ward, J. E. (1999). A new framework for managing IT-enabled business change. *Information systems journal, Vol. 9, Issue 3*, 197-221.
- Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits management: how to increase the business value of your IT projects*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Ås, I.-A. N. (2020). *Prosjektplan del 2*. Kristiansand.

## 8. Appendiks

### Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

### Figurfortegnelse

Figur 1: The Benefits Management Model (Ward & Daniel, 2006)

Figur 2: Input-Output Model

Figur 3: The Stakeholder Model

Figur 4: Tre aspekter i Stakeholder teori, (Donaldson, 1995, s. 74)

Figur 5: Stakeholder typografi: en, to eller tre attributter til stede (Michell, 1997, s.874)

Figur 6: Prosjekt metodikk, interessentanalyse (Interessentanalysen, s.2)

Figur 7: Benefits dependency network med data fra caset

### Tabellfortegnelse

Tabell 1: BMM Key concepts og 5 tilkorkkommenheter ved BMM i møte med komplekse prosjekt

Tabell 2: Oversikt over intervjukandidatene

Tabell 3: Interessenter i caset

Tabell 4: Gruppering av indentifiserte interessenter

Tabell 5: Andel av intervjuobjektene sin tilslutning til vedtatte prosjektmål

Tabell 6: Tilstedeværelse av legitimitet, makt og hastegrad hos interessentgruppene

Tabell 7: Salient (Engasjerte) interessenter fra interessentanalysen til prosjektet

Tabell 8: Interessenter fra prosjektets analyse, som anses salient

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervju med deltagere og interessenter for prosjektet «Felles forvaltning av avstandsoppfølging – et samhandlingsprosjekt i helsefelleskap på Agder»

1. Intro om masteroppgaven, samtykkeskjema signeres. Opptak startes.
2. Intervjuobjektet sier litt om sin rolle og hvordan han/hun ble involvert
3. Hvor viktig er dette prosjektet for deg?
4. Hva opplever du at dere skal oppnå?
  - a. Er alle målene like viktige?
5. Hvem mener du er de viktige interessentene ift dette prosjektet?
  - a. Er de viktige rollene i prosjektet besatt etter din mening?
  - b. Mener du at alle er like viktige?
  - c. Er de like viktige i hele prosjektperioden?
  - d. Viktig samtidig – prioritering (konkurrerende initiativ)
  - e. Hva gjør prosjektet for å engasjere/håndtere/motivere de ulike interessentene?
    - i. I ulike faser?
    - ii. Er det viktig?