

**Jeg kom, jeg så, jeg vant:
Gevinstrealisering, innføring og
digital transformasjon i offentlig
sektor**

SANJIN KAZAGIĆ

VEILEDER

Øystein Sæbø

Universitetet i Agder, 2021

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Forord

I 2010 var jeg ferdig med master i sosialantropologi og var sikker på at jeg nå var ferdig med studier og ikke skulle tilbake til akademia. Det varte til høsten 2017 når jeg ble immatrikulert ved Universitetet i Agder som deltids masterstudent. Å begynne på en erfaringsbasert master var noe nytt og spennende, og ikke minst så skulle studenttilværelsen denne gangen kombineres med familie og jobb. Fire år er gått siden oppstart. Reisen med de ulike emnene og oppbyggingen av en ny masteroppgave har vært givende arbeid. Jeg har utviklet innsikt i nye fagområder og ser frem til å kunne bruke dem for å utvikle organisasjoner.

Først vil jeg gjerne takke familien min som har gitt meg tid og mulighet til å bruke dager, fritid og kvelder på studier. Jeg har fått oppmuntring, støtte og hjelp til korrektur når det har vært nødvendig. Det har gjort årene med deltidsstudier morsomme og jeg har fått anledning til å ha fokus på faglig utvikling. En annen viktig part i dette arbeidet har vært instituttet som har gitt råd og veiledning ved behov. De har vært raske til å svare ved spørsmål og jeg har opplevd instituttet som genuint interessert og engasjert for at deres studenter skal lykkes. Instituttet har sørget for tydelige beskjeder og gode rammer for en deltidsstudent som meg skal ha oversikt i en travel hverdag. Det er jeg utrolig glad for. Jeg vil også takke arbeidsgiver som har vært raus med lesedager. Det har gjort det mulig å ha rom for å være deltidsstudent og det har vært til stor hjelp.

En siste takk går til veileder for oppgaven Øystein Sæbø. Jeg har fått faglige tilbakemeldinger, inspirasjon og gode råd til tekstarbeidet. Det har vært viktig for detaljene i oppgavene og dette er noe som har bidratt til at oppgaven har en helhet. Det er alltid godt å få konkrete tilbakemeldinger på en tekst en jobber med over tid. Da er det lett å ikke legge merke til blindspor. En dyktig veileder legger merke til dette og følger opp med god veiledning. Det har jeg hatt, og takk for det

Sammendrag

Masteroppgaven utforsker tematikk som ligger i skjæringspunktet mellom teknologi, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Dette er en enkeltcase studie som undersøker problemstillingen: «*Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.*». Offentlig sektor er under stadig økende krav om å øke produktivitet og effektivitet gjennom å digitalisere. Denne oppgaven er et bidrag til å utvikle en prosessmodell for hvordan virksomheter kan strukturere sin organisering for å være på linje med realisering av gevinster.

For å kartlegge tematikken har jeg intervjuet åtte saksbehandlere og brukt delvis-strukturerte kvalitative intervjuer. Dette har bidratt til bred og sammensatt empirisk rammeverk som har lagt grunnlaget for innsikt og videre analyse. Funnene i oppgaven tyder på at linjeorganisasjon bør systematisere arbeidet med å dokumentere at den har riktig organisering for å kunne ta ut ønskede gevinster. Med bakgrunn i dette tegner det seg et bilde av hvordan det er mulig å jobbe mer målrettet og sikre et større fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjekt- til linjeorganisasjon.

Teori, funn og analyse sett i lys av hverandre har gitt grunnlag for å foreslå en ny prosessmodell for hvordan virksomheter kan forbedre overgang fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Modellen vil øke fokuset på realisering av gevinster og skape refleksjon om den enkelte virksomhet er organisert riktig for å ta i bruk morgendagens teknologi. Denne modellen setter fokus på organisasjonsutviklingen som skal foregå i en linjeorganisasjon, mens prosjektorganisasjonen utarbeider gevinstkart og gevinstplan. Jeg viser at denne tilnærmingen setter fokus på gevinstrealisering i overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon med bruk av en organiseringsplan. Dette er vesentlig fordi en linjeorganisasjon kontinuerlig må vurdere og re-vurdere om den er riktig organisert for å kunne ta i bruk nåværende og fremtidige digitale løsninger. Det er viktig for å kunne sikre en videre produktiv og effektiv offentlig sektor. En slik modell gir virksomheter konkrete verktøy for å realisere gevinster mer presist og ha en konkret plan for at virksomheten er organisert for å ta ut ønskede gevinster.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
KAPITTEL 1 - INNLEDNING	6
RELEVANS OG MOTIVASJON.....	11
PROBLEMSTILLING	13
OPPGAVENS DISPOSISJON	15
KAPITTEL 2 – TEORETISKE PERSPEKTIVER	16
METODE FOR Å IDENTIFISERE LITTERATUR.....	16
HVA ER DIGITALISERING?.....	17
DIGITALISERING I OFFENTLIG SEKTOR.....	18
DIGITALISERING OG GEVINSTREALISERING	19
GEVINSTREALISERING – FOKUS PÅ MERVERDI OG UTVIKLING	20
<i>Ulike modeller for gevinstrealisering</i>	21
PROSJEKT- OG LINJEORGANISASJON	24
ORGANISASJONSUTVIKLING OG PROSESSMODELL	28
PROBLEMSTILLING OG CASET I OPPGAVEN	29
KAPITTEL 3 - METODE	31
UNDERSØKELSENS HVA, HVEM, HVOR OG NÅR	32
PRESENTASJON AV CASE.....	33
DESIGN OG REFLEKSJONER OM INTERN OG EKSTERN GYLDIGHET	35
INNHOLDSANALYSE OG KATEGORISERING AV DATA.....	39
FORSKERROLLEN - SITUERING	40
ETIKK OG PÅLITELIGHET.....	40
METODISKE BEGRENSINGER	41
KAPITTEL 4 – PRESENTASJON AV FUNN	43
GEVINSTREALISERING OG DIGITALISERING I OFFENTLIG SEKTOR	43
FORBEDRINGSPOTENSIAL I GEVINSTREALISERING OG DIGITALISERING	45
INVOLVERING I UTVIKLING OG DIGITALISERING	46
PROSJEKT- OG LINJEORGANISASJON	48
OVERGANG FRA PROSJEKT- TIL LINJEORGANISASJON	49
OPPFØLGING I LINJEORGANISASJON.....	51
EFFEKT AV DIGITALISERING, SAMARBEID OG FLYT I ARBEIDSOPPGAVER	53

KORT OPPSUMMERING AV FUNN	54
KAPITTEL 5 – DISKUSJON OG ANALYSE	56
DIGITALISERING OG GEVINSTREALISERING I OFFENTLIG SEKTOR	56
FORBEDRING AV GEVINSTREALISERING OG DIGITALISERING	57
INVOLVERING I UTVIKLING OG DIGITALISERING	59
SAMSPILLET MELLOM PROSJEKT- OG LINJEORGANISASJON	60
GODE OVERGANGER FRA PROSJEKTORGANISASJON.....	61
GEVINSTREALISERING OG OPPFØLGING I LINJEORGANISASJONEN	64
KAPITTEL 6 – AVSLUTNING OG IMPLIKASJONER.....	66
PROSESSMODELL FOR REALISERING AV GEVINSTER OG ORGANISERING I BASISORGANISASJON	66
IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS	69
FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	70
LITTERATURLISTE	72
VEDLEGG	77
VEDLEGG 1 – LITTERATURGJENNOMGANG.....	77
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE.....	79

Kapittel 1 - Innledning

Interessen for digitalisering og utvikling av IKT-verktøy startet med at jeg ble satt til å være endringsagent og skulle fremsnakke bruk av nye digitale løsninger. Dette var i 2013 og innføring av IKT ble ennå primært ansett kun som et tekniske element og ikke som et ledd i en større organisasjonsutvikling. Jeg klarte ikke å sette ord på det da, men forstod raskt at om vi skulle klare å gå fra en måte å jobbe til en annen krevde det en annerledes tilnærming. Heldigvis har det skjedd mye innen innføring og digital transformasjon. De fleste virksomheter i offentlig sektor har nå et bevisst forhold til innføring av IKT-verktøy. Det er en større forståelse at det krever nøye planlegging av gevinster og egne gevinstansvarlige som kan planlegge for hvordan gevinster skal realiseres (Digdir, 2021a).

Digitalisering og digital transformasjon er et omfattende tema. Digital transformasjon medfører konsekvenser og endringer i organisasjonskultur og organisasjonsstruktur (Danilova et al., 2019). Digital transformasjon innebærer: «... *parallelle og dyptgripende endringer som treffer organisasjonen langs mange dimensjoner, og som medfører spenninger mellom enheter, kulturer, det nye og det eksisterende.*» (Danilova et. al, 2019). Dette viser at digital transformasjon er komplekst å gjennomføre på grunn av de hensyn som skal tas. Dette er hensyn som både treffer internt og eksternt i en virksomhet. Digital transformasjon i offentlig sektor skal ifølge regjeringens digitaliseringsstrategi gjøre følgende: «... *gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter og legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet.*» (Regjeringen, 2021a). Mandatet som sektoren har fått i digitaliseringsstrategien er sammensatt og skal gjennomføres på tvers av statlige virksomheter. «*I Norge har offentlig sektor vært en pådriver i arbeidet med å skape forståelse for og presentere modeller for gevinstrealisering.*» (Andersen, 2018, s. 183).

Regjeringen sier videre hvilke mening som legges i begrepet digital transformasjon og sier at det: «... *betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi.*» (Regjeringen, 2021a). Slik sett er ikke digital transformasjon av offentlig sektor kun det å «sette strøm på papir». Det innebærer også å se på etablerte arbeidsprosesser og finne den beste arbeidsfordelingen og oppgaveløsningen på tvers av de etablerte virksomhetene (Krokan, 2020). Derfor er digital transformasjon i offentlig sektor både avhengig av å se på organisatoriske, men også strukturelle forhold for å kunne lykkes med

samfunnsoppdraget. Et annet viktig moment i digitalisering av offentlig sektor er å kunne jobbe målrettet og effektivt med realisering av gevinster. For å kunne gjøre dette på en effektiv måte er det nødvendig å anerkjenne at nye arbeidsprosesser og innføring av ny IKT-verktøy også innebærer andre måter å organisere seg på (Flak et al., 2012, s. 30).

Prosjektmetodikk har i særlig grad vært brukt for å gjennomføre digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor.

Karlsen (2013, s. 488) trekker frem to momenter i avslutningen av et prosjekt som det blir tatt for lett på. Ett av disse er «... å sørge for en skikkelig overlevering av prosjektresultatet til brukerorganisasjonen, det vil si å sørge for at denne får det den har «bestilt», og er i stand til å bruke resultatet.» (Karlsen, 2013, s. 488). Med utgangspunkt i dette er det vesentlig å kunne planlegge for å realisere gevinster i hele prosjektfasen og konkretisere dette arbeidet i driftsfasen. «Overgangen fra prosjekt til linje er kritisk både i forhold til forståelse for den potensielle nytten fra prosjektet og motivasjon til å realisere nytten.» (Flak et al., 2012, s. 35). Derfor er det vesentlig å kunne kartlegge og undersøke om fokuset på realisering av gevinster i overgangsfasen mellom prosjekt- til linjeorganisasjon kan forbedres. Det er mulig å oppnå suksess «... når man har et tett forhold mellom gevinstrealisering og prosjektledelse, det vil si en tett interaksjon mellom de to arbeidsoppgavene og mellom prosjekteieren og prosjektlederen.» (Andersen, 2018, s. 184). Relasjonen mellom prosjekt- og linjeorganisasjonen står dermed sentralt. «Basisorganisasjonen gir den temporære organisasjonen et oppdrag.» (Andersen, 2018, s. 57). Det er med bakgrunn i dette oppdraget at en prosjektorganisasjon produserer noe som basisorganisasjonen bestiller. Jeg vil senere i oppgaven komme tilbake til forskjellen mellom de to organisasjonsformene.

Med bakgrunn i det ovennevnte undersøker problemstillingen i oppgaven: «Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.» Dette skal belyse et viktig utgangspunkt til hvordan det kan jobbes bedre med digitalisering og gevinstrealisering i offentlig sektor. For å få dette til er det nødvendig at en linjeorganisasjon er organisert og strukturert slik at den er klar til å realisere gevinster når et prosjekt er klar til å overlevere. Det er også av betydning at (topp)ledelsen er interessert og har et engasjement for å realisere gevinster etter at et IKT-verktøy er gått i driftsfasen (Flak et al., s. 29).

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har laget en egen veileder for gevinstrealisering i offentlige prosjekter (DFØ, 2014). Det foreligger dermed ikke noe veileder til hvordan virksomheter bør planlegge for organisasjonsutvikling i forbindelse med innføring av digitaliseringsprosjekter. En kombinasjon av dette sammen med regjeringens digitaliseringsstrategi: «En digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019 - 2025» (Regjeringen, 2021a) pirret min nysgjerrighet og interesse. Med utgangspunkt i disse temaene vurderte jeg hva som kunne være en relevant masteroppgave. Jeg hadde et ønske om at masteroppgaven skulle være relevant på to områder. På den ene siden ønsker jeg å utvikle min egen kunnskap og kompetanse på et område som ville være relevant i fremtidens arbeidsliv. På den andre siden ønsker jeg å gi et nytt og selvstendig bidrag til et fagfelt som er i utvikling. Digitalisering handler om mer enn å utvikle og ta i bruk nye IKT-verktøy. Det handler om å endre måten vi organiserer våre virksomheter, liv og samfunn. Denne reisen ser jeg frem til å være med på. Derfor har jeg et sterkt ønske om å være med og utvikle kunnskapsgrunnlaget til fagfeltet. En slik oppgave vil være et viktig bidrag til helheten. Den vil også ha potensiale til å skape et utgangspunkt som andre kan bruke i videre bygging av kompetanse og utvikling av gevinstrealisering som et eget fagfelt. Arbeidet og fokuset på realisering av gevinster har et forbedringspotensial (Nørve, 2012, s. 15).

Digitalisering er et gjennomgående trekk ved organisasjonsutviklingen i offentlig sektor. Digitalisering er i et slikt perspektiv et samfunnsaktuelt tema fordi det vil skje omfattende endringer i måten offentlig sektor er organisert på. Disse endringen vil skje i et raskt tempo og kreve hyppig omstilling på flere nivåer i sektoren. For å styrke denne satsingen og samordningen på tvers av sektorer har regjeringen opprettet et nytt direktorat, Digitaliseringsdirektoratet (Digdir, 2020a). Det holder ikke nødvendigvis med policy-dokumenter og gode forslag. Virksomhetene som jobber med å gjennomføre regjeringens digitaliseringspolitikk må i større grad ha fokus på tre momenter;

1. Porteføljestyling – sette i gang de riktige prosjektene
2. Program og prosjektledelse – igangsatte prosjekter gjennomføres på en god måte
3. Gevinstrealisering – realisere planlagte gevinster (Nørve, 2012, s. 14)

Denne oppgaven setter i særlig grad fokus på punkt tre i ovennevnte punktrekke. Det vil være naturlige grenseflater til punkt to også, men det er fokuset på gevinstrealisering som vil være dominerende. God prosjektledelse, gjennomføring og levering av leveranser er viktig for å kunne realisere gevinster. Det interessante her er at de tre punktene som er skissert ovenfor er

avhengige av en virksomhet er organisert slik at den er klar til å realisere gevinster. Derfor er det også viktig å ha en modell for hvordan virksomheter kan arbeide for å sikre at de er organisert for å realisere gevinster.

Den pågående digitaliseringen i offentlig sektor er initiert av behov for å ha en effektiv og produktiv forvaltning (Regjeringen, 2021a). En effektiv forvaltning er viktig for å blant annet sikre legitimitet i befolkningen til at fellesskapets ressurser anvendes på en best mulig måte. Offentlig og privat sektor skiller seg også på noen vesentlige faktorer. I privat sektor foregår digitalisering med mål om å øke profitten til et selskap. Offentlig sektor har et mer sammensatt målbilde hvor virksomheter digitaliseres med ønske om å skape mer åpenhet, demokrati, bedre fordeling av felles midler og effektiv ressursbruk (Flak et. al, 2012, s. 21). I et slikt perspektiv er gevinstrealisering et viktig aspekt i digitaliseringen av offentlig sektor. Dette fordi det å øke antall realiserte gevinster både sikrer legitimitet til offentlige tjenester, men også legger til rette for en mer produktiv forvaltning. Begge disse momentene er viktige ledd i den pågående digitaliseringen både av offentlig sektor, men også privat og frivillig sektor. *«Det er behov for å styrke kompetanse og veiledning om arbeidet med gevinstrealisering generelt, og knyttet til innovasjon og digital transformasjon spesielt.»* (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 96). De ulike sektorene er avhengig av digital modenhet i hver sektor for å kunne digitalisere sine tjenester.

«En undersøkelse av PMI viser at bare 17% av virksomhetene mener de har høy grad av modenhet når det gjelder gevinstrealisering.» (Andersen, 2018, s. 183). Dette er med og underbygger behovet for økt fokus på realisering av gevinster. Jeg vil i det siste kapittelet presentere en prosessmodell for hvordan virksomheter i større grad kan ha fokus på realisering av gevinster i overgangsfasen fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Prosessmodellen vil vise hvordan det er mulig å se på organisering av en avdeling eller virksomhet for å tilpasse seg de nye gevinstene. Jeg vil argumentere for at dette kan være viktig for å få til nødvendig økt fokus på realisering av gevinster og at dette blir sett på som en organisasjonsutviklingsprosess. Da er det nødvendig å se digitalisering, gevinstrealisering og organisasjonsutvikling i sammenheng. For å utvikle digitale verktøy brukes ofte prosjektmetoden i offentlig sektor. Dette innebærer at det er hensiktsmessig å se nærmere på forholdet mellom prosjekt- og linjeorganisasjon. Senere i oppgaven vil jeg argumentere for at realisering av gevinster bør ses på som en organisasjonsutviklingsprosess, og vil derfor presentere relevant litteratur for å kunne underbygge dette.

For å skape fremdrift og forståelse er det nødvendig å definere hva en gevinst og gevinstrealisering er og ikke kun drøfte begrepene opp mot relevant litteratur. Det er kjernebegreper som blir brukt i oppgaven og det inngår som vi har sett i en større helhet i digitaliseringen av offentlig sektor. En gevinst er: «*en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent*» (DFØ, 2014, s. 5). Dette medfører en bred forståelse av hva en gevinst er. Det er også nødvendig siden gevinster kan være aktuelle i flere ledd. Det kan være at en endring er en gevinst for sluttbrukeren, men ikke nødvendigvis de som jobber med IKT-systemet til vanlig, men de som mottar tjenestene fra saksbehandlerne. Det finnes ulike typer gevinster slik som effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster og øvrige gevinster (DFØ, 2014, s. 6). En nærmere behandling av disse kommer senere i oppgaven i teorikapittelet.

I oppgaven forstås gevinstrealisering som:

«... prosessen med å organisere og lede slik at potensielle gevinster fra bruk av informasjonssystemer/informasjontechnologi faktisk realiseres.»

(Ward & Daniel, 2012, s. 8)

Gevinstrealisering er slik sett ikke bare teknologiske endringer, men det skal også ses på som en del av en virksomhets ledelse og organisering. Det blir dermed viktig å se gevinstrealisering i en virksomhet i hele verdikjeden i et digitaliseringsprosjekt. «*Å lykkes med gevinstrealisering handler mye om kompetanse og ledelse, kultur for innovasjon, implementering og endring av praksis, oppfølging av effektutvikling og evaluering.*» (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 93 – 94). Fra konseptfase til implementering skal gevinstrealisering være en sentral del av (topp)ledelsens planer. Digitalisering i offentlig sektor og gevinstrealisering blir dermed interessant å studere fordi det vil ha relevans for måten vi organiserer våre samfunn. Dette har konsekvenser for rettigheter borgere har gitt i lov, men det har også konsekvenser for tillitten til de som forvalter fellesskapets penger til det beste. En studie av digitalisering og gevinstrealisering vil bidra til mer kunnskap om et tema som både politikere og byråkrater har et stort fokus på. Slik sett vil denne oppgaven være et bidrag til et større fagfelt som er under kontinuerlig utvikling og et som regjeringen mener det er vesentlig å utvikle mer kunnskap om (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 96)

Relevans og motivasjon

Med utgangspunkt i dette er det et relevant tema å skrive om fordi offentlig sektor skal tilpasse seg nye brukermønstre, politisk utvikling og en pågående digitalisering. Kombinert gjør disse tre momentene det nødvendig for offentlig sektor å utvikle digitale systemer som både setter brukeren i sentrum og at brukere skal møte en digital offentlig sektor med sammenhengende tjenester (Regjeringen, 2021a). Meld. St. 27 (2015 – 2016) legger til grunn at: «*Offentlige digitaliseringsprosjekter skal planlegges gjennomføres profesjonelt, og på en måte som reduserer kompleksitet og risiko slik at gevinster realiseres.*» (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 12). Med dette har regjeringen gitt klart uttrykk for hvilke forventninger de har til både profesjonalitet og gevinstrealisering. Videre i samme stortingsmelding legger regjeringen til grunn hva som er et digitaliseringsprosjekt og sier: «*Et digitaliseringsprosjekt er et utviklingsprosjekt eller endringsprosjekt hvor IKT utgjør en sentral del, og som endrer arbeidsprosesser, organisering, regelverk eller teknologi.*» (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 82). Her er det tydelig at både IKT er en sentral del og at det endrer arbeidsprosesser. I et slikt perspektiv ville virksomheter hatt nytte av en modell som visualiserer hvordan de kan arbeide med å organisere seg for å potensielt endre arbeidsprosesser for å ta i bruk et nytt IKT-verktøy.

Samtidig sier digitaliseringsstrategien til regjeringen «En digital offentlig sektor» at et av målene opp mot 2025 er: «*... statlige virksomheter henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte.*» (Regjeringen 2021a, s. 12). Disse momentene kombinert viser for det første fokuset regjeringen har på digitalisering og gevinstrealisering og for det andre er det også et trekk som er vesentlig for å lykkes. Brukerreisen er en sentral del av forvaltningens digitaliseringsplaner og det skal legges til rette for deling av data internt i forvaltningen (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 53). Dette innebærer at det er både effekten for brukeren av tjenester i offentlig sektor som er viktig, men også at gevinstene som tas ut fra digitaliseringsprosjekter endrer arbeidsprosesser i forvaltningen.

Statlige virksomheter er flinke til å kartlegge muligheter og jobber strukturert med å avdekke potensielle gevinster (Regjeringen, 2021a). Samtidig sier den samme strategien at: «*Utfordringen er å følge opp gevinstrealiseringsarbeidet slik at offentlige virksomheter klarer å realisere de forventede gevinstene.*» (Regjeringen, 2021a). Så det er åpenbart at det er noe som skjer fra potensielle gevinster er identifisert i en prosjektorganisasjon og hvordan de gevinstene blir realisert i en linjeorganisasjon. Denne oppgaven søker å utvide

kunnskapsdatabasen til gevinstrealiseringsfaget og hvordan vi kan forbedre gevinstrealiseringen i offentlige IKT-prosjekter. Jeg vil vise at det kan arbeides mer presist og konkret med organisering for å kunne få til bedre realisering av gevinster. Dette kan gjøres ved å ha en prosessmodell som følger gevinstrealiseringsmodellen og begge deler blir presentert senere i oppgaven. Det å jobbe med å utvide kunnskapsdatabasen for gevinstrealisering er et felles prosjekt hvor masteroppgaver, rapporter og PhD prosjekter er med og bidrar til helheten. En masteroppgave vil i et slikt perspektiv være et akademisk bidrag i den grad at den vil belyse fagfeltet fra et spesifikt ståsted. Oppgaven vil også tilføre empiri og bidra til å utvikle den akademiske drøftingen ved å ta for seg nåværende empiri opp mot relevant teori. Totalt vil summen av kunnskap om fagfeltet øke – og denne oppgaven ønsker å være et bidrag til dette.

God porteføljestyling er viktig for å kunne ha suksess med digitaliseringsprosjekter (Nørve, 2012, s. 13). Dersom virksomheter har god porteføljestyling og setter i gang de rette digitaliseringsprosjektene vil de gjensidig forsterke hverandre. Med dette menes at gevinster fra et prosjekt vil sørge for å legge grunnlaget at gevinster fra et fremtidig prosjekt enklere kan realiseres. Slik sett vil summen av igangsatte prosjekter medføre behov for å se på utvikling av IKT-verktøy som en organisasjonsutviklingsprosess på tvers av en virksomhet. Dette har verdi for oppgaven fordi det viser at realisering av gevinster er tett forbundet med porteføljestyling og organisasjonsutvikling. De digitaliseringsprosjektene som igangsettes skal underbygge virksomheters strategiske og overordnede målsettinger (Flak et al., 2012, s. 24). Dette er også et vesentlig moment fordi: «... å velge ut de riktige prosjektene ut fra en strategisk sammenheng har direkte påvirkning på evnen til å realisere gevinster» (Flak et al., 2012, s. 24). Her er det også tydelig hvordan det er en sammenheng mellom god porteføljestyling og realisering av gevinster. Mangelen på gode verktøy for porteføljestyling viser også at dette er et fagfelt som ennå er i utvikling (Munawir et al., 2020, s. 1). Disse momentene kombinert viser både hvor komplekst arbeidet med gevinstrealisering er, men også hvor viktig det er å ha oversikt og god ledelse på alle leddene i verdikjeden. Det viser at litteraturen og metodene knyttet til både porteføljestyling og gevinstrealisering bør utforskes videre.

En oppgave som undersøker og har fokus på teamet gevinstrealisering i overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon vil føre til ny kunnskap på et fagfelt som er i utvikling og fornyelse. Det vil slik sett være et bidrag i den akademiske litteraturen og sørge for å komme

med mer empiri til disiplinen. Som vi har sett til nå er dette et fagfelt som ikke er ferdigutviklet og det finnes ennå ikke standardiserte løsninger. Dette er med og legger premissene for behovet for å tilføre ny kunnskap.

Problemstilling

Gevinstrealisering omfatter og er en del av flere prosesser i et digitaliseringsprosjekt. Toppledelsen, mellomledere og saksbehandlere blir berørt. Regjeringen har lagt som premiss at digitaliseringsprosjekter ikke bare en endring i teknologi, men også endring i arbeidsprosesser og organisering (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 82). Slik sett er gevinstrealisering: «... en ledelsesoppgave og en prosess som løper fra idé til man har oppnådd ønskede gevinster.» (Flak et. al, 2012, s. 19). Disse to faktorene viser at gevinstrealisering både er en kontinuerlig oppgave i et prosjekt, og at gevinstene som skal tas ut også må ses i organisatoriske og administrative rammer og ikke kun teknologiske. Ifølge Flak et. al. er gevinstrealisering en ferdighet en organisasjon kan ha (Flak et. al, 2012, s. 20). En ferdighet er noe som er mulig å lære seg og bruke teknikker for å bli god. Det krever forankring i alle nivåer i organisasjonen.

Produktivitetskommisjonen viser i sin andre rapport at det ikke arbeides systematisk og målrettet nok med gevinstrealisering (NOU 2016:3, s. 221). Samtidig som regjeringen ønsker seg en mer effektiv forvaltning som henter større gevinster fra digitaliseringsprosjekter (Meld. St. 27 (2015-2016), s. 83). Det er også ønskelig at det utvikles metodikk, kompetanse og veiledning om arbeidet med realisering av gevinster (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 99). Disse momentene kombinert viser at gevinstrealisering er en aktuell problemstilling i offentlig sektor. Samtidig som offentlig sektor digitaliserer sine tjenester har Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) laget egne ressurser som kan brukes i gevinstrealiseringsarbeidet. Dette er «Prosjektveiviseren» og «Veileder i gevinstrealisering» (DFØ, 2021). Det viser at forvaltningen forstår og forsøker å følge oppdraget som er gitt av regjeringen om en mer effektiv forvaltning med fokus på gevinstrealisering. I oppdraget som er gitt skal offentlig sektor gjøre følgende:

1. Iverksette de riktige digitaliseringsprosjektene
2. Følge dem opp med tilstrekkelige ressurser
3. Ta over prosjektet og føre det inn i linjen i ordinær drift

4. Bruke ressurser på å følge opp gevinstrealiseringsarbeidet¹

Disse punktene viser noe av kompleksiteten i problemstillingen i oppgaven.

Gevinstrealisering er et trekk ved mange elementer i en organisasjon og krever regelmessig oppfølging (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 95). Det er knyttet til organisering, arbeidsprosesser, teknologi og nye måter å jobbe på. For å kunne ha en fruktbar analyse er det nødvendig å ha en avgrenset problemstilling. Dette vil sette rammene for både hvilke teoretiske perspektiv som er relevante, hvilken empiri som skal innhentes og hvilken metode som er relevant å bruke.

Undersøkelsen er relatert til at offentlige virksomheter ofte er unike i og med at de har spesifikke samfunnsoppdrag de skal levere. Dette medfører at utviklingen av IKT-systemer er knyttet spesifikt til den enkelte virksomhet og en virksomhet kan som følge av dette ha flere datasystemer som saksbehandlere må anvende. Sektoren består av ca. 1000 virksomheter. Om vi tenker at hver virksomhet har ca. 10 prosjekter hvert år vil det til enhver tid være 10 000 pågående prosjekter (Nørve, 2012, s. 15). Dersom sektoren klarer å utvikle forbedringer i metodikk og samtidig knytte dette til erfaringsutveksling er det et stort potensial til å lære av hverandre på tvers av virksomheter (Nørve, 2012, s. 15). Sett i et utviklingsperspektiv krever dette omstillingsdyktige ressurser og en fleksibel organisering. Dette resulterer i følgende problemstilling: *«Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.»*

En slik problemstilling er interessant og relevant fordi den videre kan deles i to underkategorier:

1. Jeg får mulighet til å belyse metoden for gevinstrealisering som blir brukt i ulike gevinstrealiseringsprosjekt. Dette vil bidra til å øke kunnskapen til fagfeltet og som argumentert er dette kunnskap det er behov for.
2. Jeg kan kartlegge hvilke virkemidler respondentene selv synes er viktige for å realisere gevinster. Det vil være viktig i den større diskusjon om en standardisering av gevinstrealiseringsmetodikk.

¹ Den punktvis oppsummeringen her som er gjengitt her fra et policydokument har flere likhetstrekk med den punktvis oppsummeringen fra Nørve som er på side seks i oppgaven. Dette viser to ting. For det første er det fokus på lignende problemstillinger til tross for at det er nesten ti år mellom at de er skrevet. For det andre viser det at regjeringen har nå kommet mer offensivt på banen og stiller krav til hvordan virksomhetene skal jobbe med digitalisering.

Gevinstrealisering handler om mennesker. Motivasjon oppstår i relasjon. En relasjon kan være mellom en organisasjon og et menneske om vedkommende identifiserer seg med verdiene organisasjonen står for. Dette vil føre til at ansatte føler en tilhørighet til virksomheten hvor de jobber. Disse momentene kan føre til at ansatte er mer dedikerte og motiverte til å levere på samfunnsoppdraget enn andre. I en slik sammenheng vil ansatte som er dedikerte og motiverte også være mer lojale til å sørge for at virksomheten deres klarer å hente ut gode gevinster fra digitaliseringsprosjektene som skal implementeres i linjen. Gjennom en slik problemstilling får jeg mulighet til å belyse en viktig problemstilling som potensielt kan føre til bedre realisering av gevinster.

For å undersøke problemstillingen vil jeg ta utgangspunkt i virksomheten hvor jeg arbeider som er Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Virksomheten har en omfattende digital portefølje som er under utvikling. Det er til enhver tid flere pågående digitaliseringsprosjekter, samt at nye prosjekter blir implementert. Dette vil gi meg tilgang til empiri hvor ulike metoder for realisering av gevinster har vært forsøkt. Virksomheten har således erfaring med overgang fra prosjekt- til linjeorganisasjon fra flere digitaliseringsprosjekter.

Oppgavens disposisjon

I kapittel to vil jeg kort vise til en litteratur review og videre presentere hvordan jeg har identifisert faglitteratur. Dette kapittelet vil legge det teoretiske rammeverket for oppgaven og jeg vil definere sentrale begreper. I kapittel tre vil jeg vise metoden og forskningsdesignet for oppgaven. Jeg vil argumentere for hvorfor den metoden jeg har valgt er riktig sett i lys av problemstillingen. I kapittel fire vil jeg presentere funnene som jeg har fått ut fra datainnsamlingen. Det er viktig for gyldigheten til undersøkelsen at funnene blir lagt frem på en konsekvent og transparent måte. I kapittel fem vil jeg knytte sammen de funnene jeg har kommet frem til sammen med relevant teori som har blitt presentert i kapittel to. I kapittel seks vil jeg oppsummere oppgaven og presentere en ny modell for hvordan vi kan øke fokuset på gevinstrealisering i overgang fra prosjekt- linjeorganisasjon. Jeg vil vise hvordan bidraget i oppgaven kan være et tilskudd til praksisfeltet og hvordan kunnskapen kan bli anvendt i gevinstrealiseringsarbeidet.

Kapittel 2 – Teoretiske perspektiver

Med dette kapittelet vil jeg å sette det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det er viktig å kunne definere sentrale begreper slik at det er tydelig hvordan jeg forstå disse og hvilken mening de har videre i oppgaven. Jeg vil sette begrepet gevinstrealisering og overgang fra prosjekt- linjeorganisasjon i en bredere teoretisk rammeverk fordi de ikke kan ses på som isolerte fra annen organisasjonsutvikling. Behov for å realisere gevinster kommer fra at en virksomhet utvikler nye digitale verktøy og trenger å endre sine arbeidsprosesser. «*For å utnytte potensialet i ny teknologi må man finne nye arbeidsmåter.*» (Flak et al., 2012, s. 26). Problemstillingen: «*Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.*» innebærer at de som skal ta i bruk nye IKT-verktøy også skal innovere for å kunne gjøre dette. Jeg vil i oppgaven vise at det er viktig for en virksomhet å ha et reflektert forhold til egen organisering gjennom å skissere forslag til en organiseringsmodell. En slik modell vil gjøre en virksomhet i bedre stand til å innovere fordi organiseringen vil være tilpasset digitaliseringsprosjekter og potensialet disse gir.

Metode for å identifisere litteratur

Både Kitchenham (2004) og White & Schmidt (2005) skisserer metoder for hvordan det er hensiktsmessig å gå frem i en litteraturgjennomgang. Jeg har lagt meg på femtrinnsmodellen til Kitchenham (2004, s. 7) med; identifisering av forskning, utvalgelse av studier, studiekvalitetsvurdering, uttrekk av data og oppsummering av data. Fordelen med en slik systematisk tilnærming er at det gir meg mulighet til å avgrense delprosessene og på denne måten få en mer systematisk og bearbeidet litteraturgjennomgang. For å komme frem til funnene har jeg lest overskrifter og sammendrag på de artiklene som har vært relevante. I de tilfellene hvor jeg har sett at det kan være relevant teori for oppgaven har jeg lest artikkelen. Dette har gjort at jeg har orientert meg i det teoretiske landskapet og samtidig fått innsikt i relevant empiri som er fremskaffet innen gevinstrealisering. Som det fremkommer av i tabell som er merket med «Vedlegg 1» er det mange treff hva gjelder gevinstrealisering.

I disse artiklene er det fokus på prosjektledelse og gevinstrealisering. Men det er ikke direkte fokus på overleveringen av et IKT-verktøy fra en prosjekt- til en linjeorganisasjon. Det er i dette segmentet jeg ønsker å tilføre empiri og utvikle nye teoretiske perspektiver. De artiklene som belyser prosjektorganisering, gevinstrealisering og innføring vil jeg bruke fortløpende. Dette både i teorikapittelet, men også i etterfølgende kapittel.

Jeg har studiespesialiseringen innen digital transformasjon i mitt studieprogram. Dette innebærer at jeg siden høsten 2017 har studert fagfeltet gjennom ulike emner. Dette har gitt meg mulighet til å skaffe meg en oversikt over relevant litteratur og bruke det i oppgaven. I tillegg har jeg gått gjennom litteraturlister i artikler, bøker og fagtidsskrifter som jeg har lest. Dette har gitt meg mulighet til å identifisere relevant litteratur. Jeg har også holdt meg oppdatert på nylig publiserte master- og doktorgradsavhandlinger i fagfeltet og kartlagt litteraturlisten i disse. Dette har videre gitt meg mulighet til å ytterligere ha oversikt over aktuell faglitteratur.

Hva er digitalisering?

I offentlig sektor blir organisasjonsendringer initiert med bakgrunn i politiske reformer. I et slikt perspektiv er digitalisering i statlig sektor en ønsket utvikling iverksatt av folkevalgte organer. Regjeringens definisjon av digitalisering er: «*Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre.*» (Regjeringen, 2021b). Borgerne får mer tilgang til tjenester ved at de blir tilgjengelige på internett og offentlig forvaltning blir mer transparent for den enkelte borger. Et av nøkkelbegrepene som blir brukt i oppgavene er digitalisering og det er relevant å se nærmere på begrepet. Det er også mulig å legge til grunn at digitalisering er: «*... transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi*» (Andersen & Sannes 2017).

Digitalisering er slik sett overgangen fra at IKT-verktøy blir brukt til å understøtte arbeidsprosesser i en virksomhet til at det blir en del av kjernevirksomheten, slik jeg tolker sistnevnte definisjon. «*... IKT-investeringer bør anses som endringsprosjekter, siden de største nytteeffektene fra IKT-investeringer oppstår når man bruker teknologi for å endre virksomhetsprosesser og organisering.*» (Hellang et al., 2012, s. 51). Organisering og arbeidsprosesser i virksomheten skal understøtte teknologien som blir utviklet og tatt i bruk. Det er en omfattende overgang som både krever gode organisatoriske evner, men også evnen til omstilling i virksomheten. Digitalisering er slik sett ikke kun et begrep som sier noe om den tekniske IT utviklingen i virksomheter det er med og definerer hvordan en virksomhet skal organiseres. Som jeg vil argumentere senere i oppgaven er organisasjonsutvikling en viktig del av digitalisering og realisering av gevinster.

Digitalisering i offentlig sektor

I 2008 pekte Riksrevisjonene at informasjonen enkelte virksomheter sitter på har verdi for andre offentlige virksomheter (Solli-Sæther & Flak, 2012 s. 38). Allerede da var det fokus på digitalisering i offentlig sektor og hvordan samhandlingen kunne øke på tvers av de statlige virksomhetene. Siden dette har ambisjonsnivået for digitaliseringen økt og det har blitt utarbeidet mer tydelig krav til hva digitalisering i offentlig sektor skal være og hvordan den skal gjennomføres. Regjeringen lister blant annet opp syv livsfaser som de ønsker å prioritere i utviklingen av sammenhengende tjenester (Regjeringen, 2021a). Regjeringen ønsker at offentlig sektor skal bruke disse syv livsfasene for å oppnå målene i digitaliseringsstrategien. Dette skal gjøres ved at brukeren er i sentrum for tjenestene og utviklingen av disse syv fasene skal heller ikke gå på bekostning av utviklingen av andre sammenhengende tjenester (Digdir, 2021b, Regjeringen 2021a). Digitaliseringen i offentlig sektor skal ikke kun konsentrere seg om dette, det skal også skape sammenhengende tjenester på de områdene hvor digitaliseringsstrategien ikke har pekt å dette. Med andre ord har forvaltningen fått et skjønn og handlingsrom som kan anvendes til å utvikle tjenester på egne initiativ.

Regjeringen stiller tydelige krav til hva offentlig sektor skal være og hva sektoren skal levere av tjenester. Når det kommer til digitalisering sier digitaliseringsstrategien at offentlig sektor skal: *«... gi en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor gjennom bedre tjenester, mer effektiv ressursbruk i offentlige virksomheter og legge til rette for produktivitetsøkning i samfunnet.»* (Regjeringen, 2021a). Sett ut fra dette sitatet er digitalisering av offentlig sektor et oppdrag som tar sikte på å endre samspillet mellom sektorene slik det er i dag. I tillegg til å levere bedre tjenester skal digitaliseringen av offentlig sektor føre til en produktivitetsøkning.

Som jeg har argumentert gjennomføres digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor med et tydelig mandat fra regjeringen. For å kunne forstå hva som legges i begrepet mener jeg det er hensiktsmessig å definere det. Solli-Sæther og Flak (2012, s. 38) støtter seg på EUs forståelse og definerer begrepet e-forvaltning på følgende måte:

«Bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, kombinert med organisasjonsendringer og nye ferdigheter, for å forbedre offentlige tjenester, fremme demokratisk deltakelse og forbedre offentlig policyutforming».

En slik definisjon peker på tre momenter som gjør at digitalisering i offentlig sektor skiller seg fra begrepet «digitalisering» som er definert ovenfor. I tillegg til å digitalisere skal offentlig sektor digitalisere slik at:

- Offentlige tjenester blir forbedret
- Demokratisk deltakelse blir fremmet
- Offentlig policyutvikling blir forbedret

Så det er både bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi og organisasjonsendringer som kommer i tillegg til de ovennevnte punktene som utgjør digitalisering i offentlig sektor. Her ser vi et klart skille mellom digitalisering slik det er definert av Andersen & Sannes (2017) ovenfor og definisjonen som Solli-Sæther og Flak (2012) lener seg på. Digitalisering i offentlig sektor er i et slikt perspektiv et mer sammensatt begrep. Dette krever både effektiv bruk av digitale verktøy i tillegg til at digitalisering i offentlig sektor skal øke ikke-økonomiske verdier slik som for eksempel økt demokratisk deltakelse.

I denne oppgaven ønsker jeg å legge Solli-Sæter & Flak (2012) sin definisjon av e-forvaltning til grunn. Dette vil gjøre det mulig å se både på at digitalisering skal føre til endring i ferdigheter og organisasjonsendringer, men også hvordan det øker samfunnsgodene. En slik definisjon vil gi meg mulighet til å både se på digitalisering som et fenomen ved utvikling av IKT-verktøy og gevinstrealiseringen av disse. Men også at jeg kan knytte utviklingen av disse IKT-verktøyene til regjeringens policy-dokumenter om hvilke goder som digitalisering av offentlig sektor skal føre til. I og med at definisjonen også er innom begrepet organisasjonsendring er det også relevant for organiseringsmodellen som jeg vil presentere senere i oppgaven.

Digitalisering og gevinstrealisering

Realisering av gevinster er en sentral del av digitaliseringsprosjekter. «*Digitalisering skal bidra til en mer effektiv offentlig sektor, mer verdiskaping i nærings-livet og ikke minst en enklere hverdag for folk flest.*» (Regjeringen 2021a). For å kunne imøtekomme dette kreves det planlegging for gevinstrealisering og at gevinster blir fulgt opp effektivt i linjeorganisasjonen etter at prosjektperioden er avsluttet (Karlsen, 2013, s. 496 – 497). Produktivitetskommisjonen sier at digitalisering er et viktig virkemiddel for å effektivisere

offentlig sektor (NOU 2016:3, s. 3; Skriubakken et al., 2020). Dette innebærer også at «... *gevinstrealisering er helt avgjørende for å lykkes med digitaliseringsprosjektene*» (Skriubakken et al., 2020). I en slik sammenheng vil det være nyttig med en prosessmodell som kan vise hvordan virksomheter konkret kan arbeide med å organisere seg slik at de kan realisere planlagte gevinster på en effektiv måte. Det å legge til rette for bruk av nye IKT-verktøy og se dette i sammenheng med organisasjonsutvikling er en viktig del av gevinstrealisering.

Et hovedformål med digitaliseringsprosjekter er gevinstrealisering (Hole, 2021). Et slikt utgangspunkt forsterker poenget med at realisering av gevinster er en sentral del av et digitaliseringsprosjekt. Det å digitalisere noe, forutsetter at det på et eller annet tidspunkt også er gevinster som skal realiseres. Utvikling av gode metoder for realisering av gevinster er viktig for å lykkes med samfunnsoppdraget med digitalisering av offentlig sektor. Produktivitetskommisjonen anslår at det totale skattenivået må øke fra dagens 37% til 65% for å kunne klare å opprettholde dagens nivå på velferdstjenester og eksisterende leveransemodell (NOU 2016:3, s. 70). Dette samtidig som offentlige utgifter vil øke raskere enn inntektene fra slutten av 2020 (Meld. St. 29 (2016 – 2017), s. 216). Disse momentene sett i lys av regjeringens digitaliseringsstrategi medfører at det vil være behov for at digitaliseringsprosjekter evner å ta ut planlagte gevinster. Perspektivmeldingen til regjeringen sier også at: «*Et gjennomtenkt og systematisk arbeid for å legge til rette for å høste mulige gevinster av digitalisering kan gi en bedre og mer effektiv offentlig sektor*» (Meld. St. 29 (2016 – 2017)). Slik sett er rammene for at digitaliseringsprosjekter skal gi en mer effektiv forvaltning lagt av regjeringen i ulike policy-dokumenter. I et slikt perspektiv blir det nødvendig å forbedre realiseringen av gevinster for å kunne svare på samfunnsoppdraget.

Gevinstrealisering – fokus på merverdi og utvikling

En del av bakgrunnen for den omfattende digitaliseringen av offentlig sektor er: «... *trangere økonomisk handlingsrom og økte forventninger fra brukerne krever at offentlig sektor jobber på nye måter.*» (Regjeringen, 2021a). For at offentlig sektor skal klare omstillingen så kreves det at vi evner å ta ut det fulle potensialet av nye IKT-verktøy. Et utgangspunkt er også at utviklingen av IKT-verktøy er ikke kun teknologiske endringer det er også organisasjonsutvikling (Flak et al., 2012, s. 29). Med bakgrunn i dette mener jeg offentlig sektor bør sørge for bedre gevinstrealisering på grunn av to faktorer. Den første er

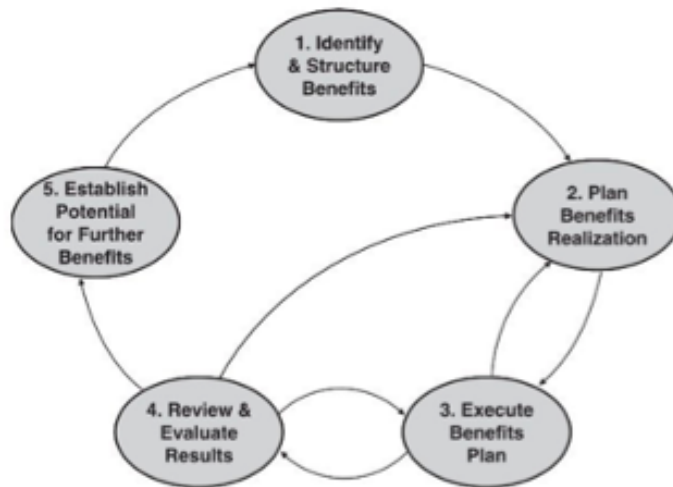
forventninger fra brukere/borgere og politikere. Det andre er trangere økonomisk handlingsrom. Dette medfører at digitaliseringsprosjektene må ta ut det fulle potensialet IKT-verktøy gir. Både med tanke på effektivitet og økt produktivitet, men også se innføringen av nye IKT-verktøy som en del av helhetlig organisasjonsutvikling.

«*God digitalisering og forvaltning av de digitale ressursene i virksomheten er en kontinuerlig aktivitet, og er ledergruppens felles ansvar.*» (Bygstad & Lanestedt, 2017). Dette innebærer at digitalisering og realisering av gevinster ikke er et skippertak, men en kontinuerlig oppgave som skal gjennomføres. «*Gevinstrealisering av enkeltprosjekter er grunnleggende en misvisende idé ...*» Bygstad & Lanestedt, 2017). Fokuset bør i dette perspektivet ligge i hvordan de gevinstene som tas ut potensielt fører til en endring i virksomhetens organisering. Dette samtidig som gevinstrealisering av enkeltprosjekter ikke skal dominere fordi digitalisering handler om å «*... etablere ressurser på tvers av organisasjoner.*» (Bygstad & Lanestedt, 2017). Slik sett skal gevinstrealisering ses i sammenheng med organisasjonsutvikling, prosjektorganisering og hvilken økt brukerverdi som blir tilført virksomheten. «*Ny teknologi fører for eksempel ikke automatisk til mer effektive arbeidsprosesser.*» (Karlsen, 2013, s. 495). Dette fører til at gevinstrealisering ikke er en isolert oppgave og derfor skal den også inngå i det helhetlige fokuset til en organisasjon. Et av DFØs kritiske suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering er: «*erkjenne at gevinstene ikke blir realisert av seg selv og at det derfor må settes av nok ressurser i arbeidet med gevinstrealisering.*» (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 96). Det er i denne sammenheng hensiktsmessig at gevinstrealisering har en klar sammenheng mellom en virksomhets strategiske mål og kvalitetssystemer slik som balansert målstyring (Flak et al. 2012, s. 19). Disse momentene synliggjør noe av utfordringene med gevinstrealisering fordi de viser oss kompleksiteten og at hele organisasjonen skal være involvert.

Ulike modeller for gevinstrealisering

Det foreligger flere modeller i litteraturen for hvordan virksomheter skal realisere gevinster. I en slik oppgave er det ikke mulig eller hensiktsmessig å diskutere alle disse modellene. Modellen som er presentert nedenfor legger til rette for å trekke flere deler av en virksomhet i planleggingen av gevinster. Dette fordi prosessene som skal gås gjennom kan gjentas etter behov. Jeg velger å trekke frem denne modellen fordi jeg mener at dens sterkeste side er at den ser på realisering av gevinster som en kontinuerlig pågående sirkulær prosess. Dette vil

ytterligere forsterkes senere i oppgaven når jeg presenterer en prosessmodell som beveger seg i takt med denne.



Figur 2.1: Modell for gevinstrealisering (Ward & Daniel, 2012, s. 69)

For å synliggjøre og være konkret oppsummeres modellen punktvis og på norsk:

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

Den punktvis oppsummeringen og oversettelsen er hentet fra Hellang et al. (2012, s. 52-54).

Det denne modellen viser er hvordan arbeid med gevinstrealisering er kontinuerlig. Det krever stadige vurderinger og de beslutningene som er gjort en gang, kan være mulig må endres eller forkastes ettersom prosjektet utvikles. Det er en dynamisk modell som gir mulighet til å trekke inn mange interessenter og kartlegge bruker- og organisasjonsbehov.

En slik modell er ikke så ulik som den modellen som DFØ presenterer i sin veileder «Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster fra offentlige prosjekter» (DFØ, 2014). Denne oppdaterte modellen for gevinstrealisering er harmonisert med Prosjektveiviseren som er DFØs foretrukne modell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter (DFØ, 2014). Modellen til DFØ inneholder primært de samme momentene som modellen presentert ovenfor, men unnlater konkret å ta med punkt fem. Denne omhandler behovet for å gjennomgå potensialet for nye gevinster. I

modellen ovenfor sier punkt fire at vi skal gjennomgå og *evaluere* resultater. Dette mens modellen til DFØ sier at vi skal *dokumentere* realiserte gevinster. Her er det altså to ulike prosesser som skal gjennomføres. Å *dokumentere* noe er ikke det samme som å *evaluere*. Derfor kan vi også si at selv om de to modellene er like på de tre første punktene, er det betydelige forskjeller på de to siste.



Figur 2.2: DFØs fire hovedtrinn med aktiviteter i hvert trinn

Det er mulig å argumentere for at det ville vært mer konsekvent å bruke DFØs veileder. Dette fordi den er utviklet med utgangspunkt i norsk organisasjonskultur og den er i tillegg utviklet for digitalisering i offentlig sektor. «*I Norge har offentlig sektor vært en pådriver med å skape forståelse for og presentere modeller for gevinstrealisering.*» (Andersen, 2018, s. 183). DFØs modell legger allikevel ikke til grunn at realisering av gevinster er en iterativ prosess som kan gjentas og etter min vurdering er dette en svakhet med denne modellen. Dette samtidig som jeg vil argumentere at organisering og organisasjonsutvikling er noe som bør foregå sammen med realisering av gevinster og at dette slik sett også er en iterativ prosess.

Jeg vil bruke Ward & Daniel (2012) sin modell for gevinstrealisering når jeg i det videre behandler dette begrepet. Jeg legger denne modellen til grunn av to grunner. Den første er at den er mer illustrerende enn DFØs modell og viser at det er mulig å gå frem og tilbake mellom ulike prosesser selv om realiseringen av gevinster har startet. For det andre så tar den med punkt fem som sier noe om at vi kan gjennomgå potensialet for nye gevinster (Ward & Daniel, 2012). Dette mener jeg er en viktig del av gevinstrealiseringen. Selv om linjeorganisasjonen har implementert et IKT-verktøy og realisert planlagte gevinster kan det fremkomme nye gevinster som ikke var synlige på planleggingstidspunktet. Dette er mer i tråd med tankegangen å se gevinstrealisering og digitalisering som en del av en organisasjonsendring (Karlsen, 2013, s. 497, Andersen, 2018, s. 190). Som jeg også vil vise i løpet av oppgaven er det helt nødvendig å se realisering av gevinster opp mot organisering og en prosessmodell som jeg vil presentere for hvordan dette bør struktureres.

Prosjekt- og linjeorganisasjon

Utvikling av IKT-verktøy gjøres ofte ved bruk av det som omtales som en prosjektorganisasjon. Det er linjeorganisasjonen som oppretter et prosjekt, og det opprettes en prosjekteier i linjeorganisasjonen (Andersen, 2018, s. 58). En prosjektorganisasjon har et prosjekt som de skal utvikle. Dette prosjektet er en bestilling fra en linjeorganisasjon.

Begrepet prosjekt blir forstått på følgende måte i oppgaven:

«Et prosjekt er en temporær (midlertidig) organisasjon, opprettet av en annen organisasjon for å utføre et oppdrag på dennes vegne. Oppdraget innebærer at prosjektet skal skape produkter som bidrar til at den mottakende organisasjonen kan nå en ønsket framtidig situasjon» (Andersen, 2018, s. 26).

En slik definisjon viser klart at en prosjektorganisasjon er midlertidig og at den utfører et oppdrag på vegne av en bestiller, som er linjeorganisasjonen. Det er med dette ikke sagt at en prosjektleder er helt uten innflytelse i en prosjektorganisasjon (Andersen, 2018, s. 58). Det er viktig at en prosjektleder også føler eierskap til arbeidet i prosjektet og dette kan gjøres ved å trekke vedkommende tidlig inn i prosjektet. Det er linjeorganisasjonen som gir prosjektorganisasjonen et oppdrag som skal gjennomføres innenfor en viss tidsramme (Andersen, 2018, s. 57). Problemstillingen i oppgaven *«Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.»* ligger også i skjæringspunktet mellom disse to organisasjonsformene. Gode rutiner og samarbeidsstruktur mellom prosjekt- og linjeorganisasjon er nødvendig for å lykkes med realisering av gevinster. Derfor er det også viktig at et prosjekt klarer å levere produkt² til avtalt tid slik at linjeorganisasjonen kan innovere og tilpasse seg nye arbeidsmåter.

De to ulike organisasjonsformene er også avhengige av et godt samarbeid mellom prosjekteier og prosjektleder. Det kan argumenteres for at disse to rollene også binder disse to organisasjonsformene. Det at prosjektorganisasjon er en midlertidig organisasjonsform medfører også at den opphører når produktet linjeorganisasjonen har bestilt er levert. Det er i dette skjæringspunktet realiseringen av gevinster starter når et prosjekt overleverer produktet til linjeorganisasjonen ved prosjekteier. Videre er det også slik at det er linjeorganisasjonen ansvar at den er organisert på en slik måte at den evner å ta ut ønskede gevinster. Som jeg vil

² Med produkt i prosjektsammenheng menes et IKT-verktøy eller en delleveranse av et IKT-verktøy

vise i oppgaven kan dette best ivaretas med en prosessmodell. Her kan linjeorganisasjonen skritt-for-skritt dokumenterer at den har en organisering som ivaretar innføring av et nytt IKT-verktøy og er klar for å realisere planlagte gevinster.

Arbeidet med gevinstrealisering er strukturert slik at det er linjeorganisasjonen som har ansvar for å ta ut gevinstene fra et digitaliseringsprosjekt (DFØ, 2014, s. 10). Det er også annen faglitteratur som konstaterer at det er linjeorganisasjonen ved prosjekteier som har ansvaret for gevinstrealiseringsplanen (Flak et al., 2012, s. 35, Andersen, 2018, s. 1983, Karlsen, 2013, s. 497). Dette viser at prosjektmodellen som brukes av virksomheter i offentlig sektor legger ansvaret på prosjekteier for realiseringen av gevinster. Et godt samspill mellom prosjektorganisasjon og linjeorganisasjon legger også et viktig premiss for at et digitaliseringsprosjekt skal bli suksessfullt.

Det er allikevel slik at gevinstrealisering blir i altfor liten grad fulgt opp i linjeorganisasjonen og det er viktig at linjeledere ikke tar for gitt at gevinstene vil komme (DFØ, 2016, s. 18, Karlsen, 2013, s. 495). Videre peker også Riksrevisjonen at: «*Det varierer i hvilken grad linjeorganisasjonen har fulgt opp arbeidet med gevinster, og gevinstrealisering har i liten grad vært tema i dialogen mellom linjen og ikt-prosjektet.*» (Riksrevisjonen, 2015, s. 8). Det er godt dokumentert at overgangen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon er en kritisk fase i digitaliseringsprosjekter. Det er mange sammenfallende momenter som er vesentlige for at et IKT-prosjekt skal bli suksessfullt. Til tross for at denne problematikken er godt kjent er det allikevel ikke teamet utbrodert i akademisk litteratur. Jeg har gjort søk i ulike databaser og finner noe litteratur på området, men som litteratursøket viser er dette av begrenset omfang. Som jeg vil vise senere i løpet av oppgaven er riktig organisering en viktig forutsetning for å kunne realisere gevinster. Det er i denne sammenheng viktig å gi virksomheter verktøy for å kunne gjennomføre effektiv og god realisering av gevinster. En prosessmodell som jeg vil presentere senere i oppgaven vil forsøkte å skissere en hensiktsmessig fremgangsmåte for å få til dette. Jeg sier allikevel ikke at poenget med gevinstrealisering og organisasjonsendring ikke er berørt i faglitteratur. «*... de største nytteeffektene fra IKT-investeringer oppstår når man bruker teknologi for å endre virksomhetsprosesser og organisering.*» (Flak et al. s. 51). Slik jeg vurderer det er tematikken berørt, men det er ikke noe overordnet prosessmodell for hvordan virksomheter kan tenke rundt organisering i forbindelse med gevinstrealisering. Prosessmodellen som jeg vil presentere i løpet av oppgaven vil være et bidrag mot å ytterligere systematisere dette arbeidet.

I prosjektsammenheng er prosjektledere ansvarlig for levere et produkt, men ikke for å sørge for at gevinster blir fulgt opp på en hensiktsmessig måte (Mikkelsen & Marnewick, 2020, s. 4). Ansvar for å realisere gevinster ligger dermed i linjeorganisasjonen og prosjektorganisasjonen overlever produkter som er klare til bruk. Selv om rollefordelingen hva gjelder gevinstrealisering er klart fordelt til linjeorganisasjonen blir dette utfordret av praksisen i de ulike virksomhetene. I en dansk undersøkelse svarer 31% at de anser prosjektlederen for å være ansvarlig for gevinstrealiseringen (Mikkelsen & Marnewick, 2020, s. 26). Det kan argumenteres med at organisasjonskulturen³ og arbeidslivet i Danmark er såpass likt som i Norge at dette studiet også kan ha noe å si om den norske forståelse av hva prosjektleders rolle er. Hvis dette er tilfelle utfordrer det noe av grunnlaget og rollebeskrivelsene som fremkommer i policy-dokumenter og faglitteratur som klart tildeler linjeorganisasjon ansvar for gevinster. Det viser behovet for å tenke annerledes og nytt rundt måten virksomheter planlegger organiseringen sin for å kunne realisere gevinster. En prosessmodell knyttet til organisering som jeg vil presentere vil være et skritt for å legge til rette for at implementering av IKT-verktøy i større grad ses som organisasjonsutvikling.

En annen interessant problemstilling når det kommer til linjeorganisasjon og prosjektorganisasjon er de ulike fokusene organisasjonsformene har. Mens linjeorganisasjonen har langsiktig fokus har prosjektorganisasjonen kortsiktig fokus (Lanestedt & Bygstad, 2006, s. 50). Dette innebærer også at: «... *et vellykket prosjekt ikke er noen garanti for en vellykket innovasjon*» (Lanestedt & Bygstad, 2006, s. 50). Disse problemstillingene utfordrer prosjektformen og kan være med og stille spørsmålstegn om det ikke finnes en annen og mer målrettet måte å organisere prosjektorganisasjon på. Om et suksessfullt digitaliseringsprosjekt i seg selv ikke er en garanti for innovasjon og videre gevinstrealisering så kan det være på tide å utvikle og evaluere metodikken for gevinstrealisering slik den blir presentert av DFØ.

Samspeillet mellom linjeorganisasjon og prosjektorganisasjon er en utfordring for å få til den gode flyten og ta ut ønskede gevinster (DFØ, 2014, s. 10). Det er i overgangsfasen når en

³ Danmark er som Norge et egalitært samfunn hva angår bedrifts- og organisasjonshierarkier. Ledelse, arbeidsliv og politisk organisering er likt i Danmark og Norge. Det finnes selvsagt ulikheter, men begge land har en utbygd velferdsstat og et organisert arbeidsliv. Landene samarbeider også gjennom Nordisk råd hvor visjonen er å Norden skal være verdens mest bærekraftige og integrerte region.

prosjektorganisasjon skal levere et ferdig produkt til linjeorganisasjonen at farene med manglende fokus på gevinstrealisering oppstår. Dette berører også noe av kjernen i denne oppgaven. Som argumentert er det gode modeller for gevinstrealisering, men det er i seg selv ikke godt nok om fokuset på gevinstrealisering forvirrer i linjeorganisasjonen. Derfor vil jeg argumentere for at realisering av gevinster og organisering er to prosesser som er viktig å se under ett. Dette vil jeg gjøre gjennom en prosessmodell som virksomheter kan bruke for å planlegge organiseringen sin i forbindelse med digitaliseringsprosjekter. I noen tilfeller er det vesentlig å gjennomføre «... *endringer av arbeidsprosesser og organisasjon skal man ta ut forventet gevinst av prosjektresultat.*» (Karlsen, 2013, s. 497).

Digitaliseringsdirektoratet skriver at det er fem punkter knyttet til implementering som bør gjennomgås i starten av et prosjekt:

1. Mandat: «*Et tydelig mandat forenkler overgangen til implementeringsfasen.*»
2. Engasjement: «*Dedikerte ressurser og støtte fra ledelsen er avgjørende.*»
3. Organisering: «*I mange tilfeller er det behov for egne implementeringsteam med tydelig ansvar for å realisere løsningene.*»
4. Gevinster: «*Fordelingen av gevinster ... bør avklares i god tid og felles forståelse med samarbeidende virksomheter.*»
5. Finansiering: «*Sett deg inn i ulike finansieringsløsninger og sørg for god dokumentasjon av gevinstene.*» (DigDir, 2020b, s. 44)

Disse fem punktene for gevinstrealisering er gode i seg selv, men heller ikke de sier noe om konteksten som realisering av gevinster skal skje i. Denne konteksten er i en basisorganisasjon og samtidig som den realiserer gevinster skal den i like stor grad skal se til at andre lovpålagte driftsoppgaver gjennomføres. En suksessfaktor for god realisering av gevinster er: «*erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet.*» (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 95). Jeg mener at det ovennevnte ytterligere styrker behovet for å ha en nærmere bevissthet om organisering og hvordan virksomheter i større grad kan ha konkrete verktøy som de kan anvende. Med en prosessmodell for organisering vil virksomheter ha et konkret utgangspunkt til hvordan de kan strukturere arbeidet med å organisere seg for å kunne øke realiseringen av gevinster.

Organisasjonsutvikling og prosessmodell

Arbeidet med digital transformasjon og gevinstrealisering krever både struktur og langsiktighet (Hellang et.al, 2012, s. 50, Meld. St. 30 (2019–2020), s. 95). For at digitaliseringsprosjekter skal gjennomføres kreves det etablering av en prosjektorganisasjon, men også involvering av linjeorganisasjonen som skal ta over et nytt IKT-verktøy. Jakobsen og Thorsvik (2013, s. 401) skisserer en modell for utvikling som de kaller for «*deltagende utvikling*». I en slik utviklingsprosess er det viktig å involvere alle medarbeidere og samtidig sørge for at linjeorganisasjonen blir representert i en midlertidig prosjektorganisasjon. En slik prosess er kan også ses på som en form for motreaksjon for toppstyrte endringsprosesser og den har fellestrekk med det vi betegner som organisasjonsutvikling (OU) (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 401). Det er tre ulike faser i en OU prosess:



Figur 2.3 De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 403)

Det som definerer de tre fasene er at «opptining» skaper motivasjon for endring. «Endringsfasen» setter i gang nødvendige tiltak og «nedfrysning» skaper stabilitet og de nye arbeidsmåtene settes i drift og rutine (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 402-403). En slik tilnærming til organisasjonsutvikling og digitalisering er fruktbar fordi den inkluderer hele virksomheten. Dette setter igjen perspektiv på at det i dag kreves fokus på kontinuerlig endring og utvikling. Dette er i særlig grad gjeldene innenfor det digitale feltet. Det kommer stadig nye krav til IKT-verktøy. Disse medfører ofte at IKT-verktøy må utvikles og det må legges til moduler eller skapes helt nye systemer. I en slik sammenheng er medarbeidere i statlig sektor under en kontinuerlig omstilling når det kommer til bruk av sitt primære arbeidsverktøy, nemlig PCen. OU som prosess har slik sett et perspektiv at «*mennesker ønsker å utvikle seg og lære*» (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 403). OU ser på endring som en kontinuerlig prosess som konstant er forbundet med læring (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 404).

Utviklingen av nye IKT-verktøy bør også ses som endringsprosjekter som inngår i en helhetlig strategi og plan som tar sikte både på å endre et konkret IKT-verktøy, men også virksomheten og organiseringen (Hellang et.al, 2012, s. 51). Arbeidet med digital transformasjon kan innebære at organisasjon må endres (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 16). Dette underbygger poenget med at det er hensiktsmessig å utvikle en prosessmodell som legger vekt på organiseringen en virksomhet har rundt gevinster. En slik modell mener jeg vil styrke arbeidet med gevinstrealisering. Dette fordi saksbehandlere, mellomledere, ledere aktivt vil måtte vurdere og re-vurdere om virksomheten er organisert slik at den kan ta imot morgendagens teknologi. Jeg vil i løpet av oppgaven argumentere for at organisering er en viktig del for å kunne lykkes med realisering av gevinster fra digitaliseringsprosjekter. Det at virksomheter har en gjennomtenkt og hensiktsmessig organisering vil være vesentlig for å kunne ta ut potensialet som digitaliseringen gir. Definisjonen av digitalisering som er hentet fra Andersen & Sannes (2017) sier at organisasjonen skal være tilpasset slik at den er klar til å utnytte morgendagens teknologi (Andersen & Sannes 2017). Samtidig sier definisjonen på e-forvaltning at digitaliseringsprosjekter også innebærer organisasjonsendringer (Solle-Sæther & Flak, 2012, s.38). Samlet sett mener jeg dette illustrere behovet og nytteverdien å ha et mer bevisst forhold til organisering sett i forbindelse med digitaliseringsprosjekter. For å imøtekomme dette behovet vil jeg legge frem en prosessmodell som strukturerer hvordan virksomheter kan planlegge og se organisering i lys av digitaliseringsprosjekter.

Problemstilling og caset i oppgaven

Fokuset på effektivisering og produktivitet er et gjennomgående trekk ved IKT-prosjekter. For å kunne ta ut det fulle potensialet som digitalisering gir er det nødvendig å ikke bare gjøre endringer i bruk av IKT-verktøy. Det er også nødvendig å gjøre organisasjonsmessige endringer. Det er derfor også viktig at gevinstrealisering har en klar sammenheng med en virksomhets strategiske mål (Flak et al., 2012, s. 19). Problemstillingen: «*Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.*» undersøker hvordan det er mulig å forbedre arbeidet med realisering av gevinster. «... *den største graden av prosjektsuksess oppnår man når man har et tett forhold mellom gevinstrealisering og prosjektledelse.*» (Andersen, 2018, s. 184). Det er blant annet dette skjæringspunktet problemstillingen utforsker, og oppgaven tilfører relevant empiri.

Slik som illustrert ved modellen for realisering av gevinster til Ward & Daniel er gevinstrealisering en repeterende prosess. Utgangspunktet til modellen er at gevinster som tas ut kan føre til at nye gevinster blir synlige. Jeg vil også argumentere for å sikre en effektiv realisering av gevinster er det nødvendig å ha en sirkulær organiseringsmodell som i noe grad følger gevinstrealiseringsmodellen til Ward & Daniel. Definisjonen på digitalisering i offentlig sektor viser også at organisasjonsendringer er en del av digitaliseringsarbeidet. Det viser at innføring av IKT-verktøy bør ses på som en del av en endring i basisorganisasjonen. Det er gjennom å etablere gode strukturer for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling at offentlig sektor vil klare å ha mer suksessfulle IKT-prosjekter (Nørve, 2012, s. 15-16). Teorien og caset i oppgaven legger et videre fundament for denne kompetanseutviklingen.

Caset i oppgaven vil kunne belyse problemstillingen som ønsker å undersøke hvordan det er mulig øke fokus på gevinstrealisering i overgang fra prosjekt- linjeorganisasjon. Digitaliseringen som caset omhandler er også en del av å gjøre digitale verktøy som en del av virksomhetenes DNA og forbereder virksomheten til å ta i bruk fremtidens teknologi. Det er også en viktig del av å videreutvikle informasjon- og kommunikasjonsteknologi sammen med organisasjonsendringer for å utvikle nye ferdigheter og forbedre offentlige tjenester. Gjennom å undersøke dette caset får jeg mulighet til å vise hvordan realisering av gevinster er en kontinuerlig prosess som bør ses i sammenheng med organisasjonsutvikling. I prosessmodellen som jeg vil presentere kommer organisering i sammenheng med realisering av gevinster til å stå sentralt. Det utvalgte empiriske caset gir meg et utgangspunkt for å gjøre nettopp dette.

Kapittel 3 - Metode

Å gå metodisk til verks er en viktig del for å kunne samle inn data og etter dette sette den i sammenheng med gjeldene teori. Innsamling av data er en vesentlig del av forskningsprosessen. Det undersøkelsesdesignet og metoden som velges bør ta utgangspunkt i problemstillingen (Jakobsen, 2016, s. 64; Thagaard, 2002, s.45). En slik tilnærming vil vise at undersøkelsesdesignet springer ut fra ønsket om å svare på problemstillingen, men også at designet er et bevisst og refleksivt arbeid. Jeg vil i det videre skissere forskingsdesign og metode for oppgaven.

Denne studien er kvalitativ, og den har en induktiv og fortolkende tilnærming. En organisasjon er dynamisk og utgjør summen av de handlende fra menneskene som jobber i den. I en kvalitativ studie vil det derfor også være vanskelig å få en rent objektiv forståelse for en hel virksomhet. Dette siden virkelighetsbildet som tegnes vil være avhengig av hvem som gir informasjonen til meg som forsker (Jakobsen, 2016, s. 28). Jeg vil synliggjøre hvordan forholdet som oppstår i overgangen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon og undersøke om det foreligger et handlingsrom for å effektivisere arbeidet med gevinstrealisering. En kvalitativ studie fungerer også bra i den gir meg som forsker mulighet til å være åpen for uforutsette hendelser (Jakobsen, 2016, s. 133). En slik tilnærming gir meg dermed nødvendig fleksibilitet mens jeg innhenter data. Dette skaper også mulighet til å endre undersøkelsesopplegget underveis om det viser seg å være formålstjenlig for å besvare problemformuleringen på en god måte.

Videre er en kvalitativ tilnærming en styrke når det kommer til det å «... utvikle nye teorier og hypoteser» (Jakobsen, 2016, s. 133). Et mål med denne masteroppgaven er å fortolke og analysere innsamlet empiri og bruke dette som et springende punkt for å gi et selvstendig akademisk bidrag. En kvalitativ tilnærming gir meg muligheten til å gå i dybden i problemformuleringen og utforske denne med tykke beskrivelser fra respondenter. Jeg har en ambisjon om å tilføre fagfeltet ny kunnskap. Samtidig som jeg kan gi noen perspektiver på hvordan det kan jobbes bedre i overgangsfasen mellom prosjekt- og linjeorganisasjon for å realisere gevinster. Summen av disse argumentene gjør at en kvalitativ tilnærming blir riktig ut fra problemstillingen. Jeg vil i det videre beskrive design og nærmere begrunne metodevalget.

Undersøkelsens hva, hvem, hvor og når

Det er fire sentrale momenter som er viktig å avklare både i problemstillingen og for et forskningsdesign. Det er hva, hvem, hvor og når (Jakobsen, 2016, s. 74; Thagaard, 2002, s. 46). Disse fire punktene gir et godt utgangspunkt for å skissere forskningsdesignet og metoden som skal anvendes for å innhente data. Oppgavens «hva» er at jeg er interessert i å se hvordan vi kan få økt fokus på realisering av gevinster i offentlig sektor. En oppgave om realisering av gevinster i offentlig sektor bidrar med ny innsikt i et fagfelt som er i utvikling og som leter etter nye arbeidsmåter.

For å forstå hvordan gevinstrealisering og digitaliseringen i offentlig sektor utvikler seg og hvilken kriterier som er vesentlige ønsker jeg å ta utgangspunkt i saksbehandlere.

Saksbehandlere har en praktisk forståelse av problemstillingen som skal undersøkes og dette perspektivet vil være et godt utgangspunkt for å utvikle nye modeller for å forbedre overgangen fra prosjekt- linjeorganisasjon. Det er disse som blir oppgavens «hvem». I et slikt perspektiv er det de som blir «enhetene» jeg ønsker å undersøke i oppgaven (Jakobsen, 2016, s. 74). Ved å veksle på informasjon mellom ulike saksbehandlere vil jeg kunne få flere perspektiver på hvilke momenter som er viktige i innføring, gevinstrealisering og overgang mellom prosjektorganisasjon og linjeorganisasjon. Dette vil være en styrke for empirien da det vil representere ulike ståsteder i organisasjonen og gi mer bredde og dypere forståelse.

Jeg ønsker å studere egen virksomhet som er IMDi. Her vil jeg kunne få tilgang til respondenter. Det er videre også avklart at jeg kan studere organisasjonen. Det blir undersøkelsens «hvor». En fordel med å studere egen organisasjon er at jeg kjenner strukturen og arbeidsformen i organisasjonen. Det er allikevel viktig at jeg i forskingsfasen har et reflektert forhold til akkurat dette. Jeg skal gå inn i organisasjonen med åpne øyne og forsøke å kartlegge den som en utenforstående ville gjort. Dette er nødvendig for å sikre kvaliteten på empirien. Det er vesentlig at empirien er gyldig og relevant og at undersøkelsen gjennomføres på en troverdig måte (Jakobsen, 2016, s. 17). Jeg kommer også til å skille klart på de rollene jeg har som forsker og rollen som ansatt når jeg intervjuer andre ansatte i organisasjonen (NSD, 2021). Å ha en slik tydelig rolleavklaring kan være positivt i den grad at det også får respondentene som plukkes ut til å være mer bevisste sine roller og deltagelse i prosjektet.

Jeg har undersøkt IMDi i perioden mars – april i 2021. Det vil si at det er i dette tidspunktet jeg vil innhente empirien. Dette vil gi meg den nødvendige tiden jeg trenger for å innhente

informasjonen og data. Det er viktig å sette av god nok tid til datainnhenting og kartlegge dataen etter at den er innhentet. Det er også vesentlig å starte med å kategorisere data så raskt som mulig for å konservere dataene og sette det i sammenheng. Disse momentene kombinert hentyder til at dette betegnes som et «enkeltcase-studie» hvor en forsker «... går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom» (Jakobsen, 2016, s. 99). En slik enkeltcase tilnærming gir meg muligheten til å gå i dybden i problemstillingen og få innsikt i nøkkelelementer. Da får vi det som kalles for virkelighetsnære beskrivelser (Jakobsen, 2016, s. 99). Slike beskrivelser vil gi meg muligheten til å lage analyser som tar utgangspunkt i hva saksbehandlere mener er viktig for å sikre fokus på realisering av gevinster i overgang mellom prosjekt- og linjeorganisasjon.

Presentasjon av case

IMDi er et fagdirektorat som skal gjennomføre regjeringens integreringspolitikk (IMDi, 2020). IMDi har en strategi og en viktig del av denne er «å utvikle digitale løsninger fra helhetlige tjenestekjeder» (IMDi, 2020). Dette er en målbevisst strategi og krever kontinuerlige leanprosesser, involvering av ansatte og kartlegging av behov. Det er mange sammenfallende momenter som krever engasjement og dedikasjon fra hele organisasjonen. IMDi har en betydelig digital portefølje som er under utvikling. Det er to hovedmomenter til hvorfor en oppgave med utgangspunkt i egen virksomhet er fruktbar:

1. Jeg får tilgang til empiri i et saksfelt som jeg kjenner. Dette vil føre til at jeg kan gjøre presise analyser, men også samle inn relevant empiri som digitalisering og realisering av gevinster. Dette vil tilføre ny empiri til gevinstrealiseringsfaget.
2. Jeg ønsker å undersøke et komplekst fagfelt hvor både porteføljestyring, program- og prosjektledelse og realisering av gevinster er tett forbundet. Da er det en fordel å kjenne til organisasjonsstrukturen i virksomheten og staten for øvrig. Dette legger grunnlaget for at selv om jeg har fokuset på gevinstrealiseringen så kan jeg også trekke inn momenter med porteføljestyring og program- og prosjektledelse. Dette vil være en styrke fordi jeg vil kunne synliggjøre hele verdikjeden i en gevinstrealiseringsprosess.

Det er også slik at IMDi forvalter en omfattende digital portefølje som omfatter andre digitale verktøy og systemer. Dette er utviklet som en del av et helhetlig system med moduler som tilpasses til oppgavene som skal utføres. Caset tar da utgangspunkt i helheten i IMDis digitale

portefølje og ikke en enkelt modul i det helhetlige IKT-systemet. Dette kan gjøres fordi det jeg ønsker å undersøke er tematikk som går på tvers av de ulike modulene. Hvordan fokus er på gevinstrealisering i overgang fra prosjekt- til linjeorganisasjon er noe som er til stede i alle digitaliseringsprosjekter. Det er allikevel klokt å avgrense de prosjektene jeg har lyst til å undersøke til egen organisasjon. Dette har både sammenheng med tilgang til empiri, men også at organisasjonsstrukturen som skal implementere de ulike prosjektene har et likt utgangspunkt. Dette er viktig for validiteten i dataene som skal innhentes.

For å avgrense caset har jeg valgt å fokusere på saksbehandlerne i IMDi og hvordan de opplever overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Jeg vil si noe om både deres forståelse for hvordan innføringen ble strukturert og om de nå har tilgang til bedre digitale verktøy og om disse øker merverdien for sluttbrukeren. Det vil også være relevant å kartlegge informasjonen som saksbehandlerne fikk i overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Var kommunikasjonen god? Var linjen forberedt på hvilket system som kom til å bli levert? Var de komfortable med å kunne gi support til brukere? Alle disse spørsmålene er med og underbygger viktigheten av fokus på gevinstrealisering i overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Det vil være vesentlig å vise hvilket fokus linjen hadde på gevinstrealisering i innføring- og overgangsfasen fra prosjekt til drift.

Som beskrevet ovenfor er både policy-dokumenter og faglitteratur tydelige på at overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon er en kritisk fase i et digitaliseringsprosjekt. Det er i dette brytningspunktet en organisasjon skal innovere det den har funnet opp. Det å innovere – å ta i bruk et nytt digitalt verktøy – krever en endring i arbeidsmåte til de som bruker det. Det er gjennom innovasjon vi klarer å skape en mer produktiv offentlig sektor. Det vil være viktig å undersøke hvordan saksbehandlerne forstår denne overgangen og hvilken forståelse de har av gevinstene som digitaliseringsprosjekt gir. Disse svarene vil være et empirisk bidrag til fagfeltet og sørge for å belyse realisering av gevinster. En prosessmodell som setter fokus på riktig organisering for å kunne realisere gevinster vil i denne sammenheng bidra til å sikre at planlagte gevinster har en bedre forutsetning for å bli tatt ut.

Dette caset vil beskrive problemformuleringen på en god måte av tre grunner:

1. Caset er konkret og konsekvent i og med at det undersøker overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon og dette er en unik mulighet til å fange dataen fra dette empiriske feltet.

2. Realisering av gevinster skal ikke kun foregå på systemnivå. Det skal også foregå på praktikernivå, slik som for eksempel med saksbehandlere. Caset gir mulighet til å utforske hvordan saksbehandlere forstår realiseringen av gevinster og fokus på dette i overgangsfasen.
3. Det gir mulighet til å kartlegge hva saksbehandlerne mener er hensiktsmessige måter å kommunisere på for å holde fokuset på realisering av gevinster og behov for endring i arbeidsprosesser.

Disse tre momentene kombinert viser hvorfor dette er et fruktbart utgangspunkt for videre analyse. Jeg vil videre i oppgaven sette caset innenfor teoretiske rammer og vise hvordan det kan belyse den overordnede problemformuleringen. Dette vil gi fagfeltet merverdi og øke kunnskap om realisering av gevinster i overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon.

Design og refleksjoner om intern og ekstern gyldighet

Slik caset i oppgaven er beskrevet passer det inn i rammene for det som kalles for enkeltcasestudie. Casestudie defineres som: «... ved at undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller cases» (Thagaard, 2002, s. 47). Det finnes både fordeler og ulemper med enkeltcasestudier. En av fordelene er at det kan være grunnlag for å vise noen kausale mekanismer, mens en av begrensingene er at det blir vanskelig å generalisere (Jakobsen, 2016, s. 100). Det er også noen fundamentale forskjeller på enkeltcasestudie og å sammenligne caser. «*Enkelcase-studier vil først og fremst ha som formål a) å forstå casen i seg selv ...*» (Jakobsen, 2016, s.105). Det er også noe av det som er formålet med oppgaven. Å gi tykke beskrivelser av et fenomen i et fagfelt hvor det er behov for mer empiri. En enkeltcase-studie med ovennevnte problemformulering vil kunne gi slike beskrivelser. Slike studier kan brukes for å skape mer og ny forståelse for et fagfelt og «... utvikle nye hypoteser» (Jakobsen, 2016, s. 99). Case studier kan med utgangspunkt i dette utvikle kunnskap utover den enheten som studeres (Thagaard, 2002, s. 187). Som nevnt ovenfor er det ikke et mål i seg selv å utvikle nye teorier i en masteroppgave, men det gir anledning til å bruke empirien som et utgangspunkt for å foreslå bedre verktøy for gevinstrealisering. Et slikt utgangspunkt vil gi meg mulighet til å skissere noen hypoteser med en faglig begrunnelse og som er forankret i virkelighetsnære beskrivelser. Dette vil medføre at jeg kan ha en utforskende tilnærming til problemformuleringen.

Selv om caset i oppgaven ikke lar seg generalisere til en populasjon, kan det argumenteres for at det har en overførbarhet og overføringsverdi (Thagaard, 2002, s. 170). I disse tilfellene er det mulig å «... argumentere for de betingelsene som bidrar til at en tolkning basert på studier i én sammenheng, også kan ha relevans i andre sammenhenger» (Thagaard, 2002, s. 170). Dette er noe som videre kan underbygges med å ha nok enheter til at man når et metningspunkt av informasjon. «Metning oppnås når et nytt intervju eller en ny observasjon ikke gir noen interessant informasjon» (Jakobsen, 2016, s. 238). Det kan da argumenteres med at når vi når et metningspunkt av informasjon vil også caset kunne ha en overførbarhet. Da kan dette caset også ha en overføringsverdi til andre lignende undersøkelser. En slik tilnærming er viktig for å kunne forsøke å si noe utover egen organisasjon. Det er også viktig for fagfeltet å ikke nødvendigvis kunne generalisere i seg selv, men kunne argumentere for at undersøkelsen har en grad av overføringsverdi. Dette fordi empirien og diskusjonen i oppgaven på denne måten vil føre til en økning av den totale kunnskapen innenfor fagfeltet. Overførbarhet er her også betegnelsen *ekstern gyldighet* (Jakobsen, 2016, s. 237). Et viktig formål med denne oppgaven er at den har ekstern gyldighet slik at den både kan si noe om caset jeg undersøker, men også noe om det større rammeverket innenfor prosjekt og gevinstrealisering.

På den andre siden er det også viktig at undersøkelsen har *intern gyldighet* og dette knyttes til «... om resultatene oppfattes som riktige» (Jakobsen, 2016, s. 228). For å sikre at jeg får tak i de rette resultatene er det viktig å reflektere over fire metodiske spørsmål:

1. Har vi fått tak i de riktige kildene?
2. Gir kildene riktig informasjon?
3. Når i undersøkelsen blir data samlet inn?
4. Hvordan kommer informasjonen fram? (Jakobsen, 2016, s. 229-232)

I utarbeidelsen av undersøkelsesopplegget har jeg vært opptatt av å reflektere over konteksten dataene samles inn under. Denne er viktig for å sette meg som forsker i relasjon til de som blir intervjuet. De fire spørsmålene ovenfor har vært en god kilde for denne refleksjonen og jeg mener dette styrker datagrunnlaget fordi jeg hele tiden har hatt et bevisst forhold til min rolle og informantenes rolle. Dette medfører at dataene som er samlet inn har en økt grad av kvalitet fordi den refleksive forståelsen har vært til stede både under utarbeidelse av intervjuguide, under datainnsamlingen og i ettertid med kategoriseringen.

Kvalitative tilnæringer er fleksible og gir forskeren i stor grad mulighet til å gå frem og tilbake mellom problemstilling, teori, data og design. Flexibiliteten til kvalitative opplegg kan enkelt skisseres på denne måten:



Figur 3.1 Den kvalitative undersøkelsesprosessen som en interaktiv prosess (Jakobsen, 2016, s. 130)

Figuren ovenfor viser at det er mulig å analysere data etter som forskeren samler dem inn og kan da gå tilbake til mer datainnsamling eller tilbake til problemstilling. Metodikken og fleksibiliteten egner seg dermed godt til å belyse et ukjent tema hvor det nettopp er behov for en fleksibel tilnærming. Kvalitative metoder kjennetegnes ved at de ulike undersøkelsesoppleggene som kan velges i stor grad er fleksible. Dette medfører at jeg som forsker kan arbeide samtidig med de ulike delene av forskningsprosessen (Thagaard, 2002, s. 27). Kvalitative forskning er på denne måten en runddans mellom teori, metode og data (Wadel, 1991). Dette viser at det er mulig, til og med hensiktsmessig, å bevege seg frem og tilbake mellom de ulike prosessene ettersom jeg utvikler ny kunnskap om problemformuleringen.

I kvalitative studier er det vanlig å undersøke få enheter, men gå i dybden og undersøke og samle inn data ved at informant og forsker snakker sammen. Jeg har valgt kvalitativ metode og bruker det åpne individuelle intervjuet som verktøy for datainnsamlingen. En av faktorene som kjennetegner det åpne individuelle intervjuet er at forsker og informant «... *prates sammen i vanlig dialog*» (Jakobsen, 2016, s. 146). Det er en metode som legger til rette for å vite hvilken mening informantene legger i de forholdene som forskeren ønsker å undersøke. Jeg har bestemt meg for å ha delvis strukturerte individuelle intervjuer. I delvis strukturerte intervjuer er temaene forskeren skal gjennom i løpet av intervjuet på forhånd fastlagt, men det

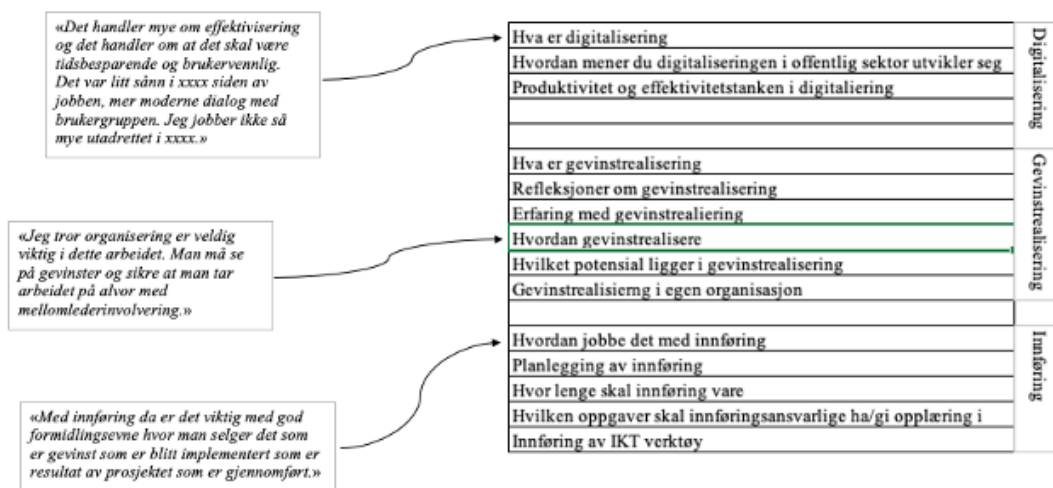
er mulig å gå frem og tilbake mellom de ulike teamene (Thagaard, 2002, s. 85). En delvis strukturert tilnærming vil også gi meg som forsker fleksibilitet, og respondenten en opplevelse at det er mulig å komme med egne innspill etter eget ønske. Dersom en respondent begynner å snakke om et tema som jeg i utgangspunktet ikke hadde tenkt å være innom og som er relevant for tematikken er det viktig å være observant. Da kan det være at respondenten kommer med informasjon som er relevant, men som ikke har vært synlig fra mitt ståsted i organisasjonen.

I kvalitativ metode er det vanlig å gjennomføre intervjuer med fysisk tilstedeværelse. I den sammenheng er det vesentlig å være tydelig på noen faktorer som vil påvirke hvordan gjennomføringen av intervjuene vil være. Situasjonen knyttet til covid-19 tillater ikke at jeg fysisk treffer informantene mine. Det er mennesker jeg samhandler med daglig i jobbsammenheng på ulike digitale plattformer. Etter 12. mars 2020 har vi primært jobbet ved bruk av disse digitale plattformene og hatt hjemmekontor. Dette har medført at kommunikasjon har foregått digitalt i 12 måneder. Slik sett er organisasjonen vant til å kommunisere ved digitale plattformer og det er blitt en del av arbeidshverdagen. Situasjonen med covid-19 medfører dermed at intervjuene jeg gjennomfører vil være ved bruk av digitale plattformer og jeg vil ikke være fysisk til stede med informantene mine. Det kan da argumenteres med at hjemmekontor er for vår organisasjon blitt den nye normalen. Samtidig så vet vi at *konteksteffekten* kan ha påvirkning på innholdet i et intervju (Jakobsen, 2016, s. 152). I denne sammenheng finnes det ikke noen kontekster som er nøytrale (Jakobsen, 2016, s. 152). Det viktigste er å være klar over konteksten og bevisst om denne kan påvirke intervjuet i noen vesentlig grad. Slik jeg tolker situasjonen er respondentene blitt vant til samhandling på digitale plattformer. Dette medfører at gjennomføring av digitale intervjuet ikke nødvendigvis vil medføre at jeg får informasjon av lavere kvalitet enn om intervjuene blir gjennomført fysisk. Jeg kommer allikevel til å være opptatt at dette teamet under gjennomføringen av intervjuene og være reflektert over potensielle problemstillinger.

For å velge ut respondenter til intervjuene har jeg brukt kombinasjon av ulike metoder (Jakobsen, 2016, s. 183). En slik tilnærming gir meg mulighet til å utnytte fleksibiliteten i kvalitativ metode. Dette innebærer at jeg ikke avtalte alle intervjuene mine med en gang. Jeg avtalte noen få intervjuer til å begynne med og avtalte flere ettersom jeg fortløpende gjennomførte intervjuene. Dette medførte at jeg hele tiden har hatt et refleksivt forhold til hvem som skal intervjues og hvordan datafangsten kan være strukturert og fruktbar.

Innholdsanalyse og kategorisering av data

Jeg velger her å presentere et utdrag for å vise hvordan jeg har jobbet med innholdsanalysen og kategoriseringen av data. Jeg har brukt induktiv metode for å kategorisere hvilket innebærer at kategoriene har utgangspunkt i data (Jakobsen, 2016, s. 207). I intervjuguiden har jeg på forhånd definert et sett med temaer som jeg har snakket sammen med informantene om. Disse temaene er for analytiske formål blitt brutt ned i mindre kategorier. Åpen koding medfører at jeg har tilordnet visse utsagn en spesiell kategori (Jakobsen, 2016, s. 207). Det er her jeg går fra det spesifikke til det generelle. I kodingen har jeg tatt høyde for at kodene skal være teoretisk interessante og de skal bidra til å belyse problemstillingen. Nedenfor presenterer jeg et utsnitt av hvordan jeg har jobbet med innholdsanalysen og kategoriseringen.



Figur 3.2 Utsnitt av innholdsanalysen og kategoriseringen

Jeg viser her med et eksempel hvordan jeg har gått fra rådata, til sitat og til kategorier. En av respondentene jeg snakket med sa følgende vedrørende digitalisering⁴: «Det handler mye om effektivisering og det handler om at det skal være tidsbesparende og brukervennlig. Det var litt sånn i xxxx siden av jobben, mer moderne dialog med brukergruppen. Jeg jobber ikke så mye utadrettet i xxxx.». Dette sitatet har blitt satt i kategorien «Hva er digitalisering». Så har den videre blitt satt i bolken «Digitalisering» som er helt til høyre i skjemaet. Slik jeg har jobbet systematisk i bearbeidelsen av dataen som er samlet inn fra intervjuene.

⁴ I sitatet har jeg bevisst satt inn xxxx når respondenten har omtalt en arbeidsplass. Dette for å ivareta respondentenes konfidensialitet og anonymitet.

Forskerrollen - situering

For å synliggjøre hvordan egen bakgrunn kan påvirke data som samles inn er det vesentlig å ha en kort redegjørelse. Jeg har en master i sosialantropolog fra Universitetet i Oslo og jeg er første generasjons innvandrer. Bakgrunnen jeg har fra sosialantropologien innebærer at jeg tenderer til å ha en kulturrelativistisk tilnærming til problemstillinger, samtidig som jeg også er opptatt av at alt ikke skal relativiseres. Det vil medføre til en pulverisering av verdier, uskrevne normer og sosiale koder i små og store samfunn. Jeg har vært ansatt i statlig sektor siden 2013, og har et sterkt ønske om å være med og utvikle offentlig sektor.

Videre har jeg arbeiderklassebakgrunn og dette kan tenkes å ha en betydning for valg av tema. Dette med utgangspunkt i at jeg tenker at samfunnet er tjent med en offentlig sektor som har høy tillit i befolkningen. Jeg har jobbet med innføring, gevinstrealisering og vært en del av prosjekt- og linjeorganisasjoner. Disse momentene samlet utgjør deler av min yrkeserfaring og er slik sett en del av den totale kunnskapen jeg har om dette feltet. Det er også knyttet sammen med mitt ønske å være et bidrag til å skape en mer produktiv forvaltning som leverer effektive tjenester til sluttbrukeren.

For å kunne vurdere bakgrunnen for hvordan jeg innhenter data er det også nødvendig å vite hvor i organisasjonen jeg er innplassert. Jeg jobber i IMDi og har ikke personalansvar. Jeg var i 2020 innføringsansvarlig på et digitaliseringsprosjekt. Det å være en «innsider» medfører at jeg enklere kan få tilgang til informasjon om et emne, og samtidig vurderer kvaliteten på denne informasjonen (Jakobsen, 2016, s. 56). Samtidig som det finnes en rekke fordeler er det også mulig å argumentere for at det finnes en rekke ulemper ved å være en innsider. Det kan være at jeg blir blind for etablerte sannheter innenfor egen virksomhet. Det kan være for eksempel tanker slik som «*vi har vår egen måte å gjøre det på*» eller såkalte «*blinde flekker*» (Jakobsen, 2016, s. 57). Begge sider av debatten har gode poeng med fordeler og ulemper. Jeg vil i løpet av oppgaven være bevisst disse momentene og være observant. Jeg vil etterstrebe å være nøytral part og en utforskende samtalepartner i de individuelle kvalitative intervjuene.

Etikk og pålitelighet

Før datainnsamlingen starter sørger jeg for at informantene har gitt informert samtykke og at de får opplyst at de er sikret konfidensialitet og anonymitet. Disse to momentene er viktig for å bevare de etiske retningslinjene i prosjektet (Thagaard, 2002, s. 22-26). Jeg vil også gi

informantene tilstrekkelig informasjon om prosjektet, herunder hovedhensikt for undersøkelsen og hvordan resultater skal anvendes (Jakobsen, 2016, s. 48). Det er også vesentlig å være åpen om dette til informantene. Jeg vil også forklare at de opplysningene jeg samler inn blir behandlet i tråd med gjeldende retningslinjer fra Norsk senter for dataforskning.

Det er viktig å være tydelig og åpen på måten jeg har kommet frem til resultatene. Dette slik at det ikke er trekk ved undersøkelsesopplegget mitt som hentyder at jeg har fremskaffet kunstige data. Nesten alle typer undersøkelser⁵ påvirker de menneskene som blir undersøkt (Jakobsen, 2016, s. 241). Det er viktig å reflektere om intervjuereffekten kan påvirke resultatet. Under de individuelle kvalitative intervjuene vil jeg så langt som det er mulig være en nøytral part. Dette blir viktig for at informantene ikke skal oppleve at de blir påvirket til å gi en viss type svar. Det er også på denne måten det teoretisk blir mulig for andre forskere å ettergå resultatene som jeg kommer frem til.

Et annet hensyn som jeg tok, var å planlegge intervjuene godt og være tydelig med informantene hva som var rammene for intervjuet og hvilke tema vi skulle gå gjennom. Videre noterte jeg det informantene sa i løpet av intervjuet og benytte tiden rett etter intervjuet til å bearbeide min egen transkribering. Dette var en fordel fordi intervjuet var fremdeles være friskt i minnet, og jeg kunne nedtegne viktig og relevant informasjon. Åpenhet er et sentralt element ved om en undersøkelse er pålitelig (Jakobsen, 2016, s. 247). Derfor har jeg også vært tydelig på hvilke metoder jeg har brukt for å samle inn data, samt hva jeg har gjort for at mitt eget perspektiv ikke skal påvirke resultatene.

Metodiske begrensinger

Alle studier av organisasjoner og menneskelig samhandling har noen former for begrensninger. I og med at jeg ikke har studert rent objektive artefakter, men heller en dynamisk organisasjon innebærer også at jeg har fått beskrevet problemformuleringen fra mine respondenters ståsted i virksomheten jeg har undersøkt. Jeg har imidlertid forsøkt å balansere dette med at jeg har intervjuet så mange at jeg har nådd metningspunkt av data. Dette innebærer at jeg har fått data som er repeterende og sånn sett bekrefter tidligere

⁵ Skjulte undersøkelser påvirker ikke menneskene som blir undersøkt.

innsamlet data. Det kan allikevel aldri være helt sikkert at jeg ikke hadde fått andre type data av å intervju flere

En annen begrensning er at situasjonen med covid-19 gjorde at jeg måtte tilpasse intervjuer fra klassiske fysiske intervjuer til digitale intervjuer. Det er vanskelig å avgjøre hvorvidt dette har hatt noe avgjørende betydning for datafangsten. Det kan allikevel argumenteres for at nærhet i det fysiske rommet kan ha noen implikasjoner for hvilken type data en får tilgang til. Jeg har vært bevisst dette hele tiden under innsamlingen av data. Derfor har jeg også samlet inn data til jeg har nådd et metningspunkt for å kompensere for dette.

Jeg har gjennomført delvis strukturerte intervjuer med saksbehandlere. Det kan argumenteres for at jeg kunne gjennomført intervjuer med ansatte som har andre stillingskategorier i virksomheten. Dette kunne potensielt viste noen andre synspunkter enn de som er kommet fram. Jeg mener allikevel at for å belyse akkurat denne problemstillingen på best mulig vis så var det hensiktsmessig med perspektivet til saksbehandlere. Det er de som har en praksisnær relasjon til realisering av gevinster i overgang fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Det er også deres perspektiv som vil gi et godt utgangspunkt for å vise hva som konkret kan gjøres for å forbedre denne overgangen. Deres synspunkter har dannet grunnlaget for å komme med forslag til en prosessmodell som sier noe om hvordan virksomheter kan planlegge organisering i arbeidet med realisering av gevinster.

Dette viser at det hele tiden er viktig å gjøre avgrensninger og velbegrunnede valg. Intervjuguiden kunne også vært strukturert annerledes og både inneholdt mer åpne eller lukkede spørsmål. Jeg hadde god dialog med respondentene under intervjuene og det var mulighet å gå frem og tilbake mellom de ulike temaene. Totalt sett tolker jeg det ikke dit hen at intervjuguiden ikke opplevdes som et hinder av respondentene.

Kapittel 4 – Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenterer jeg funnene som jeg har systematisert og kategorisert for at de skal belyse problemstillingen «*Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.*» på en god måte. Jeg presenterer dem i form av sitater og som en del av teksten. Inndelingen er lagt opp slik at den belyser problemstillingen fra ulike perspektiver og viser både bredden og dybden empirien. Kapittelet viser respondentenes perspektiv på problemstillingen og hvordan de forstår den i en større sammenheng.

Alle jeg intervjuet var klare og tydelige på ett moment. De mente at realiseringen av gevinster er viktig i digitaliseringen av offentlig sektor. Det var ulike begrunnelser til hvorfor dette ble ansett som viktig noen var av produktivitetsgrunner, mens andre sa at det viste at sektoren forvaltet fellesskapets midler på en god måte. Uavhengig av hvorfor de mente det var viktig så var det vesentlig at virksomheter klarte å jobbe målrettet og aktivt med gevinstene under prosjektperioden, og i oppfølgingen i linjeorganisasjonen. Dette indikerer at realisering av gevinster er et aktuelt tema i virksomheten som ble undersøkt. Jeg vil i det videre systematisk presentere funnene på en slik måte at de bidrar til mer innsikt i problemstillingen.

Med utgangspunkt i kategorisering av data og utvelgelse av hva som skal vektlegges er det ikke mulig å presentere all data som er innsamlet. Derfor har jeg som forsker gjort nødvendige avgrensninger. For å kunne presentere data på en oversiktlig måte har jeg laget overskrifter ut fra spørsmålene i intervjuguiden. Der det har vært temaer og innsamlet data som kan presenteres sammen under ett har jeg gjort det. Jeg har presentert den mest relevante dataen i teksten, men har valgt å ha en kort tabell med sitater i slutten av hver deloverskrift.

Gevinstrealisering og digitalisering i offentlig sektor

Det er et gjennomgående syn at offentlig sektor må digitaliseres for å bli mer effektiv. Respondentene impliserer at digitalisering er et nødvendig ledd i utviklingen av sektoren. Det å gå fra manuelle lister, egne oversikter og andre lite effektive hjelpemidler blir vurdert som viktig. Dette både for å forenkle arbeidshverdagen som saksbehandler, men også for å levere bedre tjenester og produkter til sluttbrukerne. Som en av informantene sa: «*Det første jeg tenker på når jeg hører digitalisering er et stort fokus på hvordan vi skal gjøre digitale*

løsninger slik at ting blir enklere» (R7)⁶. Fokuset som saksbehandlerne har er at arbeidsprosesser skal bli enklere og dette er noe som medfører en forventning fra saksbehandlere. Når et IKT-prosjekt går inn i drift i linjeorganisasjonen kommer det ikke uten forventninger fra saksbehandlere om hva dette skal innebære for dem. Dette innebærer at sluttproduktet fører til enten samme eller bedre kvalitet på tjenesten som leveres. I noen tilfeller så blir systemer eller prosesser digitalisert fordi konteksten endrer seg. I disse tilfellene ønsker saksbehandlere at det nye systemet skal levere minst like god kvalitet på tjenester som det forrige. I de tilfellene hvor et system utvikles for å forbedre noen tjenester har saksbehandlere et klart ønske om at deres arbeidsprosesser blir mer effektive og produktive.

Respondentene har en klar forståelse for hva en gevinst er. Det er noe ulik forståelse for hvordan man skal sette gevinstrealisering i fokus i digitaliseringsprosesser. Det er mange som allikevel mener at gevinstrealiseringsplan skal være et dynamisk dokument. Det skal både være dynamisk i den forstand at det blir oppdatert hele tiden, men også dynamisk med tanke på at det skal være flere personer i linjen som har eierskap til produktet. Med produkt menes innholdet i gevinstrealiseringsplanen. Det er videre fokus på viktigheten av å gjøre presise målinger som kunne si noe om hvilke gevinster som er realistiske å ta ut fra et prosjekt. En av respondentene sa om målinger: *«Nullpunktsmålinger og målinger i etterkant er ikke like systematiserte som de burde være.» (R3)* Dette utsagnet knyttes til viktigheten av å formulere gode spørsmål i målinger som blir gjort. Respondenten understreket at dette var viktig for at sluttbrukere og utviklere snakket samme språk.

⁶ Jeg vil i løpet av dette kapittelet betegne hvert sitat med R1, R2, R3 også videre opp mot R8 for å vise hvilken av informantene som har kommet med utsagnet.

Tema			
Digitalisering	Det handler mye om effektivisering at det skal være tidsbesparende og brukervennlig.	Jeg mener det er viktig å ha et realistisk forhold til hva som er mulig å digitalisere og hva som ikke kan digitaliseres.	Det er nødvendig med digitalisering for å kunne gjøre prosesser mer effektive og sporbare for ettertiden for en mer åpen forvaltning.
Gevinstrealisering	Jeg tenker at det er å ta i bruk nye måter å jobbe på som gjør at vi bruker de IKT-verktøyene slik de er tenkt å brukes.	Hvem sitt ansvar er det å ha fokus på gevinstene, fraværet av fokus i begynnelsen er en stor svakhet i innføringen.	Man må se på gevinster og sikre at man tar arbeidet på alvor med mellomlederinvolvering.

Figur 4.1 Sitater fra respondenter for å vise innblikk og diversitet i empirien.

Forbedringspotensial i gevinstrealisering og digitalisering

«For meg så synes jeg nye ting er litt gøy å finne ut av særlig når jeg føler mestring. Det må ikke være for komplisert. Når jeg finner systemer som er for komplisert så kan jeg finne på å unngå dem litt.» (R1). Sitatet er hentet fra en respondent som snakker om implementering og innføring av nye IKT-verktøy. Opplevelsen av mestring og kompetanse er sentralt for å starte å bruke nye arbeidsmåter. Det er viktig å forberede saksbehandlerne på det som kom på en realistisk måte slik at de både har kompetansen til å bruke nye verktøy, men også at de er motivert. Det er enighet på tvers av respondentene at god innføring handler om involvering fra prosjektstart til prosjektslutt. Samtidig er det «... viktig at nye verktøy er moderne og har en brukervennlighet» (R1), med et særlig fokus på brukervennlighet. Gevinstrealisering og innføring må ha en plan og det kan ikke overlates til saksbehandlere å finne ut av på egen hånd. Da kan saksbehandlere miste motivasjonen og «Det er ikke slik at det må ikke være mer støy enn nytte» (R5).

«Alle har sin lingvo som alle i egen avdeling forstår» (R4), sa en respondent om forbedringspotensialet i gevinstrealisering. Med «lingvo» menes en forkortelse for lingvistikk, med andre ord et eget språk. For å kunne gjøre realiseringen av gevinster bedre er det en tanke om at det er viktig å bruke andre begreper enn de som blir brukt i dag, som eksempelvis gevinstrealisering. Saksbehandlere som jobber i linjeorganisasjonen uttrykker at de ikke har erfaring med mange av begrepene som blir brukt i en prosjektorganisasjon. Dette kan medføre at fagpersoner fra linjeorganisasjonen i et prosjekt kan føle avstand til medarbeiderne i prosjektorganisasjonen. Som en forlengelse kan dette overføres og «smitte» når prosjektet

skal levere produktet til linjeorganisasjonen. Da kan mange i et saksbehandlerkorps oppleve en følelse av fremmedgjøring når produktet blir presentert.

Videre er det viktig å «...få hjelp til å definere målbare gevinster.» (R6) og på denne måten kan de som er innføringsansvarlige ha konkrete mål som de jobber for å realisere. Det er også flere som er inne på ideen om at: «... hvis det er så vanskelig å få til kan vi ikke leie inn noen til å gjøre dette?» (R6). Dette blir knyttet til kompleksiteten i realiseringen av gevinster. Respondentene hentyder til at det er vanskelig å jobbe med vage gevinster og at det er viktig å utvikle fokuset på endringsledelse. Det ble pekt på at vi må ha et «... realistisk forhold til ressursbruk for å måle gevinster for det vi allerede har gjort istedenfor å prioritere nye prosjekter.» (R8). Det skal være mulig å stille krav til å realisere en del av gevinstene i ett prosjekt før en virksomhet fikk mulighet til å sette i gang med ett nytt. På denne måten kan sektoren forbedre gevinstrealiseringen og innføringen fordi fokuset blir flyttet til at gevinster skal oppnås før nye prosjekter settes i gang.

Tema			
Forbedringspotensial i gevinstrealisering	Det er ikke etablert en felles forståelse for begreper, slik som gevinstrealisering.	Ledelsen skal også være med på endringen som skjer, det er stor endring for hvordan arbeid skal være organisert før og etter gevinsten.	Vi operer med mange kvalitative mål. Når man har satt seg opp gevinster bør det ikke være for mange eller for vage gevinster.
Vurdere innføring av digitaliseringsprosjekter	God innføring er ikke det samme som bra forvaltning og vedlikehold.	Med innføring da er det viktig med god formidlingsevne hvor man selger det som er gevinst som er blitt implementert som er resultatet av prosjektet som er gjennomført.	Det spørs hva slags verktøy det er. I mange tilfeller er det viktig å ha med seg eksterne interessenter, de som ikke er i egen etat, men som skal bruke systemet.

Figur 4.2 Sitater fra respondenter for å vise innblikk og diversitet i empirien.

Involvering i utvikling og digitalisering

En balanse mellom fag og IKT-kompetanse er viktig ved involvering av linjeorganisasjonen i utviklingen av IKT-verktøy. Dette styrker verktøyet som lages fordi prosjekt- og linjeorganisasjonen vil kunne utfordre hverandre til hva som er den beste løsningen. Å få på

plass brukertesting tidlig i prosessen er vesentlig for å få en forankring av produktet. Med en slik tilnærming kan digitaliseringsprosjektene i en tidlig fase få kartlagt hvilke funksjoner som er ønskelige å få på plass fra et saksbehandlerperspektiv. Som en forlengelse mener respondentene at dette kan styrke innføringen og realiseringen av gevinster. Da vil saksbehandlerne som jobber i linjeorganisasjonen ha eierskap til produktet som blir levert. De er med og utvikler det samt at de i en tidlig fase vil vite noe om funksjonalitet og innhold. Dette er momenter som vil styrke innføringen og føre til mer eierskap til gevinstene. «*Det er viktig å ha med saksbehandlere, de som jobber med dette. De vet hva som trengs for at det skal bli bedre, men også hva som ikke trengs.*» (R3), som en av respondentene sa det. På en enkel måte viser dette kjernen i involvering og hvorfor respondentene mener det er viktig.

I involveringen er det også vesentlig å ha fokus på hvilke leverandører virksomheten velger som skal utvikle oppdraget. Det bør være fokus på «... *godt forarbeid og analyser som på forhånd kartlegger ressursene og mulighetene til den enkelte leverandør.*» (R2).

Respondentene fokuserer på leverandørene og på at de har de rette forutsetningene til å levere på oppdraget og hvordan dette bør være en del av linjeinvolveringen. I denne sammenheng fremkommer det at det er viktig med både lederinvolvering og involvering av fagfolk som har jobbet i feltet over lengre tid. En slik involvering tidlig i prosjektet vil føre til at linjeorganisasjonen kjenner et ansvar for flere ledd i prosessen. Dette mener flere respondenter vil føre til at hele avdelingen er med på bestillingen. Dette vil igjen være en forpliktelse og føre til at avdelingen tar ansvar for produktet når det blir innført og ha mer eierskap til gevinstene. Respondentene mener at involvering er en fundamental del av ethvert prosjekt og viktig for å kunne motivere saksbehandlerne som på et punkt skal ta over produktet.

Tema			
Involvering i utvikling av digitaliseringsprosjekter	Jeg er kjempefan av brukertesting, allerede brukertesting på skissenivå.	Ledere, ansatte og eksterne bør involveres så tidlig som mulig for å kunne vite hva som skal lages.	Det er ressurskrevende med tidlig involvering, men det vil være bedre for digitale verktøy som skal utvikles og da kan vi slippe arbeid i ettertid.

Figur 4.3 Sitater fra respondenter for å vise innblikk og diversitet i empirien.

Prosjekt- og linjeorganisasjon

«Linjen måles i henhold til å ta unna drift, mens prosjektet måles på levering av produkter.»

(R6), flere av respondentene var inne på en lignende tematikk. Det ulike fokuset som de to organisasjonsformene har skaper noen utfordringer i den oppfølgingen av prosjekter, og den daglige driften. Det er særlig i overgangen fra prosjekt- linjeorganisasjon at sårbare faser oppstår. Det som blir omtalt som «handshaken», altså når et prosjekt leverer et produkt til linjen er det særlig usikkerhet rundt. Hvordan denne skal foregå er utfordrende problematikk. Det blir videre understreket at det er hensiktsmessig at ledere er med i prosjektorganiseringen i en eller annen kapasitet. Dette sikrer forankring av prosjektet i linjen, samt at det synliggjør utviklingen av IKT-verktøyet. Behovet for å synliggjøre utviklingen er forbundet med at saksbehandlere har et ønske om at ledere skal ha kjennskap til funksjonalitet i det som utvikles. De ønsker en forankring av både verktøyet, men erkjenner også viktigheten av at leder kjenner til hvilke muligheter for saksbehandling som IKT-verktøyet gir.

«Linje og prosjekt må samarbeide mye tettere. Det er mange faglige ressurser i linjen og de skjønner hvordan arbeidet skal gjøres. De må få mulighet til å være med og bidra i prosjektet.»

(R1). Tett og tidlig samarbeid, og en balanse mellom utviklere fra prosjektorganisasjon og fagrådgivere fra linjeorganisasjon mener respondentene er riktig. De har også noen tanker på hvordan dette kan struktureres på en god måte. Fagrådgivere må få mer av sin tid dedikert til prosjektorganisasjonen. *«Jeg tenker at det er viktig at man er mye nok inne i et prosjekt. Viktig å få avsatt nok tid til å jobbe med det uten noe hverdagsstress.»* (R5), sa en av respondentene. På denne måten får fagrådgivere dedikert tid fra linjeorganisasjonen og avsatt nok ressurser i arbeidshverdagen til å følge opp prosjektorganisasjonen. Dette ble ansett som betydningsfullt fordi det er viktig at faget er godt representert i prosjektorganisasjonen. Det er fokus på at faget er viktig å få frem og at linjeorganisasjonen hele tiden kunne komme med informasjon som er interessant/relevant for utviklere. På denne måten sikrer linjeorganisasjonen at endringsbehov formidlet.

Dette med avsetting av realistisk mengde med tid til deltagelse blir formidlet som viktig av flere. En av respondentene sa: *«Det er fint å ha et realistisk forhold til tiden man bruker på prosjektet, at man ikke underestimerer timene.»* (R2). Det at medarbeidere fra prosjekt- og linjeorganisasjon oppleves som lyttende og har genuin interesse for å skape et godt produkt er av betydning. For å få dette til var tid et nøkkelelement. Det er også slik at det er klare forskjeller på prosjekt- og linjeorganisasjon. Både i måling, men også personell. Et prosjekt

blir målt på det produktet det leverer i henhold til avtalt tid, mens linjeorganisasjonen blir målt på realisering av gevinster. En av respondenten var inne på at: «*Man kan skille de fra hverandre, men til syvende og sist er det ikke så enkelt. Suksessen til prosjektet er også leveringen av gevinster. Hvis det ikke kommer planlagte gevinster har også prosjektet feilet.* (R6)»

Med et slikt utgangspunkt vil prosjektorganisasjonen også i større grad måtte ta ansvar for at det er en realistisk gevinstplan som ligger til grunn når linjeorganisasjonen tar over. Dette medfører ifølge respondenten at: «... *man kan ikke skille mellom prosjekt og linje.*» (R6) Det er mulig å gjøre denne distinksjonen på papiret, men ifølge empirien er det flere gråsoner i disse overgangene i praksisfeltet.

Tema			
Prosjekt- og linjeorganisasjon	Det er veldig sårbart at en eller noen få i linjen plutselig får et ansvar. Det blir litt at man går fra en gjeng til å være helt ensom.	Jeg tror organisering er veldig viktig i dette arbeidet. Hva er hensiktsmessig måte å organisere dette arbeidet på. Både under prosjekt, men også linje, og hvordan linje kan få litt bistand ikke overlate alt til linje fra dag en. Prosessene kan bli avgjørende.	Det er litt sånn med kommunikasjon som er viktig å ha på plass hos begge. Det er viktig å kunne levere noe som vi blir enige om er bra. En forventningsavklaring tidlig i prosessen er bra.

Figur 4.4 Sitater fra respondenter for å vise innblikk og diversitet i empirien.

Overgang fra prosjekt- til linjeorganisasjon

«*Endringer skaper motstand uansett. Hvis ikke du ser motstanden så har du ikke lagt merke til det. For motstand blir det. Hvis motstand går over til refleksjon og at det gir mestringsfølelse så kan det gå bedre. Viktig å ta reel del i utviklingen av produktet ... Det er i motstand man får nye løsninger, så motstand trenger ikke å være noe dårlig. Men er det mulig å forebygge motstanden?» (R7), sa en av respondentene og beskrev overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Får å unngå motstand er det fundamentalt med en grunnleggende, strukturert og godt planlagt innføring. Videre er det linjeorganisasjonen som skal følge opp IKT-verktøyet som er levert. De fagrådgiverne fra prosjektorganisasjonen som blir ført tilbake til linjen forteller at overgangen kommer brått på. De føler at fra å være en del av en gruppe er de tilbake igjen i linjeorganisasjonen og det oppleves som faglig ensomt.*

En del av arbeidet i overgang fra prosjektorganisasjon er forankring av gevinster, fokus på gevinstplan og hvordan gevinster skal realiseres. I forbindelse med dette mener respondentene

at det er viktig at gevinster også blir formidlet til saksbehandlernivå. For å kunne vite om de skal endre en arbeidsmåte eller en prosess må de også vite hva gevinstene er. Da kan de jobbe målrettet i team for å kunne realisere gevinster. I overgangen fra prosjektorganiseringen er det et behov for å en tydeligere formidling på de konkrete gevinstene fra prosjektet. «*Når man skal endre måten å jobbe så på er det en endring i rutiner i hvordan man skal utøve jobben. Da er det viktig med god rutine og god forståelse av hvordan arbeidet skal gjøres ved bruk av det nye verktøyet.*» (R3), kan en av respondentene fortelle om hvorfor det er nødvendig å formidle gevinstene på en oversiktlig og tydelig måte. Dette blir sett på som en nødvendig prosess for å få til en forankring av gevinster i overgangen fra prosjektorganisasjonen.

Betydningen av å fokusere på gevinster hos ledelsen og saksbehandlere er viktig for å gjennomføre et suksessfullt digitaliseringsprosjekt. Samtidig blir det påpekt hvor viktig det er å involvere linjeorganisasjonen i det kontinuerlige prosjektarbeidet. Dette vil medføre at «... *overgangen fra et prosjekt ville være mer smidig, og at alle som er involvert i linjen vil kjenne til det*» (R4). En av respondentene fortalte: «*Når vi snakker om forankring av gevinster i linjen så er vi på feil spor. Forankring? Hvorfor det? De skal jo ikke forankres i linjen. De skal allerede være i linjen. Hvorfor skal vi måtte forankre noe som i utgangspunktet noen andre allerede skal ha eierskap til på forhånd?*» (R6). Som det kom frem er det et poeng i seg selv at gevinster skal være forankret i linjen forutsatt at deler av en linjeorganisasjon er representert i prosjektorganisasjonen. Det brukes allikevel ifølge innsamlet empiri mye ressurser på å forankre gevinster i linjeorganisasjonen. Samtidig skal det sørges for at gevinstene er kjent i forkant og under overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjonen. «*Det bør ikke være nødvendig med en forankring når ledelsen bør ta kontakt med prosjektet. Å snakke om forankring er et uttrykk for at noe gjøres slik det ikke skal gjøre.*» (R6).

Det er også fokus på møtet hvor prosjektet blir overlevert til linjen. Det blir påpekt at et slikt møte, eller hendelse er viktig både symbolsk, men også av praktisk betydning. Det er av betydning at møtet slutfører prosjektet og linjen nå har ansvaret for driften. Da kan saksbehandlerne vite at nå skal de bygge kunnskap og ta i bruk det nye IKT-verktøyet. Dette innebærer også fokus på realisering av gevinster og det er viktig at dette har et fokus i et overføringsmøte, samt at dette ble formidlet til saksbehandlerne. «*Sånn at for meg så blir handshaken når opplæringen er gjennomført og systemet er satt i funksjon så er det overlevert til linjen, uten at jeg ser for meg en seremoni.*», (R8) sa en respondent og beskrev den konkrete overgangen. Kompetanse er avgjørende og saksbehandlerne må føle at de har

kompetanse og kunnskap til å ta i bruk IKT-verktøyet. Det blir også betegnet som at «kompetanseoverføringsmøtet» (R7) er avgjørende fordi prosjektet etter dette blir avsluttet. Det er vesentlig å ha denne kompetansen for å endre arbeidsmåte og bidra til realisering av gevinster. Dette er også av betydning for «... å redusere personavhengigheten fra prosjektorganisasjonen» (R4).

«Det er viktig at de som skal ha opplæringen ikke er så tekniske, det kan ikke være noen sånne superbrukere. Det bør være noen som både er pedagogiske, men som også vet hva en saksbehandler skal kunne for å løse oppgavene bra. Det skal ikke bare være teknisk opplæring.» (R2) ble sagt i et av intervjuene. Det er et tilbakevendende poeng at opplæring er en betydningsfull del av overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Dette vil sikre at saksbehandlerne har de rette forutsetningene for å gjøre jobben sin riktig fra første stund. For flere er det vesentlig at de fikk støtte i den prosessen «... med å gjøre ting på en annen måte» (R1). Det ble formulert klart og tydelig med: «Når man overlever bør det følge med en form for FDV dokumentasjon om du vil si det på den måten. Hvordan ting har blitt gjort og skal gjøres med tanke på forvaltning, feilsøking og saksbehandling.» (R8).

Tema			
Overgang fra prosjektorganisasjon	Det er viktig at linjen og prosjektet er enig i at de har lagt til rette for de gevinstene som skal gjennomføres. Det er også viktig at gevinsteier og gevinstansvarlig er nettopp det, og ikke noe annet.	Det er viktig med god opplæring. Jeg kan ikke føle meg utrygg på disse tingene. Jeg må bli kjent med systemet og da må det være et system som er ferdig og fungerer.	De som skal ta imot løsninger etterpå skal få være involvert. Det er relevant for intensjonen for prosjektet. Jeg tenker at har man gjort et godt forarbeid at det er der det ligger.

Figur 4.5 Sitater fra respondenter for å vise innblikk og diversitet i empirien.

Oppfølging i linjeorganisasjon

Det er flere hendelser som kan skje etter at linjeorganisasjonen tar over et prosjekt og setter det i drift. Etter overgangsfasen og når det er i drift er det på tide å konkretisere arbeidet med å realisere gevinster. «Ting kan skje etter at prosjektet er lansert. Man må måle gevinster først når man har oppnådd dem. Gi dem tid for å se hvordan det har fungert i en periode. Ivareta og ta høyde for at ting ikke fungerer som de skal. Det bør gjenspeiles i gevinstrealiseringsplaner.» (R2). Fokuset på måling av gevinster er ikke en prosess som kan

løsrives fra resten av organisasjonen eller eksterne interessenter. Den skal ta høyde for driften som skal ivaretas av saksbehandlerne i linjen. I mange tilfeller er det viktig til bruken av et nytt verktøy får tid til å sette seg hos de som bruker det. Først etter at dette er tilfelle kan organisasjonen måle gevinster fra digitaliseringsprosjektet.

Kontinuerlig læring og utvikling av saksbehandlerne vil sørge for å holde fokuset på riktig anvendelse av det nye verktøyet. En av respondentene sier: *«Man er ofte enig i starten hvordan man skal gjøre det så skeier det ut etter hvert. Så utvikler alle seg 90% lik forståelse, viktig å kontinuerlig dra inn hva vi skal gjøre med dette.»* (R5). Dette blir understøttet videre med behovet for kontinuerlige påminnelser om hvordan den nye måten å jobbe på faktisk er. Da er det slik at saksbehandlerne opplever at en ny måte å jobbe på bør minnes på med jevne mellomrom. Slik at alle jobbet på samme måte og ikke det at noen utviklet egne rutiner.

«Ledere må følge med og se når ansatte ikke henger med. Saksbehandlere må tørre å si ifra at nå må jeg få mer opplæring. Godt fokus på at alle har den nødvendige digitale kompetansen» (R3), sier respondent og beskriver viktigheten av at ledere følger med i kompetanseutviklingen til saksbehandlere. God oppfølging i linjeorganisasjonen er avhengig av at ledere også er aktive i endringsledelse og sørger for å tilpasse opplæring og kompetanseheving til den enkelte saksbehandler. *«Det viser hvor viktig det er at lederen er tett på hele tiden og fanger opp hvem som ikke henger med. Det er vel det som er endringsledelse.»* (R3), sier en respondent og beskriver endringsledelse og oppfølging i linjeorganisasjonen. Om en organisasjon skal lykkes med realisering av gevinster er dette avhengig at *«... alle må jo jobbe mot samme mål, på samme måte og til samme tid»* (R5). Som en del av oppfølgingen i linjeorganisasjonen ønsker saksbehandlerne fokus på de faktiske endringene og peker på behovet for aktiv endringsledelse.

«Det beste hadde vært om vi kunne ha gevinstrealisering på en annen måte. At gevinstene på et prosjekt eller IKT-verktøy var hadde de samme målene som linjen allerede blir målt på.» (R8). Det som menes her er at et nytt prosjekt ikke skaper noen nye målepunkter som en organisasjon blir målt på. Det er heller viktig at eventuelle gevinster fra et digitaliseringsprosjekt har de samme målene som linjeorganisasjonen i utgangspunktet har. Dette ville medføre til færre endringer og en lettere måte å realisere de tiltenkte gevinstene på. En av respondentene var inne på poenget med hva konkret linjeorganisasjonen skal gjøre i oppfølgingsarbeidet og sa: *«De skal se til at de definerte målene som er blitt satt blir levert og*

at de produktene som er levert når målene som er satt. Det skal være en fordel for meg som saksbehandler å bruke det.» (R6). En slik tilnærming medfører at både saksbehandlere og ledere må se til at produktene som blir levert er av en viss kvalitet og at de gir en merverdi for saksbehandlere å anvende.

Tema			
Oppfølging i linjeorganisasjonen	Forankring skal være i linjen hele tiden. Vi som er i linjen skal ha kjennskap til gevinstene og fordelene hele tiden, overgangen fra prosjekt til linje det er bare at vi tar over oppfølgingen.	Om en ikke er flink til å endre seg i takt med det nye som har kommet så kan kollegaer lett gjennomskue dette. Da blir man satt i en vanskelig rolle. Det er viktig at alle har kompetanse til å bruke det nye.	Det er mye fokus på gevinster, men ikke noe som er omtalt om hva som kan gå galt når systemet går i produksjon. Da er det en del ting som kan skjære seg. Det er ikke noe man klarer å unngå, men sjeldent omtalt.

Figur 4.6 Sitater fra respondenter for å vise innblikk og diversitet i empirien.

Effekt av digitalisering, samarbeid og flyt i arbeidsoppgaver

Det er behov for at effekten av digitalisering skal føre til flyt i arbeidsoppgaver, og der hvor det er mulig bedre samarbeid mellom interessenter. «Det er viktig å være veldig nøye med å organisere arbeidet slik at de som bruker IKT-verktøy skal føle det er bra. Vi skal bruke ører mer enn munnen. Hvis vi har mye å informere om så har vi for lite kontakt med eksterne interessenter.» (R3). Tematikken som blir løftet frem her om kontakt med eksterne interessenter er vesentlig i kartlegging med tanke på digitaliseringsprosjekter. «Det at sluttbrukeren opplever bedre tjenester er bra.» (R1), og for at dette skal være mulig blir samarbeid med interessenter i forkant av utviklingen ansett som viktig. Dette fører til at realiseringen av gevinster foregår på en enklere måte. Dette fordi de som skal bruke systemet har hatt direkte påvirkning i utviklingen.

«Jeg tenker at vi burde ha en QA til de som er brukere av et system eller en digital samling hvor folk kan sende inn spørsmål på forhånd og at vi kan ha en gjennomgang av en systemet.» (R4). Med QA menes questions and answers, altså spørsmål og svar. Sitatet viser hvordan det er mulig å gå frem for å hente innspill om endring i flyt av arbeidsoppgaver etter at et nytt IKT-verktøy har blitt lansert. Om sluttbrukerne er eksterne interessenter er det viktig å ha god kommunikasjon og dialog. Dette fordi det er betydningsfullt å kunne fange opp effektene av digitaliseringsprosjekter og kartlegge gevinster som er andre steder enn i egen organisasjon.

Dersom det ikke er noen gevinster å kartlegge, kunne de eksterne interessentene gi tilbakemelding om forbedringsmuligheter i løsningen. «Det er veldig viktig etter at man har lansert å ha en evaluering av både innføring og system. Skal man endre og bli bedre må man også se på hva som ikke fungerte sist.» (R7) Dette blir fremhevet som en måte å samarbeide med interne og eksterne interessenter i oppfølgingen for å se på effekten.

Tema			
Effekt av digitalisering	Det som ikke kan digitaliseres er den kontakten du har med mennesker og kontakten med samarbeidspartnere.	Det skal være likeverdige tjenester, slik at alle blir behandlet likt uavhengig av saksbehandler.	For oss som jobber med det fører til at vi får brukt tiden til mer interessante ting. Vi bruker mindre tid til rutineoppgaver. Det er bra og da får vi mer tid til den enkelte skjønnsvurdering.
Samarbeid med interne og eksterne interessenter	Det er viktig å ha kontakt med eksterne interessenter, ikke for å informere, men for å høre hvilke innspill de har	Ha en forståelse for hva som er intensjonen for løsningen og lese litt mellom linjene. Nå skal vi få et nytt system og folk skal få all informasjon som trengs.	Jeg har jobbet med ulike plattformer. Jeg ser at det skal bli åpent gjennomskiktig og fint, men vi henger igjen i det gamle enda.
Flyt i arbeidsoppgaver	Det skaper oversikt på noe, men mindre oversikt på noe annet. For meg er det viktig med utvikling av digitale verktøy for at arbeidsoppgavene skal kunne løses raskere.	Vi må spre informasjon i ulike kanaler. Nyhetsbrev, facebook, postmottak. Det er mye arbeid med informasjonsdeling. Det ligger mye informasjon tilgjengelig på nettet, man må bare vise hvor den er.	Totalt er det enklere å jobbe mer systematisk og strukturert. Så det er jo en bedre flyt i arbeidet, men det også litt endret til fra hva det var før med manuelle lister. Men vi jobber mer smidig nå.

Figur 4.7 Sitater fra respondenter for å vise innblikk og diversitet i empirien.

Kort oppsummering av funn

Funnene viser at saksbehandlere har en klar forståelse for hva digitalisering er og hvor viktig det er å jobbe målrettet og konkret med realisering av gevinster. Det som empirien viser er at saksbehandlere savner at prosjektmedarbeidere bruker et klarspråk som de forstår, og dette momentet kan skape usikkerhet i linjeorganisasjonen. Videre kommer det frem at

saksbehandlerne ønsker mer involvering i utviklingen og en mer forutsigbar organisering etter at et digitaliseringsprosjekt er satt i produksjon. Problemstillingen i oppgaven: «*Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon*» er et moment som respondentene viser at de har et refleksivt forhold til. Det kommer frem at tidligere involvering og bevissthet rundt kompetanse og riktig innføring er viktig for å sikre fokus på realisering av gevinster i overgangsfasen fra prosjektlinjeorganisasjon.

Kapittel 5 – Diskusjon og analyse

Problemformuleringen: «*Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon*» setter utgangspunktet for drøftingen. Jeg vil diskutere problemstillingen og ta utgangspunkt i egne funn og se disse opp mot teori som er presentert i kapittel to – «Teoretiske perspektiver». Jeg har tidligere i oppgaven introdusert at jeg vil legge frem en prosessmodell for hvordan det kan arbeides mer effektivt med realisering av gevinster. Selve modellen vil jeg presentere i neste kapittel, men jeg ønsker å bruke dette kapitlet for å legge det analytiske rammeverket som bygger oppom denne modellen. For å at diskusjonen og analysen skal være oversiktlig vil jeg beholde strukturen fra kapittel fire som har tittel «Empiri, resultater og presentasjon av funn» med samme inndeling videre i dette kapitlet.

Digitalisering og gevinstrealisering i offentlig sektor

Empirien viser at respondentene har en klar formening om hva gevinstrealisering er og hvordan dette bør settes i sammenheng med digitaliseringsprosjekter. «*Brukeren i sentrum er et prinsipp som fremmer innovasjon og slik spiller klarspråk- og innovasjonsarbeid sammen.*» (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 57). Det interessante kom i skjæringspunktet mellom prosess og kommunikasjon. Det ble påpekt at begrepene som ble brukt i prosjektorganisasjoner er fremmed for saksbehandlere som jobber i linjeorganisasjonen. Som en respondent sa:» *Alle har sin lingvo⁷ som alle i egen avdeling forstår.*» Dermed var det uklart hva som menes med gevinstrealisering i en del tilfeller. Respondentene ønsket at formidlingen av gevinster skulle skje på en tydelig og oversiktlig måte som de forstod. Jeg mener at dette kan føre til usikkerhet for både hvordan den enkelte konkret skal jobbe med å realisere gevinster, men også hvordan arbeidet blir forstått. Det kan skape flere utfordringer: Har alle forstått gevinstene? Vet saksbehandlerne hva de skal endre i sine prosesser? Hvordan kan saksbehandlere få ny kompetanse om de er usikre på hva de har behov for? Dette kan knyttes til Ward og Daniels gevinstrealiseringsmodell punkt tre og fire. Det er å gjennomføre gevinstplanen og gjennomgå og evaluer resultater fra denne (Ward & Daniel, 2012, s. 69). I denne prosessen er det mulig å gjennomføre den tenkte gevinstplanen og rett etter dette skal resultater gjennomgås.

⁷ Med «lingvo» menes en forkortelse for lingvistikk, med andre ord et eget språk.

Når en organisasjon evaluerer resultater fra en planlagt gevinstplan identifiserer den hvilke gevinster som er oppnådd, og hvilke som gjenstår. Dersom gevinstansvarlig ikke har oppnådd ønskede resultater er det mulig å gjøre endringer i gevinstplanen (Andersen, 2018, s. 198). Da kan gevinstansvarlig og gevinststeier vurdere hvilke tiltak som er nødvendig å iverksette for å gjennomføre de planlagte gevinstene. Som diskutert i teorikapittelet er det flere som har argumentert at gevinstrealisering også innebærer organisatoriske endringer. Jeg vil i neste kapittel argumentere for at ett tiltak kan være å organisere avdelinger eller virksomheter slik at de er klare for å realisere gevinster. Dette vil føre til en effektivisering av gevinstrealiseringen fordi en avdeling vil være klar for å arbeide på en annen måte siden den har vært gjennom en prosess. Med prosess mener jeg at ledelsen sammen med de ansatte har vurdert hva som er riktig organisering for å kunne ta ut det fulle utbytte at et digitaliseringsprosjekt.

Det kan for eksempel være nødvendig at saksbehandlere får mer kompetanse innen et fagfelt. Disse momentene viser at arbeidet med gevinstrealisering kan være en gjentakende prosess dersom det oppstår muligheter for nye gevinster (Hellang et. al, 2012, s. 52). Dette er også et viktig perspektiv fordi det sette fokuset på at realisering av gevinster er en prosess og ikke en statisk gjenstand. «*Arbeid med gevinstrealisering krever struktur og langsiktighet.*» (Hellang et al., 2012, s. 50). Det er en prosess som både legger til rette for en gradvis realisering av gevinster, men også å oppdage nye gevinster som prosjektet i utgangspunktet ikke har planlagt for. Som argumenter i teorikapittelet er definisjonen på digitalisering blant annet at en virksomhet er «... *designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi.*» (Andersen & Sannes 2017). Dette mener jeg også inkluderer at en virksomhet er organisert slik at den er klar for å utnytte morgendagens teknologi.

Forbedring av gevinstrealisering og digitalisering

Det er tre punkter som skiller seg ut fra mine funn som gir mulighet til å forbedre realiseringen av gevinster og innføringen av digitaliseringsprosjekter. Disse er:

1. Klarspråk
2. Forutsigbarhet og planlegging
3. Målbare gevinster

Å bruke klarspråk rundt realiseringen av gevinster er viktig for at saksbehandlere skal forstå hva som forventes av dem og hva de skal gjøre for å endre sine arbeidsprosesser. En prosjektorganisasjon har ofte en egen terminologi for å beskrive ulike prosesser i et prosjekt. Dette kan for eksempel være gevinstkart, sprint, produkt, prosjektdata, scrum master og lignende begreper som forbindes med prosjektorganisering⁸. Som argumentert i teorikapitlet er et av hovedformålene med digitaliseringsprosjekter å realisere gevinster. For å kunne gjøre dette på en måte som er i linje med saksbehandlere som skal omstille sine arbeidsmåter er det nødvendig at prosjektmedarbeidere formidler informasjon på en forståelig måte. Dette kan knyttes til prosessen med å identifisere og strukturere gevinster, som er punkt en i Ward & Daniels gevinstrealiseringsmodell (Ward & Daniel, 2012, s. 69). Allerede i denne fasen bør gevinstene nedtegnes på en slik måte at de blir forstått av medarbeidere i linjeorganisasjonen. Det er slik at organisasjonsmessige endringer må ses i lys av gevinstrealiseringsplanen (Hellang et al., s. 2012, s. 53).

Forutsigbarhet og planlegging kan knyttes til punkt to i Ward & Daniels gevinstrealiseringsprosess som omhandler å planlegge for gevinstrealisering (Ward & Daniel, 2012, s. 69). Respondentene opplevde at det i noen tilfeller kunne virke som lite planlagt og organisert for realisering av gevinster. I digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor er det standard prosedyre å ha en gevinstplan som er utarbeidet i forbindelse med prosjektet. Det er også hensiktsmessig at gevinstplanen er et levende dokument (Hellang et al., 2012, s. 69). Her kan prosjektorganisasjonen peke på de gevinstene som er identifisert og på hvilken måte det er planlagt at de skal bli tatt ut. Dette vil gi saksbehandlere innblikk i prosessen med planleggingen av gevinster og involvere dem på et tidligere stadium. Etter dette kan også linjeorganisasjonen vurdere om de er organisert slik at saksbehandlere har forutsetninger for å ta ut gevinster på en effektiv måte. Dette er et viktig moment og understøtter prosessmodellen for organisering som presenteres i neste kapittel. Det er videre vesentlig å kunne skape «... *en enighet om målsettingen for investeringer i IT og organisasjonsutvikling opp mot disse strategiske målene.*» (Hellang et al., 2012, s. 52). En prosessmodell for organisering som den jeg vil presentere i neste kapittel vil være et bidrag til å ytterligere standardisere arbeidet med realiseringen av gevinster. Jeg vil argumentere for hvordan det vil føre til mer forutsigbarhet for saksbehandlere. Summen av dette vil være at saksbehandlere som jobber med å realisere

⁸ Nærmere beskrivelse av begreper og roller tilknyttet prosjektorganisering finnes på Digitaliseringsdirektoratets med beskrivelse av Prosjektveiviseren (Digidir 2021a)

gevinster har bedre forståelse av gevinstene og hvorfor det er viktig at de blir realisert. Norge har et forbedringspotensial hva gjelder både roller og rammer når det kommer til realisering av gevinster (Nørve, 2012, s. 15). En prosessmodell som understøtter realiseringen av gevinster vil både føre til mer effektiv realisering, men også mer forutsigbarhet.

Målbare gevinster var et punkt som saksbehandlerne mente var vesentlig å fremheve. Dette har sammenheng med at de opplevde at gevinstene fra digitaliseringsprosjekter i stor grad var kvalitative gevinster. Dette kan være for eksempel at en tjeneste blir bedre for sluttbruker, uten at det blir målt noe kvantitativ gevinst. Dette er et moment som kan knyttes til punkt en til tre i gevinstrealiseringsmodellen til Ward & Daniel. Det er å identifisere, og strukturere gevinster, planlegge gevinstrealisering og gjennomføre gevinstplanen (Ward & Daniel, 2012, s. 69). I denne prosessen er det viktig å få frem målbare gevinster utenom de rent kvalitative. For å synliggjøre dette arbeidet kan linjeorganisasjonen illustrere dette ved bruk av et gevinstkart (Andersen, 2018, s. 192). På denne måten vil det være enklere for saksbehandlere å vite om de har realisert ønskede gevinster og eventuelt når i prosessen. For de saksbehandlere som drives av kvantitative mål vil dette kunne være en indikator på hvorvidt den jobben de gjør er i tråd med organisasjonens målbilde. Disse tre momentene understøtter behovet for en strukturert organiseringsplan som jeg kommer til å presentere i neste kapittel. En slik plan vil kunne tilegne spesifikke roller internt i avdelingen. Disse kan følge opp punktene for å øke fokuset på gevinstrealiseringen i overgang fra prosjekt- linjeorganisasjon.

Involvering i utvikling og digitalisering

Respondentene mener det er viktig at en prosjektorganisasjon er godt representert med medarbeidere fra linjeorganisasjonen. Dette for å beskrive utfordringsbildet, handlingsrommet og for å skissere hvilket IKT-verktøy det er behov for et prosjekt å utvikle. Som diskutert ovenfor så er: «... *et vellykket prosjekt ikke er noen garanti for en vellykket innovasjon*» (Lanestedt & Bygstad, 2006, s. 50). En vellykket innovasjon er avhengig av at saksbehandlere, eller andre interessenter, endrer sin arbeidsmåte og bruker et nytt IKT-verktøy som tiltenkt. Det er først når IKT-verktøyet anvendes og brukes som en del av de hverdagslige arbeidsprosessene at en avdeling har innovert. En forutsetning for disse momentene er at digitaliseringsprosjekter som er utviklet er i tråd med behovene til linjeorganisasjonen og at virksomheten er organisert for å ta i bruk produktet.

Jeg har tidligere i oppgaven argumentert at det er linjeorganisasjonen som har ansvaret for å ta ut gevinster fra et digitaliseringsprosjekt (DFØ, 2014, s. 10). Det er også prosjekteier som har ansvaret for gevinstrealiseringsplanen (Flak et al., 2012, s. 35). Prosjekteier har også muligheten til å delegere ansvaret for realiseringen av gevinster til andre i linjeorganisasjonen (Andersen, 2018, s. 192). Tidlig involvering i utvikling vil bidra til at saksbehandlerne vil ha mer eierskap til digitaliseringsprosjekter. De vil se at deres innspill er blitt tatt med i den endelige løsningen. «*En god endringsprosess forutsetter aktiv involvering av medarbeiderne som kjenner de daglige problemene.*» (Andersen, 2018, s. 41). Da vil innovasjonen som skal skje i etterkant av produksjonssettingen kunne gjennomføres mer smidig. Når prosjektorganisasjonen skal overlevere produktet til linjeorganisasjonen vil fokuset på gevinster være til stede i linjeorganisasjonen fra begynnelsen. I denne sammenheng er det viktig å jobbe proaktivt i linjeorganisasjonen med realisering av gevinster (Karlsen, 2013, s. 496). Dette fordi saksbehandlerne som skal innovere og bruke produktet har eierskap til gevinstene fordi de har vært med og utviklet produktet som de skal bruke. Jeg mener at dette er vesentlig for å kunne ha en effektiv ressursbruk slik det legges opp til i regjerings digitaliseringsstrategi (Regjeringen, 2021a). En slik involvering vil også være vesentlig for å understøtte at organiseringen virksomheten har er riktig for å realisere gevinstene fra digitaliseringsprosjekter. Dette er et sentralt moment som viser at involvering også er viktig i forbindelse med prosessmodellen som blir presentert i neste kapittel.

Samspeillet mellom prosjekt- og linjeorganisasjon

Gevinstansvarlig og gevinsteier skal se til at et digitaliseringsprosjekt leverer forventende gevinster i henhold til gevinstplan. Jeg har argumentert i teorikapittelet at samspeillet mellom linjeorganisasjon og prosjektorganisasjon er en utfordring for å få til den gode flyten og ta ut ønskede gevinster (DFØ, 2014, s. 10). Jeg har så langt sett at saksbehandlere har et behov for tidligere forankring og involvering for å kunne ha eierskap til et digitaliseringsprosjekt. Basert på min empiri vil jeg argumentere for at det er behov for mer definerte rammer når det kommer til overleveringen av et prosjekt til linjeorganisasjonen. Det som respondentene omtalte som «handshaken» dette er møtet mellom prosjekt- og linjeledelse hvor linjeorganisasjonen formelt tar over ansvaret for digitaliseringsprosjektet. Dette vil styrke samspeillet mellom de to organisasjonsformene. En strukturering av «handshaken» vil styrke samspeillet fordi det vil legge klare føringer på hva som forventes skal bli levert og gjort av de to organisasjonsformene. «*Skal man realisere ønskede prosjektgevinster, kreves*

oppmerksomhet og fokus gjennom hele prosjektet og over i driftsfasen.» (Karlsen, 2013, s. 495). Prosjektformen har allerede klare rutiner på mange av arbeidsprosessene som skal gjennomføres. Å legge til en rutine til vil være en formalisering og strukturering av oppgaver som gjøres pr. i dag, men som hvor det ikke foreligger noen forhåndsdefinerte rutiner. Jeg mener at en prosessmodell som formelt omtaler hvordan linjeorganisasjonen er organisert også vil styrke samspillet mellom organisasjonsformene. Dette fordi den vil sette i gang en bevissthet rundt behovet for å organisere virksomheten i sammenheng med pågående digitaliseringsprosjekt. Da vil medarbeidere fra begge organisasjonsformer måtte involvere seg i både hva som skjer i forkant- og etterkant av innføringen.

Under deloverskriften prosjekt- og linjeorganisasjon i forrige kapittel beskriver respondentene at aspektet med å få nok tid til å være med i en prosjektorganisasjon kan være todelt.

«Ressurskonfliktene er reelle og viktige utfordringer for et prosjekt.» (Andersen, 2018, s. 287). På den ene siden er det en opplevelse av at oppgaver i linjeorganisasjonen og tilleggsoppgavene som kommer i prosjektorganisasjonen fører saksbehandlere i en tidsklemme. På den andre siden tolker jeg det slik at saksbehandlere har et ønske om å være med og bidra til å utvikle et godt faglig produkt til linjeorganisasjonen. Da kan tiden de har fått dedikert til prosjektoppgaven oppleves som en stressfaktor. Dette fordi saksbehandlerne skal formidle behov for komplekse prosedyrer innenfor et lovverk som ofte kan være ukjent for utviklere i en prosjektorganisasjon. Da er det viktig å få formidlet og forankret hva faget er, og hvilket produkt det er behov for i linjeorganisasjonen. *«Prosjektet kan se på basisorganisasjonen som et reservoar av ressurser som det kan trekke på».* (Andersen, 2018, s. 286). Det å skape et presist IKT-verktøy vil føre til flere kvalitetsgevinster. Dersom det er slik at linjeorganisasjonen i større grad kan involveres vil det både øke samspillet, men også fokuset på gevinster. Da vil flere av saksbehandlerne ha vært med og skapt produktet de skal bruke. Som vi så i teorikapittelet påpekte Riksrevisjonen at gevinstrealisering i liten grad var tema i dialog mellom linje og IKT-prosjekter (Riksrevisjonen, 2015, s.8). Jeg mener derfor det er hensiktsmessig å øke fokuset på gevinster gjennom å forplikte flere medarbeidere i linjeorganisasjonen.

Gode overganger fra prosjektorganisasjon

«En basisorganisasjon ønsker både stabilitet og endring.» (Andersen, 2018, s. 39). Når prosjektorganisasjonen avslutter arbeidet og leverer digitaliseringsprosjektet er det

linjeorganisasjonen som tar over ansvaret for innovering og gevinstrealisering. Empirien viser at det er i denne fasen det kan oppstå motstand om saksbehandlere ikke opplever mestringsfølelse for produktet de skal bruke. Den utarbeidede gevinstplanen er et levende arbeidsverktøy som linjeorganisasjonen skal bruke (Hellang et al., s. 57) Mine funn viser at for å forberede saksbehandlere er det viktig med god innføring og tidlig formidling hva gevinstene fra et prosjekt er. Formidling av gevinster fra et prosjekt kan skje i flere faser og flere omganger i løpet av prosjektet. Det er ikke nødvendig å vente til at et prosjekt avsluttes eller nærmer seg avslutning for å synliggjøre de ulike gevinstene for hele linjeorganisasjonen. For at en virksomhet skal kunne legge til rette for riktig kompetanse hos sine medarbeidere er det vesentlig at de har en organisering som understøtter dette. *«Ofte er det helt nødvendig å gjennomføre endringer av arbeidsprosesser og organisasjon skal man ta ut forventet gevinst av prosjektresultatet.»* (Karlsen, 2013, s. 497). Prosessmodellen som jeg vil presentere vil også førte til økt forståelse for hvilken kompetanse saksbehandlere trenger og til hvilket tidspunkt. Jeg mener at en slik modell vil bygge den nødvendige endringskulturen som er nødvendig for at offentlig sektor skal klare å digitalisere viktige prosesser. Dette fordi en slik modell vil sette fokus på at det er nødvendig å omorganisere en avdeling/virksomhet når den skal realisere gevinster.

De tre ulike kategoriene som det er mulig å dele gevinster bør brukes for å skape en bedre overgang fra en prosjektorganisasjon. Ulike typer gevinster kan knyttes til effektiviseringsgevinster, kvalitetsgevinster eller gevinster for andre aktører (DFØ, 2014, s. 6). Tidligere har jeg pekt på at linjemedarbeidere ønsker seg et mer presist klarspråk fra prosjektmedarbeidere. Ved å identifisere de ulike gevinstene og sette dem i de forhåndsdefinerte kategoriene vil saksbehandlere i større grad forstå dem. Da vil de også kunne skille mellom hvilke gevinster som gir dem en effekt i deres arbeidshverdag og hvilke som gir en effekt til sluttbruker. Det som vil være aktuelt for saksbehandlere og en klar forventning fra empirien er at nye IKT-verktøy gir dem en form for effektivitetsgevinst. Ved å synliggjøre effektivitetsgevinster tidlig i prosjektperioden og passe på at de kontinuerlig blir formidlet til saksbehandlere vil skape eierskap, forståelse og ønske om å realisere gevinster. På en slik måte kan en prosjektorganisasjon bruke etablerte begreper og gjøre dem forståelige for basisorganisasjonen. Dette er viktig for å inkludere saksbehandlerne hele veien og holde fokuset på effektivitetsgevinster.

Mine funn viser også at forankring av gevinster står sentralt for å kunne skape en god overgang fra prosjektorganisasjonen. Dette har en sammenheng med det som er diskutert i avsnittet ovenfor, men det har allikevel en annen dimensjon ved seg. En forankring av gevinster i hele prosjektperioden medfører at gevinstene vil være kjent for saksbehandlerne og ikke kun toppledelsen når prosjektorganisasjonen leverer produktet. «... *prosjekt og organisasjonens strategi og mål er viktig for å sikre gevinstene av prosjektene.*» (Karlsen, 2013, 497). Det er dette som respondentene mente ligger i et godt forarbeid: «*De som skal ta imot løsninger etterpå skal få være involvert. Det er relevant for intensjonen for prosjektet. Jeg tenker at har man gjort et godt forarbeid at det er der det ligger.*» Disse momentene kombinert mener jeg viser at overgang fra prosjektorganisasjon bør ses på som en organisasjonsutviklingsprosess. Som en forlengelse er utvikling og implementering av IKT-verktøy ikke tekniske prosesser. Det er organisasjonsutviklingsprosesser. En endring i et arbeidsverktøy medfører at det bør bli en endring i organisering, eller i det minste undersøke om virksomheten er riktig organisert etter innføringen.

I teorikapittelet ble modellen «*deltagende utvikling*» til Jakobsen og Thorsvik (2013, s. 401) introdusert. I en utviklingsprosess er det viktig å involvere alle medarbeidere og samtidig sørge for at alle blir representert i en midlertidig prosjektorganisasjon. Som argumentert tidligere er det tre faser i en OU-prosess; opptining, endring og nedfrysning. Det som definerer de tre fasene er at «opptining» skaper motivasjon for endring. «Endringsfasen» setter i gang nødvendige tiltak og «nedfrysning» skaper stabilitet og de nye arbeidsmåtene settes i drift og rutine (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 402-403). Jeg tolker mine funn dit hen at når respondentene forteller om behovet for forankring og tidlig involvering er dette et uttrykk for at innføring av digitaliseringsprosjekter bør anses som en OU-prosess. «*Om ledelsen er i stand til å skape mening rundt sine innovasjoner og teknologiske anskaffelser, virker denne type forandring mindre risikabel for den enkelte medarbeider ...*» (Flak et al., 2012, s. 29). Sammen med empirien underbygger dette sitatet argumentet at god overgang fra prosjekt- til linjeorganisasjon skjer med å involvere saksbehandlerne. I tillegg er det vesentlig å kommunisere med saksbehandlere på en forståelig måte og gi oppdateringer hele prosjektperioden. Dette arbeidet vil ytterligere understøttes av å ha en prosessmodell for organisering. Denne vil kunne brukes for å formidle saksbehandlere at en avdeling har riktig organisering for å realisere gevinster og dette vil kunne gi dem faglig trygghet i endringsprosessen de skal gjennom.

Gevinstrealisering og oppfølging i linjeorganisasjonen

Trinn tre, fire og fem av gevinstrealiseringsplanen til Ward & Daniel er; gjennomfør gevinstplanen, gjennomgå og evaluer resultater og gjennomgå potensialet for nye gevinster (Ward & Daniel, 2012). Ifølge modellen til Ward & Daniel er dette en del av den iterative prosessen som skal gjennomføres i basisorganisasjonen. Empirien viser at en tid etter innføring av et IKT-verktøy har noen saksbehandlere en tendens til å ikke følge den nye arbeidsmåten til punkt og prikke. «... *det må være et nært samspill mellom de som driver fram og argumenterer for en endring, og de som skal endre seg.*» (Andersen, 2018, s. 51). Da er det viktig at de som jobber i basisorganisasjonen følger med og gir ansatte en påminnelse om riktig bruk av IKT-verktøy. Dette er betydningsfullt for å kunne ta ut de planlagte gevinstene og for å kunne kategorisere dem. Da kan linjeledere vurdere om det er effektivitetsgevinster eller kvalitetsgevinster som ikke er blitt tatt ut. «*Ved å fordele gevinsteierskapet blant relevante linjeledere i basisorganisasjonen gir organisasjonen seg selv de beste vilkår for at gevinstene rent faktisk realiseres*» Flak et al., 2012, s. 28). Det er ved at linjeledere tar et aktivt ansvar etter som basisorganisasjonen tar over et produkt at de kan følge utviklingen og påvirke resultatene i positiv retning gjennom endringsledelse.

Slik jeg tolker dataen er det avgjørende at ansatte har den nødvendige digitale kompetansen og at de er trygge på å bruke et nytt IKT-verktøy. Dette forutsetter at nærmeste leder har oversikt over kompetansen til den enkelte ansatte og om det er behov for kompetansehevende tiltak. Dette fordrer også at linjeledere har en teknologiforståelse og innsikt hvordan teknologi kan brukes som et ledd i organisasjonsutvikling. «*Ferdigheter innenfor gevinstrealisering må i stor grad utvikles og modnes gjennom egne erfaring*» (Flak et al., 2012, s. 33). Dette viser at oppfølging av gevinster i basisorganisasjonen av linjeledere krever at en organisasjon er moden og kjenner til prosessen med å realisere gevinster. Jakobsen og Thorsvik skisserer en rekke forutsetninger for en vellykket endring. En av dem er «*Nye måter å tenke og handle på institusjonaliseres ved å utvikle kultur omkring endringene som er gjennomført, og skape avstand til tidligere praksis som hemmer realisering av visjonen.*» (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 405). Denne prosessen er kompleks og må ses i sammenheng med IKT-verktøyet, ansattes kompetanse og utviklingsmuligheter i basisorganisasjonen. Virksomheter kan velge om de ønsker å hente inn kunnskap om gevinstrealisering fra konsulenter eller utvikle dem i egen virksomhet (Flak et al., 2012, s. 33). Jeg mener det er viktig at virksomheter utvikler denne kunnskapen i egen organisasjon. Dette fordi digitaliseringen vil fortsette og det er bedre at de som skal jobbe med realiseringen av gevinster kjenner og identifiserer seg med

organisasjonskulturen. En prosessmodell for organisering vil understøtte strukturering av arbeidet med realisering av gevinster. Den vil også kunne gi prosjekteiere et konkret verktøy som de kan bruke skritt-for-skritt i prosessen med å planlegge hensiktsmessig organisering etter som et prosjekt utvikler seg. Dette vil kunne styrke arbeidet med fokus på gevinstrealisering i overgang fra linje- til prosjektorganisasjon.

Kapittel 6 – Avslutning og implikasjoner

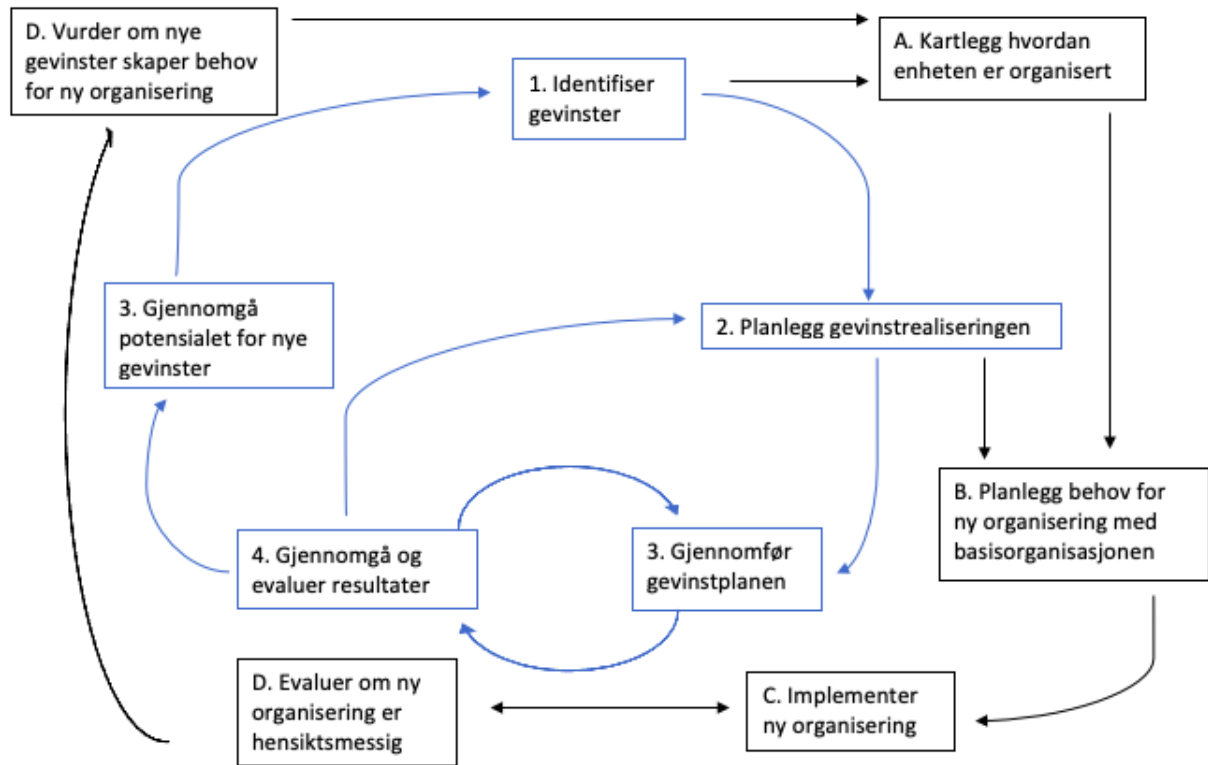
Formålet med dette studiet har vært å undersøke problemstillingen: «*Hvordan sikre fokus på gevinstrealisering i overgangsfasen fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.*» Dette har dannet utgangspunktet for det presenterte teoretiske rammeverket og for empirien som er samlet inn. Hvordan kan mine funn kombinert med analyse og diskusjon skaper et springbrett for en ideell metode for gevinstrealisering? Hvordan kan virksomheter organisere seg for å sikre fokus på realisering av gevinster? Som jeg har pekt på i løpet av oppgaven er det relevant at offentlig sektor evner å realisere gevinster på en mer effektiv måte. Dette er også noe som understøttes av perspektivmeldingen til regjeringen som sier: «*Et gjennomtenkt og systematisk arbeid for å legge til rette for å høste mulige gevinster av digitalisering kan gi en bedre og mer effektiv offentlig sektor*» (Meld. St. 29 (2016 – 2017)). Jeg har i løpet av oppgaven argumentert for at det er nødvendig å vurdere om en virksomhet er riktig organisert. Dette slik at den kan ta i bruk nye arbeidsprosesser og realisere gevinster fra digitaliseringsprosjekter. Jeg vil nå presentere en prosessmodell som kan legge til rette for å realisere gevinster på en enda mer effektiv måte.

Prosessmodell for realisering av gevinster og organisering i basisorganisasjon

Det jeg henter ut fra empirien er at det er et fokus på realisering av gevinster, men at denne er av varierende grad. Dette både med tanke på innføring, oppfølging av realiserte gevinster og evaluering av mulighet for nye gevinster. Samtidig er det også en enighet om at det er kompleks materie å gjennomføre. Det kreves tid, ressurser og evne til god planlegging, samt at organisasjonen er motivert for endringen. Allikevel er det ennå slik at det ikke er en konkret modell som viser gevinstrealisering som en organisasjonsutviklingsprosess. Jeg mener ikke at realisering av gevinster er en OU-prosess i sin reneste form slik det er skissert i modellen ovenfor til Jakobsen & Thorsvik. Jeg vurderer det slik at elementer fra OU-prosesser bør hentes inn i realiseringen av gevinster for å kunne høste fruktene bedre. Mine funn viser at realiseringen av gevinster i større grad kan integreres i organisasjonsutviklingen for på denne måten ha mulighet til å ta ut flere gevinster på en enklere måte.

Gevinstrealiseringsmodellen til Ward & Daniel er en god modell for å planlegge, identifisere og evaluere resultater. Dette innebærer ikke i seg selv at offentlig sektor realiserer gevinster på en effektiv og produktiv måte. «*Selv om størrelsen på IKT-investeringene er enorme og potensialet i god og riktig anvendelse av IKT meget stort, betyr ikke dette at anskaffelse og*

innføring av IKT alltid gir stor nytte.» (Flak et al., 2012, s. 18). Jeg har tatt utgangspunkt i modellen til Ward & Daniel for gevinstrealisering og lagt til en ny sirkelprosess rundt den modellen. Dette mener jeg viser både OU-perspektivet og gevinstrealiseringsperspektivet som faktisk bør foregå for å styrke overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Prosessmodellen er som følger:



Figur 6.1 Modell for gevinstrealisering og planlegging av organisering

De blå boksene og linjene viser modellen til Ward & Daniel. De svarte boksene og linjene rundt denne viser det jeg mener bør foregå som en prosess internt i linjeorganisasjonen. Det er to kontaktpunkter mellom indre og ytre ring. Det er ved fase en i den indre ringen og dette tilsvarer fase A i den ytre ringen. Punkt en i den indre ringen «Identifiser gevinster» initierer behovet for å kartlegge og vurdere behov for en annen organisering. Det neste kontaktpunktet er fase to i den indre ringen som initierer behov for å vurdere ny organisering om det er identifisert gevinster som ikke var kjent på forhånd. Prosessen mellom indre ring og ytre ring kan om ønskelig foregå parallelt, men dette er ikke nødvendig. Som jeg argumenterte i teorikapittelet er faglitteratur tydelig at organisasjonsendringer er viktig i forbindelse med realisering av gevinster. Dette er en modell som legger noe av grunnlaget til at både bevisstheten rundt dette kan økes, men også et skritt for å gi et konkret verktøy som kan anvendes i det daglige arbeidet. Mine funn viser at at arbeidet med organisering er viktig for å

kunne realisere gevinster, samtidig som det er viktig at prosjekt- og linjeorganisasjon samarbeider tett.

Jeg mener at linjeorganisasjoner som for eksempel en avdeling i en offentlig virksomhet bør ha en organiseringsplan. Dette for å vise hvordan de har tenkt å organisere seg for å realisere gevinster på en effektiv og produktiv måte. Den ytre ringen illustrerer en organisasjonsutviklingsprosess. Det er slik at organisasjonsutvikling også er noe som foregår i forhold til andre prosesser i en virksomhet og ikke bare i lys av gevinstrealisering. Jeg mener allikevel at det å synliggjøre behovet for tilpasning i egen avdeling spesielt knyttet til gevinstrealisering er viktig. Dette fordi en slik tilnærming vil synliggjøre at innføring av digitaliseringsprosjekter og realisering av gevinster ikke kun er en teknologisk prosess. Det er en OU-prosess som berører flere interessenter og hele avdelingen. Som tidligere argumentert i teorikapittelet har OU som prosess et perspektiv at «... mennesker ønsker å utvikle seg og lære» (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 403). Dette er også et viktig aspekt ved å ha en prosessmodell for organisering fordi det viser at ansatte i virksomheter har et ønske om utvikling som kan imøtekommes ved bruk av denne prosessmodellen. Mine funn viser at ansatte er enige i en ny arbeidsprosess i starten og at dette endrer seg på sikt. I en slik sammenheng vil en organiseringsplan kunne bidra til å understøtte de nye arbeidsprosessene i enda større grad. Dette kan medføre at nye arbeidsprosesser setter seg raskere og blir en del av saksbehandleres faste rutiner.

En prosjekteier bør sette opp en organiseringsplan på lik linje som det settes opp en gevinstplan. På denne måten kan en virksomhet se disse planene i lys av hverandre. Dette kan føre til at en ny organisering er gjennomtenkt i lys av prosjektets gevinster. Det kan også være at en linjeleder i samspill med ansatte konkluderer med at en ny organisering for øyeblikket ikke er nødvendig for å realisere de planlagte gevinstene. Da vil det være en gjennomtenkt strategi som hele avdelingen er omforent om. Slik jeg har pekt på er «... *gevinstrealisering er helt avgjørende for å lykkes med digitaliseringsprosjektene*» (Skriubakken et al., 2020). En organiseringsmodell som legger til rette for en mer effektiv og produktiv realisering av gevinster vil sørge for at offentlig sektor i større grad kan lykkes med digitaliseringsprosjektene. Empirien viser at det er viktig å ha fokus på gevinstene i innføringsarbeidet. En organiseringsmodell som dette kan føre til mer bevissthet rundt behovet for å delegerer konkrete roller i innføringen. Som argumentert tidligere kan realisering av gevinster øke ved å fordele gevinsteierskapet i linjeorganisasjonen.

Det er samtidig viktig å ikke igangsette tiltak som øker byråkratiet. Dette mener jeg ikke er et sånt tiltak fordi det sikrer effektiv drift av offentlig sektor. Det vil medføre til at digitaliseringsprosjektene som igangsettes følges opp med en planlagt og styrt organiseringsmodell. Et tilbakeblikk på definisjonen av digitalisering sier blant annet: «... *forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi*» (Andersen & Sannes 2017). Ifølge denne definisjonen er det klart at digitalisering også forutsetter at organisasjonen er tilpasset for å bruke nåværende og fremtidig teknologi. En organiseringsplan kan vise hvordan en virksomhet har strukturert sin organisering for å ta i bruk denne teknologien.

Kort oppsummert bidrar denne studien med forslag til et konkret verktøy for hvordan det er mulig å arbeide mer presist og effektivt med realisering av gevinster. Studien viser at gevinstrealisering og organisering i linjeorganisasjonen er prosesser som bør ses i lys av hverandre. Dette legger grunnlaget for å forsøke å legge frem et rammeverk som virksomheter kan ha som utgangspunkt for gevinstrealisering. Gitt at kun 17% av virksomhetene selv mener at «... *de har høy grad av modenhet når det gjelder gevinstrealisering.*» (Andersen, 2018, s. 183), mener jeg det er rom for forbedring. Nørve (2012, s. 15) mener også at Norge har forbedringspotensial når det kommer til realisering av gevinster. Med bakgrunn i dette lager denne studien et rammeverk og verktøy som kan brukes for å bistå virksomheter i dette arbeidet. Studien viser hvordan bevisst planlegging av organisering i linjeorganisasjonen i forbindelse med realisering av gevinster kan føre til at flere gevinster blir tatt ut. Videre viser studien viktigheten av å hele tiden forankre gevinstene og bevisstgjøre saksbehandlere på hvilke gevinster som kommer til hvilket tidspunkt. Samtidig som at dette understøttes med hensiktsmessig og målrettet organisering av linjeorganisasjonen.

Implikasjoner for praksis

Det er flere momenter som peker seg ut som interessante for både prosjekt- og linjeorganisasjon. Et behov for mer klarspråk av prosjektmedarbeidere var et tydelig poeng i empirien. Begrepsbruken skapte avstand ved at saksbehandlere ikke behersket begrepene som ble brukt av prosjektmedarbeidere. Dette er ganske alvorlig for det kan innebære at eventuell opplæring eller formidling av potensielle gevinster ikke blir forstått riktig av saksbehandlere.

Med utgangspunkt i dette kan kommunikasjonen og forståelse med prosjekt- og linjeorganisasjon forbedres med å bruke begreper som alle forstår.

Økt bevissthet til organisering kan føre til at mellomledere i større grad har fokus på organisasjonsutvikling og endringsledelse i forbindelse med digitaliseringsprosjekter. Gevinstrealisering handler om å få ansatte til å bruke IKT-verktøy på en annen måte og med dette også endre arbeidsprosesser. Dette kan også omtales som endringsledelse. I lys av oppgaven og funnene som er gjort mener jeg at begrepet gevinstrealisering i noen tilfeller med fordel kan byttes ut med endringsledelse. Dette vil i større grad implisere hva som forventes av en prosjekteier når et digitaliseringsprosjekt skal innføres. Da skal mellomledere utøve endringsledelse og sørge for å endre arbeidsmåten til saksbehandlere slik at den er i tråd med nye krav. En organiseringsplan bør føre til mer fokus på endringsledelse og organisasjonsutviklingsperspektivet. Da anbefales det ut fra funn i oppgaven at mellomledere kontinuerlig vurderer og re-vurderer om de er organisert slik at de kan ta i bruk nye IKT-verktøy ettersom de implementeres.

Innføring av en organiseringsplan kan videre bli en del av anbefalte praksis for hvordan det skal arbeides med realisering av gevinster og digitaliseringsprosjekter. Dette kan tas med i DFØs anbefalte veileder å gjennomføre prosjekter på. Totalt sett vil det sette fokus på de nødvendige forberedelsene linjeorganisasjonen må iverksette for å være hensiktsmessig organisert. En organiseringsplan kan føre til den nødvendige refleksjonen som virksomheter må gjennom for å kartlegge om de er organisert til å ta i bruk morgendagens teknologi. En slik organiseringsplan bør ikke bare ses i lys av enkeltprosjekter, men ut fra alle digitaliseringsprosjektene i en virksomhet. Dette for å sørge for at eventuelle omorganiseringer som settes i gang er strukturert slik at de henter gevinstene fra summen av digitaliseringsprosjektene. Dette er også viktig fordi «*En basisorganisasjon ønsker både stabilitet og endring.*» (Andersen, 2018, s. 39). En implikasjon for praksis kan da medføre at omorganiseringen i større grad tar høyde for innføring av digitaliseringsprosjekter og hvilke nye muligheter dette gir.

Forslag til videre forskning

Dette studiet har tatt utgangspunkt i en enkelt case. Det er behov for flere komparative studier for å utforske tematikken. En hensiktsmessig tilnærming er å både undersøke den generelle

delen av temaet som er fokus på realisering av gevinster i overgang fra prosjekt- til linjeorganisasjon. Men også mer spesifikt å forsøke å validere eller falsifisere forslaget til prosessmodellen jeg har skissert. Begge deler vil føre til å øke kunnskapsdatabasen på et fagfelt i utvikling. Jeg har i løpet av oppgaven også reflektert en del på at det vil være interessant å studere forslaget til organiseringsplan på virksomhetsnivå. En slik tilnærming kan ta utgangspunkt toppledelsens perspektiver, samt inkludere flere elementer av hvordan dette kan ses i lys av langsiktig porteføljestyling. Videre kan det også være aktuelt å kartlegge problematikken fra mellomleders perspektiv. Det er mellomledere som skal gjennomføre toppledelsen avgjørelser, og implementere digitaliseringsprosjekter. Dersom problematikken belyses gjennom toppledere, og mellomleders perspektiv vil det være mulig med videre komparative studier som sier noe om problematikken på tvers av de stillingskategoriene.

Siden dette har vært en kvalitativ studie kan det også være relevant å utforske tematikken med et kvantitativt utgangspunkt. En slik tilnærming vil kunne vise en bredere oversikt på tvers av virksomheter og eventuelt på tvers av sektorer. I oppgaven har jeg vist at det er mulig å bruke samme gevinstrealiseringsmodell i privat og offentlig sektor. Det kan videre være interessant og faglig relevant å se om forslaget til organiseringsplan også er noe som kan anvendes på tvers av sektorer. Jeg har undersøkt hvordan identifisering og planlegging av gevinster bør ses parallelt opp mot intern organisering i virksomheter. Det er diskusjonen som er mellom den ytre ringen og den indre ringen i modellen som skaper utgangspunkt for videre forskning. Dette er på nåværende tidspunkt lite empiri eller teori som kan sies å dekke dette landskapet. Modellen som er presentert viser at det er mulig å tenke og organisere arbeidet rundt realisering av gevinster på en annen måte. Forslag til videre forskning vil da være å undersøke om en slik modell gir bedre resultater og mer effektiv realisering av gevinster.

Litteraturliste

Andersen, S., E., (2018). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. (2. utg.) Fagbokforlaget.

Andersen, E., & Sannes, R., (2017) Hva er digitalisering? *Magma*, 2017, (06), <https://www.magma.no/digitalisering1>

Boleman, L.G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal

Bygstad, B., & Lanestedt, G., (2017). Ledere mangler digitalt språk. *Stat & Styring* 04/2017 (27). 42-45.

Danilova, B., K., Rydland, M., Iden, J., & Bygstad, B., (2019). Digitaldirektøren som endringsagent. *MAGMA*, 2019 (2). <https://www.magma.no/digitaldirektoren-som-endringsagent?tid=213203>

Digitaliseringsdirektoratet. (2020a, 14. august). *Hva er Digitaliseringsdirektoratet*. <https://www.digdir.no/om-oss/hva-er-digitaliseringsdirektoratet/703>

Digitaliseringsdirektoratet. (2020b). *StimuLab Brukerorientert offentlig innovasjon – råd og erfaringer fra frontlinjen*. (Rapport 2020:2). <https://www.digdir.no/media/887/download>

Digitaliseringsdirektoratet. (2021a, 18. januar). *Prosjektveiviseren*. <https://www.prosjektveiviseren.no>

Digitaliseringsdirektoratet. (2021b, 12. februar). *Sammenhengende tjenester innenfor 7 livshendelser*. <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/arbeidet-med-de-sju-livshendelsene/1170>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021, 29. januar). *Gevinstrealisering*. <https://dfo.no/fagomrader/gevinstrealisering>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2014). *Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter.*

<https://dfo.no/filer/Fagområder/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2016). *Anbefalinger om tiltak om bedre gevinstrealisering.* DFØ Rapport nr. 2017/2.

<https://dfo.no/filer/Fagområder/Rapporter/2017/R0217-Tiltak-for-bedre-gevinstralisering.pdf>

Flak, S., L., Nielsen, A., P. & Henriksen, R., H., J. (2012) *Gevinstrealisering i e-forvaltningsprosjekter. God teknologiledelse i praksis.* I Leif Skiftenes Flak (Red.), *Gevinstrealisering: og offentlige IKT-investeringer* (s. 18 – 37). Universitetsforlaget

Hellang, Ø., Flak, S., L & Päiväranta, T., (2012). *Metoder og teknikker for gevinstrealisering.* I Leif Skiftenes Flak (Red.), *Gevinstrealisering: og offentlige IKT-investeringer* (s. 50 – 76). Universitetsforlaget

Hole, G., (2021). *Hva er målet med et digitaliseringsprosjekt? Dagens perspektiv.*

<https://www.dagensperspektiv.no/2021/hva-er-malet-med-et-digitaliseringsprosjekt>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2020, 13. februar). Dette gjør IMDi. Hentet fra

<https://www.imdi.no/om-imdi/dette-gjor-imdi/>

Jakobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm AS

Jakobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.).

Fagbokforlaget

Lanestedt, G., & Bygstad, B., (2006). *TEKNOLOGIBASERT TJENESTEINNOVASJON hva kan vi lære av Høykomprosjektene? Stat & Styring 01/2006* (16). 50-54.

Karlsen, J., T. (2013). *PROSJEKTLEDELSE – fra initiering til gevinstrealisering.* (3. utg.).

Universitetsforlaget

Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1 – 28

Krokan, A., (2020). Noen organisatoriske utfordringer ved digital transformasjon av offentlig sektor. *MAGMA*, 2020 (3), 90 – 98, <https://www.magma.no/noen-organisatoriske-utfordringer-ved-digital-transformasjon-av-offentlig-sektor>

Mikkelsen, M., F., & Marnewick, C., (2020). Investigation of the institutionalizing responsibility of project benefit realization. *Journal of Modern Project Management*, 2020, (Vol. 7 (4)), s. 276-294 DOI: 10.19255/JMPM02213

Meld St. 27 (2015 – 2016). *Digital agenda for Norge: IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 29 (2016 – 2017). *Perspektivmeldingen 2017*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/aefd9d12738d43078cbc647448bbeca1/no/pdfs/stm201620170029000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 30 (2019 – 2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?q=klart%20språk&ch=13>

Mo, S., & Rolland A., (2012). Gevinstrealisering i utlendingsforvaltningen. *Stat & Styring* 04/2012 (22), 12-16.

Musawir, A., Abd-Karim, B., S., & Mohd-Danuri, S., M. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*. 38 (01) s. 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.007>

NOU 2016:3. (2016). *Ved et vendepunkt: fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*.

Departementets sikkerhets- og serviceorganisasjon.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/64bcb23719654abea6bf47c56d89bad5/no/pdfs/nou201620160003000dddpdfs.pdf>

Norsk senter for forskningsdata. (2021, 01. mars). Forske på egen arbeidsplass.

<https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/>

Nørve, J., (2012). Prosjekt, program og porteføljestyring som redskap for å realisere gevinster. I Leif Skiftenes Flak (Red.), *Gevinstrealisering: og offentlige IKT-investeringer* (s. 13 – 17). Universitetsforlaget

Regjeringen. (2021a, 18. januar). *En digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>

Regjeringen. (2021b, 16.mai). *Digitalisering i offentlig sektor*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Riksrevisjonen. (2015). *Riksrevisjonens undersøkelse av arbeidet med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter*. (Riksrevisjonens administrative rapport nr. 1 2015).

<https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2014-2015/gevinstrealiseringistatligeiktprosjekter.pdf>

Skriubakken, J., Flak, S., L., & Andersen, S., E., (2020). Gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter. *Magma* 2020 (07), <https://www.magma.no/gevinstrealisering-i-digitaliseringsprosjekter>

Solli-Sæther, H., & Flak, S., L., (2012). Samhandling og nytte fra e-forvaltningsprosjekter. I Leif Skiftenes Flak (Red.), *Gevinstrealisering: og offentlige IKT-investeringer* (s. 37 – 50). Universitetsforlaget

Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, (2.utg).
Bergen: Fagbokforlaget

Wadel, C., (1991). *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativ orientert
samfunnsforskning*. Flekkefjord, Seek A/S.

Ward, J. & Daniel, E. (2012) *Benefits Management. How to increase the business value of
your IT projects* (2.utg), John Wiley & Sons

White, A., & Schmidt, K. (2005). Systematic literature reviews. *Complementary therapies in
medicine*, 13(1), 54 - 60.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Litteraturgjennomgang

De treffene som jeg har merket som relevante er de som på en eller annen måte omtaler gevinstrealisering i prosjektsammenheng.

Søkeord, norsk / engelsk	Artikkel, innlegg	Relevant	Totalt	Søkemotor
"Gevinstrealisering" / "Benefits realization management"	Lanestedt & Bygstad, (2006), Bygstad & Lanestedt (2017), Holgeid & Jørgensen (2020), Mikkelsen & Marnewick (2020), Musawir, Abd Karim & Mohd Danuri (2020), Metha & Kiridena (2019), Olsson (2018), Musawir, Serra, Zwikael & Ali (2107), Keeys & Huemann (2017), Hughes, Rana & Simintiras (2017), Dupont & Eskerod (2016)	12	401	Idunn, EBSCOhost, Scopus
"Gevinstrealisering implementering" / "Benefits realization management implementatation"	Mo & Rolland (2012)	1	33	Idunn, EBSCOhost, Scopus

"Prosjektorganisasjon implementering" / "Project organization implementation"		0	82	Idunn, EBSCOhost, Scopus
"Prosjektorganisasjon innføring"		0	17	Idunn, EBSCOhost, Scopus

Vedlegg 2 – Intervjuguide

1. Hvordan forstår du begrepet digitalisering i offentlig sektor?
2. Hva tenker du på når du hører gevinstrealisering og hva er viktig å tenke på i denne sammenheng?
3. Hvilke forbedringspotensial ser du i gevinstrealiseringsarbeidet?
4. Hvordan vurderer du innføringen av IKT-verktøy?
5. Hva er vesentlig å ta høyde for i involvering i utvikling av IKT-verktøy
6. Hvordan forstår du de to organisasjonsformene: prosjekt- og linjeorganisasjon?
7. Hvilke erfaringer har du med overgang fra prosjektorganisasjon og hvilke momenter er viktig å ta hensyn til?
8. Hvilke erfaringer har du med oppfølging i linjeorganisasjon av IKT-verktøy og hvilke momenter er viktig å ta hensyn til?
9. Hvordan vil du vurdere den totale effekt av digitalisering i offentlig sektor og i din arbeidssituasjon?
10. Hvordan bør en virksomhet samarbeide med interne og eksterne interessenter etter produksjonssetting?
11. Har flyt i arbeidsoppgaver blitt bedre etter innføring av nye digitaliseringsprosjekter?