

Hemmere og fremmere for gevinstrealisering.  
En fler-case studie i norske kommuner.

**Nomell, Daniel & Økland, Sturla T.**

**Veileder**

Leif Skiftenes Flak

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved  
Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen.  
Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de  
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, 2014

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for informasjonssystemer

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som masteroppgave i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder, våren 2014.

Vi vil rette en takk til vår veileder førsteamanuensis Leif Skiftenes Flak, som har bidratt med råd til utforming og utførelse.

En videre takk rettes også til IT-leder ved Aust Agder Fylkeskommune som tok oss i mot med åpne armer og lot oss studere tre av deres prosjekter. Takk går også til de andre respondentene som avsatte tid fra sin travle hverdag til å gjennomføre intervjuer med oss.

Kristiansand, 01.06.14

Daniel Nomell

Sturla Thu Økland



## Sammendrag

Veldig mange offentlige og private IT-prosjekter leverer ikke gevinster som ønsket eller forventet. For å bidra til å forbedre og øke antallet vellykkede prosjekter har det i de senere år blitt lagt større vekt på gevinstrealisering. Kommuner ønsker muligheten til å ta ut og synliggjøre flere gevinster i prosjektene de gjennomfører, samt muligheten til å vurdere hvorvidt et prosjekt har nok mulige gevinster til å rettferdiggjøre en gjennomførelse/oppstart.

Gevinstrealisering kan løst beskrives slik; «not to make good forecasts but to make them come true ... and IS/IT on its own does not deliver benefits.»

Oppgaven er en kvalitativ, empirisk og fortolkende utforskning av prosjektdeltakeres opplevelse av gevinstrealisering og deres meninger om dette. Det er utført semi-strukturerte intervjuer med medlemmer av prosjektene, interessent, styringsgruppe o.l. samt observasjon av møter og analyse av dokumentasjon.

I teorien finnes det «hemmere og fremmere» som belyser hvorfor prosjekter blir eller ikke blir gjennomført på en god måte, men det er lite empirisk data som understøtter disse konseptene. For å kunne få en bedre forståelse for hva det er som bidrar til ulike grader av vellykkede og mislykkede gevinstrealiseringsprosjekter, ser vi i denne studien på mulige hemmere og fremmere for gevinstrealisering, funnet ved litteraturstudie og å undersøke tre case i Aust-Agder fylkeskommune.

Det ble gjennomført en litteraturstudie hvor det ble identifisert hemmere og fremmere. Listen denne studien resulterte i, har videre blitt tatt med og sammenlignet mot funn fra case og til slutt oppsummert i en endelig tabell over konsepter fra teori og case i kapittel 4.

De tre casene som ble studert hadde alle en ulik utføring av arbeidet med gevinstrealiseringen. I det ene caset ble ikke gevinstrealisering sett på som nødvendig og derfor heller ikke tatt i bruk, i det andre ble gevinstrealisering nedprioritert til fordel for andre aktiviteter. Det siste caset gjorde en langt større innsats enn de andre, men med en blanding av metodiske verktøy og ikke tilstrekkelig erfaring ble det heller ikke her benyttet som tiltenkt. På tross av en mindre god utnyttelse av metoden, har vi påvist en rekke faktorer som påvirker arbeidet både negativt og positivt.

Studien har vist at det er vanskelig å arbeide med gevinstrealisering i praksis, da metodikken er omfattende og tung. Casene som er studert ble alle introdusert til gevinstverktøyet fra KommlIT etter at de innledende fasene av prosjektet var gjennomført. Det førte til at man ikke fikk benyttet metoden og verktøyet slik det er tiltenkt.

Særlige problemer med gevinstrealisering funnet i case- og litteraturstudien var vanskeligheter med å tallfeste verdier, forståelse og bruk av verktøy og definering av gevinster og mål. Faktorer som er viktige for vellykket gevinstrealisering, er blant annet engasjement fra ledelsen, et felles forståelig rammeverk og opplæring av ansatte.

Studien kan bidra til en bedre forståelse for hvilke faktorer som påvirker vellykket bruk av gevinstrealisering. Studiens resultater kan brukes som base for videre forskning og en praktikantliste som tydeliggjør de faktorene som i størst grad påvirker arbeidet med gevinstrealisering er utarbeidet. Det foreslås også forbedringspotensialer i metoden og verktøyet som benyttes.



## Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Avgrensninger.....	2
1.3 Oppgavens disposisjon.....	2
2.0 Litteraturgjennomgang.....	3
2.1 Gevinstrealisering.....	3
2.2 Arbeid med gevinstrealisering.....	5
3 Metode.....	8
3.1 Valg av metode.....	8
3.1.1 Fortolkende forskning.....	8
3.2 Rekruttering / Utvalg.....	8
3.3 Datainnsamling.....	9
3.4 Etikk / personvern.....	9
3.5 Intervju.....	10
3.5.1 Intervjuguide.....	10
3.5.2 Gjennomføring av intervjuer.....	10
3.6 Observasjon.....	11
3.6.1 Utføring av observasjon.....	11
3.7 Dokumenter.....	12
3.8 Databehandling og analyse.....	12
3.8.1 Koding av data.....	13
3.9 Litteraturgjennomgang.....	14
3.9.1 Gjennomføring av litteraturgjennomgang.....	14
3.10 Grounded approach.....	16
4.0 Resultater.....	17
4.1 Litteraturstudie.....	17
4.1.1 Hemmere.....	18
4.1.2 Fremmere.....	19
4.1.3 Oppsummering.....	21
4.3 Case beskrivelse.....	25
4.3.1 Kontekst:.....	26
4.3.2 Metodikk for gevinstrealisering.....	28
4.3.4 Case A - Sykefravær.....	29
Oppsummering.....	33
4.3.5 Case B - Gerica.....	34

4.3.6 Case C - Geografisk Informasjons System (GIS) .....	37
Oppsummering.....	42
4.3.7 Oppsummering og funn fra casestudie.....	43
4.4 Sammenligning av resultater .....	45
4.5 Praktikantliste.....	48
5.0 Diskusjon .....	51
5.1 Litteraturstudie.....	51
5.1.1 Kategorier .....	51
5.1.2 Identifiserte konsepter.....	52
5.1.3 Tabell.....	52
5.2 Case .....	52
5.2.1 Hemmere og Fremmere som ikke ble tatt med.....	59
5.3 Endelig tabell.....	60
6.0 Konklusjon & Implikasjoner .....	64
6.1 Implikasjoner for videre forskning .....	65
6.2 Implikasjoner for praksis: .....	65
7.0 Referanseliste .....	66
VEDLEGG.....	69
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	69
Vedlegg 2:Gevinstanalysen Case A.....	72
Vedlegg 5: Oppfølgingsplan, Case C. ....	76
Vedlegg 6: Endringsanalyse Case C .....	76
Vedlegg 7: Interessentanalyse, Case C. ....	76
Vedlegg 8: Gevinstanalyse Case C.....	77
Vedlegg 9: Utsnitt fra gevinstverktøy Case C.....	77
Vedlegg 10: Risikoanalyse Case A .....	78

## 1.0 Innledning

Suksess måles tradisjonelt sett ved å se om det nye IT systemet blir levert på tiden, innenfor budsjettet og møter de tekniske spesifikasjonene. Suksess blir sjeldent målt på hvor godt organisasjonen klarer å utnytte systemet og om det leverer forventede forretningsfordeler (Nelson, 2005). Det kan se ut som at det fremdeles er en naiv underliggende antagelse ved IT-investeringer om at så fort en får det på plass, vil gevinstene komme av seg selv (Markus & Benjamin, 1997).

Gevinstrealisering er en viktig tilnærming til å sikre at prosjekt og program leverer hva de lover: det bidrar med fokus, demonstrerer verdi for pengene, reduserer sjansen for å mislykkes og maksimere gevinstene som oppnås (Esteves, 2009).

Essensen av gevinstrealisering kan løst defineres på denne måten: «not to make good forecasts but to make them come true ... and IS/IT on its own does not deliver benefits.» (Ward, Taylor, & Bond, 1996, p. 215).

I 2001 ble IT markedet på verdensbasis estimert til å være på ca. 700 milliarder dollar (Stone & Global, 2001). Til tross for svimlende summer allerede i omløp blir det vanskeligere og vanskeligere for IT sjefer å forsvare økende IS/IT kostnader. De er ofte under stort press for å finne måter å måle bidraget investeringen deres gir til forretningsytelse, samtidig som de skal finne måter å forsikre at gevinstene fra investeringene faktisk blir realisert. Dette problemet har blitt langt mer komplekst ettersom at naturen til IS/IT investeringen og gevinstene de kan levere har utviklet seg over tid. Videre fører det til at evalueringen av disse investeringene og realiseringene av gevinstene er en kompleks knute av finansielle, organisatoriske, sosiale og tekniske tråder. Flere av disse blir enten unngått eller håndtert ineffektivt av organisasjoner, særlig av de med IS/IT ansvar (C. Lin & Pervan, 2003).

«I 2006 investerte staten, ifølge SSBs beregninger, ca. 20 milliarder norske kroner i IKT.» (Flak, 2012, p. 9). Denne summen er oppjustert av IKT-Norge, som mente at det lå nærmere 75-milliarder kroner. Uansett hvilke tall man benytter, er det svært mye penger som benyttes til å investere i IKT i Norge. Det er mangel på konkret kunnskap om hvilke verdier slike investeringer faktisk skaper. (Flak, 2012).

Regjeringen vektlegger i St. meld nr. 23 (2012-2013) at det skal lages gode gevinstplaner allerede ved planlegging av IKT-prosjekter i staten og at planene følges opp etter at IKT-løsningene er tatt i bruk. Det bør utarbeides planer for å måle og realisere gevinstene.

I en undersøkelse gjort for Kommunesektorens organisasjon (KS) sier 91% av spurte kommuner at de opplever gevinstrealisering som en utfordring (Kommunesektorens Organisasjon, 2014). KommIT ved KS har nylig gitt ut *Gevinstkokeboken* med tilhørende Excel verktøy tenkt som støtteverktøy for bedre dokumentasjon av gevinster ved innføring av nye IKT systemer. Ved å sette større fokus på realisering av gevinster ved bruk av IKT systemer, vil de bidra til å gi både kommuner og leverandører et felles språk som beskriver effektene av IKT investeringer (*Gevinstkokebok*, 2013).

Det pekes på manglende fokus på gevinstrealisering innen IS forskning (Esteves, 2009). Det kan derfor være et behov for å se nærmere på gevinstrealisering og hvilke faktorer som påvirker arbeidet med gevinstrealisering.

Fordi det utlyses et større fokus på gevinstrealisering innen IS forskning, sammen med at KommIT har funnet ut at kommuner ser på gevinstrealisering som en utfordring er det interessant å se på nærmere på hvorfor det er slik.

For å gjøre dette ser vi på hemmere og fremmere for gevinstrealisering i tre prosjekter hos Aust-Agder Fylkeskommune (AAFK). Vi ønsker å bidra med empirisk data til forskning og samtidig gi praktikanter en oversikt over hvor det kan oppstå problemer og hva en bør legge fokus på for å gjennomføre vellykkede gevinstrealiserings prosjekter.

### 1.1 Problemstilling

På bakgrunn av økende fokus på gevinstrealisering fra staten er det interessant å se på gevinstrealiserings prosjekter i en offentlig kontekst. Det er mangel på erfaringsdata på bruk av metoder, som trengs både til de som skal begynne å bruke metodikken men også til de som vil drive videre forskning på dette.

Denne oppgaven har som mål å belyse følgende spørsmål:

Hvilke hemmere og fremmere kan vi identifisere i offentlige gevinstrealiseringsprosjekter?

### 1.2 Avgrensninger

For å unngå at vi gaper over for mye ble det bevisst valgt kun tre prosjekter hos AAFK som etter første avveining skulle passe godt med vårt gjennomføringsløp.

I studien ser vi på gevinstrealisering i kommunale prosjekter, der vi har avgrenset det til å se på forhold som legger til rette for og kan hindre god gjennomføring av gevinstrealiserings prosjekter: kalt hemmere og fremmere.

### 1.3 Oppgavens disposisjon

Kapittel 2 beskriver emnet gevinstrealisering og litteratur relatert til dette, samt teori som utforsker hvordan en kan realisere gevinster og kort om hvilke suksess faktorer og utfordringer det kan medbringe.

Kapittel 3 beskriver design og forskningsmetode som er benyttet i studien

Kapittel 4 er resultatkapittelet hvor resultatene fra litteraturstudien og case blir presentert.

Kapittel 5 diskuterer funn i kapittel 4 opp mot hverandre

Kapittel 6 er konklusjon av oppgaven og implikasjoner for forskning og praksis



## 2.0 Litteraturgjennomgang

I litteraturgjennomgangen velger vi først å gi en kort introduksjon til hva gevinstrealisering er, deretter går vi over generell teori om gevinstrealisering og suksessfaktorer for å gi en forståelse for temaet vi studerer.

### 2.1 Gevinstrealisering

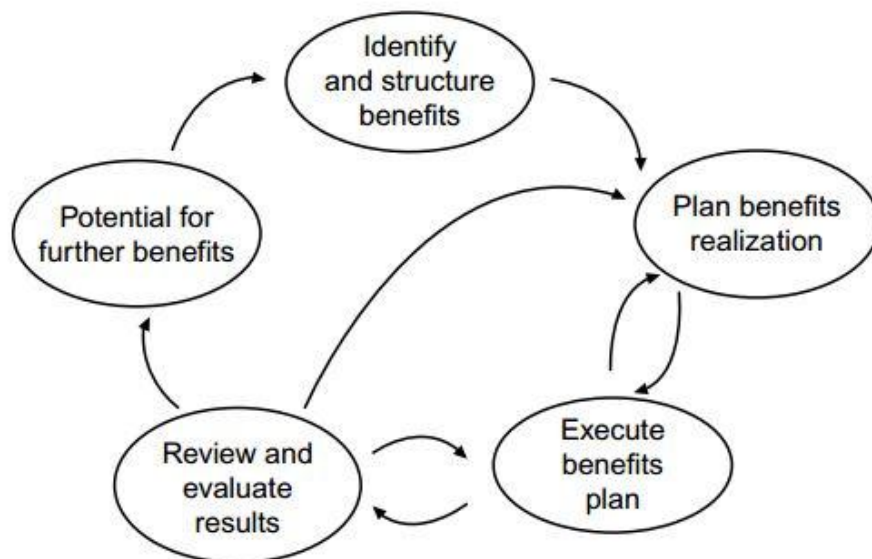
Gevinstrealisering kan defineres på følgende måte:

«Proessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av Informasjonssystemer/informasjonteologi faktisk realiseres» (Flak, 2012, p. 19), (Ward & Daniel, 2006).

I privat sektor fokuserer man på å maksimere lønnsomhet, mens en i offentlig sektor heller arbeider mot mål som kostnadseffektiv ressursbruk, rettferdig fordeling av felleskapets midler, åpenhet, lik behandling og demokrati. I offentlig sektor har man andre forutsetning for å ta ut rasjonaliseringsgevinster en i privat sektor. Bl.a. blir det vanskelig å rasjonalisere bort stillinger på grunn av det sterke stillingsvernet (Flak, 2012).

På midten av 1990-tallet ble begrepet som på engelsk kalles «Benefits realisation» eller "Benefits management" mer og mer omtalt i litteraturen. Tankesettet rundt dette konseptet gikk ut på at identifiserte mål ikke realiseres av seg selv, men at man i tillegg til å identifisere mål også må identifisere tiltak som er nødvendige for at målene kan realiseres. Det ble også utviklet metoder og verktøy for å understøtte nevnte begreper og arbeidet rundt disse (Flak, 2012).

Det har blitt utgitt flere slike detaljerte beskrivelser og metoder for gevinstrealisering (Jenner, 2009; Dan Remenyi, White, & Sherwood-Smith, 1997; Ward & Daniel, 2006). Av disse er det arbeidet til Ward and Daniel (2006) som har hatt mest innvirkning på norsk praksis (Flak, 2012) og er et typisk eksempel på den grunnleggende tankegangen bak gevinstrealisering.



Figur 1: The benefits management model. (Ward & Daniel, 2006)

Hovedelementene i "benefits management model" (BMM) er en gevinstplan og et forretnings-case for investeringen. Disse er igjen basert på en grundig interessentanalyse som gir et grunnlag for å beskrive potensielle gevinster. Metoden påpeker viktigheten av å involvere forretningsledere helt fra starten når en planlegger IKT-investeringen. BMM understreker også at en bør spore og følge gevinster gjennom investeringsfasene ved å bruke og oppdatere gevinstplanen. Ved hjelp av evalueringer av investeringen og videre til mulige fremtidige endringer som kan skape ytterligere gevinster fortsetter sporingen av gevinster gjennom investeringens livssyklus. BMM (Figur 1) oppsummerer hovedelementene i gevinsthåndtering gjennom IKT-investeringens livssyklus. Den består av fem iterative faser som tilrettelegger for uforutsette muligheter og ytterligere gevinster etter endt syklus. (Hellang, Flak, & Päivärinta, 2013).

Gevinster er nyttevirksomheter, fordeler eller positive effekter som forventes oppnådd ved et prosjekt eller tiltak. Gevinster er ønskede og planlagte, og helst forhåndsdefinerte. Gevinster kan også oppstå som ikke-planlagte virkninger underveis og i etterkant av prosjekter. (Gevinstkokebok, 2013; Senter for statlig økonomistyring, 2010).

Effekt defineres som en endring i en tilstand som følge av tiltaket eller prosjektet. Effekter kan være positive (i form av gevinster) eller negative (kostnader). Med **brukereffekt** menes virkninger for brukerne eller endringer i deres tilstand som har oppstått som følge av prosjektet. Ofte gjelder dette brukerne av virksomhetens tjenester. Med **samfunns effekt** menes endringer i samfunnstilstanden som har oppstått som en følge av tiltaket eller prosjektet. Samfunns effekter oppstår ofte langt frem i tid, og kan derfor være vanskeligere å realisere og verifisere enn brukereffekter. (Senter for statlig økonomistyring, 2010).

Det finnes hovedsakelig tre ulike typer gevinster, direkte budsjettmessige gevinster, indirekte budsjettmessige gevinster og kvalitative gevinster (Gevinstkokebok, 2013). De direkte gevinstene er eksempelvis reduserte driftskostnader eller reduserte utgifter til porto og papir som følge av elektronisk utsendelse av dokumenter. De indirekte kostnadene er eksempelvis effektivisering som følge av endrede arbeidsprosesser eller potensielle stillingsreduksjoner. Kvalitative gevinster kan være vanskeligere å sette et tall

på, men det poengteres viktigheten av å dokumentere dem. Kvalitative gevinster kan være økt brukertilfredshet, mer tilgjengelige tjenester, økt omdømme, økt evne til omstilling o.l. (Gevinstkokebok, 2013)

Det har tidligere blitt utviklet ulike kvalitetsinitiativer fra staten, disse er metodiske veiledere for prosjektstyring og gevinstrealisering fra bl.a. Senter for statlig økonomistyring (Veileder for gevinstrealisering) og direktoratet for forvaltning og IKT(Prosjektveiviseren), men det er først nå(2013) at en fullstendig norsk metodikk med tilhørende verktøy har blitt utviklet. Denne metodikken er basert på tidligere initiativer fra staten og BMM-modellen, og er rettet spesielt mot norsk forvaltning. Metodikken og verktøyet det siktes til er Kommunesektorens organisasjon(KS) sine hjelpemidler for gevinstrealisering kalt "Gevinstkokeboken" og tilhørende verktøy. Gevinstrealisering har større fokus på nytte, prosessorientering og endringsledelse enn tradisjonell IKT-ledelse.

Bruk av metode og verktøy som gevinstkokeboken kan være nyttig å bruke. Innføring av IKT-løsninger er potensielt svært lønnsomt for samfunnet, fordi gevinstene langt kan overstige kostnadene. Dette potensialet blir imidlertid ikke alltid realisert. Det er særlig krevende med finansiering og gevinstrealisering av prosjekter på tvers av sektorer og virksomhetsgrenser, fordi kostnader oppstår ett sted, mens gevinstene realiseres mange steder eller kommer til ulik tid i sektorene. Regjeringen legger vekt på at det lages gode gevinstplaner allerede ved planlegging av IKT-prosjekter i staten og at planene følges opp etter at IKT-løsningene er tatt i bruk (Digitaliseringsrundskrivet, 2013).

## 2.2 Arbeid med gevinstrealisering

Internasjonale studier har vist at selv om det er viktig å planlegge hvordan gevinster skal realiseres kan dette arbeidet ofte være en utfordring. D Remenyi and Whittaker (1996) viser til store vanskeligheter med å vurdere effektiv levering av nyttige gevinster fra tjenester til virksomhetene. Estimerer for andelen IT-prosjekter som ikke leverer forventede gevinster har i løpet av de siste tiårene hatt en tendens til å være velig høye. På 80-tallet ble det anslått at rundt 70% av IS prosjekter ble mislykket. På slutten av 90-tallet ble det foreslått at opptil 90% av alle IT-prosjekter ikke møtte forhåndsdefinerte mål (Clegg et al., 1997). Det ble konkludert i 2004 at bare 16% av IT-prosjekter kunne anses som vellykket (The Royal Academy of Engineering, 2004).

En undersøkelse gjort av Seddon, Graeser, and Willcocks (2001) indikerer at identifisering og måling av gevinster er det tøffeste problemet å overkomme ved evaluering av IS/IT. Noen av grunnene til hvorfor måling av forventede gevinster er vanskelig, er blant annet;

- Vanskeligheter med å vurdere gevinster etter at prosjektet er implementert
- Det ses ikke på nødvendig ettersom prosjektet ble implementert etter planen
- Det er for kostbart å undergå ordentlige post-implementasjon evalueringer på gevinster

(Seddon et al., 2001)

En typisk situasjon i et IT-prosjekt er at prosjektledelsen kun fokuserer på å levere en teknisk løsning, mens utfordringer rundt den organisatoriske innvirkningen den tekniske løsningen bringer med seg kommer først når prosjektet er over og den nye løsningen i drift. (Ahn & Skudlark, 1997; Doherty, King, & Al-Mushayt, 2003; Eason, 2001; Markus, 2004; Peppard & Ward, 2005)

Flere forskere har forsøkt å foreslå måter man kan evaluere og realisere gevinster (C. Lin & Pervan, 2003). Slikt arbeid kalles ofte 'benefits realisation management'. Det har blitt definert som «*the process of organizing and managing such that potential benefits arising from the use of IS/IT are actually realized*» (Peppard, Ward, & Daniel, 2007, p. 9)

Det har vært fire hovedområder som har bidratt til problemene med måling og styring av IT/IS gevinster, som påpekt av D Remenyi and Whittaker (1996).

- *Gevinster og identifiserbare ytelses forbedringer*: Det er sjeldent mulig å produsere en definitiv liste over alle gevinster et prosjekt vil produsere.
- *Problemet med IS rekkevidde*: IS spiller ofte en viktig integrerende rolle i organisasjoner og denne rollen bringer sammen en rekke spørsmål, problemer og ressurser. Det er ofte vanskelig å forstå nøyaktig hva resultatet av å bringe sammen informasjon om ulike fortetnings problemer er.
- *Handgriperlige og ugriperlige gevinster*: Ugriperlige gevinster kan ofte kvantifiseres ved måleinstrumenter som spørreskjema, men det er svært vanskelig å lage troverdige sammenhenger mellom hva som kan måles med slike instrumenter og påvirkningen på bedriftens finansielle resultater.
- *Gevinst evolusjon*: Gevinstene til IS/IT er ustabile, og noen gevinster tørker opp mens andre uforutsette gevinster materialiserer. Derfor er det svært vanskelig å se inn i fremtiden for å lage en omfattende liste over potensielle gevinster. (D Remenyi & Whittaker, 1996)

På tross av at suksess faktorer har blitt studert over lengre tid og med stor variasjon i teknologi, er det en overraskende høy grad av likhet i funnene som presenteres (Doherty, Ashurst, & Peppard, 2012). Nesten alle studiene som ble sett på hadde vektlagt følgende faktorer som suksessfaktorer: aktiv inkludering av brukere (Kim & Pan, 2006; Rademacher, 1989; Yap, Soh, & Raman, 1992) engasjement fra toppledelsen (Li, 1997; Sauer, 1993; Wang, Shih, Jiang, & Klein, 2008) trening av ansatte (Biehl, 2007; Milis & Mercken, 2002); ekspertise og ferdigheter til IT personell (Rademacher, 1989; Yap et al., 1992) og klar identifikasjon av prosjektets mulige utfall (Biehl, 2007; Somers & Nelson, 2001).

Det er et felles problem for mange av studiene som omhandler suksessfaktorer. Disse studiene konkluderer ofte med en liste over faktorer men gir ingen eller liten «guidance» på hvordan og når disse faktorene burde bli anvendt i konteksten til IT prosjekter (S. F. King & Burgess, 2006).

Det er gjort for mye forskning på suksess faktorer til at man kan avskrive alt, men det understrekes et behov for bedre forklaringer for å effektivt overføre kunnskapen til praksis. (Doherty et al., 2012) Det pekes også på stor akademisk interesse, men også kringel om hvordan gevinstene som kommer fra IT kan måles. (ibid.)

På tross av usikkerhet, har det også blitt argumentert for at gevinster burde fungere som et sentralt punkt for all design og videre utviklingsarbeid gjennom systemets operasjonelle liv (Ward & Elvin, 1999). IT prosjektorganisasjoner har en tendens til å

bare vurdere gevinster når de skriver de innledende business cases, men etter at disse er godkjent så forsvinner videre gevinst fokus fort (Ashurst, Doherty, & Peppard, 2008).

På bakgrunn av presentert teori ser vi at det er et stort fokus på å hente ut flest mulig gevinster i offentlig sektor i Norge, men at det er store vanskeligheter både i privat og offentlig virksomhet med å utføre godt gevinstrealiseringsarbeid. Det finnes noe litteratur som utforsker hvilke faktorer som påvirker gevinstrealiseringsarbeid, men det finnes ingen litteraturstudie som oppsummerer disse faktorene på en god måte. Vi har derfor gjort en litteraturstudie av et utvalg av denne litteraturen for å forsøke å kartlegge de vanligste årsakene til at gevinstrealiseringsarbeid ikke lykkes samt årsaker som kan bidra til å lykkes med gevinstrealisering. I tillegg har vi utført 3 case studier i AAFK for å identifisere hvilke faktorer som påvirker gevinstrealiseringsarbeidet i offentlig sektor i Norge. I kapittel 4 presenterer vi resultatene fra litteratur- og case studien og i kapittel 4.4 presenteres en sammenligning av resultatene fra de to studiene før vi diskuterer funnene vi har gjort i kapittel 5.

### 3 Metode

Med utgangspunkt i vår problemstilling så har vi valgt å gjennomføre et fortolkende case-studie.

#### 3.1 Valg av metode

For vår studie var målet å hente inn så mye informasjon vi kunne om en spesifikk kontekst, hvor vi kunne gå i dybden uten å være begrenset til noen få variabler og en rigid protokoll. For å kunne gjøre dette landet valget på kvalitativ case-study.

Yin definerer case studie som en empirisk undersøkelse som undersøker et (moderne/samtids) fenomen innenfor sitt virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst er utydelige og krever flere kilder til bevis (Yin, 1994, p. 13). Case studier undersøker predefinerte fenomen men inkluderer ikke eksplisitt kontroll eller manipulasjon av variabler: fokuset er på en «in-Depth» forståelse av et fenomen og dets kontekst (Cavaye, 1996). Case studier benytter typiske teknikker for innhenting av data, som intervju, observasjon, spørreskjemaer, samt tekst og data analyse. Både kvalitative innhenting og analyse metodikker (hvor fokuset legges på ord og betydninger), samt kvantitative metoder (fokus på tall og måling) kan benyttes (Yin, 1994, p. 14).

Det er viktig at man velger case der en kan få hentet ut store nok mengder relevant informasjon til temaet en ser på og at det kan bidra til å utdype teoretisk kunnskap (Eisenhardt, 1989). Case-study metoden introduserer gjerne endringer i forskningsdesign underveis i forskningsløpet, som underbygger viktigheten av fleksibilitet og at man er åpne for å ta imot og undersøke nye ledetråder eller i helt ekstreme tilfeller skifte til nytt case (Yin, 1994).

##### 3.1.1 Fortolkende forskning

Fortolkende forskning kan defineres som; kunnskap om virkeligheten innhentes via sosiale konstruksjoner som «språk, bevissthet, delte meninger, dokumenter, verktøy og andre artefakter» (Klein & Myers, 1999, p. 69).

Fortolkende forskning fokuserer på hvordan mennesker reagerer og tolker situasjoner, fremfor å definere avhengige og uavhengige variabler på forhånd, det forsøkes å forstå et fenomen gjennom meningen det gis av mennesker.

#### 3.2 Rekruttering / Utvalg

Før starten av vårt prosjekt satt vi oss ned for å definere noen kriterier for hvem vi ønsket å arbeide med i prosjektførsløpet. For å gjøre det enkelt presenterer vi de to hovedpunktene som var viktigst for vårt valg av case studier:

- De må aktivt drive med gevinstrealisering.
- Vi ønsker muligheten til å gjennomføre "face-to-face" kommunikasjon, så det er viktig for oss å finne noen som er nærme nok til at man ikke må reise for langt. (Typisk Oslo ville vært for langt til regelmessig møteing)

Etter å ha fått på plass noen base-kriterier startet jakten med å finne en passende kandidat. Vår veileder bidro til dette med å foreslå kontaktpersoner i 2-3 relativt nærliggende kommuner (fylkeskommuner). Etter å ha fått kontaktet nevnte personer, virket AAFK ved deres IT-leder til å ha størst interesse for et slikt prosjekt. Valget vårt falt da på å gjennomføre vår oppgave ved å se på prosjekter der.

Gjennom møte i Arendal med it-leder fra AAFK og deltagere i *Koordinerende Arbeidsgruppe* (KA) fikk vi presentert tre prosjekter som relevante for vår oppgave og ble videresendt for å kontakte og avtale rammer for intervju og datainnsamling med relevante kontaktpersoner. Innad i disse tre prosjektene ble vi koblet opp mot prosjektlederne og de har fungert som våre kontaktpersoner innad i prosjektene.

Tabell 1 gir en oversikt over hvem vi har pratet med, hvor lenge intervjuene og observasjon har vart, hvilke måneder de ble gjennomført og fra hvor intervjuene ble gjort. Tidsestimeringene er gjennomsnitt av alle intervjuer og avregnet til nærmeste hele 5 eller 10 minutter. Antall intervjuer er satt opp i parentes etter respondent. Respondenter vil heretter bli referert til ved bruk av forkortelsen som er satt.

Tabell 1: Respondentliste

Respondent	Forkortelse	Varighet	Måned	Lokasjon
<b>Prosjekteier GIS (5) IKT-Leder</b>	IL	35min	Jan, Feb, Mars, April, Mai	Arendal, Skien, Telefon
<b>Prosjektleder 1 (3)</b>	P1	25 min	Mars, April, Mai	rimstad, Telefon
<b>Prosjektleder 2 (2)</b>	P2	30 min	Mars, April	Telefon
<b>Prosjektleder 3 (1)</b>	P3	30 min	Mars	Telefon
<b>Observasjon Grimstad</b>	OG	4-timer	April	Grimstad
<b>Observasjon Skien</b>	OS	4.5 - timer	Mai	Skien

### 3.3 Datainnsamling

I kvalitativ forskning er det flere måter å anskaffe seg data på. Kvalitative data kommer fra observasjon, deltagende observasjon (feltarbeid), intervjuer, spørreskjema, dokumenter og tekst, og forskerens inntrykk og reaksjoner (Myers, 1997).

Vår data kommer i hovedsak fra intervju, dokumenter og observasjon.

### 3.4 Etikk / personvern

Spørsmålet om etikk handler i utgangspunktet om hva som er rett og galt for forskere å gjøre for å nå deres mål. Når vi skal utføre intervjuene i de ulike bedriftene er det viktig å holde oss saklige og profesjonelle i vår framreden, vise respekt ovenfor de ansatte i bedriften og ta hensyn til at vi er på besøk på en arbeidsplass slik at vi ikke forstyrrer arbeidet som foregår der. Når det gjelder informasjonen vi innhenter og informantene som gir oss denne informasjonen må vi ta utgangspunkt i at vi skal anonymisere alle informanter og all informasjon for ikke å avsløre noen identiteter på mennesker eller foretak. Vi må heller ikke publisere informasjon som kan være bedrifts-hemmeligheter eller lignende.

All informasjon vi har lagret rundt prosjektene, lydfiler av intervjuer og prosjekt relatert dokumentasjon ligger lagret i tjenester som krever brukernavn og passord for å åpne. Denne dataen vil i kort tid etter ferdigstilling av masterprosjekt bli destruert.

### 3.5 Intervju

Man kan dele opp intervjuer i strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer kjennetegnes ved at spørsmål og rekkefølge er bestemt på forhånd, mens semi-strukturerte intervjuer som også er forberedt på forhånd tillater forsker å tilpasse intervjuets gang med tanke på rekkefølge, oppfølgingsspørsmål og lignende. Ustrukturerte intervjuer styres i stor grad av respondent, og man ønsker i minst mulig grad å påvirke hva informanten skal prate om. I denne studien er det gjennomført semi-strukturerte intervjuer (Oates, 2006).

For å si litt om omstendigheter det passer og benytte seg av kvalitative intervjuer, viser vi til en liste over fem "guidelines":

- \* Studien fokuserer på et fenomens mening for deltagerne.
- \* Man skal studere individuelle oppfatninger av prosesser innen en sosial setting.
- \* Individuelle historiske beretninger er nødvendig for å si hvordan et spesifikt fenomen utviklet seg
- \* Utforskende arbeid er nødvendig før en kvantitativ studie kan bli gjennomført; og
- \* En kvantitativ studie er utført, og kvalitative data er nødvendige for å validere spesifikke målinger eller for å klarifisere og illustrere meningen av funnene. (N. King, 1994).

For at en skal kunne gjennomføre gode intervjuer, er det viktig at en legger ned et godt stykke arbeid i forberedningen av intervjuene. Dette blir videre lagt fokus på av McNamara (2009) som antyder viktigheten av forberedelses stadium, for å opprettholde et entydig fokus på hvordan intervjuene vil bli gjennomført for å gi maksimal nytte for det foreslåtte forskningsstadiet. Det er derfor viktig at det legges ned en god jobb i planleggingen av intervjuene, og hvordan de skal gjennomføres. (McNamara, 2009)

#### 3.5.1 Intervjuguide

Eksisterende litteratur er et viktig grunnlag for data innsamling i case studier: «experienced investigators review the previous research to develop sharper and more insightful questions about the topic» (Yin, 2003, p. 9).

Før utarbeidelsen av intervjuguiden tok vi en gjennomgang av dokumenter relatert til prosjektene og artikler på emnet. Dette var dokumenter som kravspesifikasjon, gevinstrealiseringsplan, artikler på Scholar o.l., samt tidsskrifter som kunne gi et grunnlag for hvilke spørsmål vi skulle formulere.

Spørsmålene og ideene vi hadde underveis ble kategorisert og sortert, for videre å bli modifisert fra intervju til intervju ettersom hva vi hadde behov for å belyse og i hvilken grad noen av spørsmålene fungerte eller ikke fungerte. For å illustrere dette vedlegges intervjuguide i vedlegg 1.

#### 3.5.2 Gjennomføring av intervjuer

I to av prosjektene ble intervjuer gjennomført etter at den første runden eller mer av gevinstrealiseringsprosessen var gjennomført. I det tredje prosjektet gjennomførte vi intervjuer før de startet selve prosessen og underveis, samt på slutten av den planlagte prosessen deres.

De fleste Intervjuene som ble gjennomført, er tatt over telefon grunnet geografiske og tidsmessige grunner. Det passet ofte best for respondenter å ta intervjuet over telefon.



Intervjuer gjennomført via telefon ses typisk bare på som passende ved korte (Harvey, 1988), eller godt strukturerte intervjuer (Fontana & Frey, 1994). En studie gjort av J. Sturges og K. J. Hanrahan viser til at man godt kan få ut den informasjonen man trenger ved å gjøre intervjuer over telefon (Sturges & Hanrahan, 2004).

På forhånd av intervjuene ble det preparert to telefoner med programvare som kunne ta opp samtaler. Telefonen som ble brukt til intervjuer tok opp selve samtalen, mens den andre fungerte som backup og benyttet mikrofon for å ta opp via høyttaler på den andre telefonen.

Intervjuene ble startet med en gjennomgang av formålet med intervjuet, hva vi ville snakke om og hvordan dataen skulle behandles. Deretter spurte vi etter hvordan de ønsket at dette skulle være, om det var greit å sitere, skulle de se oppgaven før levering, greit å ta opp samtalen og lignende.

Alle intervjuene ble gjennomført på egne grupperom, for å unngå forstyrrelser og støy fra andre. Avslutningsvis takket vi for intervjuet og gikk over hvordan vi kunne kontakte dem, om vi kunne kontakte dem ved eventuelle spørsmål eller oppfølgingsintervjuer, og tilgang til prosjekt dokumenter o.l.

Intervjuene over telefon har fungert bra for oss, det har ikke vært noen problemer med å få kontakt med respondenter via dette mediet, kvalitetsmessig har opptakene vært gode og forståelige for videre arbeid.

### 3.6 Observasjon

Man kan dele inn observasjon i systematiske observasjon og deltagende observasjon. Forskjellen på disse er at man i deltagende observasjon går inn for å forsøke å oppleve situasjonen fra deltakers synspunkt, mens man i systematisk observasjon har en forståelse fra før for hva en skal observere og hva som eventuelt skal kodes (Oates, 2006).

Man kan enten velge å gjennomføre observasjonen skjult eller åpent, med varierende grad av deltagelse i gitt situasjon. Forskeren påvirker i større grad deltagere ved åpenhet og deltagelse, men det kan gi deltakere større tillit til forskeren. Det er etiske problemer knyttet til å gjennomføre en skjult observasjon (ibid). Våre observasjoner har vært åpne, og deltakere har hele tiden vært bevisst på at vi har vært tilstede.

Vi deltok på styringsmøte i case A ved rådhuset i Grimstad den 04.04.2014. Det ble også deltagelse ved kommunalt IT-forum i Skien 21.05, hvor blant annet Kirsti Kierulf fra KS var foredragsholder.

#### 3.6.1 Utføring av observasjon

Møtet vi observerte omhandlet gevinstrealisering, hvor de skulle benytte metodikken fra KommIT til å få oversikt og starte på arbeidet med gevinster. Møtet var i et møtelokale i rådhuset i Grimstad. Deltakerne i møtet var alle medlemmene i prosjektstyret for prosjektet. Dette inkluderte blant annet HR-rådgiver fra Grimstad, økonomisjef fra Froland, teknisk koordinator fra IKT-Agder, samt representanter fra Arendal og AAFK. Deltakerne satt på et rundbord med en fremviser på ene veggen. Observasjon ble gjennomført ved at vi plasserte oss på et eget bord utenfor «det runde bord» i bakgrunnen. Vi satte opp datamaskiner og notatblokker for notater. Fra bordet i bakgrunnen noterte vi interessante elementer fra deres diskusjon, hva de hadde problemer med, hva som gikk bra og hvordan de samhandlet. Vi plasserte også en

opptaker på det runde bordet slik at vi hadde en ekstra kilde å verifisere notatene mot og også hente ut data som ikke kom med i notatene. Målet vårt var å være tilstede under møtet uten å gripe inn i situasjonen.

Observasjonen gjennomført i Skien 21.05 var litt annerledes, da det ikke var en direkte beskrivelse av et av casene vi har sett på. Her observerte vi heller hvordan Telemark har angrepet sin jobb med IT-strategi, at rådmann har vært svært bestemt på å kjøre en felles strategi for IT innad i fylket. I et intervju med IT-leder fra AAFK senere samme dag, ble det påpekt at det nok er langt lettere å få tilslag blant ansatte dersom budskapet om gevinstrealisering og it-strategi kommer fra rådmann, enn når det kommer fra it-leder. Det ble også gjennomført en presentasjon fra KS ved Kirsti Kierulf, hvor hun presenterte status for KS og hvilke planer de har i fremtiden.

### 3.7 Dokumenter

Dokumenter er alfa-omega i prosjekter, hvor man har alt fra ønskelister over funksjonalitet, anbudsdokumenter og gevinstplaner. Dokumenter gir muligheten til å se case over lengre tidsperspektiv, de er permanente som kan gi større troverdighet og ofte relativt enkle å få tilgang til (Oates, 2006).

Dokumenter har for oss bidratt til å gi en bedre forståelse for hva prosjektene innebærer, hvilken funksjonalitet og innsikt i gevinstrealiseringsarbeidet som er og eller tenkt gjennomført. Deler av teksten i resultater er hentet direkte fra prosjektdokumentasjon, for å unngå at det skrives feil informasjon om prosjektene. Det er også hentet ut for å gi et mer helhetlig bilde av case.

Blant dokumenter vi har gått gjennom, finner vi: Gevinstanalyser enten som vedlagt Excel fil fra gevinstkokebok verktøyet fra KommIT eller liste vis i prosjektdokumentasjon, prosjektbeskrivelser, oppdragsbeskrivelser m.m. I case A og C har vi hatt tilgang til en rekke dokumenter, mens i prosjekt B har det bare vært en kort prosjektbeskrivelse.

### 3.8 Databehandling og analyse

Kvalitativ data inkluderer all ikke-numerisk data, ord, bilder, lyd og så videre som man finner i intervjuer, dagbok, bedrifts dokumenter, nettsider o.l. Det er hovedtypen av data eller bevis, som er generert av case-studier, action Research og etnografi. Det er også hovedtypen data som blir brukt og analysert av fortolkende og kritiske forskere, kan også bli generert av positivistiske forskere.

Å analysere dataen en produserer i en kvalitativ studie er ikke alltid like rett-frem. Man finner ingen regler som er "set in stone", eller muligheten til å benytte etablerte matematiske og statistiske prosedyrer for analysere sin data slik man ofte kan ved kvantitative analyser.

Det anbefales at en starter ved å lese gjennom dataen for å få en generell oversikt og forståelse. Deretter er det en god idé å dele opp og identifisere viktige tema i dataen, der anbefales det disse tre inndelingene:

- Segmenter som ikke har noen betydning for det helhetlige bildet (I hvert fall ikke på studien du driver med nå).
- Segmenter som gir generell beskrivende data som du trenger for å beskrive konteksten for leseren (eksempelvis historisk data om selskap, antall ansatte, lokasjon, hvor lenge person X har vært ansatt i sin nåværende stilling).
- Segmenter som virker relevante til forskningsspørsmål(ene).

Det anbefales også å benytte seg av visuelle hjelpemidler når man kategoriserer og analyserer data(Oates, 2006).

### 3.8.1 Koding av data

Vi prøvde i denne studien å gjøre en grounded approach til analysen av dataen vår, der vi ville la dataen snakke for seg selv og trekke ut det vi kunne finne der. Dette betyr at vi ikke skal la oss påvirke av tidligere lest informasjon og mulige forståelser for dataen vi finner.

Kodingen fungerte ved at vi gikk gjennom dokumentasjon relatert til studien, som prosjektdokumenter og transkriberte intervjuer. Fra her klippet vi ut mulige hemmere og fremmere, samt eventuell kontekst for å beskrive disse og videre plasserte disse i egne dokumenter med referanser til hvor de ble funnet.

Utklippene ble gjort for å samle segmenter med data som ble sett på som viktige til å besvare vår problemstilling. Det var tidvis vanskelig å holde seg helt nøytral til dataen og vi opplevde i blant at tidligere lesning påvirket valg av teksten vi hentet ut.

### 3.9 Litteraturgjennomgang

En gjennomgang av tidligere relevant litteratur omtales av Webster & Watson (2002) som en essensiell del i et hvilket som helst akademisk prosjekt. Fra samme artikkel anbefales det tre steg til hvordan man skal identifisere kilder til gjennomgangen:

- Hoved bidragene finnes sannsynligvis i de ledende journalene.
- Gå bakover ved å se gjennom siteringen i artikkelen for å identifisere tidligere artikler man bør se nærmere på.
- Gå fremover ved å se på artikler som siterer den du undersøker. (Kan gjøres via funksjonalitet i Web of Science og Google Scholar m.m.)

Systematiske søk bør føre til at du ender opp med en god mengde relevant litteratur. Man kan bedømme hvorvidt man nærmer seg slutten på gjennomgangen når man slutter å oppdage nye konsepter i materialet en har samlet. Det poengteres også at en naturligvis ikke ville finne all relevant litteratur (Webster & Watson, 2002).

Litteratur studier er konsept-sentriske og ikke forfatter-sentriske, for å forsikre at en legger fokuset på konsepter anbefales det å opprette en konsept-matrise hvor en plottter inn relevant data ettersom man leser artiklene. Dette bidrar til å gi en bedre forståelse for hva en finner underveis i gjennomgangen sin. (ibid.)

#### 3.9.1 Gjennomføring av litteraturgjennomgang

Malen for hvordan en bør gjennomføre en litteraturgjennomgang presentert i forrige kapittel har vært basen for hvordan vi har angrepet innsamling og arbeidet med litteraturen. Vi startet med å etablere en liste over hvilke søkeord vi ville benytte, som inkluderte men ikke er begrenset til:

- Benefits realis(z)ation
- - inhibitors og eller enablers
- Benefits realisation management (BRM)
- Success factors (critical)

Søkeord i listen over har blitt brukt med og om hverandre, samt tilsvarende norske søkeord har blitt benyttet. Søk har blitt gjort i databaser som IEEE Explore, Science direct, EBSCOhost, Google Scholar, Universitet biblioteket ved UiA m.m. Resultatene som kom opp ble bl.a sortert etter antall siteringer.

Fra her valgte vi ut artikler som ved første øyekast kunne stemme overens med det vi søkte på. Deretter leste vi gjennom abstract for å få bedre inntrykk i hvilke artikler som kunne passe. Fra artiklene vi endte opp med etter denne gjennomgangen, har det også blitt gjort gjennomgang av sitater både innad i artiklene som virket passende samt sett på hvem som siterer artiklene vi har endt opp med. Etter at jobben over var gjort endte vi opp med ca. 15-20 artikler som fungerte som base for vår litteraturgjennomgang.

Litteraturstudien ble startet ved å lese gjennom: Realising benefits from IS/IT: exploring the practices and competences required to succeed av Colin Ashurst (Ashursts, 2007). Denne ble valgt ut først på grunn av lengde, grundig litteraturred og varierte case. På grunn av hvor mye boken dekker, ble det først lagt inn en lang liste med hemmere og fremmere som vi ikke fant noen andre steder i artiklene vi så på.

Vi startet med å utforme en konseptmatrise for å kategorisere alle konseptene vi fant i artiklene. Hver gang vi fant en ny hemmer eller fremmer laget vi en ny kategori i

matrisen og de gangene vi fant like konsepter krysses vi av under tidligere kategorier. Vår matrise var ganske lik i utformingen som "table:2 Concept matrix" av Webster & Watson (2002). (Webster & Watson, 2002, p. xvii)

Matrisen vi startet med så ikke så bra ut når den inneholdt gjerne 10-20 konsepter bare påvist i boken av Ashurts (2007) noe som kom av at vi i starten av gjennomgangen gjerne la inn hemmere og fremmere som var spesifikke til mindre oppgaver innen gevinstrealisering, gjerne helt spesifikke analytiske feil og lignende.

Grunnet naturen til mange av artiklene vi har lest så har det blitt vanskelig å plassere kilder på alle hemmere og fremmere, i stor grunn på grunn av hvordan hemmere og fremmere blir presentert i teksten samt våre egne tolkninger. De aller fleste hemmere og fremmere har naturlige motparter, eksempelvis vil engasjement fra toppledelse være en fremmer, mens dersom man legger til "mangel" foran engasjement så blir det plutselig en hemmer.

Matrisen vi startet med ble senere omformatert til tabellen en i dag finner under resultater, hvor hemmere & fremmere er plassert. Hemmere og fremmere blir i artiklene presentert i ulike former, hvor det mest vanlige er at vi har måttet tolke dem fra teksten, ellers tabeller og sitater m.m.

Som Webster & Watson (2002) beskriver, merker man når en nærmer seg slutten på gjennomgangen ved at funn av nye konsepter stagnerer. Vi merket etterhvert at det ble vanskeligere og vanskeligere å kunne identifisere nye konsepter uten at de lignet for mye på hverandre. En svakhet her var at vi ikke var flinke nok til å benytte flere kilder på hemmere og fremmere som var for like. (Webster & Watson, 2002)

Overlappende konsepter ble slått sammen for å redusere antall hemmere og fremmere som egentlig kunne falle inn under samme, men som gjerne var formulert annerledes. Dette ble også gjort for å redusere mengden uklare hemmere og fremmere, som en må lese kontekst for å kunne forstå.

Tabellen man ender opp med kan enten være konsept- eller forfattersentrisk, avhengig av hvordan en plasserer cellene. Vi har bevist valgt å gjøre våre tabeller konsept-sentriske som illustreres i tabell 1 av Webster & Watson (2002). (Webster & Watson, 2002, p. xvii).

Videre ble det gjort en gruppering for å samle hemmere og fremmere, da under gruppene metodikk og under organisasjon og ledelse. Mer utdypende grunn for disse grupperingene finnes under hemmere og fremmere kapittelet.

Til slutt slo vi sammen hemmere og fremmere til en liste over viktige gevinstrealiseringsmomenter for praktikanter som er ment som en kortfattet sammendrag for ledelsen i organisasjoner som skal til å ta i bruk gevinstrealiseringsmetodikk.

### 3.10 Grounded approach

Grounded theory er løst oversatt "*en systematisk kvalitativ forsknings metode som legger vekt på generasjon av teori fra dataen som produseres ved utføring av forskningen.*" (Martin & Turner, 1986).

I vår studie er det gjennomført en tilnærming til grounded theory, hvor vi har benyttet elementer av nevnte metode når vi har samlet og analysert data i våre case. Vi hadde et ønske i vår analyse å hente ut hemmere og fremmere relatert til konteksten vi var plassert i, ettersom litteraturen vi har vært gjennom i hovedsak har vært fra private og eller utenlandske organisasjoner.

Forutsetningen for å gjennomføre en god grounded approach er at man ikke skal bli påvirket av annen tidligere lest data eller litteratur, men at en skal la dataen en finner snakke for seg selv. Det har vist seg å være svært utfordrende i vår studie, da vi gjorde en grundig gjennomgang av litteratur på hemmere og fremmere før vi startet med hoveddelen av innsamling av data og analysen. Derfor vil vi gjøre det klart her at vi tidvis har vært «biased» til dataen vi har funnet, ved at vi har husket hemmere og fremmere fra teorien og disse har lettere blitt identifisert i dataen vi har samlet.

På tross av påvirkning fra tidligere lest litteratur, har vi etter beste evne prøvd å la dataen prate til oss og ikke tvunget frem hemmere og fremmere i dataen vi har samlet basert på tidligere lesning. Når det er sagt så kan vi aldri være hundre prosent sikre på at det ikke har forekommet, men vi har bevisst gjort et forsøk for å minimere påvirkningen fra tidligere samlet litteratur og teori.

## 4.0 Resultater

### 4.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien omfatter et utvalg av artikler som alle beskriver eksempler på arbeid med gevinstrealisering i ulike kontekster gjennom case eller kvantitative studier. For å kartlegge hvilke faktorer som er med på å påvirke arbeidet med gevinstrealisering i positiv eller negativ retning har vi opprettet to konsepter som skal omfatte faktorene. Faktorene som påvirker arbeidet med gevinstrealisering på en positiv måte har vi valgt å kalle "fremmere" og faktorer som påvirker arbeidet med gevinstrealisering på en negativ måte har vi valgt å kalle "hemmere".

Hemmerene og fremmerene som ble identifisert ble videre delt opp i to ulike kategorier, i et forsøk på å skille mellom dem og hvor de muligens oppstår og/eller har størst påvirkning. Kategoriene vi har valgt å dele de ulike hemmerene og fremmerne inn i er 'organisasjon og ledelse' og metodikk. Til tross for at hemmere ofte er lettere å identifisere i tekst, endte vi opp med å identifisere 18 hemmere og 21 fremmere. I et forsøk på å gjøre hemmere og fremmere enda mer tydelige, har vi valgt å slå sammen konsepter funnet i litteraturen.

I kapittel 4.1.1 og 4.1.2 presenterer vi et utvalg av de identifiserte hemmerene og fremmerene fra litteraturstudien og hvordan vi har arbeidet med å hente dem ut fra teorien og over i tabellform.

### 4.1.1 Hemmere

En hemmer er altså noe som gjør det vanskeligere å gjennomføre arbeidet med gevinstrealisering, som negativt påvirker holdninger til gevinstrealisering eller på en annen måte negativt påvirker bruk av gevinstrealisering i organisasjonen. Eksempler på dette kan være mangel på kunnskap og erfaring blant medlemmer i team og ledelse, for omfattende og kompleks metodikk, manglende støtte fra toppledelse m.m.

Hemmere har ofte vært lettere å identifisere i teorien da vi oftere har observert artikler hvor en diskuterer case der gevinstrealisering ikke har fungert optimalt og kommet med mulige løsninger for hvordan det kan unngås i fremtiden. Hemmere blir også oftere presentert tydelig i tekst, hvor en når det blir fortalt hvilke faktorer som påvirket muligheten til å hente ut gevinster fra prosjekter.

I flere artikler i litteraturen kan vi identifisere en hemmer for gevinstrealisering som omhandler manglende engasjement og støtte fra ledelsen i organisasjonen. Flere elementer rundt bidrag og deltakelse fra ledelsen kommer frem gjennom de ulike casene i litteraturen. For hemmeren "Lite synlig ledelse med mangel på engasjement, støtte og hjelp" har vi hentet ut elementer fra blant annet eksemplene under som har blitt slått sammen til én hemmer i resultattabellen.

*"The fragmentation of government structures at Organization A [...] was accompanied by the disengagement of senior business leaders from IT-related projects. [...] we currently have a programme board [...] but only IT-managers are attending, not chief executives as intended. [...] Part of the challenge was a new manager and their lack of engagement in the project itself"* (Doherty et al., 2012, p. 9)

*«Finally, there appears to be a lack of effective leadership to provide direction and also advice to the other personnel involved" (Ashurts, 2007, p. 168)*

Flere hemmere kan identifiseres i beskrivelsen av et case hvor ledelsen og rammeverkene som ble brukt i prosjektstyringen var for fokusert på levering av en løsning og ikke på gevinstrealisering. Caset omhandlet et prosjekt hvor en løsning for helseoppfølging for barn skulle implementeres.

Ved et møte for å planlegge funksjonaliteten og implementeringen av løsningen var det kun IT-personell til stede. Ingen barn, foreldre eller ansatte som ble berørt av den nye løsningen var med på møtet. Møtedeltakerne hadde et teknisk fokus og så derfor også bare 'tekniske' gevinster. *«They are not thinking about benefits, service delivery, the organizational consequences, staff groups or professional benefits. The IT benefits they're talking about are of the 'If I press this button, it'll be quicker than if I press that one', they have a very narrow view of benefits" (Ashurts, 2007, pp. 166-167).*

Hemmerene vi identifiserte i dette eksempelet var "Mangel på effektiv inkludering av interessenter", "Manglende forståelse for utforming av gevinster blant deltakere" og "Fokus legges på levering av løsning, ikke på gevinster".

En annen hemmer identifisert i litteraturgjennomgangen er hemmeren: "Metodikken eller 'guiden' de har blitt tildelt er for omfattende og kompleks". I caset som hemmeren ble funnet står det at selv om en rekke praksiser for gevinst planlegging ble benyttet, ble de ikke benyttet på en effektiv måte. Intervjuobjekter i caset så på prosessene for gevinstrealisering som de hadde blitt pålagt å utføre som for komplekse: *«Some of these rigid mechanical structures aren't giving us anything back – you just have to fill in a box.*



*[...] The goal is to balance simple / cohesive with comprehensive. What X and Y [...] have come up with is now a thick manual and is too complex" (Ashurts, 2007, p. 168)*

#### 4.1.2 Fremmere

Fremmere er alt som positivt påvirker arbeidet med gevinstrealisering, eller eventuelle muligheter til å gjennomføre denne jobben. Eksempler på fremmere er støtte fra toppledelse, klare og konsise mål, opplæring av ansatte, forankring i ledelse m.m.

Fremmere har ofte vært vanskeligere å identifisere i teksten, da det ofte presenteres løsninger for problemer i form av rammeverk hvor det er vanskelig å tyde hva det er som faktisk skal bidra til å hjelpe videre arbeid. En funksjon de som ble intervjuet så på som viktig for å realisere gevinster, var å etablere en felles visjon for prosjektet. Måten de angrep dette var å bygge visjonen over tid, slik at de fikk en felles visjon og forståelse etter hvert som ulike interessenter ble involvert i prosjektet og jobbet sammen. Dette bidro til å jobbe mot et felles mål og skapte eierskap og enighet rundt målet (Ashurts, 2007, p. 216).

Fremmeren vi identifiserte her er "Felles visjon for prosjektet".

Fremmeren "Involvere mennesker og interessenter i prosjektorganisasjon som ønsker å bidra til gevinstrealisering." har blitt hentet ut fra bl.a. følgende tekst: *"Consequently, when designing the new Customer Services system, the customers were actively engaged: 'they had a good idea of what they wanted, as a result of their [prior] experience of the Customer Service Centre'; 'they said what was required and so there was ownership'; 'they were demanding, but it was good'. Of most importance, when it came to benefits realisation, stakeholders were able to take key decisions: 'The key was that the people were empowered to make the decisions'" (Doherty et al., 2012, p. 10).*

Nedenforstående siteringer har bidratt til å lage fremmeren "Bruke målinger for å forbedre og realisere ytterlige gevinster."

*"The interviewees explained how they were using customer focused measures to continue to improve the service and realize further benefits" (Ashurts, 2007, p. 239).*

*"For example, by conducting reviews at regular time intervals, IT managers can assess realized IT payoffs against their original objectives and initiate corrective action where necessary." (Tallon, Kraemer, & Gurbaxani, 2001, p. 13).*

*"the organization's ability to effectively assess the success of a project in terms of the potential benefits, the delivered benefits, and the identification of the ways and means by which further benefits might be realized" (Ashurst et al., 2008, p. 356).*

Ovennevnte siteringer har bidratt til å lage fremmeren "Bruke målinger for å forbedre og realisere ytterlige gevinster."

Nok et eksempel på utformingen av en fremmer er eksempelet under hvor 3 artikler har bidratt til utformingen av flere fremmere som har blitt slått sammen til en.

*"A continued focus on benefits exploitation was encouraged by carrying out reviews of benefits realised over a period of time following the project. For example there was a review of the payroll project at the end of the financial year, and the Customer Service team used a range of measures to continue to assess performance and drive*

*improvements.[...] There was also strong business ownership of each project, and the programme as a whole, to provide continuity between the project outcomes and benefits exploitation. The governance structure brought together ownership for the change and exploitation linking the two competences of Benefits Delivery and Benefits Exploitation." (Ashurts, 2007, p. 241)*

*"While traditional success factors have been conceived as being applicable for the duration of the software development project, our study suggests that most, if not all, have currency throughout the operational life of the system. Too often an IS development project is seen to end at 'go-live' or when it is handed over to its sponsor or users, [...] it is of critical importance to recognise that the investment must be actively managed through its full lifecycle. The latency dimension of many business benefits means that they will emerge well after the project team has disbanded and moved on to the next project." (Doherty et al., 2012, p. 12).*

*"The benefits from IT investments will only be realized if they are 'measured and managed in a systematic way'.[...] Organizations must, therefore, be able to effectively monitor and evaluate the results of their IT projects, on an on-going basis [...] to ensure that its ability to deliver business value is incrementally improved. [...] Consequently, the benefits review competence can be defined as the 'the organization's ability to effectively assess the success of a project in terms of the potential benefits, the delivered benefits, and the identification of the ways and means by which further benefits might be realized" (Ashurst et al., 2008, p. 356)*

Disse artiklene sier noe om viktigheten med "benefits review" som innebærer og å følge IT-investeringen etter leveranse for å sikre at gevinster blir hentet ut. I tillegg til å sikre at forhåndsdefinerte gevinster blir hentet ut kan "benefits review", eller fortsettende fokus på gevinstutnyttelse, sørge for at organisasjonen kan gjøre justeringer om det oppdages at man er i ferd med å ikke få realisert gevinstene samt gjøre justeringer om man finner nye muligheter til å realisere nye og flere gevinster. Det kommer også frem at det er viktig å sikre eierskap hos ledelsen til resultatet av investeringen og uthenting av gevinster. Fremmeren vi definerte ut fra disse funnene ble; "Fortsettende fokus på eierskap og gevinstutnyttelse etter endt prosjekt." Denne fremmeren og alle de andre faktorene som påvirker gevinstrealisering blir i neste kapittel presentert i 2 tabeller over henholdsvis hemmere og fremmere.

### 4.1.3 Oppsummering

Vi har samlet alle hemmere og fremmere i en oppsummerende tabell som viser konseptene vi fant i teorien, samt kilder til hvor de ulike hemmerene og fremmerene ble funnet. Ved å lese gjennom litteraturen har vi ikke observert en god tabell over hemmere og fremmere, derfor ønsket vi å gjøre et forsøk på dette under. Vi har sett noen eksempler på tabeller som oppsummerer suksess-faktorer o.l. men de er som oftest svært snevre. Hvert konsept har blitt identifisert med en bokstav for å lettere kunne henvise til dem senere i rapporten.

Tabell 2: Hemmere fra litteraturstudie

<b>ID.</b>	<b><u>Hemmere</u></b>	<b>Kilde</b>
	<b>Ledelse &amp; Organisasjon</b>	
<b>A</b>	Lite synlig ledelse, mangel på engasjement, støtte og hjelp.	(Ashurts, 2007; Bradley, 2010; Doherty et al., 2012; C. Lin, Pervan, & McDermid, 2005)
<b>B</b>	Mangel på ferdigheter og erfaring relatert til gevinstrealisering hos prosjekt- og toppledelsen	(Ashurst, 2007; C. Lin et al., 2005)
<b>C</b>	Manglende tiltro til gevinstrealisering.	(Ashurst, 2007)
<b>D</b>	Fokus legges på levering av løsning, ikke på gevinster.	(Ashurst, 2007; Ashurst et al., 2008; Doherty et al., 2012; C. Lin et al., 2005)
<b>E</b>	Mangel på delt ansvar for gevinstrealisering	(Ashurst et al., 2008; Ashurts, 2007)
<b>F</b>	Interessenter ønsker ikke å delta på gevinstrealisering fordi de tror det bare er teknisk.	(Ashurts, 2007)
<b>G</b>	Metodikken er for kostbar å implementere	(C. Lin et al., 2005)
<b>H</b>	Manglende forståelse for utforming av gevinster blant deltakere	(Ashurts, 2007)
<b>I</b>	Begrenset kunnskap om ny teknologi og mulighetene det bringer	(Ashurts, 2007)
<b>J</b>	Mangel på felles rammeverk for gevinstrealisering	(Ashurts, 2007; C. Lin et al., 2005)

<b>K</b>	Vanskelig å vurdere og følge gevinster etter at teknologi er levert, da gevinster gjerne realiseres senere.	(C. Lin et al., 2005; Murphy & Simon, 2002)
<b>L</b>	Gevinstrealiseringsarbeidet avsluttes ved prosjektslutt.	(Doherty et al., 2012; C. Lin et al., 2005; Norris, 1996)
<b>Metodikk</b>		
<b>M</b>	Mangel på effektiv inkludering av interessenter	(Ashurts, 2007)
<b>N</b>	Gevinstrealiserings prosesser blir forhastet og eller nedprioritert	(Ashurts, 2007; Irani, 2002; C. Lin et al., 2005)
<b>O</b>	Metodikken, eller «guiden» de har blitt tildelt er for omfattende og kompleks	(Ashurts, 2007; C. Lin & Pervan, 2003; C. Lin et al., 2005; Serafeimidis & Smithson, 2003)
<b>P</b>	Overvurdering av gevinster og for lave estimater på kostander for å få godkjent prosjekt	(Ashurts, 2007; Hinton & Roland, 1996; C. Lin et al., 2005)
<b>Q</b>	Kun generelle gevinster i prosjektdokumentasjon	(Ashurts, 2007)
<b>R</b>	Vanskelig å estimere tall/verdi for en gevinst	(Irani, 2002; C. Lin et al., 2005; K. H. Lin, Lin, & Tsao, 2006)

Tabell 3: Fremmere fra litteraturstudie

<i>ID.</i>	<i>Fremmere</i>	<i>Kilde</i>
	<b>Ledelse &amp; Organisasjon</b>	
<b>A</b>	Sentralisert IT funksjon for å bringe sammen IT-avdelingen hvis disse er plassert i forskjellige avdelinger/kontor.	(Ashurst & Hodges, 2010; Ashurts, 2007)
<b>B</b>	Aktiv ledelse av gevinstrealisering.	(Ashurst et al., 2008; Ashurts, 2007; Doherty et al., 2012)
<b>C</b>	Dele læring på tvers av organisasjonen er et svært viktig aspekt i utviklingen av endringsmulighet.	(Ashurts, 2007)
<b>D</b>	Felles visjon for prosjektet.	(Ashurts, 2007)
<b>E</b>	Involvere mennesker og interessenter i prosjektorganisasjon som ønsker å bidra til gevinstrealisering.	(Ashurst & Hodges, 2010; Ashurts, 2007; Doherty et al., 2012)
<b>F</b>	Fortsettende fokus på eierskap og gevinstutnyttelse etter endt prosjekt.	(Ashurst et al., 2008; Ashurts, 2007; Doherty et al., 2012)
<b>G</b>	Opplæring av ansatte i å bruke den nye teknologien optimalt for å nå definerte mål og gevinster.	(Ashurst & Hodges, 2010)
<b>H</b>	Kultur for gevinst/måloppnåelse blant ansatte i organisasjonen.	(Ashurst & Hodges, 2010; C. Lin et al., 2005)
<b>I</b>	Incentiver til ansatte i linjen, ved bidrag til måloppnåelse.	(Ashurst & Hodges, 2010)
<b>J</b>	Fokus på gevinster, ikke teknologi.	(Ashurst et al., 2008; Doherty et al., 2012)
	<b>Metodikk</b>	
<b>K</b>	Klare og konsise mål og gevinster.	(Ashurts, 2007)
<b>L</b>	Aktiv involvering av interessenter gjennom prosjektforløpet	(Ashurts, 2007)
<b>M</b>	Ikke nødvendig å endre alt samtidig, hente ut gevinster i hver fase av prosjektet/programmet.	(Ashurts, 2007)
<b>N</b>	Felles språk og rammeverk (f.eks. KommiT).	(Ashurts, 2007; C. Lin et al., 2005)
<b>O</b>	Hold det enkelt og gjør det konsekvent og skikkelig (f.eks. risk management) med fokus på gevinster.	(Ashurts, 2007)

<b>P</b>	Prosjektstyring med fokus på gevinstrealisering gjennom endringsledelse er viktig for å utvikle endringsmulighet.	(Ashurst & Hodges, 2010; Ashurts, 2007; Doherty et al., 2012)
<b>Q</b>	Levende gevinstplan.	(Ashurts, 2007)
<b>R</b>	Bruke portefølje til å tilpasse måten en tar fatt på prosjekter og finne ressurser for hvert prosjekt innenfor et overordnet rammeverk.	(Ashurst et al., 2008; Ashurts, 2007)
<b>S</b>	Være nøye med å planlegge og håndtere realiseringen av gevinster.	(Ashurst et al., 2008; C. Lin & Pervan, 2003; Markus, 2004)
<b>T</b>	Bruke målinger for å forbedre og realisere ytterlige gevinster.	(Ashurst et al., 2008; Ashurts, 2007; Tallon et al., 2001)
<b>U</b>	Evaluering etter implementasjon.	(Ashurst & Hodges, 2010)

### 4.3 Case beskrivelse

Med utgangspunkt i problemstillingen; «Hvilke hemmere og fremmere kan vi finne i offentlige gevinstrealiseringsprosjekter», har vi valgt ut 3 prosjekter som er spesielt interessante for å utforske dette problemområdet. De 3 prosjektene finner alle sted i offentlig sektor i Aust Agder fylke.

Prosjektene er også meget interessante da de har benyttet seg av metodikken fra KS i ulik grad. Case A går ut på å implementere et nytt system for registrering av sykefravær og oppfølging av sykemeldte, case A har praktisert metodikken for gevinstrealisering konsekvent fra starten, med planlegging av gevinster helt i fra forprosjektet. Case B omhandler utskifting av teknologi i PDA' er for ansatte i hjemmesykepleien. I Dette prosjektet ble det neglisjert å følge metodikken da prosjektstyret var av en oppfatning av at det ikke var noen flere gevinster å hente ut av en teknisk oppgradering av arbeidssystemene. De mente alle gevinster relatert til dette prosjektet ble hentet ut ved innføringen av PDA' er for noen år siden. Til slutt i Case C ble metodikken tatt i bruk for sent i prosjektløpet og vi skal se på hvilke følger dette har hatt for å utføre vellykket gevinstrealisering. Kommunene involvert i de 3 prosjektene er Arendal, Grimstad og Froland samt AAFK. I 2002 ble IKT-avdelingene i disse kommunene slått sammen til et interkommunalt IKT-driftsselskap. Dette selskapet ble kalt IKT-Agder. IKT Agder er med i alle prosjektene som teknisk ressurs, i neste kapittel presenteres IKT-Agder kort.

Tabell 4: Case-Beskrivelse

Case	Organisasjon	Prosjekt	Navn	Prosjektforløp	Budsjett
A	Offentlig org. Kommunalt	Innføring av nytt system for å effektivisere og forbedre behandlingen av sykefravær	Sykefravær	Feb.2014 -> okt.2014	700 000,-
B	Offentlig org. Kommunalt	Innføring av nye håndholdte enheter for sykepleiere i felten. Oppgradering fra PDA til mobil enhet med Windows Phone 8	Gericca	24.jan. 2014 -> 31.mar.2014	668 000,-
C	Offentlig org. Kommunalt	Standardisering av bakenforliggende teknologi i det geografiske informasjonssystemet.	GIS	2013 -> mai 2015	Ca. 1 mill.

### 4.3.1 Kontekst:

#### *IKT-Agder*

IKT Agder er Norges første interkommunale IKT-driftsselskap på to forvaltningsnivå. Selskapet eies av kommunene Arendal, Grimstad, Froland og AAFK og ble stiftet i oktober 2002, og består av 46 ansatte. Selskapets totale nettverk er et av Sørlandets største med ca. 20 000 brukere. IKT Agder er et resultat av at kommunene samlet IT driftsavdelingene i felles interkommunalt selskap. (IKT Agder, 2014)

De fire eierkommunene er også hovedsakelig kundene til selskapet. I tillegg har selskapet noen mindre kunder som er eid av en av eierkommunene, eller har tidligere vært eid av en av eierkommunene. Støttefunksjonen IT er organisert som eget interkommunalt selskap (IKT Agder) i samarbeid med andre kommuner. IKT Agder har således ansvar for å utvikle, forvalte og drifte store IT-systemer for Arendal kommune, Grimstad kommune, Froland kommune og AAFK.

IKT Agder er leverandør av IKT-tjenester som blant annet omfatter utvikling av elektroniske portal tjenester, drift av utstyr, nettverk, forvaltning og drift av applikasjoner samt brukerstøtte. IKT Agder skal styrke kundenes kompetanse på IKT, herunder bidra til større effektivitet og bedre kostnadskontroll, samt være kundens drifts- og innkjøpselskap. Selskapets formål er å være en IKT rådgiver for kundene. Prosjektleveranser er også en viktig del av IKT Agders tjenester. Flere kunder ønsker økt fokus på oppfølging av egne og IT underleverandørers leveranser på tid, kvalitet og pris. IKT Agder har ansvaret for teknisk utvikling og drift av alle underliggende systemer.

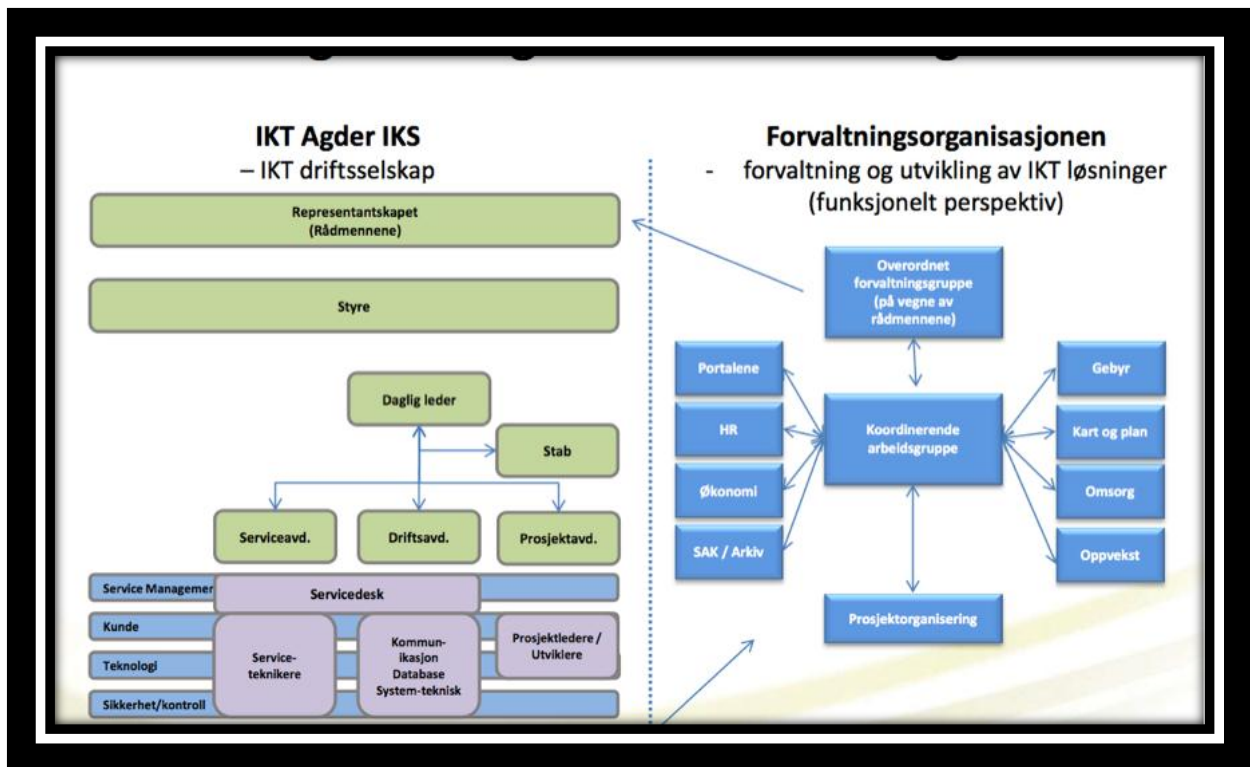
IKT Agder har en visjon om å bedrive god gevinstrealisering i sine IT prosjekter. Høsten 2013 ble organisasjonen introdusert for gevinstrealiseringsmetodikken til Kommit. De har etter dette et ønske om å benytte denne metodikken i sine IT-prosjekter for å hente flere gevinster ut av sine prosjekt i fremtiden. Vi har fulgt 3 prosjekter hos IKT-Agder som er 3 av de første prosjektene i IKT-Agder som benytter denne metodikken.



### IKT-Agder og forvaltningen

For å dekke Grimstads, Frolands, Arendals og AAFKs behov har det opprettet et system der de prøver å administrere funksjonell IKT. For å få dette til å virke best mulig ble det opprettet 12 forvaltningsgrupper med medlemmer fra hver av disse som jobber for alle fagområdene i fylkeskommunen. Dette inkluderer bl. a. omsorg, skole, økonomi og lønn, funksjonelle områder og sak og arkiv. I midten av disse sitter den KA. Mandatet til KA har beskrevet at det skal tas ut gevinster og synergi av disse gruppene. KA jobber også med budsjettarbeid og organisering av disse gruppene. KA er samarbeider med IKT-Agder. Ledelsen sitter i den overordnede forvaltningsgruppen (OFG) som er over KA.

Det er rådmannen fra de involverte kommunene som sitter i ledelsen. Det er disse som tar avgjørelser om prosjekter skal få økonomisk støtte og de tar opp problemsaker som har med penger og organisering å gjøre.



Figur 2: Forvaltningsorganisasjonens struktur med IKT-Agder

### 4.3.2 Metodikk for gevinstrealisering

I 2013 utviklet kommunesektorens organisasjon(KS) «Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner». Dette er en lettfattelig veiledning for gevinstrealisering med tilhørende Excel-verktøy. Denne har nå nylig blitt tatt i bruk av IKT-Agder og AAFK.

#### *Gevinstkokeboken*

Kokeboken utarbeidet av KommIT beskriver gevinstrealisering i ulike faser. Fasene er hentet fra Difi's Prosjektveiviseren. Prosjektveiviseren er anbefalt prosjektmodell for gjennomføringen av digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. De 3 prosjektene har i det minste fått opplæring i, og er kjent med metodikken og verktøyene i kokeboken. Figur 3 er fra gevinstkokeboken og illustrerer og beskriver de ulike fasene i et prosjekt med tilhørende gevinstrealiseringsoppgaver. Dette for å gi grunnleggende kunnskap om metodikken før vi presenterer de 3 Casene i neste kapittel.

Figur 3 presenterer essensen i metodikken og fasene den inneholder, med mål for faser, aktiviteter og maler/leveranser. For en mer omfattende beskrivelse av fasene, refereres det til gevinstkokeboken fra KommIT som man finner på KS sine nettsteder.

	1. Konsept	2. Planlegge	3. Gjennomføre	4. Avslutte	5. Realisere
<b>Mål for fasen</b>	<i>Kartlegge potensielle gevinster, hvem som berøres og vurdere gevinster mot kostnader</i>	<i>Planlegge gevinstrealisering: knytte gevinster til konkrete tiltak, måleindikatorer og ansvarlige</i>	<i>Sørge for gevinstrealiserings-tiltak gjennomføres som planlagt</i>	<i>Sikre smidig overgang til linjen, slik at linjen er forberedt på å realisere gevinster</i>	<i>Følge opp gevinster jevnlig og iverksette korrigerende tiltak ved avvik</i>
<b>Aktivitet er</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysere dagens og fremtidige arbeidsprosesser</li> <li>• Analysere endringer i prosesser og definere gevinster</li> <li>• Kartlegge hvem som berøres av prosjektet</li> <li>• Vurdere gevinster mot kostnader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegge gevinstrealisering</li> <li>• Planlegge hvordan gevinster skal følges opp</li> <li>• Planlegge tiltak og kommunikasjon per interessent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følge opp tiltak, gevinster, etablering av måleindikatorer og risiki under prosjekt</li> <li>• Oppdatere gevinstrealiseringsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportere gevinstrealisering på slutten av prosjektet</li> <li>• Overlevere gevinstrealisering til linjen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablere tydelige roller og ansvar</li> <li>• Følge opp gevinster i drift</li> <li>• Iverksette korrigerende tiltak ved avvik</li> </ul>
<b>Maler/ Leveranser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessanalyse</li> <li>• Endringsanalyse</li> <li>• Interessent-analyse</li> <li>• Gevinstanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevinstrealiseringsplan</li> <li>• Oppfølgingsplan</li> <li>• Endringsledelsesplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statusrapport</li> <li>• Oppdatert gevinstrealiseringsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluttrapport for prosjektet med fokus på gevinstrealisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatoppfølging for gevinstrealisering i drift</li> </ul>

Figur 3: Fasebeskrivelse, KommIT: Gevinstkokebok

#### 4.3.4 Case A - Sykefravær

Fylkeskommunen og utvalgte enkeltkommuner i Aust-Agder skal gå over fra et eldre registreringssystem for sykefravær hos alle ansatte i de ulike offentlige instansene i kommunene til et nyere system for registrering og oppfølging av sykemeldte. IKT Agder er med i prosjektet som teknisk ressurs.

Case A omhandler anskaffelse av et nytt IKT-system for oppfølging av sykemeldte. Involverte i prosjektet er Froland kommune (FK), AAFK og Grimstad kommune (GK). Systemet skal være et lederstøtteverktøy for å sikre at oppfølging skjer i henhold til avtaler med hensikt å få den ansatte raskere tilbake til arbeid. Systemet inneholder også løsninger for bl.a. oppfølging av nyansatte, oppfølging i personalsaker og avvikling av arbeidsforhold. Det er avsatt 700 000 NOK til innføringen av dette systemet.

Prosjektet er ikke lovpålagt, men oppfølgingsarbeidet er det. Det vil si at dette prosjektet er igangsatt etter deres eget ønske. Jobben med gevinstrealisering er pålagt av rådmann i Grimstad kommune som eksemplifisert med dette sitatet(F1): *«Vi er pålagt av prosjekteier (rådmann) å kjøre en gevinstanalyse for å vise at her er det effekt, både kostnadmessig og kvalitetsmessig. Vi får ikke lov til å gå til innkjøp av et system om det ikke er gevinst i det».* (P1, F5) Dette er første gangen prosjektgruppen jobber med gevinstkokeboken fra KommlIT og metodikken ble tatt i bruk etter at forprosjektet var ferdig. Dette fordi metodikken fra KommlIT er veldig ny, men de har som mål å følge denne til punkt og prikke. *«Metodikken kommer vi til å følge ganske slavisk».* (P1, F11) Vi spurte hvor omfattende de oppfattet arbeidet med gevinstrealisering. Prosjektleder responderte med at de så på gevinstrealisering som et omfattende arbeid, men samtidig veldig nyttig da det hjelper med å gjennomgå tidligere rutiner og se hvordan en tenker at det skal bli. *«Det blir en slags bevisstgjøring på hvor vi vil hen».* (P1) Prosjektleder sier også at det er viktig å starte med gevinstrealisering tidlig og ikke vente for lenge.

Det hadde ikke blitt gitt en formell opplæring av alle involverte i prosjektgruppen da metodikken ble tatt i bruk. Noen fra prosjektgruppen har vært på kurs for å lære metodikken, mens resten vil bli opplært internt. *«De andre må lese seg opp litt selv, så kan vi andre veilede litt underveis»* (P1, F2)

#### *Organisering av prosjektet*

Det er de nevnte kommunene og fylkeskommunen som er kundene i prosjektet, oppdragsgiver er forvaltningsgruppen HR som er Grimstad kommunes avdeling for ansvarsområder som bl.a. lønnsutbetaling, HMS-oppfølging, kompetanseutvikling og sykefraværsoppfølging. Prosjekteier er HR-sjef i Grimstad kommune. Det er opprettet en referansegruppe der representant fra KA, HR-sjef i Grimstad kommune, økonomisjef i Froland Kommune representant fra AAFK og representant fra Arendal kommune. Prosjektleder er personalrådgiver i Grimstad kommune, det er også en prosjektleder fra leverandørens side. Prosjektgruppen består av prosjektleder og representanter fra kommunene og fylkeskommunen samt en teknisk ressurs og koordinator fra IKT-Agder. Det er HR avdelingene i kommunene som har vist et ønske om å anskaffe et støttesystem for ledere da det eksisterende systemet er tungvint og bruke. Det er mye forskjellig praksis i metodikken rundt oppfølging av ansatte rundt hos de ulike lederne og det er et ønske om å redusere sykefraværet og få ansatte raskere tilbake i arbeid.

### *Produktet og ønsket funksjonalitet og gevinst*

Det nye systemet skal bidra til lavere fravær og sikre at tidsfrister overholdes i tråd med lovens krav. Systemet skal gi gode rutiner som skal skape forutsigbarhet og gi oversikt over gangen i oppfølgingsarbeidet. De nye gode rutinene skal effektivisere oppgavene og gjøre alle berørte parter trygge på hva som skjer på de ulike oppfølgingspunktene. Det er skissert opp hvordan investeringen vil påvirke de ulike delene av kommunen og det ønskes at investeringen skal bidra til et mer helhetlig og systematisk oppfølgingsarbeid rundt ansatte. Dette håper de vil gi *reduisert fravær og økt kvalitet på tjenester* som følge av *stabilitet i bemanningen*. Investeringen skal gi kvalitetssikret oppfølgingsarbeid slik at det blir *lik praksis* for alle medarbeidere og at oppfølgingen skjer etter samme metodikk, og med samme kvalitet, uansett hvilken leder som utfører arbeidet. Det ønskes at systemet skal gi en mer helhetlig arbeidsprosess, med dette menes integrasjon mellom ulike fagsystemer for å *minimere manuelle oppgaver og sikre raskere saksbehandling*, bedre arbeidsflyt og *frigjøring av ressurser*. De håper at de nye prosessene skal sikre at data registres kun en gang og automatisk oppdateres i øvrige involverte fagsystemer. *Mindre dobbeltlagring*.

For ledere skal det nye systemet gi støtte til korrekt håndtering av ulike hendelser og situasjoner. Systemet skal sikre at lovpålagt oppfølging av sykefravær utføres *enklere, mer effektivt og korrekt etter regelverk og beste praksis*. De håper at ledere vil bli gitt en bedre mulighet for å behandle like tilfeller likt og samtidig få fleksibilitet til å sette inn ulike tiltak ut fra spesielle behov og hendelsens karakter. De håper at systemet vil bidra til raskere og tettere oppfølging mot ansatte og dermed maksimere sannsynligheten for at arbeidstaker kommer i jobb så snart som mulig. Ved tidlig iverksetting av virkemidler og avklaring av rest arbeidsevne med hjelp fra systemet vil dette hjelpe til å *reducere sykefraværet og dermed kostnader* knyttet til sykefravær og pensjonsytelser.

Prosjektgruppen håper at systemets støttende funksjoner vil gi bedre *trygghet* hos ansatte på at en blir ivaretatt når det oppstår fravær som krever oppfølging og en lik og rettferdig behandling slik at *medarbeiderne føler seg ivaretatt, inkludert og verdsatt*. *Men hovedmålet med gevinstrealiseringer er: «Hovedmålet er å redusere kostnader og få bedre og tettere oppfølging».* (P1, F7)

### *Prosjektforløp*

Prosjektplanlegging ble gjennomført i løpet av februar og mars, i prosjektplanleggingen vektlegges spesielt oppgaver som kontraktskriving, prosjektplanlegging, oppsett av mandat og gevinstanalyse. Fra mars til og med juni vil prosjektet være i gjennomføringsfasen, der blant annet løsningsdesign, implementering og testing er viktige oppgaver. Prosjektets avslutningsfase går fra juli til oktober og innebærer opplæring av ansatte, utrulling av nytt system, overlevering til forvaltning, drift og gevinstrealisering og en evaluering av prosjektforløpet. Da prosjekt bruker kokeboken til KommIT for å utføre gevinstanalysen vil i neste del strukturere hvordan arbeidet har foregått etter fasene som kokeboka er satt opp med. Det skal her sies at prosjektgruppen selv har delt prosjektet inn i 3 faser; planlegging, gjennomføring og avslutningsfasen. Vi vil se på oppgavene de har utført med tanke på gevinstrealisering ut fra gevinstkokebokens perspektiv, og gjøre en analyse innenfor de ulike fasene. Dataen til analysen vi gjør kommer fra intervju, dokumenter og observasjon.

## Konseptfasen



Vi starter med å se på den første fasen presentert av kokeboken til KommIT: konseptfasen.

I løpet av konsept fasen sier gevinstkokeboken at en skal blant annet produsere en prosessanalyse, endringsanalyse, interessentanalyse og en gevinstanalyse. I dette caset hadde de allerede gjort de overnevnte analysene ved tidligere anledninger og etter vår mening ble derfor denne fasen litt forhastet og gått gjennom raskere enn vi forventet. De valgte å benytte tidligere analyser(H1), enten ved å fylle disse inn i det nye verktøyet eller kopiere over det de hadde gjort før(H18), e.g. en komplett interessent analyse(H15). «Vi hadde som sagt en gevinstanalyse i forprosjektet, så det blir å hente opp den i begynnelsen av prosjektet og se om at dette fortsatt er det vi ser for oss at vil være gevinstene» (P1)

### Prosessanalyse

I konseptfasen har prosjektstyret grovt kartlagt dagens situasjon hvor de beskriver rutiner og ansvarsområder rundt registrering av fravær og konkluderer med at det er 3 ulike metoder for registrering av fravær som er i bruk pr dags dato i de ulike kommunene. Når vi observerte deres arbeid med kartlegging av prosesser fikk vi inntrykk av at det var god kunnskap til hvordan prosessene fungerer per dags dato, men liten innsikt i bruksmønster og problemer med daglig bruk(H3).

Fremtidige arbeidsprosesser er ikke beskrevet detaljert i konseptfasen da disse er ukjente for prosjektgruppen i startfasen. Det er også usikkerhet rundt funksjonaliteten i det ferdige produktet(H2) fremdeles, men styret har utformet en beskrivelse av ønsket fremtidig situasjon. Det blir i denne «visjonen» beskrevet hvordan de nye prosessene skal være uten å gå i detalj. Det blir beskrevet at de ønsker prosesser som ivaretar oppfølgingsansvaret som ansatte og ledere har ifølge lover og avtaler i kommunen.

Prosjektgruppen ble klar over at det ville være en god ide å inkludere relevante interessenter i arbeidet(F3), for å gjøre en bedre jobb med å kartlegge fremtidige prosesser og ønsker de måtte ha for systemet, når de så hvordan verktøyet var utformet. I fellesskap har prosjektgruppen kommet med en rekke forslag og ideer til hvordan de ser for seg at det skal være(F4).

De ønsker at ledere skal motta varsler fra systemet som skal være til hjelp og sikre en bedre og tettere oppfølging av ansatte, med hensikt i å få den ansatte raskere tilbake i arbeid. De ønsker at den nye løsningen skal være mer helhetlig i sin utforming og integrasjon mot eksisterende fagsystemer slik at manuelle og administrative oppgaver kan bli minimert. De ønsker at nivået av selvbetjening for ansatte skal være så høyt som mulig og håper da at ansatte selv kan registrere sitt eget fravær. De ønsker også et felles skjema for alt fravær som kan tilpasses de ulike typene fravær i kommunene. Dette skjema skal være tilgjengelig fra ansatt- og innbyggerportalene. Lederstøtte i form for «trinn for trinn» veiledninger og forklaringer til de ulike punktene er også ønskelig. Til slutt skal det være en direkte rapportering til NAV fra det nye systemet samt arkivering til arkivsystem.

## Endringsanalyse

I endringsanalysen skal man føre inn prosessene som skal endres, hvilken endring som blir gjort, gevinsten(e) det kan medføre, eventuelle strategiske mål det havner under og hvilke forutsetninger som må være på plass for at det skal muliggjøres.

I dette caset observerte vi en kort gjennomgang av hvilke endringer de så på og hvordan de tolket arbeidet med endringsanalyse. Fra før hadde de noen ideer skrevet ned om hvilke endringer som ville tre i kraft, men det kunne tyde på at de ikke helt forstod hva hensikten er eller hvordan man skulle utføre denne analysen. (H20) Metodikken anbefaler at denne prosessen skal gjennomføres på en workshop sammen med interessenter, men her ble det gjort med prosjektstyret og bar preg av å heller være en brainstorming mellom dem. (H4)

Under observasjonen så vi at de ikke førte inn hvilke prosesser som endringen skulle skje i, de førte inn endringen men formuleringen gjorde det svært vanskelig å se hva som faktisk skulle endres i prosessen. Gevinstene som ble ført inn er godt mulige å forstå, og virker gjennomtenkt(F8). Strategiske mål er ifølge metodikken ikke nødvendig å inkludere dersom man ikke har utviklet passende strategiske mål på forhånd, men her ble det gjort et forsøk på å plassere disse hvor de syntes det passet best. De strategiske målene er formulert på en slik måte, at de virket mer som prosjekt og eller gevinst mål. I feltet som skal si noe om forutsetninger for at gevinsten skal bli realisert, spriker det fra gode forutsetninger til beskrivelser som i større grad ligner på en gevinst i seg selv. Eksempel er at de ønsker bedre oppfølging i henhold til avtaleverk, hvor forutsetningen er lavere sykefravær.

## Gevinstsanalyse

Prosjektgruppen gjennomførte en gevinstanalyse i forprosjektet før de anbefalte å gå til innkjøp av systemet. Der så de bl.a. på «[...] det som går på bedre oppfølging og også det å kunne få redusert sykefraværet, få ansatte raskere tilbake i jobb.» (P1)

Vi observerte at de benyttet både data fra gevinstanalysen gjort i forprosjektet og en åpen diskusjon i rommet, for å kartlegge de mest åpenlyse gevinstene(F4). De innså her at det ville være vanskelig å lage en komplett liste uten å inkludere interessenter og ble enige om å prøve å få inkludert noen i senere møte, intervju og eller workshop(F3).

I gevinstanalysen beskriver de at det forventes at gevinster kan realiseres innenfor kvalitet, effektivitet og reduserte kostnader. Økt kvalitet på arbeidsprosessene rundt registrering av sykefravær skal gi god oppfølging overfor den som er syk og dermed gi økt medarbeidertilfredshet. Økt medarbeidertilfredshet forventes også å gi en positiv påvirkning på arbeidstakers ytelser. Effektivisering av eksisterende tjenester og frigjøring av ressurser skal gi mer effektive støttesystemer for oppfølging. For en mer komplett oversikt over deres gevinstanalyse, refereres det til vedlegg 2.

Under møtet ble det observert forsøk på å fylle ut gevinstanalysen i verktøyet og vurdere omfanget av gevinster mot kostnader og hvilken grad av viktighet disse gevinstene har. Som nevnt tidligere så de selv at det ville være viktig å inkludere interessenter, når de skulle gå videre og gjøre en mer grundig jobb med dette. Vi observerte problemer med å tallfeste verdier. (H5)

## Interessentanalyse

De har ikke valgt å benytte interessentanalysen som følger med verktøyet. I forprosjektet gjennomførte de en grundig interessant analyse som har blitt klippet ut og limt inn i verktøyet til KommIT. (H18)

Berørte interessenter er identifisert som politikere, rådmann og ledere/mellomledere, ansatte, HR avdelingen (lønn og personell), MAS/MTU (Medarbeider-samtale og -undersøkelse), TV/VO, (Verneombud) AMU, BHT (Bedriftshelsetjenesten), Agder arbeidsmiljø og NAV.

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) – Prosjektleder poengterte at det er flere ledd det kan forankres i, og at det er mye fokus på sykefravær. «*De er viktige å ta med, sentrale personer som sitter der*»(P1). Kommunikasjon vil skje ved at det publiseres dokumenter på prosjektportalen, interessenter og andre blir informert ved behov. Det er ikke spesifikt planlagt noen konkrete tiltak og kommunikasjon for hver interessent som kokeboken foreslår i deres egen interessentanalyse da dette mangler i malen de har valgt å benytte. (H18, H19)

## Planleggingsfasen

Vi oppfatter at denne fasen ikke ble gjennomført som tenkt i metoden, ettersom mye av jobben ble gjort i den forrige. Det virker i denne sammenheng som om fasene har gått litt inn i hverandre og vært mer flytende, de har ikke slavisk fulgt gangen i metoden. Fasene ser ut til å ha blitt tilpasset eldre prosjektinndeling. (H21)

## Gevinstrealiseringsplan

Gevinstanalysen som ble utformet i forprosjektet er laget ved hjelp av et eksisterende verktøy/mal fra kommunen og senere klippet inn i verktøyet fra KommIT (Vedlegg 2). (H18)

I startfasen var prosjektleder klar på at de skulle prøve å benytte metoden fra KommIT nærmest slavisk. Ettersom de har hatt flere av analysene preparert på forhånd, så har det blitt mye klipping og liming av disse inn i verktøyet.

## Risikoanalyse

De har benyttet sine egne maler for risikoanalyse som er vedlagt i vedlegg 10.

## Oppsummering

I sluttintervjuet mot slutten av mai måned oppgav prosjektleder at pilotering av systemet var igangsatt. Dette stemmer godt overens med planen for prosjektet, likevel gjenstår noe arbeid med fullføring av risikoanalyse og renskrivning av gevinstanalysen, dette innebærer bl.a. å overføre gevinstanalysen m.m. til metodeverktøyet slik at funksjonaliteten i verktøyet kan utnyttes. I etterkant av arbeidet med gevinstkokeboka oppgir prosjektleder at «[...] verktøyet var tungvint å jobbe i, omfattende, men dette kommer sikkert av at dette er første gang vi bruker det. Jeg tenker det vil bli enklere etter at man har brukt det noen ganger» (H22) (P1). På spørsmål om det hadde vært nyttig med et test-case og/eller mer utdypende og tydelige eksempler i verktøyet, sier prosjektleder at dette ville vært veldig nyttig(H19).

#### 4.3.5 Case B - Geric

Beskrivelse av dette caset baseres i stor grad på intervjuer og oppdragsbeskrivelse mottatt av prosjektleder. Det er gjort gjentatte forsøk på å få mer dokumentasjon, dette har ikke lyktes. På grunn av disse omstendighetene foreligger det ikke en fullstendig beskrivelse av arbeid i dette prosjektet, prosjekt organisasjon og det er heller ingen faser å følge som i forrige case. Fokuset i dette caset har da blitt å undersøke hvorfor gevinstrealisering ikke er gjennomført. Det er blitt gjennomført intervju for å kartlegge forståelse for metoden hos prosjektleder og begrunnelser for valg gjort relatert til bruk av metodikken. Informasjon fra nevnte intervjuer bidrar til å beskrive hvorfor det ikke er gjennomført metodisk gevinstrealisering.

Helse og omsorgstjenesten i hjemmebaserte tjenester i Grimstad, Froland og Arendal kommune har i lengre tid benyttet håndholdte PDA 'er med Windows Phone 6.5 som arbeidsverktøy i felten. Disse skal nå skiftes ut til nyere utstyr, det har foreløpig blitt bestilt 190 enheter med forbehold om mindre kjøp etter behov ved senere anledninger. Motivasjonen for å utføre denne oppgraderingen har i størst grad kommet fra de ansatte som har gitt tydelig signal på at de gamle enhetene ikke tilfredsstiller dagens behov. Budsjettet for prosjektet er på 668.000 kroner, totalt for alle tre kommuner involvert. IKT-Agder er også i dette prosjektet med som teknisk ressurs.

Helse og omsorgstjenesten i hjemmebaserte tjenester i kommunene benyttet tidligere PDA' er i felten. Installert på PDA' ene var en applikasjon som kalles Geric Mobil Pleie (GMP). Disse enhetene er nå så gamle at de er ustabile og upålitelige i det daglige arbeidet, de beskrives som delvis ubrukelige. Det er også vansker med å få levert denne typen PDA 'er med Windows Phone 6.5. Dette har ført til at utvikleren av GMP har besluttet å ikke videreutvikle programmet på den gamle plattformen. Applikasjonsleverandøren har utviklet en ny versjon av GMP som baserer seg på Windows Phone 8. På grunn av stans i videreutviklingen og utdatert maskinvare ser kommunene seg nødt til å skifte ut de håndholdte PDA 'ene til nyere smarttelefoner. Den nye versjonen av applikasjonen har vært testet i pilotprosjekter i Askim og Arendal kommune og erfaringer derfra har vært gode.

#### Organisering av prosjektet

Prosjektbeskrivelsen gir en oversikt over organisasjonen av prosjektet.

Oppdragsgiver: KA

Prosjekteier: Representant fra KA

Prosjektstyre: KA

Prosjektleder: Representant Arendal kommune

Teknisk ressurs: Representant fra IKT Agder

Prosjektdeltakere: Representanter fra Froland Kommune(2stk), Grimstad Kommune (2stk) og Arendal Kommune(2stk)

Kunden i prosjektet er helse- omsorgssektoren i Arendal, Grimstad og Froland kommune.



## Produktet og ønsket funksjonalitet og gevinst

Formålet med prosjektet er å skifte ut teknisk utstyr for å kunne fortsette å ha håndholdte enheter i hjemmesykepleien, utskiftingen vil også gi et mer funksjonelt verktøy til bruk for ansatte. De trenger et godt og stabilt verktøy for ansatte i hjemmebaserte tjenester som de kan stole på og som gjør at de kan slippe å skrive ut arbeidslister o.l. før de drar ut på runden sin slik praksisen har vært før prosjektet. Den nye versjonen vil også gi større fleksibilitet da den inneholder ny funksjonalitet ved at de, for eksempel, kan legge ut oppdrag som de ser de ikke rekker i et køsystem, eller påta seg oppdrag som andre har lagt ut. Det pekes også på at det er mye annen ny funksjonalitet i den nye versjonen, men det ser ikke ut til at prosjektgruppen har satt seg grundig inn i disse (H2). Det pekes på at den nye funksjonaliteten vil gi større trygghet for brukerne av helsetjenestene.

## Prosjektutførelse

Da metodikk fra KommIT ikke har blitt benyttet i dette prosjektet følger ikke dette caset samme struktur med faseinndeling som case A. Det presenteres i avsnittene under relevante resultater fra Caset.

I prosjektdokumentasjonen står det at prosjektet skal ha en oppstart 24. januar 2014. Prosjektet vil løpe noen måneder på våren og skal ifølge planen være ferdigstilt 31. mars 2014. Da prosjektet omhandler en oppgradering av tidligere anskaffede enheter ser prosjektleder det som ikke nødvendig å utføre en gevinstanalyse på noe som anses som en ren teknisk oppgradering.

*"Dette har bare vært et innføringsprosjekt så det er ikke helt gjort etter denne nye boken". (P2) (H6)*

Prosjektleder forklarer at det ble utført en gevinstanalyse da PDA 'ene ble innført i 2003-4. «Når prosjektet i sin tid ble innført ble det tatt ut gevinster direkte i form av nedbemanning av kontoransatte" (P2) Dokumentasjon og rapport fra gevinstrealisering i forbindelse med innføring av PDA 'er har ikke prosjektleder klart å oppdrive. Dette kommer av at prosjektet ble gjennomført før prosjektleder ble ansatt.

I prosjektdokumentet er det en forsiktig utlysning av mulig effekt, hvor dagens kostnad på 1500kr per enhet antas å bli lavere avhengig av endringer i rutiner. (H7) Det er også nevnt effekter i henhold til lisensiering og lavere innkjøpspris. Ingen av de nevnte effektene har blitt estimert i dette dokumentet, grunn for dette i prosjektbeskrivelsen er at de i bunn og grunn ikke har nok informasjon til å gjøre gode estimater (H2, H5). Det er også forsøkt å si noe i prosjektbeskrivelsen om hvordan kunden blir påvirket av denne utskiftingen: *"De vil oppleve et mer stabilt verktøy som er enklere i bruk og inneholder større funksjonalitet". (H2)*

I løpet av pilotprosjektet gjennomført i Arendal, ble det ikke gjennomført noen målinger på effektivitet, konkret arbeid eller mulige feilkilder. *"Det var bare uformelle observasjoner og tilbakemelding fra brukere på at de var mer fornøyd med den nye teknologien og at det var mer stabilt". (P2)*

KA har pålagt alle prosjekter å gjennomføre en jobb med gevinstrealisering. Prosjektleder sier at selv om de ikke gjorde en grundig gevinstrealisering så måtte de ha med punkter på hvilke gevinster de så for seg at prosjektet kunne ha. *"Det er ikke gjort en grundig gevinstanalyse, men det er vedlagt gevinst punkter som krav for å kunne gjennomføre prosjektet"*(P2) (H8, H17)

Oppgraderingen blir gjort for å få ny og bedre teknologi som igjen vil føre til at de kan fortsette med en slik løsning. *"Arbeidsprosessene blir i liten grad endret. Litt bedre funksjonalitet og småting som er bedre med den nye teknologien. Det er fremdeles den samme måten og jobbe på."*(P2) (H9) Det har heller ikke blitt gjort noen prosessmodellering for å evaluere dagens prosesser.

Prosjektleders kriterier for et vellykket prosjekt er at løsningen rulles ut til brukerne og at det blir gjort endringer i forhold til drift som fører til lavere kostnader og god stabil drift generelt. (H6)

Prosjektleder har tidligere vært involvert i prosjekter der det har blitt beskrevet hvilke effekter en ønsker å få ut, men det er første gang nå at de kaller det gevinstrealisering.

Prosjektleder har deltatt på kursing for gevinstkokeboken fra KommIT (F2), selv om den i dette prosjektet ikke ble tatt i bruk(H8).

Det er ikke planlagt noen videre oppfølging og eller målinger i etterkant av prosjektet, da prosjektleder poengterer mangel på data å sammenligne før og etter implementasjonen(H10). Det vil i større grad gjøres uformelle sammenligninger og samles feedback via brukere. Prosjektleder ser ikke måling i før og ettertid som særlig nødvendig i dette prosjektet, i og med at oppgraderingen *«bare er noe som må gjøres"*(P2). Prosjektleder henter til at måling i etterkant gjerne ville kostet mer enn hva man kunne pekt på direkte (H11). Ved spørsmål om mulig måling, nevnes mulighet for å sammenligne tiden ansatte bruker per besøk med ny kontra gammel teknologi, som de i dag har data på, men det er ikke vurdert i sammenheng med dette prosjektet (H12).

Prosjektleder stiller seg positivt til gevinstkokeboken fra KommIT, men at man gjerne arbeider annerledes med gevinstrealisering i små prosjekter kontra store. *"Metoden må tilpasses aktuelle prosjekter, men som utgangspunkt virker gevinstkokeboken veldig grei"*(P2). Prosjektleder setter også pris på at gevinstkokeboken kommer med et ferdig utviklet verktøy, samt maler slik at en slipper *"å finne opp hjulet på ny"* (P2)(F12).

Ved intervju gjennomført i slutten av mars måned, var allerede teknologien kjøpt inn og skulle byttes ut. I Arendal skulle teknologien være på plass i løpet av mai måned, på tross av at det i prosjektdokumentasjon står ferdigstilling før 31.mars.

Prosjektet anses som ferdig etter at de deltagende kommunene har fullført sin utdeling av enhetene, og det vil avsluttes med eventuelle rapporter. På tross av forsøk, har det ikke lyktes å få tak i sluttrapport.

#### 4.3.6 Case C - Geografisk Informasjons System (GIS)

Prosjektet er initiert av Kart og Plan, som ønsker en oppgradert GIS innsynsløsning som bygger på nye standarder i tråd med nye lover og regler samt utvidet funksjonalitet på tvers av avdelinger i kommunen. Innspillet fra Kart og Plan om oppgraderingen ble sendt til KA, som videre har formidlet dette til OFG for økonomisk støtte. Prosjektet er lovpålagt da det har kommet nye krav til hvordan systemene skal være og hvilke standarder de skal bruke. De systemene som finnes i dag er lite brukervennlige og mangler smart funksjonalitet som integrering av saker i kart. Budsjettet for prosjektet er ca. 1 million. De involverte i prosjektet er Arendal, Grimstad, Froland og AAFK. For å skildre ønsket om en ny og bedre løsning siteres prosjektlederen som var inne i prosjektet når intervjuer ble gjennomført: *"Spesielt Arendal kommune var langt fremme på 2000-tallet innenfor offentlig forvaltning og bruken av denne type løsning. De var på mange måter i tippeligaen om en skal bruke den analogien, så har tiden gått og de har rykket ned noen divisjoner. «Dette prosjektet her nå, skal da gjennomføres for at de skal rykke opp igjen og på mange måter være i forkant og være en av de kommunene som er 'best' innenfor dette området her».* (P3)

Kartfunksjoner skal integreres i saksbehandling slik at en kan vise saksbehandlingsdata i kartsystemene og utføre analyser på dette. Endringene medfører også endringer for eksterne brukere og innbyggere. Dagens løsning som er utviklet på gammel teknologi tar ikke hensyn til mangfoldet av brukerterminaler (PC, MAC, Mobile enheter etc.), eller tilpasning til GEO-Integrasjonstjenester (GEO-Integrasjon inneholder standarder for elektronisk samhandling mellom systemer som inngår i geografisk relatert saksbehandling). Den tidligere GIS-arkitekturen har vært komplisert med mange fagsystemer og integrasjoner mellom disse og ulike forvaltningsoppgaver har blitt løst isolert i de ulike fagsystemene. Innsynsløsningen skal bli som et nav for alle fagsystemene og dermed gjøre fag-data tilgjengelig for de ulike brukergruppene. Integrasjoner mot fagsystemene, mot Matrikkel og Sak og Arkiv-løsningen er avgjørende for at innsynsløsningen skal fungere optimalt.

#### Organisering av prosjektet

Tabell 5: Prosjektorganisering GIS

Oppdragsgiver	Prosjekteiergruppe	Kunde
Overordnet forvaltningsgruppe(OFG)	Representanter fra KA og IKT-Agder, Ekstern leverandør, Prosjektledere og Prosjekteiere	Fylkeskommunen og GEO dataenhetene i kommunene

På bakgrunn av gevinstarbeidet deltar kommunal leder fra Grimstad og Arendal, for å prøve å forankre gevinstrealisering i kommunene(F9). (IL)

Det ble byttet prosjektleder i mai 2014 da tidligere prosjektleder ikke hadde anledning til å delta lenger. Det ble etter dette 2 prosjektledere hvor den ene har fått direkte ansvar for gevinstrealisering i prosjektet (F10). Den nye prosjektlederen er i gang med kartlegging av hva som allerede var blitt gjort og med å sette seg inn i metodikken fra KommIT. (H13)

Frem til kravspesifikasjonsfasen i 3 og 4 kvartal 2014 har det ikke vært etablert et prosjektstyre, men IT-sjef i AAFK har vært prosjekteier. Arendal, Grimstad og IKT Agder sitter med en representant i styret som også er medlem i KA. Når leverandør for løsningen er valgt vil en representant derfra også bli tatt med i styret.

## Produktet, ønsket funksjonalitet og gevinster

I organisasjonene benyttes i dag Adaptive og Gemini Utforsker som GIS-innsynsløsninger. Gemini Utforsker blir ikke videreutviklet av leverandøren lenger da de er i ferd med å endre plattform for løsningene sine. De eksisterende løsningene tilfredsstiller heller ikke Plan og Bygningslovens krav når det gjelder Digitalt planregister.

En optimal løsning i forhold til brukerbehov og krav til standardisering forutsetter oppgradering av den bakenforliggende GIS-arkitekturen. Prosjektgruppen innser at det er viktig å sikre fremtidsrettede systemer som kan distribuere data på en solid og effektiv måte til sluttbrukerne.

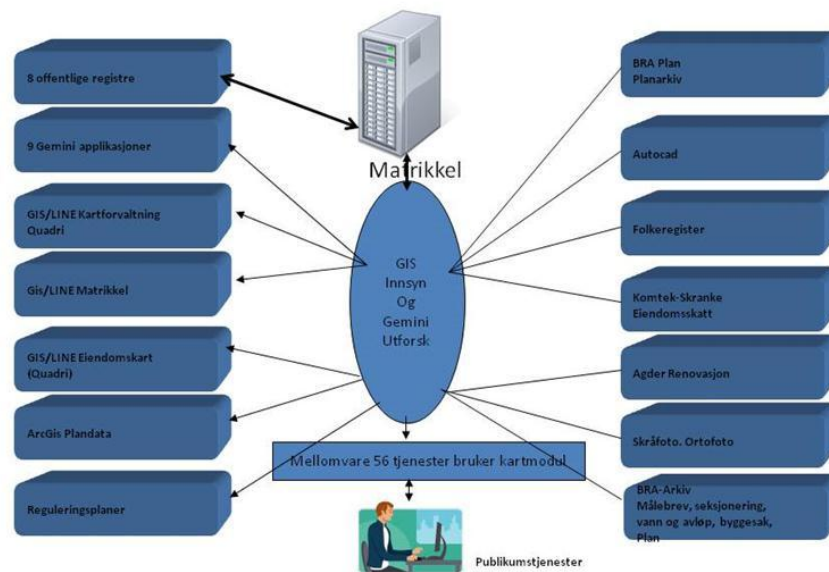
Forventet resultat av et hovedprosjekt vil være å erstatte dagens kartinnsynsløsninger med verktøy som tilfredsstiller dagens behov og lovkrav, og som gir bedre kvalitet og større effektivitet i saksbehandlingsprosessen samt bedre tjenester til publikum.

Den oppgraderte løsningen vil påvirke mange av de geografiske tjenestene i bruk i kommunene i dag, dette innebærer bl.a. kartdatasystemer for Renovasjon, vannmåling, feiing, landanalyse, matrikkel kart, oppmåling, byggeareal, brøyting og strøing, «SiFra», en meldetjeneste i kart for borgere, og flere interne systemer i kommunene. Eksempler på ønsket funksjonalitet for innsynsløsningen er:

- *Ett* søk i kartet for å få frem all info på en bestemt sak og kunne hente ut dokumenter fra arkiv.
- Søk på eiendom i kartet skal gi all relevant informasjon om en eiendom i *ett* søk.
- Søk på institusjon i kartet som f.eks. barnehage skal vise posisjon til barnehagen i kartet samt link til hjemmeside.
- Muligheter for å legge inn egen informasjon samt lage og lagre kartdata.
- Data skal være tilgjengelig for hele fylket.
- Automatisk informasjonsvalidering ved lagring av ny informasjon.
- *All* informasjon skal være søkbart med mulighet for filtrering og mulighet for å koble filter for å se sammenhenger.
- Planinnsyn med mulighet for å se status på planer under arbeid, lik løsning for intern og ekstern bruk med adgangsbegrensning for å « snakke samme språk».
- GPS informasjon om brøyting og strøing.
- Knytte dokumenter fra arkiv til objekter i kartet.
- Tilgang via mobile terminaler.
- Mulighet ansatte i drift til å legge inn bilder fra felten.
- Registrere kommentarer om feil i kartet etc.
- Meldinger fra tjenesten «SiFra» skal gå direkte til riktig saksbehandler.
- GEO-taggede bilder fra f.eks. byggesak skal kunne legges direkte inn i kartet, knyttet til eiendom og sak.

Dette er noen av de mest sentrale funksjonene som ønskes til den nye GIS løsningen. De gir et bilde hvor omfattende prosjektet er og hvordan det utfordrer den gamle måten å behandle data på. Dette vil kreve en endring i mange eksisterende systemer og også opprettelse av en sentral database for lagring av data til kartet. Kravspesifikasjonen er utviklet i samarbeid mellom leverandør, GEO dataenhetene i kommunene og IKT-Agder.

Figuren under viser en oversikt over de fagsystemene som finnes i hver enkelt kommune og fylkeskommunen. Figuren viser kompleksiteten i de fagsystemene som er integrert mot dagens innsynsløsning.



Figur 4: Oversikt over tidligere struktur og samhandling mellom fagsystemene.(GIS)

### Gevinster som forventes

Prosjektdokumentasjon viser til at det ligger et potensial for å hente ut store positive brukereffekter og samfunnseffekter fra mulighetene det nye systemet tilbyr.

- Økt effektivitet og kvalitet i saksbehandlingen.
- Kontinuerlig datafangst ute i felt. Bedre kvalitet på data i GIS-innsynsløsningen.
- Enklere tilgang til offentlige kart. Enkel mulighet til å tilegne seg informasjon fra kommuner og fylkeskommune.
- Fleksibel løsning som kontinuerlig vedlikeholdes og videreutvikles. Ideelt sett 1 felles installasjon, ikke 1 pr kommune og fylkeskommune. Enklere administrasjon av løsningen.

### Prosjektforløp

Prosjektforløpet er i rapporten fra forprosjektet beskrevet som i figur 5. Rapporten fra forprosjektet er datert 26.06.13. og beskriver videre prosjektforløp. Første punkt i prosjektforløpet er at prosjektet blir vedtatt videreført i 2/3. kvartal 2013. Forprosjektet kjørte i 1.kvartal 2013. Etter forprosjektet gikk høsten og 1 kvartal 2014 med på å etablere en prosjektgruppe og utarbeide kravspesifikasjon til ønsket løsning. Det var også høsten 2013 at prosjekteier og prosjektleder var på seminar om gevinstrealiseringsarbeidet til KommIT. Det har vært noe forsinkelse i fremdriften av prosjektet og valg av leverandør har ikke skjedd før i 2.kvartal 2014 og gjennomføringsfasen har derfor også blitt forskyvet. Dette har medført at vi ikke har kunnet følge prosjektet inn i denne fasen. I 1.kvartal 2014 ble også gevinstrealiseringsverktøyet fra KommIT testet av prosjektleder. Det ble i 2. kvartal 2014 også et skifte av prosjektleder da første prosjektleder ikke lenger hadde mulighet til å fortsette arbeidet i prosjektet. Det ble da satt inn 2 nye prosjektledere hvor den ene av disse fikk ansvaret for gevinstrealisering arbeidet.

Aktivitet	Når	Ansvar
Prosjekt vedtatt videreført	2./3. kvartal 2013	KA/OFG
Etablering av prosjektgruppe (PG) og øvrig prosjektorganisasjon	2./3. kvartal 2013	KA
Utarbeide spesifisering for ønsket løsning	3./4. kvartal 2013	PG
Innhente tilbud på ønsket løsning	1. kvartal 2014	PG med forsterkning på innkjøpskompetanse
Valg av leverandør	1. kvartal 2014	Beslutningsmyndige
Leveranse av valgt løsning	2./3. kvartal 2014	Leverandør, IKT-Agder
Installasjon og testing av løsning med integrasjoner	3. kvartal 2014	Leverandør, IKT-Agder og fagpersonell
Implementere løsningen(e) i organisasjonene og gjennomføre opplæringstiltak	3./4. kvartal 2014	Leverandør, IKT-Agder og fagansvarlige
Gjennomføre gevinstrealiseringsplan	2014 →	Ledere i organisasjonene

Figur 5: Fremdriftsplan GIS



### Konseptfasen

Frem til juni 2013 har prosjektet vært i konseptfasen eller forprosjekt som det kalles i caset. I den første fasen bestemmer man seg for om prosjektet skal fullføres, kartlegger mulige gevinster og kravspesifikasjoner samt legger prosjektet ut til anbudskonkurranse.

I forprosjekt ble dagens GIS-innsynsløsninger vurdert og sammenlignet med ny tilgjengelig teknologi, nye lovkrav, nye standarder og brukerbehov. Prosjektgruppa kom etter disse analysene frem til at det var et behov for ny og oppgradert løsning og anbefalte å gå videre med et hovedprosjekt for anskaffelse av ny GIS-innsynsløsning.

*"I forprosjektet ble det prøvd å benytte gevinstrealiserings elementer fra eGevinst som anbefaler bl.a. Målanalyse, interessentanalyse, risikovurdering, nytte-kost/Business case /Samfunnsøkonomisk analyse, gevinstplan og gevinstrealiseringsplan, hvor forprosjektet leverte data til noen av disse."*(IL) Det presiseres dog at den endelige utarbeidelsen av gevinstrealiseringsplanen skulle tillegges hovedprosjektet. Denne jobben ble gjort før gevinstkokeboken og verktøyet fra KommIT ble introdusert til organisasjonen.

En ekstern konsulent ble leid inn som prosjektleder etter forprosjektet for å hjelpe til med kravspesifisering og konkurransegrunnlag. Mens den første prosjektlederen var involvert i prosjektet, kom KS ut med gevinstkokeboken. Prosjekteier og prosjektleder deltok på seminar rundt dette, og bestemte seg for å gjøre et forsøk for å se om dette var mulig å bruke i prosjektet(F6). Prosjektleder ble videre spurt om å gjøre en gevinstanalyse ved å benytte verktøyet fra KommIT.

Det er gjort et vesentlig arbeid i forprosjektet med kartlegging av behov og beskrivelse av funksjonelle krav (kravspesifikasjon). Arbeidet med metodikken fra KommIT har blitt nedprioritert da oppgaver med konkurransegrunnlag og kravspesifikasjon har kommet i fokus (H14). Verktøyet fra KommIT ble fylt ut i hast i planleggingsfasen, før implementeringen skulle starte andre kvartal 2014 (H4). Verktøyet fra KommIT ble først tatt i bruk etter forprosjektet, i februar 2014, etter at de hadde blitt kjent med metodikken på seminar høsten 2013. Prosjektleder stilte seg spørrende til tidspunktet denne analysen ble gjort: *"Det burde gjerne vært gjort en gevinstanalyse før de bestemte seg for å kjøpe ny løsning».* (P3) (H15)

På tross av at prosjektleder ikke har vært grundig med sin jobb i verktøyet, så opplyses det at man ser tydelig fordeler med hva metoden kan tilby. Ved spørsmål på hvorvidt det er tenkt over interessenter og hva systemet kan gi dem, så opplyses det at ingen skikkelig jobb er gjort på dette i relasjon til gevinstverktøyet (H16). Prosjektleder innrømmer at det kunne vært en god ide å gjøre en grundigere kartlegging av interessenter og hvordan systemet vil påvirke dem og mulighetene det medfører. (F3)

Prosjektleder ble spurt om hva som kunne tenkes å få ut av prosjektet ved å benytte gevinstrealisering. Prosjektleder viste til at metodikken dessverre ble tatt inn litt for sent i dette prosjektet og ettersom at alle var klar over at det ble tatt inn litt vel sent så ble det nedprioritert. Prosjektleder så derimot på å utforske verktøyet fra KommIT som en lærerik øvelse, da flere av elementene i dette verktøyet ville kunne være relevant for andre prosjekter som prosjektleder kjører. Prosjektleder stilte seg også positiv til at det settes fokus på gevinstrealisering og hvordan man skal kunne dokumentere dette. Prosjektleder har også etter samtaler med flere av konsultantselskapets kunder innen offentlig sektor, sett at gevinstrealisering benyttes også av dem.

Som i case B er dette første gang prosjektleder er involvert i et prosjekt hvor en kaller jobben med gevinster og effekter for gevinstrealisering, hvor en skal ha et fokus på å dokumentere.

Prosjektleder gjorde et forsøk på å ta opp jobben som var gjort med verktøyet til diskusjon i prosjektgruppen uten at de klarte å få noe mer ut av dette, som videre tydeliggjør at denne jobben var nedprioritert på dette tidspunkt i prosjektet (H14).

Prosjektleder nevner spesielt estimering av tallverdier på oppførte gevinster som en stor utfordring, *«vanskelig å tallfeste gevinster»* (P3). (H5)

I vedlegg 9 er det utklipp fra KommIT verktøyet som benyttet i prosjektet.

### Gevinstanalyse

Det ble ikke utarbeidet en gevinstanalyse i konseptfasen, men det ble utarbeidet en generell oversikt over mulige mål og gevinster.

Overordnet er målene og gevinstene i prosjektet å oppfylle dagnes lovkrav, krav til standarder og funksjonalitet, samt å gi brukerne (interessentene) mer effektive verktøy. Gevinstene vil bl.a. være bedre kvalitet i leveranser, betydelige tidsinnsparinger og bedre service overfor interne og eksterne brukere. Det har ved en senere anledning blitt fylt ut gevinstanalyse i verktøyet som en test, dette kan ses i vedlegg 8.

### Interessentanalyse, Endringsanalyse og Prosessanalyse

Første prosjektleder brukte litt tid på å fylle ut gevinstrealiseringsverktøyet da dette ble testet ut etter konseptfasen. Arbeidet prosjektleder la inn i dette var ikke fullstendig da det først og fremst ble gjort for å bli kjent med verktøyet. Likevel har det blitt fylt inn ganske gode verdier i analysene og vi ser at oppførte interessenter er ansatte, enhetsledere, styringsgruppe, tillitsvalgte/fagforening, eksterne interessenter og IKT-Agder. Det er beskrevet generelt hvordan interessenter påvirkes av endringen og kort hvilke strategier for forankring, kommunikasjon og opplæring som skal iverksettes. (H4)

Endringsanalysen er likedan fylt inn noe ufullstendig hvor et knippe prosesser er fylt inn. Endringen i disse prosessene, strategiske mål gevinstene fra prosessene skal bidra til å nå og forutsetninger for at gevinstene blir realisert er mangelfull. (H4)

I perioden vi har vært involvert i prosjektet har det ikke blitt utført noen form for prosessanalyse da gevinstrealiseringsverktøyet ikke kommer til å bli tatt i bruk skikkelig før i hovedprosjektet(H8). Oversikt over analysene ligger i vedlegg 6, 7 og 8.

### Planleggingsfasen

Etter konseptfasen har det vært en periode hvor prosjektet har stagnert noe. I overgangen fra konseptfasen til planleggingsfasen ble det en endring i prosjektorganiseringen. De fikk i denne perioden inn nye prosjektledere. Dette forklares med et sitat fra prosjekteier: "*Det skyldes at prosjektlederen de hadde fikk en større jobb. Det har vært et uproblematisk bytte av prosjektleder og vi ser at det kanskje har vert en fordel.*" (IL)

"*Prosjektlederbytte har ført til et større fokus på gevinstrealisering.*"(IL) En prosjektleder har blitt byttet ut med 2, hvor en innleid kjører prosessene og en egen prosjektleder skal ta over prosjektet i implementeringsfasen. Nå kjøres det parallelt med 2 prosjektledere, hvor den ene bl.a. har fått jobben med å følge opp gevinstrealisering. "*Usikkert hvor dypt denne prosjektlederen har gått inn i dette, men det har i hvert fall blitt gjort en jobb her*"(IL).

### Oppfølgingsplan

En oppfølgingsplan innebærer en videreutvikling av gevinstplanen. Det er i rapporten fra forprosjektet beskrevet hvordan gevinstrealiseringsplanen skal bygges videre på for å lage en oppfølgingsplan for å realisere gevinster etter endt prosjekt.

### Gevinstrealiseringsplan

I gevinstrealiseringsplanen er det fylt inn noen eksempler på tiltak for å få gevinstene realisert og omsatt og også hvordan de skal måles. Det skal etter prosjektplanene utarbeides en omfattende gevinstrealiseringsplan etter innførelsen av ny prosjektleder, når prosjektet går inn i gjennomføringsfasen. Dette er noe sent, men det foreligger i det minste planer for å få dette gjort (H15).

### Oppsummering

Om en eventuell analyse i konseptfasen hadde påvist gevinster eller ikke, så sier prosjektleder "*prosjektet ville nok blitt gjennomført uansett da de involverte kommunene er tvunget til å gjøre grep på systemsiden for GIS innsynsløsning fordi den ikke tilfredsstillt lover og krav.*"(P3)

Til slutt oppsummerer prosjektleder med at for å utnytte verktøyet skikkelig så måtte det blitt gjennomført en grundig jobb, noe det ikke ble. Prosjektleder viste også til at man burde startet jobben med gevinstrealisering tidligere i prosjektforløpet.



#### 4.3.7 Oppsummering og funn fra casestudie

Under foreligger det en oppsummering i tabellform av hemmere og fremmer funnet i casene over.

Tabell 6: Hemmere & Fremmere fra case

Fremmere		Hemmere	
Organisasjon og ledelse			
F1(B)	Engasjement fra ledelse.	<b>H1</b>	Gevinstkokeboken tas i bruk etter at innledende analyser er gjennomført.
F2	Opplæring via kurs og eller intern opplæring.	<b>H2(I)</b>	Mangel på kunnskap om funksjonalitet i fremtidig løsning.
F3(L)	Innse viktighet av å inkludere relevante interessenter i prosjektforløpet.	<b>H3</b>	Overordnet forståelse for prosesser, uten direkte kjennskap til detaljene.
F4	Gevinstarbeidet diskuteres åpent i prosjektgruppen.	<b>H4</b>	Man bruker ikke nok tid på fasene og oppgavene de innebærer.
F5	Gevinstrealisering pålagt av ledelsen.	<b>H5(R)</b>	Vanskeligheter med å tallfeste verdier.
F6	Ledelsen søker aktivt etter ny metodikk for å bli bedre.	<b>H6(D)</b>	Metoden sees ikke på som nødvendig da det "bare er en teknisk oppgradering".
F7	Fokus legges ikke bare på direkte budsjettmessige gevinster.	<b>H7(H)</b>	Uklare mål og gevinster.
F8(K)	Godt formulerte og tydelige gevinster.	<b>H8</b>	Bruker ikke tilgjengelig metodikk/verktøy.
F9	Forsøk på å forankre gevinstrealisering hos ledelse.	<b>H9</b>	Vurderer ikke potensialet for å forbedre arbeidsprosesser sammen med teknologiskifte.
F10	Tydelig ansvarsrolle for å sikre gevinstrealiseringsarbeidet.	<b>H10(L)</b>	Ingen planlagt oppfølging av gevinster etter prosjektslutt.
		<b>H11(G)</b>	Frykt for at man bruker mer en man sparer på å måle gevinster.
		<b>H12</b>	Utnytter ikke tilgjengelig måldata.
		<b>H13</b>	Bytte av gevinstansvarlig/prosjektleder i prosjektløpet.
		<b>H14(N)</b>	Gevinstarbeid blir nedprioritert i fordel til andre aktiviteter.
		<b>H15</b>	Gevinstrealisering kobles inn sent.
		<b>H16(M)</b>	Mangel på inkludering av interessenter.
		<b>H17(Q)</b>	Kun generelle gevinster i prosjektdokumentasjon

Metodikk			
F11(S)	Intensjon om å følge metodikken til punkt og prikke.	<b>H18</b>	Gjenbruke gammelt arbeid for å slippe å gjennomføre det på nytt i nytt verktøy.
F12	Kokeboken og medfølgende verktøy(metoden) bidrar til å gjøre gevinstrealisering forståelig / gjennomførbart.	<b>H19</b>	Mangel på utdypende og tydelige eksempler i verktøyet.
		<b>H20(B)</b>	Manglende forståelse for hvordan en skal gjennomføre analyser i verktøyet.
		<b>H21</b>	Uoverensstemmelser mellom faser i prosjektmetodikk og gevinstmetodikk.
		<b>H22(O)</b>	Gevinstrealisering er omfattende arbeid.

#### 4.4 Sammenligning av resultater

Etter å ha ført opp våre resultater fra case-studien i tabellform krysskoblet vi tabellen fra case-studien mot resultatene i tabellen fra litteratur-studien. Resultatet av dette arbeidet er tabell 7 som kan sees under. Hvordan vi har tolket resultatene kommer frem i kapittel 5, diskusjon.

Tabell 7: Hemmere & Fremmere fra case og litteratur

Fremmere		Hemmere	
Organisasjon & Ledelse			
A	Sentralisert IT funksjon for å bringe sammen IT-avdelingen hvis disse er plassert i forskjellige avdelinger/kontor.	A	Lite synlig ledelse, mangel på engasjement, støtte og hjelp.
C	Dele læring på tvers av organisasjonen er et svært viktig aspekt i utviklingen av endringsmulighet.	C	Manglende tiltro til gevinstrealisering.
D	Felles visjon for prosjektet.	E	Mangel på delt ansvar for gevinstrealisering
E	Involvere mennesker og interessenter i prosjektorganisasjon som ønsker å bidra til gevinstrealisering.	F	Interessenter ønsker ikke å delta på gevinstrealisering fordi de tror det bare er teknisk.
F	Fortsettende fokus på eierskap og gevinstutnyttelse etter endt prosjekt.	J	Mangel på felles rammeverk for gevinstrealisering
G	Opplæring av ansatte I å bruke den nye teknologien optimalt for å nå definerte mål og gevinster.	K	Vanskelig å vurdere og følge gevinster etter at teknologi er levert, da gevinster gjerne realiseres senere.
H	Kultur for gevinst/måloppnåelse blant ansatte i organisasjonen.		
I	Incentiver til ansatte i linjen, ved bidrag til måloppnåelse.		
J	Fokus på gevinster, ikke teknologi.		
F1	Engasjement fra ledelse.	H1	Gevinstkokeboken tas i bruk etter at innledende analyser er gjennomført.
F2	Opplæring via kurs og eller intern opplæring.	H2	Mangel på kunnskap om funksjonalitet i fremtidig løsning.

F3	Innse viktighet av å inkludere relevante interessenter i prosjektforløpet.	H3	Overordnet forståelse for prosesser, uten direkte kjennskap til detaljene.
F4	Gevinstarbeidet diskuteres åpent i prosjektgruppen.	H4	Man bruker ikke nok tid på fasene og oppgaven de innebærer.
F5	Gevinstrealisering pålagt av ledelsen.	H5	Vanskeligheter med å tallfeste verdier.
F6	Ledelsen søker etter ny metodikk for å bli bedre.	H6	Metoden sees ikke på som nødvendig da det "bare er en teknisk oppgradering".
F7	Fokus legges ikke bare på direkte budsjettmessige gevinster.	H7	Uklare mål og gevinster.
F8	Godt formulerte og tydelige gevinster.	H8	Bruker ikke tilgjengelig metodikk/verktøy.
F9	Forsøk på å forankre gevinstrealisering hos (kommunal) ledelse.	H9	Vurderer ikke potensialet for å forbedre arbeidsprosesser sammen med teknologiskifte.
F10	Tydelig ansvarsrolle for gevinstrealisering.	H10	Ingen planlagt oppfølging av gevinster etter prosjektslutt.
		H11	Frykt for at man bruker mer en man sparer på å måle gevinster.
		H12	Utnytter ikke tilgjengelig måldata.
		H13	Bytte av gevinstansvarlig/prosjektleder i prosjektløpet.
		H14	Gevinstarbeid blir nedprioritert i fordel til andre aktiviteter.
		H15	Gevinstrealisering kobles inn sent.
		H16	Mangel inkludering av interessenter.
<b>Metodikk</b>			
M	Ikke nødvendig å endre alt samtidig, hente ut gevinster i hver fase av prosjektet/programmet	P	Overvurdering av gevinster og for lave estimater på kostander for å få godkjent prosjekt
N	Felles språk og rammeverk (f.eks. KommIT).	H17	Kun generelle gevinster i prosjektdokumentasjon.
O	Hold det enket og gjør det konsekvent og skikkelig (f.eks. risk management) med fokus på gevinster.	H18	Gjenbruke gammelt arbeid for å slippe å gjennomføre det på nytt i nytt verktøy.
P	Prosjektstyring med fokus på gevinstrealisering gjennom endringsledelse er viktig for å utvikle endringsmulighet.	H19	Mer utdypende og tydelige eksempler i verktøyet.

Q	Levende gevinstplan.	H20	Mangel på ferdigheter og erfaring relatert til gevinstrealisering hos prosjekt- og toppledelsen
R	Bruke portefølje til å tilpasse måten en tar fatt på prosjekter og finne ressurser for hvert prosjekt innenfor et overordnet rammeverk.	H21	Uoverensstemmelser mellom faser i prosjektmetodikk og gevinstmetodikk.
T	Bruke målinger for å forbedre og realisere ytterlige gevinster.	H22	Gevinstrealisering er omfattende arbeid.
U	Evaluering etter implementasjon.		
F11	Intensjon om å følge metodikken til punkt og prikke.		
F12	Kokeboken og medfølgende verktøy bidrar til å gjøre gevinstrealisering forståelig / gjennomførbart.		

## 4.5 Praktikantliste

For å oppsummere tabellen som er laget i løpet av studien og gjøre den mer forståelig for praktikanter, har vi utformet en liste hvor vi har fjernet den negative eller positive vinklingen og heller presentere det som nøytrale punkter. Tanken her er at det vil være en liste over viktige punkter relatert til gevinstrealisering. Der det kan ses som negativt om det er mangel eller dårlig utført eller positivt dersom det er på plass eller gjøres på en bra måte. På denne måten vil også konsepter som er like, men finnes både som positive og negative aspekter av samme sak, elimineres/redueres. Noen av punktene er blitt slått sammen og hva som inngår forklart med tekst.

### **Metodikk**

*Utforske og benytte felles metodikk (f.eks. KommIT);* Utforske tilgjengelig metodikk og implementere et felles rammeverk for alle i organisasjonen slik arbeid blir utført på samme måte i hele organisasjonen. Dette gir økt forståelse for eget og andres arbeid.

*Følge metodikken til punkt og prikke;* Om en bestemmer seg for å benytte en bestemt metodikk og verktøy kan det være en fordel å gjøre alt som foreslås i den. Dette er spesielt viktig de første gangene det benyttes. Etter hvert som erfaring med metoden og verktøyet opparbeides kan deler tas ut dersom det viser seg å ikke gi noen verdi.

### **Ledelse**

*Sentralisert IT funksjon;* Å sentralisere IT funksjonen for flere avdelinger kan bidra til mulighet for porteføljestyling, enklere oppfølging av gevinster og enklere deling av kunnskap og erfaring.

*Forankring av gevinstrealisering hos ledelse;* Tiltak for å forankre gevinstrealisering hos ledelse, involvering i prosjekter og eller involvering i gevinstrealiserings relaterte møter, workshop, seminar.

*Synlig ledelse, engasjement, støtte og hjelp;* At ledelsen setter fokus på gevinstrealisering smitter over på ansatte. At ledelsen er synlig engasjert i gevinstrealisering og bidrar med støtte og hjelp til arbeidet sikrer at oppgavene blir utført riktig og at ansatte ser at gevinstrealisering er viktig for organisasjonen.

### **Endringsledelse**

*Endringsmulighet som følge av delt kunnskap i organisasjonen;* Når kunnskap og erfaring deles i organisasjonen kan en ta lærdom av andres suksess eller fiasko. Dette gir økt mulighet for å endre hvordan praksisen i organisasjonen fungerer.

*Prosjektstyring med fokus på gevinstrealisering og endringsledelse for å utvikle endringsmulighet;* Med gevinstrealisering integrert som en del av prosjektstyringen blir dette en naturlig del av arbeidet, viktig for endringsledelse er at interessenter blir inkludert i prosjektforløpet slik at deres behov og ønsker blir hørt og løsningen forankret hos linjen. Med en god strategi for endringsledelse etter levering kan man sikrer at organisasjonen omfavner og benytter den nye løsningen slik at gevinster kan realiseres.

*Opplæring i gevinstrealisering via kurs og eller intern opplæring;* Det kan være greit å tilby muligheten for å delta på ekstern kursing til ansatte. Hvis noen innad i organisasjonen innehar kunnskap og erfaring kan workshops eller lignende arrangeres for deling av kunnskap og intern opplæring.

*Incentiver til ansatte i linjen, ved bidrag til måloppnåelse;* Å gi incentiver til ansatte hvis arbeid står sentralt for at mål og gevinster skal oppnås styrker mulighetene til å oppnå målene og gir mulighet for å hente ut ytterligere gevinster. "Key performance indicators" (KPI) står sentralt her. KPI er målinger som hjelper deg til å forstå hvor bra du gjør det i forhold til dine mål. Ansatte i linjen som arbeid i tråd med rutiner og bidrar til måloppnåelse kan få ros i medarbeidersamtaler, bli kåret til månedens ansatte eller få skryt i møter, incentiver trenger ikke å være finansielle. Det er viktig å synliggjøre målene for ansatte i linjen og hvorvidt de oppnås.

*Felles visjon for prosjektet;* Med en felles, klar visjon som er delt hos alle involverte og berørte av en IKT-investering kan alle være enige om hva som er ønsket situasjon og bidra til å gjøre visjon om til virkelighet.

### **Prosjektorganisasjon**

*Involvere mennesker og interessenter i prosjektorganisasjon som ønsker å bidra til gevinstrealisering;* Ved å involvere ledere, interessenter og fagpersoner som har et ønske om å bidra til å realisere gevinster sikrer man at gevinstrealiseringsarbeidet blir gjort på en god og kvalitetsmessig måte.

*Delt ansvar for gevinstrealisering;* Alle som deltar i prosjekter skal samarbeide om å definere mål og gevinster. Gevinstplanlegging er ikke en enmannsjobb.

*Ansvarsrolle for gevinstrealisering;* Det kan være en fordel å velge ut en eller flere personer involvert i prosjektet som kan sikre at gevinstrealiseringsarbeidet blir gjort og at det blir gjort riktig.

*Samkjørt prosjektmetodikk og gevinstmetodikk;* Samkjøring av metodikk for gevinst- og prosjektstyring, spesielt med tanke på faseinndeling og oppgaver i fasene. Enkelte prosjektstyringsmetoder kan være inndelt slik at det vanskelig lar seg gjøre å kjøre gevinstrealiseringsmetodikk parallelt.

### **Arbeid med metodikken**

*Vurdering av gevinster og kostnads estimer;* Det er viktig å gjøre gode og riktige vurderinger av mulige gevinster og kostnadsestimer i verktøyet. Dette bidrar til et riktigere bilde ved sammenligning etter leveranse.

*Fokus på flere typer gevinster;* Det er viktig å ikke glemme at det finnes både direkte budsjettmessige gevinster, indirekte budsjettmessige gevinster og kvalitative gevinster.

*Tallfesting av verdier;* Tallfesting av verdier kan være vanskelig, men det viktigste er at man får på plass gode estimer.

*Fokus på gevinster, ikke teknologi;* Teknologien gir nødvendigvis ikke noen gevinster av seg selv, fokuset må legges på hvordan teknologien kan gi gevinster.

*Definering av mål og gevinster.* Definer gode og oppnåelige mål og gevinster, som er entydige og målbare. Heller dele opp gevinster i flere små slik at de blir håndterbare.

*Gevinstrealisering er omfattende arbeid;* Det finnes ingen snarveier til gevinstrealisering, det er og blir omfattende men belønningen for god gjennomføring kan være stor.

*Levende gevinstplan;* Kontinuerlig oppdatere og revidere gevinstplanen. Nye gevinster kan oppdages underveis, andre kan fjernes. Gevinstrealisering en iterativ prosess.

*Hold det enkelt og gjør det konsekvent og skikkelig med fokus på gevinster; Ikke gjør oppgavene mer komplisert enn de trenger å være. Hold det enkelt, men gjør oppgavene konsekvent og skikkelig.*

*Ta i bruk metodikken fra starten av prosjektet; Gevinstrealisering forutsetter at man tar det i bruk fra starten av, før prosjektet settes i gang.*

*Tid brukt på fasene og oppgaven de innebærer; Det er bedre å bruke litt for mye en litt for lite tid på fasene og oppgavene de innebærer, i hvert fall frem til man blir kompetent med verktøyet og hvordan oppgavene best skal gjøres.*

*Gjennomføre og bruke målinger; Bruk tilgjengelige måledata der det allerede finnes og utfør nye målinger underveis i investeringens livssyklus. Målingen brukes til å rette på kursen for å nå mål og realisere gevinster.*

*Kunnskap om funksjonalitet i fremtidig løsning; Det er viktig at man er klar over mulighetene den nye løsningen bringer, for å bedre kartlegge mulige gevinster.*

*Forståelse for prosesser; Om prosjektgruppen ikke innehar nok kunnskap om prosessene, er det viktig å involvere interessenter med denne kunnskapen tidlig i analysene.*

*Vurderer potensial for å forbedre arbeidsprosesser sammen med teknologiskifte; Når man investerer i ny teknologi vil det være lurt å bruke muligheten man får her til å endre gamle og tunge arbeidsprosesser. Dette vil gi naturlige gevinster som effektivisering og eliminering av unødvendig manuelt arbeid.*

*Fortsettende fokus på eierskap og gevinstutnyttelse etter endt prosjekt; Organisasjonen, ledelsen og brukerne av den nye teknologien må føle et eierskap til den slik at man har et ønske om å bringe det beste den. Gevinstene av en investering høstes gjennom hele investeringens livssyklus, det er derfor viktig å holde fokus på gevinster etter endt prosjekt for å sikre realisering av forhåndsdefinerte gevinster og for å oppdage nye mulige gevinster.*

*Planlegge oppfølging av gevinster etter prosjektslutt; Man kan ikke forvente at gevinstene kommer dalende etter prosjektslutt. Det må foreligge en god plan for hvordan arbeidet med å hente ut gevinster skal foregå og hva man skal gjøre for å sikre at gevinstene oppnås.*

*Evaluering etter implementasjon; Det er viktig at man ikke sier seg fornøyd når prosjektet er gjennomført, husk at det ofte kan gå lang tid mellom prosjektet er ferdig og gevinstene kan hentes ut.*

### **Holdning**

*Tiltro til gevinstrealisering; Hvis man ikke har tiltro til at gevinstrealiseringsarbeidet har noen nytte, er sannsynligheten for å få noe ut av det liten.*

*Prioritering av gevinstarbeid i forhold til andre aktiviteter; Gevinstrealiseringsarbeidet er viktig å gjøre skikkelig. Ofte kan oppgaver som sikrer vellykket leveranse av nytt produkt virke viktigere enn gevinstrealiseringsarbeidet. Dette er en illusjon da man ikke nødvendigvis høster gevinster selv om løsningen blir levert. Gevinster kommer som følge av gevinstarbeidet gjort før og i prosjektforløpet og oppfølgingen som følger etter implementasjon.*



## 5.0 Diskusjon

I diskusjonen referer vi til hemmere og fremmere ved å benytte forkortelsene oppført i tabell 2 og 3. Under diskusjon på hemmere og fremmere i case, starter vi med en liten introduksjon av case før vi går gjennom hemmere og fremmere funnet i mer enn et case og videre oppsummerer hemmere og fremmere funnet bare under et case.

### 5.1 Litteraturstudie

I vår litteraturstudie ble det i første omgang identifisert 52 hemmere og 46 fremmere.

#### 5.1.1 Kategorier

I starten av litteraturstudien identifiserte vi 4 ulike kategorier som vi mente det var naturlig og kategorisere konseptene i. Disse var ledelse, 'interessenter og personell', metodikk og 'fokus og produkt'.

Tanken var at kategorien ledelse bare skulle inkludere ting som var direkte koblet til ledelse og da spesielt toppledelse. 'Interessenter og personell' var tenkt til alt som hadde med enkeltmennesker og interessenter å gjøre. Metodikk var tenkt å inneholde alt som var direkte knyttet til metodikk, som var en årsak av metodikken eller bruken av metodikken.

'Fokus og produkt' var tenkt å inneholde alle elementer som hadde med holdninger og syn på gevinstrealiseringsarbeid eller mangel på dette i prosjektene eller skjevt fokus mellom produkt og produktlevering og gevinstrealiseringsarbeid.

Etter hvert som vi raffinerte tabellen så vi at det ville være lurere og dele den inn i kun 2 kategorier, disse ble 'Organisasjon og ledelse' og metodikk. De 2 nye kategoriene favnet om alle konseptene vi fant. Dette ble en naturlig inndeling da konseptene som oftest enten hadde noe med ledelsen og organisasjonen å gjøre, det være seg hele organisasjonen eller prosjektorganisasjonen som legger til rette for eller hemmer bruk av gevinstrealisering, eller så er det metodikken i seg selv, bruken av den eller forståelsen av den som legger til rette for eller hemmer videre bruk av gevinstrealisering.

De to nye kategoriene gjorde det lettere å plassere konseptene vi fant i litteraturen. De 2 nye kategoriene var entydige og omfavnet sammen alle hemmere og fremmere vi fant. Dette betyr ikke at alle konseptene var enkle å plassere, spesielt før de ble omformulert, slått sammen med andre eller endret slik at de omfavnet flere konsepter på et høyere nivå. Til tross for bedre formulering og sammenslåing kan det fremdeles spores at noen hemmere og fremmere kan plasseres i begge kategoriene, men vi var nødt til å ta et valg. Her er det viktig å påpeke at det finnes rom for tolkning da det er subjektivt hvor en velger å plassere de konseptene som kunne vær plassert i begge. Et eksempel er fremmer Q fra tabell 3, som heter 'levende gevinstplan'. På den ene siden kan denne fremmeren legges under ledelse hvis det er et valg om å sikre at gevinstplanen oppdateres og vurderes underveis, på den andre siden så er dette et element i metodikken.

### 5.1.2 Identifiserte konsepter

Jobben med å hente de mest relevante artiklene til en litteraturstudie har vært et omfattende arbeid der vi etter beste evne har valgt ut det som for oss virket som de mest relevante artiklene vi kunne finne. Likevel tar vi forbehold om at vi kan ha oversett eller ikke funnet relevante og viktige artikler som kunne vært med i utvalget til litteraturstudien.

I samme linje som at vi muligens har oversett relevant litteratur, kan det også hende at vi har oversett konsepter i litteraturen. Dette kan komme av at konsepter gjerne har blitt tolket som like, eller at vi ikke har oppfattet dem i teksten vi har lest. Det fører til at våre tabeller ikke nødvendigvis er så altomfattende som de kunne ha vært.

Jobben vi gjorde med å slå sammen konsepter som var like og/eller var relatert har gjort at vi har tatt med kilden fra begge konseptene inn i det endelige konseptet som skal omfavne to eller flere konsepter. Dette kan medføre at konseptet nødvendigvis ikke står slik der er skrevet i vår tabell i de siterte kildene, men essensen eller meningen bak kan dras tilbake til noe som diskuteres i kilde-artiklene.

Resultatene fra litteraturstudien har gitt oss 2 tabeller over totalt 18 hemmere og 21 fremmere for gevinstrealisering. Disse er fra studier både i private og offentlige virksomheter og bør gi et godt inntrykk av viktige faktorer som påvirker arbeidet med gevinstrealisering. I kapittel 5.3 skal vi sammenligne resultatene fra teoristudiet med resultatene fra casestudiene for å se på likheter og forskjeller i resultatene.

### 5.1.3 Tabell

Etter å ha ført inn alle identifiserte hemmere og fremmere i hver sin tabell, slo vi sammen konsepter der vi oppfattet dem som for like til å være separate. Dette kan ha ført til at enkelte nyanser av konseptene har gått tapt. Eksempelvis slo vi sammen: "Mangel på ferdigheter og erfaring relatert til gevinstrealisering hos prosjektdeltagere", "Mangel på ferdigheter og erfaring relatert til gevinstrealisering hos toppledelsen" og "Begrenset erfaring med gevinst realisering", til: "Mangel på ferdigheter og erfaring relatert til gevinstrealisering hos prosjekt- og toppledelsen"

## 5.2 Case

I case A gjorde prosjektledelsen en jobb med å prøve hele gevinstkokeboken og dens elementer i deres prosjekt, likevel ble brukt en del tidligere analyse-maler. I case B ble det ikke gjort noen forsøk på å benytte gevinstkokeboken i prosjektet, da en ikke anså det som nødvendig. I case C ble det utført en liten test av hvordan gevinstkokeboken fungerte og om det kunne være noe å benytte i hovedprosjektet. Fellestrekk for alle prosjektene er at gevinstkokeboken ble koblet inn etter at innledende faser i prosjektene var gjennomført.

I Case B ble det gjennomført en gevinstanalyse når prosjektet først ble gjennomført tilbake i 2003/2004. Prosjektleder har oppfattet gevinstjobben som unødvendig i dette prosjektet da det bare har vært et utskifte av teknologi. Dette fenomenet har vi også observert i teorien om gevinstrealisering der det beskrives at IKT-prosjekter ofte sees

på som en teknisk investering der teknologien i seg selv er gevinsten. (Doherty et al., 2012)

Fremmer nr. 1; *'Engasjement fra ledelsen'* ble opprinnelig bare identifisert tydelig i case A, men vi har i etterkant uten å klare å plassere den i casebeskrivelser i resultat funnet ut at denne burde nok ha blitt plassert i alle case. Budskapet og ønsket om å gjennomføre gevinstrealisering er spesielt tydelig fra IL i AAFK. IT-lederen som er en stor tilhenger av gevinstrealisering har bl.a. deltatt på seminar om gevinstrealisering etter dette hentet inn metodikken til AAFK. Han har prøvd å forankre metodikken i organisasjonen, noe som kan ses i fremmer 6 og 9. Til tross for IL's forsøk på å få metodikken etablert vises det til følgende utsagn fra samtale ved seminar i Skien: *"Merker at når budskapet om gevinstrealisering kommer så klart fra rådmann så beveger ting seg litt lettere enn om det kommer fra IT leder"* (IL). IL hinter også forsiktig mot at det gjerne begynner å utvikle seg en form for modenhet for gevinstrealisering i organisasjonen.

*'Vanskelighet med å tallfeste verdier'* (H5) var den eneste hemmeren som ble funnet i alle case. Både gevinster og kostnader ses i litteraturen på som svært vanskelige å identifisere (Andreasen et al, 2000). Til tross for at det i case A ble benyttet kalkuleringer på hva sykefravær koster organisasjonen, var det svært vanskelig for dem å komme med estimater på kostnader og besparinger i deres analyse. I case B ble det bare gjort forsiktige utlysninger på mulige besparelser per enhet, mens i case C opplyser prosjektleder at det er svært vanskelig å tallfeste gevinster.

*'Manglende kunnskap om funksjonalitet i fremtidig løsning'* (H2) ble påvist i både case A og i case B. At denne ikke ble ført under case C kommer av at vi sporet en bedre forståelse av fremtidig ønsket funksjonalitet, samt at leverandør og/eller løsning ikke var valgt ut i perioden vi var involvert i prosjektet. Derfor var det vanskelig å bedømme hvorvidt de forstod hva det nye systemet kunne tilby eller ikke. Grunnen til at dette er en viktig hemmer er at man ved mangel på forståelse for funksjonalitet i fremtidig løsning ikke ville kunne forstå alle mulighetene den nye løsningen tilbyr og hvilke gevinster man kan hente ut på grunn av dette. I case B skulle man oppgradere systemene i bruk til en mye mer moderne løsning. Når man går fra PDA teknologi som kjører Windows Phone 6.5 og over til nyere, mer stabile og raskere enheter som benytter Windows Phone 8, kan man anta at de nyere enhetene tilbyr mer funksjonalitet, applikasjoner o.l. I case B stiller vi oss derfor spørrende til hvorfor det ikke ble gjennomført en mer detaljert analyse av potensielle muligheter og forbedringer den nye teknologien kunne bidra med. Vi kan anta at manglende utforskning av mulighetene i ny løsning kommer av begrenset budsjett og på grunn av prosjektleders holdning. Prosjektleder skildret at dette bare var en teknologisk utskiftning og at prosessene antas å fungere noenlunde slik som før. I case A sporer vi et ønske om å vite mer om hva det nye systemet spesifikt kunne bidra med, men ved vår datainnsamling var de fremdeles ikke helt klare over nyanseene og fullstendig hva som skulle komme ut av den nye løsningen.

*'Man bruker ikke nok tid på fasene og oppgaven de innebærer'* (H4) ble identifisert i case A og i tvil under case C ettersom deres gjennomgang i bestefall kan kalles en test og/eller utforskning av verktøyet. I case B ble ikke gevinstverktøyet benyttet, derfor kan man ikke identifisere denne hemmeren der. I case A hvor den i hovedsak ble observert,

så vi bl.a. under endringsanalysen at de gikk fort gjennom hva som skulle inn under de ulike punktene uten at det ble gjort en grundig evaluering. Å benytte seg av gevinstkokeboken uten at man grundig går gjennom de ulike stegene og fasene den omhandler vil naturligvis redusere potensialet for gevinstutnyttelsen.

*'Opplæring via kurs og eller intern opplæring'* (F2) kan spores i case A og i case B. I case C så vi ingen indikasjoner på at prosjektleder hadde deltatt på formell eller uformell opplæring. Prosjektleder 1 og 2 har begge deltatt på opplæring i verktøyet, enten internt eller i workshop. Prosjektleder 1 utdyper læring innad i organisasjonen med dette sitatet: «*De andre må lese seg opp litt selv, så kan vi andre veilede litt underveis*» (P1). Vi ser på det som positivt at prosjektleder har deltatt på kursing for metodikken, men vi stiller oss spørrende til intern opplæring hvis den forutsetter at man må lese selv og motta veiledning etter behov. KS har utlyst at de ønsker å muliggjøre for deling av kunnskap relatert til metodikken via deres portal. Vi tenker at for å muliggjøre bedre læring og forståelse for gevinstrealiseringsmetodikken innad i organisasjonen, hadde det vært fordelaktig med en eller flere som opparbeidet seg kompetanse til å "kurse" andre i metodikken, samt fungere som kontaktperson dersom det skulle oppstå forvirring og eller problemer. Avhengig av mengden jobb dette medfører vil det være naturlig å dele dette ansvaret mellom flere. Samtidig kan det være lurt å få til en ordning hvor en kan dele opparbeidet kunnskap og erfaring innad i organisasjonen, eller ved å bidra til og benytte en eventuell kompetanse-database i regi av KS og KommIT.

*'Innse viktighet av å inkludere relevante interessenter i prosjektforløpet'* (F3) ble identifisert i både case A og i case C. I case B ble den ikke identifisert da ingen jobb relatert til interessenter ble gjort eller var tiltenkt gjort. I case A oppdaget de på møtet vi observerte at det ble vanskelig å si så mye om prosesser og detaljene rundt dette, samt hva som kunne forbedres, uten at det var interessenter som benyttet systemet daglig, tilstede. I case C hadde det ikke blitt gjort noen forsøk på å inkludere interessenter i forbindelse med utfylling av gevinstverktøyet, men prosjektleder utlyste at det ville være lurt å benytte seg av denne ressursen ved videre arbeid i gevinstverktøyet. Konseptet føres opp som en fremmer med antakelse om at interessenter vil bli koblet inn som følge av at de innså behovet, og dermed får koblet inn og benyttet interessentene senere i prosjektet.

*'Gevinstrealisering kobles inn sent'* (H15) ble oppdaget i case A og i case C. I case B har ikke gevinstrealisering blitt benyttet utenom en kort liste over mulige effekter. Denne hemmeren har hatt stor utslagskraft på arbeidet med verktøyet, da man ved å få introdusert gevinstkokeboken etter at man allerede har startet med prosjektet ikke får muligheten til å følge prosjektet fra start. Dette bidro blant annet til at de i case A hadde gjennomført analyser før gevinstkokeboken ble tatt i bruk og dermed følger andre maler og ikke får utnyttet funksjonalitet i verktøyet optimalt. Ønsket om å bedre kunne arbeide med gevinstrealisering blir ikke helt oppfylt i denne omgang da hele prosessen blir amputert ettersom man ikke fikk startet å benytte verktøyet så tidlig som det er meningen at man skal.

I case A finner vi 8 fremmere, hvorav fremmer 1,4,5,7,8 og 11 bare er påvist i case A. Fremmer nr. 1 er ikke direkte påvist under de andre case, men vi mener den ligger naturlig til grunn for at man faktisk gjennomfører gevinstrealisering. Det er vanskelig å tenkes at det blir satt på agendaen uten at ledelsen viser noen spor til engasjement, som

også kan knyttes opp mot fremmer 5 om at gevinstrealisering er pålagt av ledelsen. Fremmer 5 kommer av at det i case A skildres at gevinstrealisering er pålagt av prosjekteier (rådmann), men denne lander også på de andre prosjektene da det i minste fall er pålagt en form for gevinstkartlegging også her, som videre prøves forankret og solgt inn i form av gevinstkokeboken. Det var under sterk tvil at vi valgte å ha denne som en fremmer, da vi syntes at den kunne passe som både hemmer og fremmer. På den ene siden kan man få gang på gevinstarbeidet og få de ansatte til å jobbe med det, mens på den andre siden så kan man ende opp med ansatte som misliker avgjørelsen og derfor ikke gjør en god jobb og/eller påvirker gevinstinitiativet negativt.

Øvrige fremmere, nr. 4,7,8 og 11, er identifisert i case A på grunn av at man i caset gjorde en innsats for å prøve metodikken i prosjektet. De tok den opp på møter og gjorde en god diskusjon blant prosjektdeltakere for å identifisere gevinster, gjennomgå analyser og få til en gjennomgang av de viktigste punktene i verktøyet. I case A hadde de også intensjoner om å følge metodikken til punkt og prikke, men på grunn av hemmer 15 ble arbeidet med gevinstrealisering stykket opp til jobb utenfor verktøy i starten og innenfor verktøyet i etterkant.

De øvrige hemmerene som bare ble oppdaget i case A var nr. 1,3,18,20,21 og 22. Hemmer nr. 1 er relatert til tidspunktet verktøyet ble tatt i bruk og at innledende analyser allerede var gjennomført. Som en følge av dette kommer H18 hvor de benytter gammelt arbeid i det nye verktøyet. Disse passer naturlig sammen da de hadde gjennomført grundige analyser i forkant og hadde en antagelse om at de kunne benytte disse videre. Dette førte i etterkant til et behov for renskrivning og overføring av disse til verktøyet istedenfor å gjøre det med en gang. Igjen kan dette kobles opp mot H15 da gevinstkokeboken kom inn for sent i prosjektet til at dette skulle være mulig å unngå.

Hemmer nr. 3 og nr. 20 går på forståelse og kunnskap til hvordan en skal benytte og/ eller utføre analyser i verktøyet. Hemmer nr. 3 skildrer overordnet forståelse av prosesser uten direkte kunnskap til detaljer. Denne kan sees i sammenheng med hemmer H16; '*mangel på inkludering av interessenter*', som førte til at de ikke hadde kunnskapen tilgjengelig i gruppen til å gjøre gode evalueringer og endringer i prosessene. Hemmer nr. 20 viser en mer generell mangel på forståelse for hvordan en skal gjennomføre analysene i prosjektet.

Hemmer nr. 22 viser til at gevinstrealisering er omfattende arbeid. Denne havner bare på case A da prosjektlederen her var den eneste av prosjektlederne som tydelig innså at denne jobben var tung og omfattende. Hemmeren vil nok likevel kunne relateres til alle prosjekter om de andre prosjektlederne også hadde opparbeidet seg nok erfaring til å kunne omtale hvorvidt metodikken er omfattende å bruke.

Hemmer nr. 19, '*Mangel på utdypende og tydelige eksempler i verktøyet*' ses bare i case A, da case B og case C ikke har benyttet eller ikke har opparbeidet seg meninger om hvorvidt det trengs tydelige eksempler i verktøyet. Det kom frem fra P1 at det ville vært svært nyttig med utdypende og tydelige eksempler i verktøyet for å illustrere hvordan en skulle fylle ut visse deler, for eksempel i endringsanalysen. I selve kokeboken som medfølger verktøyet er det strødd med eksempler og tips til hvordan en skal/kan gjennomføre oppgavene i verktøyet, men ved arbeid med verktøyet så foreligger det ingen eksempler der, foruten et eksempel-case i en separat fil. Det de ønsket her var for

eksempel "dummy data" som kan eksemplifisere hvordan oppgaven skal utføres og som kan fjernes etter at en har forstått hvordan det skal gjøres. Denne hemmeren er ikke veldig vanskelig å unngå, da alt man trenger å gjøre er å lese og eller forstå metodikken bedre, men det hadde vært nyttig om det forelå gode eksempler i verktøyet slik at det ble enklere å forstå hva som faktisk skal inn og gjerne hvordan det skal formuleres o.l. Vi foreslår at det utarbeides en web-løsning hvor man kan gå gjennom verktøyet på webben. På denne måten blir det lettere å legge ved eksempler og man kan også åpne for flere deltakere på et prosjekt skal ha tilgang til samme verktøy, at andre involverte i prosjektet skal kunne sjekke verktøyet og innholdet uten at de må forespørre Excel verktøyet fra den ansvarlige. Det ble nevnt mulige forbedringer til verktøyet på seminar i Skien 21.05, men vi ble ikke gjort klar over om overnevnte forbedringer var en del av deres plan.

I case B finner vi bare 1 fremmer (F12) som er unik og det er at kokeboken og medfølgende verktøy bidrar til å gjøre gevinstrealisering forståelig/gjennomførbart. Det ses kanskje på som litt merkelig at denne fremmeren påvises under case B da ingen nevneverdig gevinstjobb er gjennomført her. Dette kommer av at prosjektleder 2 skildret verktøyet fra KommlIT på denne måten: *"Jeg setter også pris på at gevinstkokeboken kommer med et ferdig utviklet verktøy, samt maler slik at en slipper 'å finne opp hjulet på nytt'"*(P2). Til tross for at fremmeren ikke er påvist under de andre case, har vi hørt positive ting om verktøyet av de andre respondentene, men P2 var den eneste som ytret seg på en slik måte.

I case B og C finner vi hemmer nr. 7; *'Uklare mål og gevinster'*. Denne føres ikke opp på case A da de hadde gjort en bedre jobb med å identifisere og spesifisere sine mål og gevinster. Alle formuleringene de gjorde var ikke perfekte, men den passer allikevel ikke like bra under dette som de to øvrige casene. I case B hadde de som nevnt forsiktig utlyst noen effekter og eller gevinster. Eksempel på dette er; besparinger per enhet. Case C tas med under tvil ettersom vi ikke er sikre på dette caset skal vurderes ut fra prosjektdokumentasjonen hvor det er en generell liste over gevinster eller om det skal være gevinstverktøyet hvor det bare ble kjøpt puttet inn mulige gevinster fra prosjektleders side. Uklare mål og gevinster hemmer i stor grad hva man kan ende opp med å få ut av gevinstrealiseringen, da en trenger gode konsise gevinster for å kunne gjennomføre eventuelle målinger og for en bedre uthenting i etterkant. Det hører mer med til fortiden at de heller listet opp en liste over generelle gevinster for at prosjektet skulle godkjennes. Vi antar at dette vil bli bedre når den nye metodikken blir tatt i bruk fra starten av prosjektene.

Hemmer nr. 8 er at man *'Ikke bruker tilgjengelig metodikk/verktøy'*. Denne kan identifiseres i case B og delvis i case C. I case A hadde de gjort et tydelig forsøk på å benytte metodikken. Hemmeren tas med på case C da det i perioden vi studerte prosjektet bare ble gjort en rask gjennomgang av verktøyet uten at vi kunne spore særlig innsats eller arbeid med dette. I case B ble ikke metodikken brukt i det hele tatt, som er synd da en allerede før prosjektet er i gang, tydelig har bestemt seg for at det ikke finnes nok gevinster å hente ut og derfor ikke bruker metodikken og verktøyet. Vi er svært uenige i avgjørelsen tatt i case B om å ta til takke med en kort generell liste over gevinster, men vi kan også forstå det fra prosjektleders side. I et prosjekt hvor en har et lite budsjett og hvor det oppfattes som en ren teknisk utskifting av enheter kan det være vanskelig å se behovet for en jobb med gevinstrealisering

dersom en ikke er klar over hva det kan medbringe. Igjen kan dette også komme delvis av hemmer 15 ved at gevinstkokeboken ble koblet sent inn i alle prosjektene.

Hemmer nr. 17; *'Kun generelle gevinster i prosjektdokumentasjon'* ble funnet i case B og C. I C er den tatt med på grunn av at det ikke ble utformet en liste over gevinster utenom den generelle i prosjektdokumentasjon, dersom vi ser bort fra prosjektleders korte jobb i verktøyet. I case A gjorde de en innsats i verktøyet og derfor identifiserte vi ikke denne hemmeren der. Hemmeren linkes opp mot H8 ved at en ikke bruker tilgjengelige verktøy og derfor ender opp med å gjøre det på samme måte som før og med andre ord bare liste opp generelle gevinster i prosjektdokumentasjonen.

Hemmer nr. 12 *'Utnytter ikke tilgjengelig måledata'* ble bare påvist i case B. Den ble ikke sett i case A eller C, enten som følge av at de ikke hadde planlagt målinger, eller at vi ikke klarte å hente ut den informasjonen gjennom intervjuer og dokumentasjon. I case B ble det ikke gjort noen vurdering på å måle på dagens eller fremtidige resultater. Dette hindrer muligheten til å vurdere hvorvidt prosjektet faktisk var vellykket ved å kunne måle besparelser og/eller uformell tilbakemelding på om teknologien er god å bruke. Mens vi var inne i prosjektet fikk vi vite at de faktisk hadde informasjon om hvor lang tid det tar per sykebesøk, men ved spørsmål om de hadde vurdert å bruke denne informasjonen ble vi fortalt at de ikke hadde tenkt noe på måling av dette i fremtiden, på tross av at ny teknologi gjerne kunne bidratt til å effektivisere dette. Denne hemmeren kan linkes opp mot hemmer 11 *'frykt for at man bruker mer enn hva man sparer på å måle gevinster'*, som finnes i case B, ettersom det ikke ble grundig diskutert måling i de to andre case og vi ikke hentet ut data på dette. Prosjektleder oppga at det ikke var noen intensjon om å måle etter prosjektslutt da det gjerne ville kostet mer enn hva man ville fått ut av det.

Hemmer 10; *'Ingen planlagt oppfølging av gevinster etter prosjektslutt'* ble funnet i case B. Denne kunne ikke spores i case C eller A da det virket som om deres intensjon var å følge dette videre i etterkant. I case B ble det som over skildret at det ikke var planlagt noen målinger eller oppfølging i etterkant, kun eventuelle rapporter som senere skulle bli produsert hvor en da kan se indikasjoner på om målene som ble satt ble oppnådd.

Fra her går vi videre til hemmer nr. 9; *'Vurdere ikke potensialet for å forbedre arbeidsprosesser sammen med teknologiskifte'* i case B. I case A og C kunne vi ikke spore at man ikke ville vurdere hvorvidt det kunne bli endringer i nye prosesser. I case A gjorde de en analyse av prosesser, dog grovt, og i case C ble vi opplyst at det ville bli endringer i fremtidens arbeidsprosesser. I case B var det ingen intensjon om å vurdere dagens prosesser mot de gamle, som vist i følgende sitat fra prosjektleder: *"Arbeidsprosessene blir i liten grad endret. Litt bedre funksjonalitet og småting som er bedre med den nye teknologien. Det er fremdeles den samme måten og jobbe på."* (P2). Vi kan godt forstå om prosessene ikke endres særlig av den nye teknologien, men vi savner et forsøk på å kartlegge litt mer rundt dette. Som tidligere nevnt kan dette også gjerne relateres mot at budsjettet gjerne ikke tillater for at man gjør så mye ekstra arbeid og at derfor hovedfokuset legges på at teknologien skal fort ut og i bruk.

De gjenstående hemmerene og fremmerene ble bare påvist i case C, disse inkluderer fremmer nr. 6, 9 og 10. Fremmer nr. 9; *'forsøk på å forankre gevinstrealisering hos ledelsen'*, kommer etter samtale med IL hvor det beskrives at kommunale ledere fra Arendal og Grimstad ble inkludert i prosjektgruppen for å prøve å forankre gevinstrealisering hos dem. Dette kommer nok av at vi bare pratet med prosjektledere for de andre prosjektene og fikk derfor ikke ut informasjon om forankring eller forsøk gjort på dette.

Fremmer nr. 10; *'Tydelig ansvarsrolle for gevinstrealisering'*, ble ikke sporet i case A og B. Det kommer nok av at i disse to prosjektene var gevinstrealiseringen overlatt til prosjektleder, som for så vidt tyder på at det er en tydelig ansvarsrolle, men det kommer bedre frem i case C hvor de etterhvert byttet til to prosjektledere hvor den ene fikk jobben med å sette seg inn i gevinstrealiseringen og ha ansvaret for at dette ble utført og at det ble utført korrekt.

Fremmer 6; *'Ledelsen søker etter ny metodikk for å bli bedre'*, kommer igjen fordi vi gjennom case C fikk mer informasjon fra IL. Fra dokument som kort beskriver ukentlig status drar vi ut følgende: "Prosjektleder, representant fra prosjektteamet og IL som prosjekteier, deltok på seminar torsdag denne uken knyttet til 'Gevinstrealisering i offentlig sektor'. Erfaringer og verktøy fra dette seminaret vil være aktuelt å benytte i gevinstrealiseringsplanlegging i GIS-prosjektet." Det er på bakgrunn av blant annet dette seminaret at man har valgt å benytte gevinstkokeboken.

Hemmer nr. 14; *'Gevinstarbeid blir nedprioritert i fordel til andre aktiviteter'* blir tydelig funnet i case C. Under tvil valgte vi å ikke inkludere denne under case B, da den i større grad ikke ble vurdert som nødvendig og heller nedprioritert. I case A var det ingen spor på at den ble tydelig nedprioritert til fordel for andre aktiviteter. Denne hemmeren kommer fra et intervju med prosjektleder i case C, hvor det ble hintet til at prosjektleder hadde prøvd å få til et møte for å diskutere videre på gevinstrealiseringen etter å ha prøvd det litt. Dessverre hadde utforming av konkurransegrunnlag og kravspesifikasjon kommet i fokus og dermed ble gevinstrealiseringsarbeidet nedprioritert. Når de senere valgte å legge fokus tilbake på gevinstrealisering ved at den ene av to prosjektledere i case C fikk ansvar for dette, kan det være at denne hemmeren ikke lenger er aktuell. Men den var det på tidspunktet vi var inne i prosjektet.

Hemmer nr. 16; *'Mangel på inkludering av interessenter'* identifiseres i case C. Den er ikke identifisert i case B da ingen jobb med gevinstrealisering er gjort der, den kunne muligens ha havnet under case A, da heller ikke de hadde gjort dette. Det virket for oss som at de skulle gjøre det ved et fremtidig møte. Denne hemmeren relateres direkte opp mot gevinstrealiseringsjobben som er gjort etter at gevinstkokeboken er tatt i bruk. Prosjektleder skildrer etter spørsmål om inkludering av interessenter at dette ikke er gjort, men at det kunne vært lurt å gjøre dette i etterkant. I case C hadde de en liste over interessenter og eventuelle forespørsler og ønsker de hadde fra forprosjekt, men det hadde ikke blitt koblet opp mot, eller gjennomført en ny runde etter at gevinstrealiseringsverktøyet ble tatt i bruk. Derfor føres den opp her da det ikke var noe som tydet på at dette skulle gjøres senere i løpet. Som tidligere nevnt kan dette muligens bli gjort av den nye prosjektlederen senere i prosjektet om det ses på som nødvendig,



men i perioden vi har vært inkludert i prosjektet har vi ikke sett noen direkte tegn på dette.

Oppsummert finnes det flere hemmere og fremmere relatert til den faktiske bruken av metodikken i case A da dette caset var det eneste der de hadde gjort en god jobb relatert til verktøyet og faktisk testet hva som fungerte og ikke fungerte.

#### 5.2.1 Hemmere og Fremmere som ikke ble tatt med

I datainnsamlingen vår var det enkelte fraser som ble uttalt eller meninger som ble delt som gjerne kunne vært med som hemmer eller fremmer, men grunnet settingen de ble sagt i så ønsket vi ikke å ta dem med som hemmere eller fremmere.

Første eksempelet er IL som skildrer sine tanker rundt faste ansattes dedikasjon til å gjennomføre en grundig gevinstrealiseringsjobb i motsetning til noen man leier inn for å gjøre gevinstrealiseringen. Der de gjerne må tvinge deres egne folk til å bruke metodikken, får de innleide ressursene betalt for å gjøre denne jobben. Det kan dermed føre til at egne ansatte har lettere for å ta snarveier i jobben sin.

Mens vi er enige i at innleide ressurser gjerne vil gjøre en mer grundig jobb ettersom de får betalt for det, tenkes det også at mye kan gå tapt dersom en skal leie inn en ekstern ressurs til å gjøre denne jobben. Først og fremst kan det hindre læring innad i organisasjonen, man vil være avhengig av å alltid leie inn en ressurs til å gjøre dette som kan føre til at gevinstene forsvinner i kostnaden ved å leie inn noen. Da foreslår vi heller at man leier inn noen som kan bidra med å lære opp de ansatte i riktig bruk av metodikken, slik at en løsriver seg fra ekstern kompetanse i størst mulig grad. Innleide ressurser vil sannsynligvis heller ikke ha god nok kjennskap til organisasjonen og hvordan den fungerer. Et annet problem dukker opp om innleide prosjektledere skal gjøre denne jobben. Innleide prosjektledere kommer som regel inn i prosjekter etter at det er vedtatt å gjennomføre prosjektene og de forlater prosjektene ved leveranse av produktet. Vellykket gevinstrealiseringsarbeid forutsetter gode analyser før man vedtar å kjøre et prosjekt for å avklare om det finnes gevinster i det og også vedvarende gevinstrealisering etter leveranse av produktet. På grunn av dette vil det være en dårlig ide å overlate gevinstrealiseringsarbeidet til slike konsulenter.

### 5.3 Endelig tabell

Den endelige tabellen (tabell 7) er en oppsummering av alle hemmere og fremmere fra teori og case. Her har hemmere og fremmere som vi anså som like i case og teori blitt slått sammen til en.

Først vil gå gjennom de hemmere og fremmere som ble funnet både i case og i litteraturstudien. Vi fant totalt 4 like fremmere og 11 like hemmere fra case og teori, som gjør at vi ender opp med totalt 29 hemmere og 29 fremmere. Vi vil under liste opp alle hemmere og fremmere og gå over de hemmere og fremmere som vi synes det var overraskende og eller interessant at enten ble funnet eller ikke funnet i begge tabeller og si noe om hvorfor det kan ha forekommet.

Vi fant fire fremmere i teorien som stemte overens med funn i case:

Fremmer **F1(B)** er '*Aktiv ledelse av gevinstrealisering*', Fremmer **F3(I)**; '*Innse viktighet av å inkludere relevante interessenter*', Fremmer **F8(K)** '*Godt formulerte og tydelige gevinster*' og fremmer **F11(S)** '*Være nøye med å planlegge og håndtere realisering av gevinster*'. Ingen av disse fremmerene stikker seg ut som overraskende, de er alle viktige.

Vi fant 11 hemmere i teorien som også ble funnet i case:

**H2(I)** '*Begrenset kunnskap om ny teknologi og muligheten det bringer*', **H5(R)** '*Vanskelig å estimere tall/verdi for en gevinst*', **H6(D)** '*Fokus legges på levering av løsning, ikke på gevinster*', **H7 (H)** '*Manglende forståelse for utforming av gevinster blant deltakere*', **H10(I)** '*Gevinstrealiseringsarbeidet avsluttes ved prosjektslutt*', **H11(G)** '*Metodikken er for kostbar å implementere*', **H14(N)** '*Gevinstrealiserings prosesser blir forhastet og eller nedprioritert*', **H16(M)** '*Mangel på effektiv inkludering av interessenter*', **H17(Q)** '*Kun generelle gevinster i prosjektdokumentasjon*', **H20(B)** '*Mangel på ferdigheter og erfaring relatert til gevinstrealisering hos prosjekt og toppledelse*' og **H22(O)** '*Metodikken eller "guiden" de har blitt tildelt er for omfattende og kompleks*'.

Vi er dels overrasket over hemmer 6(D) '*fokus legges på levering av løsning, ikke på gevinster*'. Dette kommer av at man i case A og C kan spore faktiske ønsker om å hente ut gevinster, mens hemmeren treffer godt overens med case B. På forhånd ville vi trodd at det var løsningen som sto sentralt ettersom gevinstrealiseringen ble koblet inn såpass sent som den gjorde, men særlig i case A er det lagt ned fokus på gevinster og ikke bare at løsningen selv skal stå for gevinstene.

Hemmer 20(B): '*Mangel på ferdigheter og erfaring relatert til gevinstrealisering hos prosjekt og toppledelse*' hadde vi forventet noe mer forståelse og kunnskap for blant prosjektledere. Det er viktig å poengtere at dette er første gang de jobber med en helt ny metodikk, men det hadde gjerne vært behov for noe mer lesing av kokeboken og prøving av verktøyet for å forstå hvordan det henger sammen.

H22(O) hadde vi ikke forventet at skulle forekomme i case A da gevinstkokeboken er tiltenkt som en enkel støtte, men oppfattes som et omfattende rammeverk og man har kunnet spore problemer med å arbeide innad i verktøyet. Dette vil nok igjen kunne relateres til hemmer 20(B) med at det ikke er opparbeidet nok erfaring. Dessuten er det så vidt vi vet den første metoden foruten eGevinst som er forsøkt benyttet og da er det gjerne naturlig at det føles omfattende og vanskelig, selv om det gjerne ikke er det sammenlignet med andre metoder.

Mange av hemmerene som vi finner kan relateres opp mot at dette er første gangen de benytter en etablert metodikk for arbeidet, det har vært lite gjennomtenkt arbeid med gevinstrealisering fra før og at gevinstrealisering ble koblet inn sent i prosjektene.

Videre ser vi på 17 fremmere som bare er funnet i teorien:

**A:** 'Sentralisert IT funksjon for å bringe sammen it-avdelingen hvis disse er plassert i forskjellige avdelinger/kontor', **C:** 'Dele læring på tvers av organisasjonen er et svært viktig aspekt i utviklingen av endringsmulighet', **D:** 'Felles visjon for prosjektet', **E:** 'Involvere mennesker og interessenter i prosjektorganisasjon som ønsker å bidra til gevinstrealisering', **F:** 'Fortsettende fokus på eierskap og gevinstutnyttelse etter endt prosjekt', **G:** 'Opplæring av ansatte i å bruke den nye teknologien optimalt for å nå definerte mål og gevinster', **H:** 'Kultur for gevinst/måloppnåelse blant ansatte i organisasjonen', **I:** 'Incentiver til ansatte i linjen, ved bidrag til måloppnåelse', **J:** 'Fokus på gevinster, ikke teknologi', **M:** 'Ikke nødvendig å endre alt samtidig, hente ut gevinster i hver fase av prosjektet/programmet', **N:** 'Felles språk og rammeverk', **O:** 'Hold det enkelt og gjør det konsekvent og skikkelig (f.eks. risk management) med fokus på gevinster', **P:** 'Prosjektstyring med fokus på gevinstrealisering gjennom endringsledelse er viktig for å utvikle endringsmulighet', **Q:** 'Levende gevinstplan', **T:** 'Bruke målinger for å forbedre og realisere ytterligere gevinster', **U:** 'Evaluering etter implementasjon'.

Av disse er det interessant at fremmerene J, N, og T ikke ble funnet i case B. At de andre ikke blir påvist kommer av at man ikke har gjennomført gevinstrealisering på denne måten før, derfor har en ikke modenhet og erfaring til å forvente at fremmere som A, F, G og H skal være på plass.

Fremmer J 'fokus på gevinster ikke teknologi', kan til dels diskuteres om burde være plassert inn under case C. Vi har valgt å ikke legge den til da vi ikke kunne eksplisitt si om de fokuserte mer på eller likestilte gevinster med teknologien som skulle innføres, i motsetning til case B og C hvor gevinster ikke virket til å ha samme vekt som innføring av løsningen.

Fremmer N 'felles språk og rammeverk', har vi under sterk tvil valgt å ikke identifisere i casene da de nettopp har tatt i bruk metodikken og den på ingen måte er etablert eller godt utprøvd.

Fremmer T 'bruke målinger for å forbedre og realisere ytterligere gevinster' kunne ikke påvises i casene på grunn av at prosjektene ikke vil komme i denne situasjonen før vi er ferdige, men det kan nevnes at det er intensjon om å få dette til i case A og C.

Det ble identifisert 7 hemmere fra teori som ikke fantes i case:

**A:** 'Lite synlig ledelse, mangel på engasjement, støtte og hjelp', **C:** 'Manglende tiltro til gevinstrealisering', **E:** 'Mangel på delt ansvar for gevinstrealisering', **F:** 'Interessenter ønsker ikke å delta på gevinstrealisering fordi de tror det bare er teknisk', **J:** 'Mangel på felles rammeverk for gevinstrealisering', **K:** 'Vanskelig å vurdere og følge gevinster etter at teknologien er levert, da gevinster gjerne realiseres senere', **P:** 'Overvurdering av gevinster og for lave estimater på kostnader for å få godkjent prosjekt'.

Hemmer J er vanskelig å forklare, i forrige kapittel ble denne diskutert om hvorvidt den skulle plasseres i casene eller ikke, det samme skjer her. Vi syntes den ligger såpass i

grenseland og er tilnærmet tilsvarende fremmer N at vi ikke har klart å plassere dem. Det kan være at de ikke påvises på grunn av manglende bruk av metodikken.

Det ble identifisert 8 fremmere i casene, som ikke ble funnet i teorien:

**F2:** *'Opplæring via kurs og eller intern opplæring'*, **F4:** *'Gevinstarbeidet diskuteres åpent i prosjektgruppen'*, **F5:** *'Gevinstrealisering pålagt av ledelsen'*, **F6:** *'Ledelsen søker aktivt etter ny metodikk for å bli bedre'*, **F7:** *'Fokus legges ikke bare på direkte budsjettmessige gevinster'*, **F9:** *'Forsøk på å forankre gevinstrealisering hos ledelse'*, **F10:** *'Tydelig ansvarsrolle for å sikre gevinstrealiseringsarbeidet'*, **F12:** *'Kokeboken og medfølgende verktøy (metoden) bidrar til å gjøre gevinstrealisering forståelig / gjennomførbart.'*

F2 er nok ikke funnet i teori grunnet måten den er spesifisert i casene, da den omhandler kursing og intern opplæring. Vi har ikke sett direkte på dette, men kunne vurdert å slå denne sammen med fremmer C som omhandler deling av læring.

F4 var spesifikt til case A hvor det ble diskutert åpent rundt gevinstarbeid i gruppen. Vi har ikke klart å påvise samme typen diskutering innad i prosjektgrupper i litteratur. Vi frykter at F5 ikke påvises fordi vi har tolket teksten i litteratur på feil måte, eller så har det ikke blitt gjort et poeng ut av å tydeliggjøre det i litteraturen. F9 er ganske spesifikk for hva som har skjedd i casene, hvor kommunale ledere har blitt invitert til å sitte i prosjektgruppen i forsøk om å forankre gevinstrealisering hos ledelsen. F10 har ikke blitt funnet i teori. Vi antar det kommer av at vi har sett mangel på dette som hemmer og eller at den ikke har vært tydelig nok til at den har blitt snappet opp. F12 er unik for bruken av gevinstkokeboken i en forstand, men vi har heller ikke sett hemmere som omtaler hvordan en spesifikk metode har bidratt til større forståelse og eller gjennomførbarhet.

11 hemmere ble identifisert i case som ikke ble identifisert i teori:

**H1:** *'Gevinstkokeboken tas i bruk etter at innledende analyser er gjennomført'*, **H3:** *'Overordnet forståelse for prosesser uten direkte kjennskap til detaljene'*, **H4:** *'Man bruker ikke nok tid på fasene og oppgavene de innebærer'*, **H8:** *'Bruker ikke tilgjengelig metode/verktøy'*, **H9:** *'Vurderer ikke potensialet for å forbedre arbeidsprosesser sammen med teknologiskifte'*, **H12:** *'Utnytter ikke tilgjengelig måldata'*, **H13:** *'Bytte av gevinstansvarlig/prosjektleder i prosjektløpet'*, **H15:** *'Gevinstrealisering kobles inn sent'*, **H18:** *'Gjenbruke gammelt arbeid for å slippe å gjennomføre det på nytt i nytt verktøy'*, **H19:** *'Mangel på utdypende og tydelig eksempler i verktøyet'*, **H21:** *'Uoverensstemmelser mellom faser i prosjektmetodikk og gevinstmetodikk'*.

H1 kommer som en følge av H15, ved at en har koblet inn gevinstrealisering et stykke ut i prosjektet og vi har ikke sett lignende hemmere fra litteratur. H3 ble noe overraskende ikke påvist i litteratur, vi tror det kan komme av hvor spesifikk denne er. H4 er direkte relatert til hvordan kokeboken har satt opp arbeidet i faser og vi har ikke observert andre tilfeller hvor en flytter seg for fort gjennom fasene, dog har vi sett eksempler på prosjekter som ikke gjorde en god jobb men som ikke kan relateres mot denne hemmeren. H9 er vi overrasket over at vi ikke har funnet i vår litteratur, vi ser dette som en stor hemmer for potensielle gevinster om en ikke er villig til å utforske hvilke endringer en kan gjøre i arbeidsprosesser. H12 er muligens ikke funnet fordi den

er spesifisert til tilgjengelig måldata og ikke fremtidig, til tross for dette er vi overrasket over at denne heller ikke er funnet i litteratur da dette er enda en stor hemmer om en vil bedrive effektiv uthenting av gevinster etter endt prosjekt. H15 har vi ikke oppfattet da ingen av prosjektene vi har sett i litteratur har slitt med at gevinstrealiseringen/metodikken har blitt koblet inn like sent som i casene våre. H18 linkes kraftig opp mot H15 og derfor er det ikke overraskende at heller ikke denne er funnet i litteratur. H21 ble ikke identifisert i litteratur, dette tror vi kommer av at mange artikler bl.a. Ashurts (2007) omtaler metodikker som Prince2 i samarbeid med gevinstrealisering, men ikke at det kan være uoverensstemmelser mellom faser i prosjekt og gevinstmetodikk.

## 6.0 Konklusjon & Implikasjoner

Denne masteroppgaven har undersøkt hvilke faktorer som påvirker gevinstrealisering i tre norske kommuner og bidrar til et forskningsfelt som mangler erfarings- og empirisk data på bruk av gevinstrealisering.

### *Hovedfunn*

Studien har vist at det er vanskelig for norske kommuner å forstå og benytte gevinstrealisering i sine prosjekter. Prosjektene har i varierende grad engasjert seg i arbeidet med gevinstrealisering, fra å ikke benytte metodikken til aktiv bruk av metodikken.

En rekke hemmere og fremmere ble identifisert i studiene som bidrar til å belyse hvorfor prosjekter som benytter gevinstrealiseringsmetodikk har problemer med å benytte metodikken på en god måte som bidrar til realisering av gevinster. Studien viser også viktige faktorer som må eller bør være tilstede for å bedrive vellykket gevinstrealisering.

Av faktorene vi har identifisert, er det spesielt noen som har vært utslagsgivende for casene vi har studert. Da gevinstmetodikken i form av gevinstkokeboken ble koblet inn i prosjektene etter at innledende faser var gjennomført, ble ikke metodikken benyttet slik den er tiltenkt og derfor heller ikke fått den ønskede effekten. Til tross for sen implementering av metodikken i prosjektene, så vi en sterk fremmer i form av entusiastiske prosjektledere og en IT-leder som har sterk tiltro til effektene videre bruk av metoden kan bidra til.

Særlig vanskelig oppfattes definering av klare mål og gevinster, og tallfesting av disse. Til tross for at metodikken synliggjør flere typer gevinster, legges størst fokus på direkte budsjettmessige gevinster. For å kunne realisere gevinster i alle led, må en utvide synet på hva som er gevinster og ikke kun tenke direkte besparinger. For at man skal kunne dekke interessentenes behov og ønsker er det viktig at interessenter blir koblet inn tidlig i arbeidet, noe som ikke ble gjort i den perioden vi var inne i prosjektene, til tross for at dette er et viktig punkt i litteraturen.

Engasjement fra ledelsen er avgjørende for å kunne utvikle en kultur for gevinstrealisering i organisasjonen. Fra vår studie ser vi en IT-leder som aktivt prøver å forankre metodikken hos toppledelsen, fordi det innses at budskapet om å arbeide med gevinstrealisering har større tyngde om det kommer fra den øverste ledelsen. Engasjement og støtte fra toppledelsen er en sterk fremmer for en levedyktig gevinstkultur, noe som også poengteres i litteraturen.

Resultatet av vår studie er en omfattende tabell over hemmere og fremmere hvor funn fra case valideres mot funn fra teori. Tabellen bidrar med en samling av viktige faktorer som kan påvirke hvorvidt en vil lykkes med gevinstrealisering.

## 6.1 Implikasjoner for videre forskning

Studien som er gjennomført bidrar med empirisk data til videre forskning, i form av en sammenslått tabell over hemmere og fremmere fra teori og case. Tabellen kan fungere som et grunnlag for en mer omfattende studie, som dykker dypere inn i litteraturbasen og identifiserer flere faktorer og/eller validerer funn vi har gjort.

Resultatene kan også brukes i sammenheng med videre kvalitative studier, der en forhåpentligvis kan følge hele prosjektforløpet og utvide listen med data fra senere prosjekt- og gevinstfaser. Vi ser også muligheter for å benytte konseptene vi identifiserer i en kvantitativ studie for å videre validere funn vi har gjort.

Vi etterlyser også studier som undersøker både offentlig og privat sektor, for å utarbeide en mer omfattende liste hemmere og fremmere som kan validere og bygge videre på våre funn.

## 6.2 Implikasjoner for praksis:

Den endelige tabellen vi har utarbeidet ble kokt ned i noe vi kaller en praktikantliste, hvor det presenteres kortfattede punkter som studien viser er viktige å ta hensyn til. Den er også utarbeidet for å hjelpe praktikanter til å unngå typiske fallgruver og peke på viktige momenter ved gevinstrealiseringsarbeid.

Det er også verd å merke seg for praktikanter at det vil være en fordel om man benytter seg av en prosjektmetodikk med et prosjektforløp som bedre sammenfaller med faseforløpet i gevinstkokeboken fra KommIT.

Til metodikken fra KommIT viser studien at verktøyet bør gjennomgå en utbedring, hvor det inkluderes tydelige eksempler og forklaringer. Det er behov for en bedre løsning der man lettere kan dele og observere jobben med gevinstverktøyet, vi foreslo i diskusjon en web-basert løsning. Gevinstverktøyet ble mottatt på en god måte ellers av respondenter og det dekker tydelig et stort behov hos norske kommuner.

## 7.0 Referanseliste

- Ahn, J.-H., & Skudlark, A. E. (1997). Resolving conflict of interests in the process of an information system implementation for advanced telecommunication services. *Journal of Information Technology*, 12(1), 3-13.
- Ashurst, C. (2007). *Realising benefits from IS/IT: exploring the practices and competences required to succeed*. © Colin Ashurst.
- Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), 352-370.
- Ashurst, C., & Hodges, J. (2010). Exploring business transformation: The challenges of developing a benefits realization capability. *Journal of Change Management*, 10(2), 217-237.
- Ashurst, C. (2007). *Ashurst, C. (2007). Realising benefits from IS/IT: Exploring the practices and competences required to succeed*. (PhD thesis), Loughborough University. Retrieved from <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/10727>
- Biehl, M. (2007). Success factors for implementing global information systems. *Communications of the ACM*, 50(1), 52-58.
- Bradley, G. (2010). *Benefit Realisation Management: A practical guide to achieving benefits through change*: Gower Publishing, Ltd.
- Cavaye, A. L. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information systems journal*, 6(3), 227-242.
- Clegg, C., Axtell, C., Damodaran, L., Farbey, B., Hull, R., Lloyd-Jones, R., . . . Tomlinson, C. (1997). Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors. *Ergonomics*, 40(9), 851-871.
- Doherty, N. F., Ashurst, C., & Peppard, J. (2012). Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies. *Journal of Information Technology*, 27(1), 1-16.
- Doherty, N. F., King, M., & Al-Mushayt, O. (2003). The impact of inadequacies in the treatment of organizational issues on information systems development projects. *Information & management*, 41(1), 49-62.
- Eason, K. (2001). Changing perspectives on the organizational consequences of information technology. *Behaviour & information technology*, 20(5), 323-328.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Esteves, J. (2009). A benefits realisation road-map framework for ERP usage in small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 25-35.
- Flak, L. S. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*: Universitetsforlaget A/S.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The art of science.
- Gevinstkokebok. (2013). *Kommunesektorens Organisasjon (KS)* Retrieved from <http://www.ks.no/PageFiles/53735/13224%20KS%20KommiT%20Gevinstkokebok.pdf>
- Harvey, C. D. (1988). Telephone Survey Techniques. *Canadian Home Economics Journal* 38(1).
- Hellang, Ø., Flak, L. S., & Päiväranta, T. (2013). Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments: A study of benefits realization methods in Norway. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(1), 93-108.
- Hinton, M. D., & Roland, K. (1996). *Investing in information technology: a lottery?*. Management Accounting (British): Chartered Institute of Management Accountants (CIMA).
- IKT Agder. (2014). Om IKT Agder. Retrieved 05.03.2014, from [http://www.ikt-agder.no/?page\\_id=2](http://www.ikt-agder.no/?page_id=2)
- Irani, Z. (2002). Information systems evaluation: navigating through the problem domain. *Information & management*, 40(1), 11-24.



- Jenner, S. (2009). *Realising Benefits from Government ICT Investment: A Fool's Errand?*: Academic Publishing International.
- Kim, H.-W., & Pan, S. L. (2006). Towards a process model of information systems implementation: the case of customer relationship management (CRM). *ACM SIGMIS Database*, 37(1), 59-76.
- King, N. (1994). The qualitative research interview.
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2006). Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation. *International Journal of Information Management*, 26(1), 59-69.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Kommunesektorens Organisasjon. (2014). Presentasjon ved IT-forum i Skien. from <https://kommit.sharepoint.com>
- Li, E. Y. (1997). Perceived importance of information system success factors: A meta analysis of group differences. *Information & management*, 32(1), 15-28.
- Lin, C., & Pervan, G. (2003). The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations. *Information & management*, 41(1), 13-24.
- Lin, C., Pervan, G., & McDermid, D. (2005). IS/IT Investment Evaluation and Benefits Realization Issues in Australia. *Journal of Research & Practice in Information Technology*, 37(3).
- Lin, K. H., Lin, C., & Tsao, H.-Y. (2006). IS/IT Investment Evaluation and Benefit Realization Practices in Taiwanese SMEs. *Journal of Information Science & Technology*, 2(4).
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4-20.
- Markus, M. L., & Benjamin, R. I. (1997). The magic bullet theory in IT-enabled transformation. *Sloan Management Review*, 38, 55-68.
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
- McNamara, C. (2009). General guidelines for conducting interviews. Hentet, 06.11 2013.
- Milis, K., & Mercken, R. (2002). Success factors regarding the implementation of ICT investment projects. *International Journal of Production Economics*, 80(1), 105-117.
- Murphy, K. E., & Simon, S. J. (2002). Intangible benefits valuation in ERP projects. *Information systems journal*, 12(4), 301-320.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21, 241-242.
- Nelson, R. R. (2005). Project retrospectives: Evaluating project success, failure, and everything in between. *MIS Quarterly Executive*, 4(3), 361-372.
- Norris, G. D. (1996). Post-investment appraisal. *Investing in Information*.
- Oates, B. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. : Sage Publications.
- Peppard, J., & Ward, J. (2005). Unlocking Sustained Business Value from IT Investments. *California Management Review*, 48(1).
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1).
- Rademacher, R. A. (1989). Critical factors for systems success. *Journal of Systems Management*, 40(6), 15-17.
- Remenyi, D., White, T., & Sherwood-Smith, M. (1997). *Achieving maximum value from information systems: a process approach*: John Wiley & Sons, Inc.
- Remenyi, D., & Whittaker, L. (1996). The evaluation of business process re-engineering projects. *Willcocks, L.: Investing in Information Systems—Evaluation and Management. London et al*, 143-167.
- Sauer, C. (1993). *Why information systems fail: a case study approach*: Alfred Waller Ltd., Publishers.
- Seddon, P., Graeser, V., & Willcocks, L. (2001). *IT Evaluation Revisited: Plus ca Change....* Paper presented at the Proceedings, on Eight European Conference on Information Technology (ECITE), Oxford, United Kingdom.

- Senter for statlig økonomistyring. (2010). *Gevinstrealisering*. Senter for statlig økonomistyring  
Retrieved from <http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Gevinstrealisering.pdf>.
- Serafeimidis, V., & Smithson, S. (2003). Information systems evaluation as an organizational institution—experience from a case study. *Information systems journal*, 13(3), 251-274.
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). *The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations*. Paper presented at the System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on.
- St. meld nr. 23. (2012-2013). *Digital agenda for Norge*. Administrasjons- og kirke departementet  
Retrieved from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-23-20122013.html?id=718084>.
- Stone, M., & Global, I. (2001). Spending US \$1.4 Trillion by 2005—Study. *Newsbytes, San Jose, California*, 2.
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note. *Qualitative Research*, 4(1), 107-118.
- Tallon, P., Kraemer, K. L., & Gurbaxani, V. (2001). Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach.
- The Royal Academy of Engineering. (2004). The Challenges of Complex IT Projects. from <http://www.bcs.org/upload/pdf/complexity.pdf>
- Wang, E. T., Shih, S.-P., Jiang, J. J., & Klein, G. (2008). The consistency among facilitating factors and ERP implementation success: A holistic view of fit. *Journal of Systems and Software*, 81(9), 1609-1621.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: delivering value from IS and IT investments*: John Wiley & Sons.
- Ward, J., & Elvin, R. (1999). A new framework for managing IT-enabled business change. *Information systems journal*, 9(3), 197-221.
- Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. (1996). Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems*, 4(4), 214-225.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare. *MIS quarterly*, 26(2), 13-23.
- Yap, C., Soh, C., & Raman, K. (1992). Information systems success factors in small business. *Omega*, 20(5), 597-609.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. 2nd: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research (Vol. 5)*. Thousand Oaks, California.

## VEDLEGG

### Vedlegg 1: Intervjuguide

#### **Guiden er utarbeidet på bakgrunn av Intervjuguide fra Myers & Newman**

#### **Formål med prosjektet/masteroppgaven:**

Hvilke elementer hindrer eller legger til rette for gevinstrealisering?

- Opplæring / Kunnskap
- Metode (Hjelper KommIT? - Eller er det vanskelig å gjennomføre/forstå?)
- Oppgaver / Ordre ovenfra (Utydige. vanskelige? Evt spesifiserte, meningsfulle)
- Interessenter (Nok informasjon om hva de vil ha, eller er de vanskelige?)

#### **Viktige konsepter og teorigrunnlag:**

Gevinstrealisering. KommIT, eGevinst,

#### **Forskningsdesign:**

Casestudie

Datagrunnlag: kvalitativt, åpne intervjuer, semi-strukturerte, strukturerte?

Sekundære kilder/materiell...

Type bedrift; Vest-Agder Fylkeskommune

#### **Bakgrunnsinformasjon – informant/deltager**

Navn:

Kjønn:

Nasjonalitet:

Utdanningsbakgrunn:

Nåværende posisjon i bedriften:

Antall år i nåværende posisjon:

Antall år arbeidserfaring i bedriften:

#### **Informasjon om bedriften**

Hvor bedriften har sin virksomhet: Aust Agder

Dato og tidspunkt for intervjuet:

Intervjuets lengde:

Type intervju og lokasjon: (individuell eller gruppe, hvor i bedriften, telefonintervju/e-post)

Digitalt opptak eller lignende:

Form for transkripsjon: lydopptak

## Spørsmål

### 1) *Åpningsspørsmål* – NB!

Vi kommer til å anonymisere all data som blir tatt opp og transkribert i dette intervjuet, og det vil ikke bli delt med andre uten samtykke fra deg. Informasjon om prosjekt og sitater fra intervju, benyttes bare i tekst om det er i orden for deg. Om det er ønskelig, så kan du/dere få tilsendt rapporten før den skal leveres slik at den kan leses og godkjennes mtp informasjon og sitater o.l (Særlig sitatbruk og evt sensitiv informasjon)  
- Dette er første versjon av intervjuet så det kan forekomme at noen av spørsmålene ikke er 100%, og derfor ønsker vi gjerne muligheten til å sende deg oppfølgingsspørsmål på mail eller gjerne ta et nytt intervju ved en senere anledning.

### 2) *Faktainformasjon*

*Hvilket prosjekt jobber du i?*

*(Kan du beskrive dette prosjektet? -Antall personer som jobber med prosjektet? Hvem blir berørt av en slik løsning?)*

*Prosjektets status (Når startet det, når avsluttes det?)*

*Hvem er prosjekteier i prosjektet?*

*Er prosjektet lovpålagt?*

*Hvilken kanal kommer ønsket om prosjektet fra? ANsatte, ledelse etc.*

### 3) **Hoveddel: Spørsmål som er relatert til problemstilling**

1) Hvorfor er det valgt å benytte gevinstrealisering i dette prosjektet?

(Krav om å dokumentere gevinster / ønske om å hente ut flere potensielle gevinster?)

- Hvem har pålagt dere å utføre gevinstrealisering evt selvvalgt for prosjektet?

(Rådmenn o.l)

- Hva er målene og de spesifikke gevinstene for prosjektet?

- Hvem har satt disse målene / ønskene?

- Hva er din definisjonen på et vellykket prosjekt i denne konteksten? (At det leveres, alle gevinster oppnås o.l)

- Er du som prosjektleder enig med disse ønsker / mål? (Er det rett fokus, eller er det for stort press på "besparende" gevinster o.l)

- Blir det gjort for å effektivisere eller forbedre prosesser eller er det for å få ny teknologi? (Kan gevinstrealisering bidra til å nå målene? - kontra prosjekter tidligere uten gevinstrealisering?)

2) Hva ønsker DU å få ut fra prosjektet ved å benytte gevinstrealisering?

- Er det noe positivt for deg som prosjektleder ved å gjennomføre gevinstrealisering, eller ses det på som "ekstra arbeid"?

- Kan fange opp ønsker direkte linket til prosjektet dersom det ikke blir besvart ovenfor.

2.5) "Hvilke aktiviteter er knyttet opp til gevinstrealisering i prosjektet?"

-Hvem har ansvar for å overta og følge opp gevinstrealiseringen (sikre) at gevinstene reliseres etter "endt" prosjekt? - Benyttet metodikk? (Kommit)  
Har de motatt opplæring? (Om nei, er dette planlagt?)

Om de sier kokeboka til kommit, ike gi oss med det, prøv grave mer, hvordan gjør dere det? hvordan har det fungert, etc..

3) Er dette første gang du er involvert i en gevinstrealiseringsprosess?

- Har du en god forståelse for gevinstrealisering? (Eg. Kommit)

- (Har du deltatt på opplæring, eller måtte du "selvlære" metodikken?) -

(Om nei: Utbroder...Benyttet andre metoder tidligere?)

hvis ja, utbroder ( Var det vanskelig å lære / benytte kommit o.l....

Tanken: Om ja: hvordan er dette, funket det bra o.l...nei: hvordan fungerte det denne gang, har du /dere tatt med læring fra tidligere prosjekter / andre for å gjøre et bedre prosjekt)

4) Hvor omfattende føles jobben med gevinstrealisering?

- Hvor mange timer har blitt dedikert til arbeidet?

- Hvor mange mennesker har vært involvert i arbeidet? (Ansatte ved prosjektet og interessenter)

### **Utfordringer**

5) Har det vært utfordringer med gevinstrealisering i dette prosjektet?

- Opplæring / Kunnskap (Tilstrekkelig opplæring / egen kunnskap)

- Metode (Hjelper Kommit? - Eller er det vanskelig å gjennomføre/forstå?)

- Oppgaver / Ordre ovenfra (Utydige, vanskelige? Evt spesifiserte, meningsfulle)

- Interessenter (Fått kontaktet "nok" interessenter? -Nok informasjon om hva de vil ha, eller er de vanskelige?)

- Målinger (Gjort fra før / Nå / Hvordan / System på plass?)

- Hva syns dere om å jobbe med gevinstrealisering nå som dere har prøvd det litt, kan du oppsummere hva dere synes om dette nå som dere har prøvd det litt...?

- Vil DU anbefale gevinstrealisering for neste prosjekt hos dere.

4) *Avslutningsspørsmål* (ca. 5 minutter)

Takker for informasjonen, avtaler evt. oppfølgingsintervju, avklarer eventuell tilgang til intern informasjon (eks. prosjektdokumenter, intranett osv). Snowball kan være viktig her.

Takk for intervjuet.... Er det mulig å få oversendt dokumenter som omhandler gevinstrealisering (gjærne komIT excel dokument), informasjon om prosjektet, logger o.l som kan bidra til vår oppgave.

(Vi vil heller ha for mange dokumenter en for få, og vi inngår gjerne avtaler om konfidensialitet om nødvendig)

Er det andre involverte i dette prosjektet som du kan anbefale at vi kontakter for mer informasjon? (Gjærne interessenter som har deltatt i utforming av mål og gevinster, samt andre ansatte som har påvirket gevinstrealiseringsprosessen)

Avklarer om informanten/deltageren kan se gjennom sammendraget/transkriptet av intervjuet i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser.

### Vedlegg 2:Gevinstanalysen Case A

Gevinst beskrivelse	Resultat indikator /spesifisert mål	Hvilke interessenter?	Datafangst			Hva skal til for at gevinst blir realisert?	Dato for realisert gevinst
			Datakilde	Målemetode	Tid for måling		
Kostnads reduksjon: Helhetlig og systematisk oppfølging sarbeid	Redusert sykefravær og færre ansattes som blir utført ved at medarbeidere opplever en økt kvalitet på oppfølgingen og raskere avklaringer i forhold til restarbeidsevne	alle	MAS/MTU Sykefraværsprosesent Antall ansatte som blir utført Evaluering	Analyse av MAS/MTU Statistikk	1 år etter iverksettning	Iverksettning av oppfølgingsrutiner slik at det sikres at alle medarbeidere blir korrekt håndtert i henhold til lovverk	Ved gjennomføring

Kvalitetsøking, Raskere og tettere oppfølging av sykemeldte	Medarbeiderne opplever trygghet på at en blir ivare tatt når det oppstår fravær som krever oppfølging.	Leder/ansatt	MAS/MTU Sykefraværspresent Antall ansatte som blir utføre	Analyse av MAS/MTU Statistikk Antall ansatte som blir fulgt opp i forhold til antall sykemeldte (objektivt)	1 år etter iverksettning	Iverksettning av oppfølgingsrutiner slik at det sikres en standardisert og enhetlig oppfølging av medarbeiderne.	Ved gjennomføring
Kvalitetsøking, Oppfølging i henhold til avtaleverk	Lederne har en profesjonell håndtering av avtaleverk/IA-avtale	Alle	Klager/Saksjoner	Antall henvendelser som følge av feil/saksjoner fra NAV	1 år etter iverksettning	Standardisert /enhetlig oppfølging. Leder blir varslet i forhold til ulike oppfølgingspunkter	Ved gjennomføring
Kvalitetsøking	Bedre kvalitet på tjenestene til brukerne som følge av stabilitet i bemanning	Ansatte/ledere/ Brukere og pårørende	Antall Avvik Brukersøkelser	Brukertilfredshet Åpenhetsindeks	1 år etter iverksettning	Red. antall sykemeldte og bedre kvalitet på registreringen av sykemeldte. Raskere tilbake	Ved gjennomføring

Kvalitetsøking Dokumentering og arkivering.	Sikre fremtidig dokumentasjon på oppfølging	Brukere og pårørende Leder	Arkivsystem	Kontroll av saksmapper	1 år etter iverksettning	Iverksettning av oppfølgingsrutiner slik at det sikres en standardisert og enhetlig oppfølging. Dokumentering og arkivering.	Ved gjennomføring
Kvalitetsøking Organisasjonskultur med medansvar	Ansatte opplever økt ansvar egen helse/tillit	Leder/ansatt	MAS/MTU	Analyse av MAS/MTU	1 år etter iverksettning	Iverksettning av oppfølgingsrutiner og opplæring/veiledning i ansvar for egen helse	Ved gjennomføring
Kvalitet/effektivisering Mindre tid på manuelle rutiner	Mer tid til kjerneaktiviteter for ledere	Leder/ansatt Brukere og pårørende	MAS/MTU Brukerundersøkelser Sykefraværsprosent	Analyse av MAS/MTU/Brukerundersøkelser Evaluering i samarbeid med ledere	1 år etter iverksettning	Iverksettning av oppfølgingsrutiner og god opplæring	Ved gjennomføring
Effektivisering,	Leder/merkantil mindre tid på registrering av fravær	Ansatte/leder/organisasjonen	Tid på registrering av fravær	Antall registrert saker/sykemeldte	1 år etter iverksettning	Sikre at alle ansatte registrerer eget fravær	Ved gjennomføring – måling etter eks 1 år



Vedlegg 3: Utdrag fra Interessentanalyse Sykefravær:

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
Politikere	Lavere sykefravær og redusere kostnader Kontinuitet og bedre kvalitet på tjenester Lette hverdagen til ledere og Omdømme	B	++	M	Forankring Informasjon om prosjekt og mulig gevinst Vise til fakta/gevinst i forhold til sykefraværskostnader
Rådmann	<input type="checkbox"/> Lavere sykefravær og redusere kostnader <input type="checkbox"/> Kontinuitet og bedre kvalitet på tjenester <input type="checkbox"/> Lette hverdagen til ledere og frigjøre tid <input type="checkbox"/> Medarbeidere føler seg ivaretatt <input type="checkbox"/> Omdømme	A	++	H	<input type="checkbox"/> Forankring <input type="checkbox"/> Informasjon om prosjekt og mulig gevinst <input type="checkbox"/> Vise til fakta/gevinst i forhold til sykefraværskostnader
Ledere/mellomledere	<input type="checkbox"/> Lavere sykefravær som følge av raske og tettere oppfølging <input type="checkbox"/> Lederstøtte i oppfølgingsarbeidet - tryggere i arbeidet med oppfølgingsarbeidet <input type="checkbox"/> Ivaretagelse av medarbeidere <input type="checkbox"/> Bedre arbeidsmiljø <input type="checkbox"/> Profesjonalisert /økt tjenestekvalitet	A	++	H	<input type="checkbox"/> Forankring <input type="checkbox"/> Informasjon om prosjekt og mulig gevinst <input type="checkbox"/> Vise til fakta/gevinst i forhold til sykefraværskostnader <input type="checkbox"/> Involvering <input type="checkbox"/> Opplæring <input type="checkbox"/> Evaluering av funksjonalitet
Ansatte	<input type="checkbox"/> Trygghet på at en blir ivaretatt når det oppstår fravær som krever oppfølging. <input type="checkbox"/> Redusert sykefravær og bedret arbeidsmiljø	B	+/-	L	<input type="checkbox"/> Forankring <input type="checkbox"/> Informasjon om plikter og rettigheter <input type="checkbox"/> Opplæring

## Vedlegg 4: Interessentliste, Case C.

Berørte interessenter	Involveres i gevinstarbeidet? (velg fra listen)	Kommentarer
Ansatte	Invitere til gevinstworkshop	Jan Christian Andersen, Heidi Liv Tomren, Kari Heuer, Øystein Kristensen
Enhetsledere	Invitere til gevinstworkshop	Ledere for GIS-enhetene i kommunene
Styringsgruppe	Holde informert	
Tillitsvalgte / fagforening	Ikke involvere	
Eksterne interessenter	Holde informert	Bl.a. brannetat
IKT Agder	Invitere til gevinstworkshop	De som er ansvarlige for drift av løsningene

## Vedlegg 5: Oppfølgingsplan, Case C.

Gevinst (kopieres automatisk)	Måleindikator (kopieres automatisk)	Måleenhet	Dagens verdi	Ønsket verdi	Målemetode
Økt effektivitet og kvalitet i saksbehandlingen.	Raskere saksbehandlingstid.	Årsverk			Antall ansatte / årsverk
Kontinuerlig datafangst ute i felt. Bedre kvalitet på data i GIS-innsynsløsningen.	Økt bruk av mobile enheter med GIS-innsynsløsning.	Antall			Antall ansatte i felt med mobile enheter som kan levere GIS-data direkte til ny GIS-innsynsløsning.
Enklere tilgang til offentlige kart. Enkel mulighet til å tilegne seg informasjon fra kommuner og fylkeskommune.	Antall brukere av karttjenestene øker.	Antall			Antall treff / bruk av karttjenesten på nett.
Fleksibel løsning som kontinuerlig vedlikeholdes og videreutvikles. Ideelt sett 1 felles installasjon, ikke 1 pr kommune og fylkeskommune. Enklere administrasjon av løsningen.	Driftskostnader knyttet til GIS-innsynsløsning redusert.	Kr			Årlig besparelse / reduksjon i kr som kommunene / fylkeskommunen belastes i kostnader for GIS-innsynsløsningen.

## Vedlegg 6: Endringsanalyse Case C

Prosess	Endring Hva som skal gjøres på en ny måte?	Gevinst Hvilket positivt resultat vil endringen skape?	Strategisk mål som gevinsten bidrar til valgfritt å fylle ut	Forutsetninger for at gevinsten blir realisert
Saksbehandling	Bruk av nytt system.	Økt effektivitet og kvalitet i saksbehandlingen.	Felles systemer og prosesser.	God opplæring.
Datafangst	Bruke ny GIS-innsynsløsning ved hjelp av mobil plattform for å kunne samle data i felt.	Kontinuerlig datafangst ute i felt. Bedre kvalitet på data i GIS-innsynsløsningen.		God opplæring.
Publikumsinnsyn GIS	Bruk av nytt system.	Enklere tilgang til offentlige kart. Enkel mulighet til å tilegne seg informasjon fra kommuner og fylkeskommune.		Tilgjengeliggjøring via innbyggerportal. Enkelt brukergrensesnitt.
Drift og vedlikehold	Nytt system innført, minst 1 av 2 systemer utfaset.	Fleksibel løsning som kontinuerlig vedlikeholdes og videreutvikles. Ideelt sett 1 felles installasjon, ikke 1 pr kommune og fylkeskommune. Enklere administrasjon av løsningen.	Felles systemer og prosesser.	Primært 1 installasjon som er felles for alle kommunene / fylkeskommunen.

## Vedlegg 7: Interessentanalyse, Case C.

Berørte interessenter (kopieres automatisk)	Hvordan påvirkes interessenten av endringen?	Innflytelse (1; 2; 3)	Holdning (-1; 0; 1)	Strategi for forankring, kommunikasjon og opplæring
Ansatte	Nytt system, mer effektiv arbeidshverdag.	★	▲	Sikre god opplæring og involvering i prosessen.
Enhetsledere	Tid frigjort blant ansatte til andre oppgaver.	★	▲	Holde informert jevnlig.
Styringsgruppe	Ingen spesiell påvirkning av endringen.	★	▲	Holde informert jevnlig.
Tillitsvalgte / fagforening	Ingen spesiell påvirkning av endringen, det er ikke antatt at innføring av ny løsning vil medføre organisasjonsmessige endringer eller reduksjon i ansatte..	★	—	Holde informert.
Eksterne interessenter	Ny tilgang til innsynsløsningen som kan involvere endring i prosesser de i dag benytter.	★	—	Holde informert jevnlig.
IKT Agder	Får tatt ut gamle GIS-innsynssystemer og erstattet med nye på riktig teknologi og arkitektur. Mer effektiv og håndterbar driftssituasjon.	★	▲	Involvere gjennom hele prosjektperioden. Viktig at driftspersonell er godt involvert i valg av system og oppsett av det.

## Vedlegg 8: Gevinstanalyse Case C

Gevinst (kopieres automatisk)	Tiltak for å få gevinster realisert	Frist for tiltak	Hvordan skal gevinsten "omsettes"?	Måleindikator for gevinsten	Når blir gevinsten realisert?	Gevinst-ansvarlig
Økt effektivitet og kvalitet i saksbehandlingen.	Lære opp ansatte i bruk av nytt system.	2014 / 2015	Nye prioriterte investeringer innenfor GIS-området som bidrar til ytterligere gevinster.	Raskere saksbehandlingstid.	2015	Produkteiere i kommunene og fylkeskommunen
	Tilpasse ny løsning i forhold til de integrasjoner som er nødvendig (som evt ikke er levert som del av leveransen).	2014 / 2015				
Kontinuerlig datafangst ute i felt. Bedre kvalitet på data i GIS-innsynsløsningen.	Lære opp ansatte i bruk av nytt system.	2015 / 2016	Nye prioriterte investeringer innenfor GIS-området som bidrar til ytterligere gevinster.	Økt bruk av mobile enheter med GIS-innsynsløsning.	2016	Produkteiere i kommunene og fylkeskommunen
	Anskaffelse av relevante kompatible mobile enheter.	2015 / 2016				
Enklere tilgang til offentlige kart. Enkel mulighet til å tilegne seg informasjon fra kommuner og fylkeskommune.	Synliggjøre / sette fokus på GIS-tjenester via innbyggerportal og andre kilder til eksterne brukere. Begrense tilgang til Adaptive slik at kun Etablering av dagens tjenester i ny løsning. Etablering av nye tjenester tilpasset ny GIS-innsynsløsning.	2014 / 2015	Lage flere offentlige tjenester som øker bruken av GIS / Kart som medie for deling av informasjon.	Antall brukere av karttjenestene øker.	2016	Produkteiere i kommunene og fylkeskommunen
		2014 / 2015				
		2016				
Fleksibel løsning som kontinuerlig vedlikeholdes og videreutvikles. Ideelt sett 1 felles installasjon, ikke 1 pr kommune og fylkeskommune. Enklere administrasjon av løsningen.	Installasjon og oppsett av ny GIS-Fjerne Gemini Utforsker. Begrense tilgang til Adaptive slik at kun Fylkeskommunen beholder dette iforb med Skoleskyss-løsningen.	2014 2014 2014	Frigjort tid skal brukes til å sette fokus på forbedringstiltak knyttet til drift- og vedlikehold for andre løsninger IKT Agder IKS har ansvaret for.	Driftskostnader knyttet til GIS-innsynsløsning redusert.	2015	IKT Agder IKS

## Vedlegg 9: Utsnitt fra gevinstverktøy Case C

Gevinst (kopieres automatisk fra endringsanalysen):	Gevinsttype (velg fra listen):	Gevinstbudsjett (direkte - NOK, indirekte - årsverk, kvalitative - fylles ikke ut)				Gevinst-betydning (for kvalitative gevinster, 1(lav) - 5 (høy)):
		2014	2015	2016	2017	
Økt effektivitet og kvalitet i saksbehandlingen.	Indirekte (frigjort tid - årsverk)	0	1	1	1	
Kontinuerlig datafangst ute i felt. Bedre kvalitet på data i GIS-innsynsløsningen.	Indirekte (frigjort tid - årsverk)	0	0	0	0	
Enklere tilgang til offentlige kart. Enkel mulighet til å tilegne seg informasjon fra kommuner og fylkeskommune.	Kvalitative (f.eks. omdømme)					
Fleksibel løsning som kontinuerlig vedlikeholdes og videreutvikles. Ideelt sett 1 felles installasjon, ikke 1 pr kommune og fylkeskommune. Enklere administrasjon av løsningen.	Direkte (økonomiske - NOK)	0	100000	100000	100000	

## Vedlegg 10: Risikoanalyse Case A

Nr.	Faktorer som kan hindre framgang og gevinst	Sannsynlighet	Konsekvens	Risikofaktor
1	<b>Fagprogrammer må tilpasses for å kunne "matche"</b>	3	3	9
2	<b>Integrasjoner og uttrekk av data</b>			
2.1	- Integrasjon (federering) mot AD	3	3	9
2.2	- Agresso	3	4	12
2.3	- RS	4	4	16
3	<b>Kvalitet på data (uttrekk):</b>			
3.1.	- Organisasjonsstruktur med ansvar og leder	3	4	12
3.2	- Stamdata (personalia, stillingsinformasjon med mer)	2	4	8
3.3	- Arbeidsplaner og tid fra RS	3	4	12
3.4	- Fraværsregistrering og rutiner	3	4	12
4.	<b>Manglende ressurser:</b>			
4.1	- Økonomiske	2	4	8
4.2	- tid	3	4	12
4.3	- kompetanse	2	4	8
4.4	- Utskiftinger av prosjektmedarbeidere, og andre nøkkelpersoner i prosjektperioden	3	4	12
4.5	- Grunnet sykefravær	3	4	12
5.	<b>Informasjon og forankring</b>			
5.1	- Internt om prosjektet og systemet	3	3	9
5.2	- Forankring hos ledelse (rådmenn, enhetsledere ol)	2	4	8
5.3	- Tillitsvalgte, vernetjeneste, AMU, BHT	2	4	8
6.	<b>Opplæring</b>			
6.1	- Systemansvarlige	2	5	10
6.2	- Superbrukere	2	4	8
6.3	- Sluttbruker (ledere)	2	5	10