

Digital omstilling i kommune Norge

Hvor egnet er anbefalt god praksis for gevinstrealisering for norske kommuners behov knyttet til digital omstilling?

SONJA SVARDAL

VEILEDER

Leif Skiftenes Flak

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Masteroppgave ORG 917

IKT og innovasjon

Sonja Svardal

Digital omstilling i kommune Norge

Hvor egnet er anbefalt god praksis
for gevinstrealisering for norske kommuners behov
knyttet til digital omstilling?

FORORD

Masteravhandlingen er avsluttende oppgave for mastergrad i offentlig ledelse ved Universitet i Agder, spesialisering i IKT og innovasjon.

Jeg jobber selv i en kommune, med ansvar for digitalisering og opplever selv utfordringene i arbeidet med gevinstrealisering. Det er bakgrunnen for temaet jeg har valgt å belyse.

En takk rettes til min tidligere arbeidsgiver Marnardal kommune og nåværende arbeidsgiver Lindesnes kommune, som har latt meg gjennomføre studiet. Jeg vil også takke respondentene som villig stilte opp til intervju.

En spesielt stor takk til min veileder Leif Skiftenes Flak, som selv har stor kunnskap om gevinstrealisering, og som tålmodig har hjulpet meg å finne litteratur, spisse problemstilling, bygge opp oppgaven og ikke minst motivere meg til å skrive.

Til slutt en takk til min familie som har støttet meg og «holdt ut» hele denne tiden.

Konsmo 12.12.20

Sonja Svardal

SAMMENDRAG

Offentlig sektor står ovenfor store utfordringer med økt utgiftsbehov og synkende inntekter.

Behovet for omstilling er stort, og en av måtene å løse det på er gjennom digitalisering.

Digitalisering er utfordrende og norske kommuner benytter ulike tilnæringer for gevinstrealisering for mer målrettede omstillingsprosesser og bedre ressursutnyttelse.

Gevinstrealisering er imidlertid også utfordrende. Denne studien undersøker hvorvidt kommuner opplever anbefalt praksis på gevinstrealisering som komplisert og omfattende, og i hvilken grad anbefalt praksis er tilpasset kommuners behov.

Det ble gjennomført et ekspertstudium med respondenter fra små og store kommuner samt IKT-samarbeid for å undersøke hvordan de arbeider med gevinstrealisering. Til sammen ble 11 personer intervjuet, alle fra ulike kommuner eller IKT-samarbeid, med ulike sentrale roller innenfor digitalisering, blant annet digitaliseringssjefer, ikt rådgivere og kommunalsjefer.

Gjennom studiet kom det frem at det er ulik praksis på hvordan det arbeides med digitalisering og gevinstrealisering.

De største kommunene og IKT-samarbeidene benytter i stor grad profesjonelle prosjektledere og verktøy for gevinstrealisering, og er fornøyd med metodene de bruker. Flere små kommuner og én stor synes metodene på gevinstrealisering er for kompliserte, og har tilpasset dem til sitt bruk.

Ett annet funn i studiet er at der ledelsen etterspør gevinster, har gevinstrealisering større fokus, og der finner jeg ingen sammenheng med størrelsen på kommunen.

Digitalisering utfordrer den langsiktige planleggingen i kommunene, med sine målbilder, og krever nye lederferdigheter som kontinuerlig forbedring og endringsledelse.

Samtlige kommuner og IKT-samarbeider med unntak av én oppgir at gevinster av digitaliseringsprosjekter kun realiseres delvis.

Funnene viser at anbefalt praksis med gevinstrealisering fungerer, men de er kompliserte å anvende og mer egnet for bruk i store kommuner enn i mindre kommuner. Det bør utvikles en ny forenklet metode for gevinstrealisering som er tilpasset små kommuner.

Det må også tydeliggjøres enda mer hva som kreves av ledere i gevinstrealiseringsarbeidet, i forhold til digital modenhet og endringsledelse- og sist men ikke minst- ledere må etterspør gevinster. Ledere på alle nivå må ha sterkere fokus på ledelse og mindre fokus på styring.

Prosjektveiviseren er anbefalt metode for å styre IKT prosjekter i offentlig sektor. Den er basert på fossefallsmetode, som oppgis å være lite egnet for styring av IKT prosjekter. Likevel svarer de store kommunene at de har gode erfaringer ved bruk av metoden. Agil metode og kontinuerlig utvikling fremstår som mer egnet metode, og flere av de små kommunene benytter disse i digitaliseringsprosjekter. Dette kan bety at agil metode passer bedre for IKT prosjekter i mindre kommuner, mens fossefallsmetoden egner seg for bruk i store kommuner. Her er det behov for mer forskning, da det er ikke er samsvar mellom litteraturen på området, og funn i undersøkelsen.

Innhold

FORORD.....	3
SAMMENDRAG	4
1. Innledning.....	7
1.1 Problem.....	9
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Struktur i oppgaven	10
2 Teori/Litteratur	10
2.1 Digitalisering.....	10
2.2 Digitalisering i offentlig sektor	11
2.3 Prosjekt og prosjektledelse	13
2.4 Gevinstrealisering.....	16
2.5 Oppsummering	24
3 Metode	26
3.1 Metodevalg og design.....	26
3.2 Utvalg og innsamling av data.....	27
3.3 Analysen	28
3.4 Validitet.....	28
3.5 Pålitelighet (reliabilitet).....	29
3.6 Ethiske utfordringer	29
3.7 Avgrensninger	30
4 Resultater.....	30
4.1 Analyse.....	34
4.1.1 Digitaliseringsprosjekter i kommunene.....	35
4.1.2 Digitaliseringsprosjekter i IKT samarbeidene	37
4.1.3 Gevinstrealisering i kommunene	39
4.1.4 Gevinstrealisering i IKT samarbeidene.....	43
4.1.5 Ideell metode for gevinstrealisering	45
4.2 Oppsummering:	46
5 Diskusjon.....	48
6 Konklusjon.....	56
6.1 Hovedfunn	56
6.2 Implikasjoner for praksis.....	57
6.3 Videre forskning	58
7 Litteraturliste og Appendiks	60

1. Innledning

Norge er i endring, oljeinntektene reduseres, antall eldre øker, det fødes færre barn og klimautfordringene forverres. Offentlig sektor får reduserte inntekter, større utgifter og flere som trenger tjenester. Kommunene har høy lånegjeld, og er sensitive for renteoppgang, noe som vil påvirke økonomien ytterligere i negativ retning. Produktivitetskommissjonen har i en rapport fra januar 2016- NOU 2016:3 pekt på digitalisering som et viktig virkemiddel for å effektivisere offentlig sektor (NOU 2016:3, s 226). For å kunne få full effekt og gevinst av digitaliseringen, må man også jobbe med gevinstrealisering. Produktivitetskommissjonen peker på at det offentlige bør forplikte seg til å realisere gevinster av digitaliseringsprosjekter (NOU 2016:3, s 227).

Gjennom St.m.27 2015-2016: *Digital agenda for Norge* viser Regjeringen til at IKT er en viktig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet, og vi må ha en effektiv digitalisering av offentlig sektor. «*Offentlige digitaliseringsprosjekter skal planlegges og gjennomføres profesjonelt, og på en måte som reduserer kompleksitet og risiko, slik at gevinster realiseres*». Målet er å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor, samtidig som innbyggere og næringsliv skal få en bedre hverdag. I meldingen nevnes fem hovedprioriteringer for IKT politikken, der den ene prioriteringen er en «effektiv digitalisering av offentlig sektor». Bruk av fellesløsninger mellom Stat, kommune og andre sektorer er viktige for å lage effektive og brukervennlige tjenester.

Ks og Staten har sammen utarbeidet en ny digitaliseringsstrategi i 2019: «*En digital offentlig sektor*». Strategien er en oppfølging av Regjeringens St.m.27 2015-2016 Digital agenda for Norge. Hensikten med strategien er å understøtte digital transformasjon i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet. Et viktig fokusområde i strategien er sammenhengende tjenester basert på livshendelser der brukeren er i sentrum. Et av målene med strategien er følgende: «*kommunale og statlige virksomheter henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte*». Samarbeid mellom forvaltningsnivåer i offentlig sektor, privat næringsliv og frivillige organisasjoner er også nevnt som viktig for å oppnå målene i strategien.

Livshendelsene som nevnes i strategien er følgende:



Figur 1.1 Livshendelsene i «En digital offentlig sektor».

«Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser» er en rapport laget på oppdrag fra KS i 2018. Noe av bakgrunnen for rapporten er at kommunal sektor er sent ute med digitalisering, og er avhengig av digitalisering for å klare å gjøre mer for mindre (ressurser). Rapporten viser blant annet til at det er viktig med ledere som tar aktivt eierskap til prosessen, alle ansatte må involveres og det må skapes rom for ildsjeler og endringsagenter (KS FoU prosjekt nr. 174031, 2018).

En av utfordringene når det offentlige skal investere i kostbar ny teknologi, kan være at nytten/gevinsten av investeringen skjer hos noen andre. Gjennom rapporten IT i praksis 2019 (s.11) gjennomført av Rambøll vises det til at finansiering av sammenhengende tjenester i offentlig sektor er en av de mest sentrale utfordringene, ofte fordi gevinster og kostnader for utvikling, drift og forvaltning er skjevdelt.

Det finnes en rekke ulike metoder for gevinstrealisering i IKT-prosjekter, det er pekt på at gevinstrealisering er sammensatt og utfordrende, og at utfordringen er å gjøre ting enklere enn mer komplisert. (Flak et al 2012, s. 76).

Det er to veiledere som dominerer i arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor i Norge. Den ene er *Veileder for gevinstrealisering* utgitt av Direktoratet For Økonomistyring (DFØ) (2014), den andre er *Gevinstkokebok for IKT prosjekter i norske kommuner*, utgitt av KS KommIT.

Gevinst defineres som en *effekt* som blir sett på som positiv av minst en interessent. (DFØ, 2014, s. 5).

Det finnes tre ulike gevinsttyper: Direkte budsjettmessige gevinster, indirekte budsjettmessige gevinster og kvalitative gevinster (KS KommIT, 2013, s. 4).

Det ble gjennom et studie for å beskrive hvilke ambisjoner og verdier som kommer til uttrykk i kommunenes innovasjonsarbeid, stilt spørsmål om innsatsen for innovasjon er egnet til å møte de velferds- og kompetanseutfordringene som kommune-Norge står ovenfor. Ønske om å skape bedre tjenester for innbyggerne fremstår som den viktigste motivasjonsfaktoren for innovasjonsarbeidet for kommunene (Ringholm, et al s.103).

Offentlig sektor må effektivisere driften sin, og digitalisering er en måte å få det til på. Norge er blant de ledende landene i Europa på digitalisering, men vi må fortsette å øke digitaliseringstakten- hvis vi ønsker at digitalisering skal være en drivkraft for å oppnå bærekraftmålene og effektivisering av offentlig sektor (Rambøll, 2019). I den forbindelse er også gevinstrealisering viktig, for å synliggjøre gevinster som følge av digitaliseringen.

Det er utarbeidet ulike metodeverk på området gevinstrealisering. Disse metodeverkene er beregnet for store it prosjekter, og forskning peker på at de er kompliserte og lite egnet for digitaliseringsprosjekter i kommuner (Askedal et al. 2019).

1.1 Problem

Det finnes i dag flere verktøy som er utarbeidet for å jobbe med gevinstrealisering, blant annet Prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet, Gevinstkokeboka til KS og DFØ sin veileder for gevinstrealisering. Det har imidlertid vist seg å være utfordrende å jobbe med gevinstrealisering i offentlig sektor i Norge.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen jeg ønsker å belyse gjennom min oppgave er følgende:

Hvor egnet er anbefalt god praksis for gevinstrealisering for norske kommuners behov knyttet til digital omstilling?

Jeg har brukt søkemotorene Oria, Google og Google Scholar for å søke etter relevant litteratur.

Forskningslitteratur er gjennomgått, og jeg finner ikke noe som beskriver problemstillingen jeg ønsker å belyse. Derfor kan resultatene være relevante for andre i offentlig sektor.

Oppgaven skal også være nyttig som et verktøy for gevinstplanlegging i forbindelse med innføring av digitale tjenester.

1.3 Struktur i oppgaven

Kapittel 2 beskriver relevant litteratur for problemstillingen. I Kapittel 3 kan du lese hvilken metode som er brukt. Kapittel 4 inneholder en oppsummering av studiet som er gjennomført. Resultatene av studiet sammenholdt mot forskningslitteratur på området står i Kapittel 5, mens konklusjon og implikasjoner presenteres i Kapittel 6.

Begrepene IKT og digitalisering går litt om hverandre i oppgaven, eldre litteratur bruker IKT, mens nyere litteratur bruker begrepet digitalisering.

2 Teori/Litteratur

I dette kapittelet presenteres forskningslitteratur som er relevant for studiet jeg har gjennomført. Begrepene digitalisering og gevinstrealisering vil bli beskrevet. Prosjekt og prosjektledelse er også tema som gjennomgås, da gevinstrealisering er en viktig del av prosjektledelse. Videre gjennomgås digitalisering i offentlig sektor.

Deretter vil jeg presentere ulike metoder for gevinstrealisering, og hvilke prinsipper som bør ligge til grunn for å kunne realisere gevinstene av digitaliseringsprosjekter.

2.1 Digitalisering

Begrepet digitalisering kan defineres slik: «Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi».

(Andersen og Sannes, 2017). Den digitale organisasjon kjennetegnes blant annet av følgende, (Andersen og Sannes, 2017, s. 4/8-5/8).

- Teknologien er primært et verktøy for innovasjon
- Beslutninger tas basert på eksperimenter og data, ikke intuisjon
- Store bedrifter oppfører seg som små, og omvendt
- Nye tilbud starter enkelt, utvikles fortløpende og løser de enkle problemene først
- Organisasjonen utformes etter systemene og kundenes behov

Skal man få til endring ved hjelp av digitalisering, trenger vi ny ledelse og mer teknologiekspertise. Digital mestring kan defineres slik, (Andersen og Sannes, 2017, s 6/8):

Digital mestring = forretnings- og teknologiforståelse x vilje og evne til transformasjon.

Det pekes på at det er en viss treghet i det offentlige i forhold til å gjennomføre endringer, dels på grunn av beslutningsstrukturene og dels på grunn av pulverisert ansvar og mellomstatlig rivalisering.

(Lanzolla et al. 2020) har bla. studert hvorvidt fenomenet digital transformasjon utfordrer etablerte ledelsesteorier, og organisasjonsdesign. Et eksempel som nevnes er økt avhengighet til «Big Data», som igjen betinger at vi har analytiske evner i organisasjonen. Organisasjoner kan innføre en ny funksjon eller stilling som er ansvarlig for å kontrollere og koble interne data (Singh, Klarner og Hess, 2019). Slike endringer øker kompleksiteten, og endrer maktforholdet i toppledelsen og skaper nye oppgaver og rapporteringslinjer i organisasjonen.

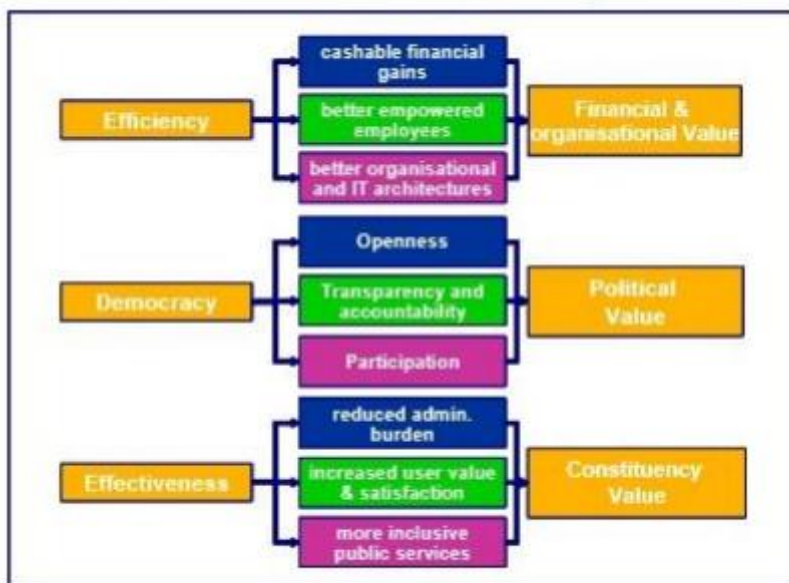
2.2 Digitalisering i offentlig sektor

Offentlig sektor står ovenfor store utfordringer med en aldrende befolkning og færre yrkesaktive, og må effektivisere. Digitalisering pekes på som et virkemiddel for effektivisering, og gevinstrealisering ansees som en måte å adressere utfordringene på. Digitalisering i offentlig sektor har pågått over flere tiår og det er vokst frem et eget forskningsfelt relatert til temaet, kalt e-forvaltning. Med e-forvaltning menes (Flak 2012, s, 38): *Bruk av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, sammen med organisasjonsendringer og nye ferdigheter, for å forbedre offentlige tjenester, fremme demokratisk deltakelse og forbedre offentlig policyutforming (EU, 2003).*

Det er behov for fellesløsninger for digitalisering i offentlig sektor. Bedre samhandling mellom IKT-systemer og samordnet offentlig informasjon, som går på tvers av både forvaltningsnivå og virksomheter, kan gi store gevinster for offentlig sektor (Myrseth et al. 2018). Altinn er et eksempel på en fellesløsning, og ideen bak er at løsningene skal utvikles en gang, og deretter brukes av mange. De trekker frem noen viktige punkt som kan bidra til å sikre gevinstpotensialet i investering i fellesløsninger, blant annet (Myrseth et al, 2018, s. 19):

- Modenhet i egen etat- både sett fra egen og andre etaters vinkel
- Unngå siloer
- Alle må være med
- Akseptere at gevinstene kommer utenfor egen organisasjon
- Tørre mer for å vinne uendelig mye

Det er en klar sammenheng mellom nyttepotensialet i e-forvaltning og modenhet med samhandling (Flak 2012, s 48). Man kan måle nytteverdien av e-forvaltning ved å bruke rammeverket eGep (Codagnone & Boccardelli, 2006).



Figur 2.1 eGep Hvordan måle nytteverdien av eforvaltning (Codagnone & Boccardelli, 2006). Man kobler indikatorer for god e-forvaltning sammen med modenhetsnivå for samhandling. Modellen er kumulativ, slik at nytten øker jo høyere modenhetsnivået er.

Digitalisering krever nye kunnskaper og ferdigheter innenfor ledelsesfeltet, og tradisjonell organisasjons- og ledelsesteori utfordres. Data og datasystemer er en ny ressurs, på lik linje med mennesker og penger (Lanestedt et al. 2018). I et studie ble 12 ledere i offentlige organisasjoner, som er kjent for å ligge langt fremme på digitaliseringsområdet intervjuet. Noen av synspunktene som kom frem i undersøkelsen var (Lanestedt et al. 2018 s. 48-50):

Fra målbilde til kontinuerlig utvikling

Mål og resultatstyring har en sterk posisjon i offentlig forvaltning, der målbilde beskrives som en fremtidig ønsket situasjon. De fremste digitale lederne var mer opptatt av kontinuerlig utvikling enn statiske målbilder som for eksempel digitaliseringsstrategier. Denne tankegangen er inspirert av Amazon og Google, der man utvider med nye tjenester i takt med brukernes og samfunnets behov. Dette utfordrer den grunnleggende tankegangen om planlegging og man går over til å være endringsleder, og må være villig til å endre både løsninger og organisasjon. At offentlig sektor sine måter å planlegge på utfordres, når vi ikke lenger skal tenke helhetlig og langsiktig, pekes på som et av de viktigste implikasjonene i studiet.

Fra powerpoint til dashboard

Den digitale lederen vil ha oppdaterte fakta om virksomheten, som de kan bruke for å ta riktige beslutninger. Eksempler på fakta som nevnes kan være pasientdata på sykehus, antall pålogginger på en nettside, brukerkommunikasjon og bruk av sosiale medier for en kommune. Lite av denne informasjonen brukes i dag av virksomhetene, men noen virksomheter etablerer datafangst- og analysekapasitet, og bruker informasjonen som beslutningsgrunnlag (i for eksempel et dashboard). Det viktigste her er at den digitale lederen og den digitale organisasjonen bruker sine egne data.

Det understrekes til slutt at dersom funnene kan generaliseres, kan de bli komponenter i den nye «verktøykassen» for ledere.

2.3 Prosjekt og prosjektledelse

Når man skal anskaffe og innføre et nytt IKT-system, gjør man det oftest gjennom et prosjekt.

Andersen nevner flere kjennetegn som et prosjekt har, ved at det (Andersen, 2018, s. 16):

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

Man kan se på et prosjekt ut fra ulike perspektiv man har, eller betraktningmåter. Han sier videre at det vanligste perspektivet er **oppgaveperspektivet**, der prosjektet skal levere et bestemt produkt, innenfor en bestemt tidsramme og budsjett. Viktige ledelsesoppgaver er å fordele oppgaver og følge opp at de tildelte oppgavene gjennomføres som planlagt.

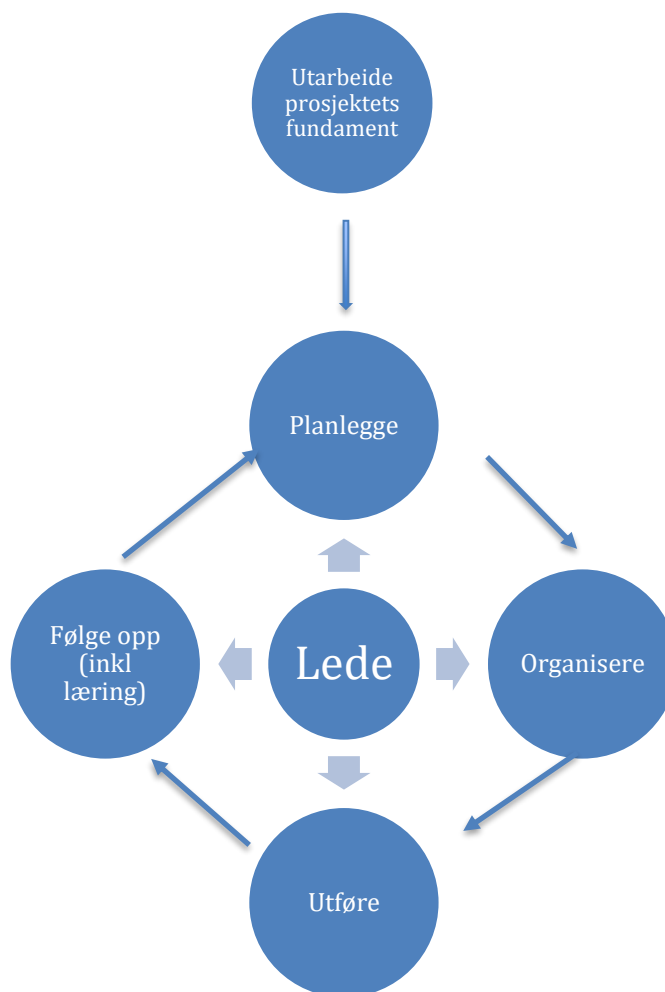
En annen betraktningmåte man kan se et prosjekt på, er **organisasjonsperspektivet** (Andersen, 2018, s. 26): Et prosjekt er en temporær (midlertidig) organisasjon, opprettet av en annen organisasjon for å utføre et oppdrag på dennes vegne. Oppdraget innebærer at

prosjektet skal skape produkter som bidrar til at den mottakende organisasjonen kan nå en ønsket fremtidig situasjon.

Fokuset i dette perspektivet er relasjonen mellom den permanente og den midlertidige organisasjonen. Viktige ledelsesoppgaver er motivering for endring, samarbeid mellom de to organisasjonene (basisorganisasjonen og den temporære organisasjonen), skaffe ressurser og finne løsninger.

Når prosjektet er avsluttet, må basisorganisasjonen jobbe videre med **gevinstrealiseringen** av prosjektet, og det er prosjekteierens ansvar å sørge for dette.

Prosjektledelsen deles inn i forskjellige funksjoner, (Andersen, 2018, s.74):



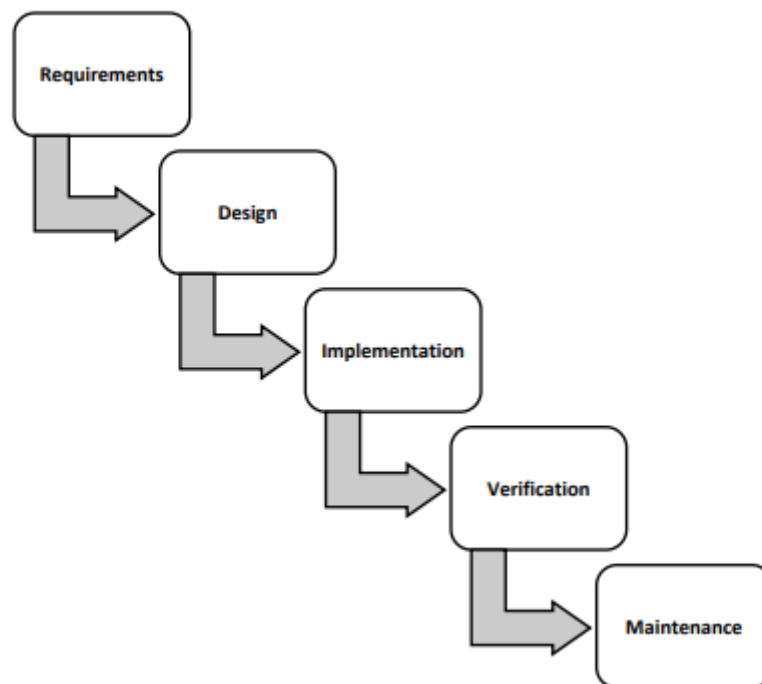
Figur 2.2 Funksjoner i prosjektledelse (Andersen 2018).

I tillegg til prosjektledelsens funksjoner har vi **gevinstrealiseringen** som en funksjon. (Andersen, 2018 s. 105).

Prosjektstyringsmetoder

Det finnes ulike metoder å styre prosjekter på, **fossefallsmetoden** er en av de mest kjente og tradisjonelle metodene. Fossefallsmetoden er sekvensiell med flere faser, hver fase har mål og fastlagte planer med beslutningspunkt, og fasene gjennomføres i en bestemt rekkefølge. Man kan ikke gå tilbake til tidligere faser og det brukes mest tid i de tidlige fasene sammen med kunden for å identifisere behov, når man så kommer til systemutvikling og innføring er det mindre involvering- og risikoen for at løsningen ikke tilfredsstillende kundens behov øker- fordi behovet kan ha endret seg etter at prosjektet startet. (Pal & Lay, 2013).

Fossefallsmetodens faser kan illustreres i følgende figur (Bussgang et al. 2020):



Figur 2.3 Fossefallsmetodens faser

IKT prosjekter endres ofte under utviklingsprosessen, og det hevdes derfor at fossefallsmetoden ikke egner seg for den type prosjekter (Baird & Riggins, 2012).

En mer smidig metode for styring av prosjekter er såkalte **agile metoder**. Agil metode har trinnvise leveranser (inkrementell) og er iterativ (samme fremgangsmåte gjentas flere ganger). Det legges vekt på tett samspill mellom aktørene i hele prosessen, og metoden benyttes ofte til utvikling eller forbedring av IKT systemer (Andersen, 2018).

Kontinuerlig utvikling (LEAN) startet som et verktøy for utvikling av IKT systemer, men er nå tatt i bruk som prosjektstyringsmetode blant bedriftsledere over hele verden. Kontinuerlig utvikling presenterer fire sentrale fordeler, (Bussgang og Clemens, 2018):

- Reduserer utviklingstiden- «produktet» kommer forttere på markedet
- Tillater hyppigere testing
- Raskere problemløsning
- Høyere produktivitet

Kontinuerlig utvikling fremtrer som en sterk etterfølger til agil metode. Den er mer effektiv for utvikling av IKT systemer, og for å oppnå både eksterne og interne mål (Bussgang et al. 2020).

2.4 Gevinstrealisering

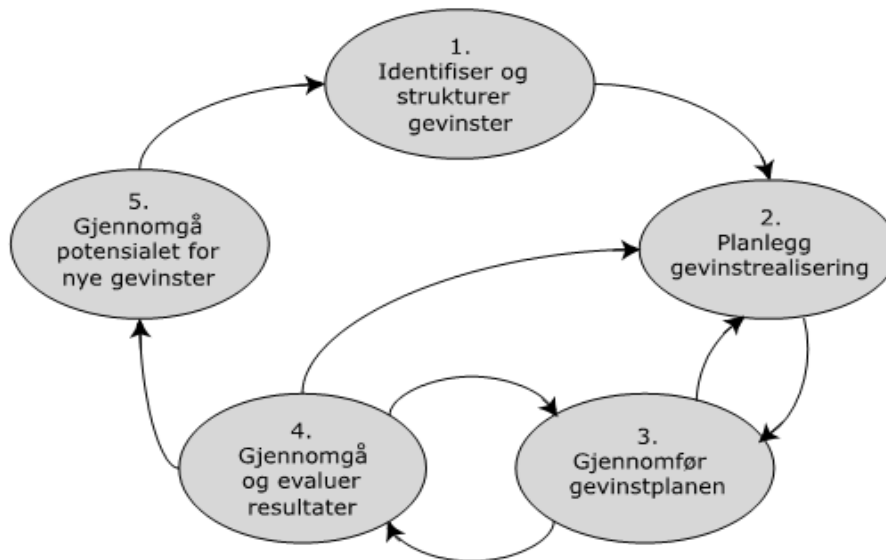
Begrepet gevinstrealisering kan defineres som prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av IKT faktisk blir realisert (Ward og Daniel, 2012, s. 8).

Offentlig sektor har andre verdier og målstruktur enn privat sektor. Sammenhengen mellom IKT og verdiene i offentlig sektor er undersøkt i et studie, samt hva som skiller transformasjon fra vanlige endringer. Det konkluderes blant annet med at undersøkelse av effekten av transformasjon IKT prosjekter har hatt på verdiene til offentlig sektor er blitt neglisjert. Det sies også at ikke all IKT drevet transformasjon er til det bedre (Bannister og Connolly, 2013). Med dette forstår jeg det slik at ikke alle offentlige IKT prosjekter gir økt nytteverdi for sektoren.

Som en del av forskningsrådets Høykom program ble det i perioden 2005-2007 lagt til rette for en systematisk gevinstrapportering fra e-forvaltningsprosjekter i ulike norske kommuner. I 2008 ble det gjennomført et studie av gevinstrapporteringen, der 30 av deltakerne i Høykom programmet deltok. Studiet konkluderte med at 80 % mente at de tidlige planlagte gevinstene var reelle, mens resterende 20 % mente de var for høye. Et annet funn i studiet var at det var en markant forskjell i store og små kommuner, de store kommunene var mer positive til å fortsette med gevinstrapportering enn de små kommunene i undersøkelsen (Flak og Grønlund, 2008).

Metoder for gevinstrealisering

Gevinstrealisering kan beskrives i en modell kalt Benefits Management Model (BMM), (Ward og Daniel, 2012).



Figur 2.4 Benefits Management Model (oversatt fra Ward og Daniel, 2012, s. 69).

De ulike fasene i metoden beskrives slik (Ward og Daniel, 2012, s. 69-82):

Identifisere og strukturere gevinster

I denne fasen skal man bli enige om målsetningen med investeringen i IT, og se organisasjonsutviklingen opp mot strategiske mål- som ofte er forankret i en IT-strategi. På bakgrunn av målene identifiseres mulige gevinster og tiltak. Det er også viktig å utarbeide måleindikatorer for gevinstene, og skape eierskap. I denne fasen er det vanlig å lage en oversikt over interessenter og hvilke grupper som blir påvirket av investeringen.

Planlegge gevinstrealisering

Her skal man utarbeide gevinstrealiseringsplan, interessentanalyse og avhengighetsanalyse. Interessentanalysen sier noe om hvilke personer eller grupper som påvirkes av investeringen, både positivt og negativt og hvem som er viktige i forhold til ønsket endring. Det utarbeides tiltak for å håndtere interessentene- som igjen gir innspill til avhengighetsanalysen. Avhengighetsanalysen viser avhengigheten mellom tiltak, gevinster og mål, og den beskriver også hvilke tiltak som ligger til grunn for de ulike gevinstene, og mål man ønsker å oppnå.

I denne fasen utarbeides også saksgrunnlag, som sammen med gevinstrealiseringsplan og analysene kan danne grunnlag for ledelsens vurdering om prosjektet skal fortsette over i neste fase.

Gjennomfør gevinstplanen

Prosjektlederen skal bruke gevinstrealiseringsplanen som en del av en overordnet prosjektplan. Endringer og uforutsette hendelser kan føre til at planen må revurderes, og det må sjekkes om andre interessenter må involveres. Mulige nye gevinster kan inkluderes i gevinstrealiseringsplanen.

Gjennomgå og evaluer resultater

Denne fasen er etter at prosjektet er gjennomført. Her skal man gå gjennom hvilke gevinster som er realisert, og om planlagte mål er nådd. Bakgrunnen for dette er blant annet for å se om det er gevinster som fortsatt ikke er realisert, og om disse må avskrives- eller om det finnes tiltak som kan realisere de.

Et annet hovedpoeng med denne prosessen er å kunne si noe om hvorfor noen gevinster blir realisert, mens andre ikke blir. Dette gir organisasjonen mulighet for å lære og forbedre fremtidige prosesser. Det legges opp til en iterativ prosess, der man i evalueringen av gevinster som viser mulige nye gevinster, og små tiltak som kan gjennomføres raskt og gir effekt iverksettes. Hvis tiltakene er komplekse, går man videre til neste fase.

Gjennomgå potensialet for nye gevinster

Her skal man gjennom en prosess for å identifisere nye muligheter og gevinster. Det kan resultere i ytterligere endringer i arbeidsprosesser som linjeorganisasjonen må gjennomføre, eller at det oppdages nye behov for investeringer i IT-systemer. Hvis det må investeres i nytt IT system, bør man begynne på nytt igjen i første fase med å identifisere og strukturere gevinster.

Hellang, Flak & Paivarinta (2013) har studert ulike metoder av gevinstrealisering som brukes i offentlig sektor i Norge, både i stat og kommuner. Metodene er dokumentert og anvendt i praksis, de er også nevnt av Flak i *Gevinstrealisering og offentlige IKT- investeringer*.

To av metodene som gjennomgås i studiet er for kommuner, videre beskrives de to metodene.

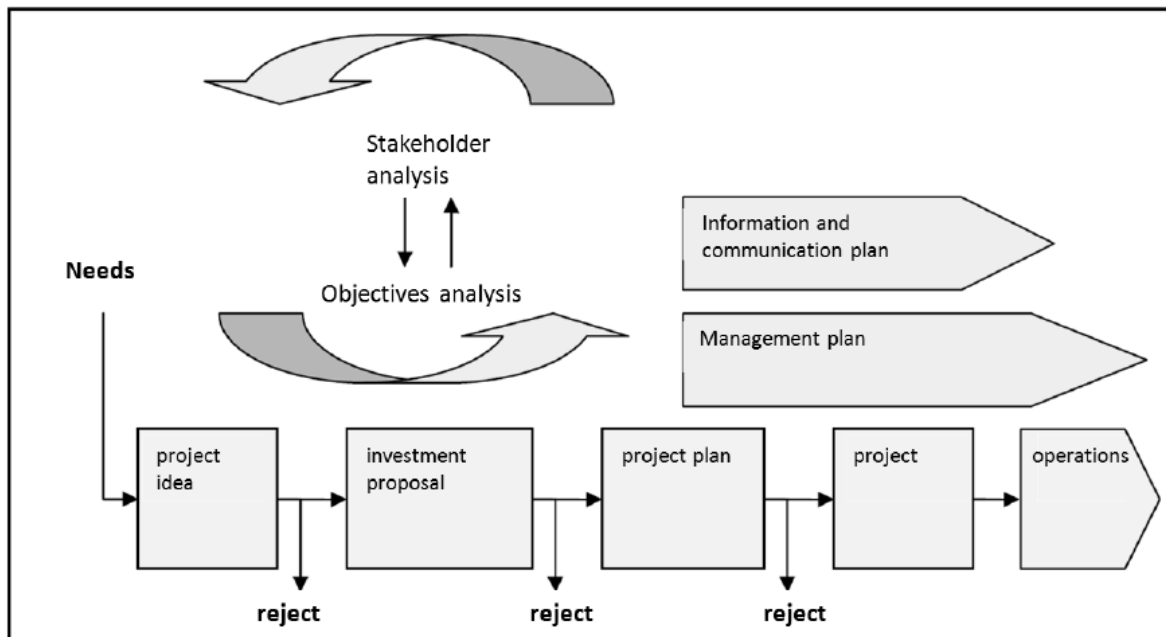
eGevinst

Kompetansesenter for e-forvaltning (KSeF) utviklet eGevinst i 2006-2007. eGevinst er et verktøy som skal gi bedre måloppnåelse og dokumentere nytten av IKT-investeringer i mindre offentlige prosjekt.

Utgangspunktet for arbeidet var at nytte fra IKT-investeringer oppstår som en konsekvens av at IKT brukes som et virkemiddel i prosess- og virksomhetsstyring. «e»-en i eGevinst står for endring, og ikke «elektronisk», og indikerer at IKT brukes for å oppnå strategiske mål og at IKT er ikke et mål i seg selv.

Metoden skiller mellom to typer mål, effektmål og resultatmål. Resultatmål er leveranser i investeringsprosjektet, og effektmål er nytten investeringen gir for organisasjonen- eller gevinst. Resultatmål kan dermed sies å være delmål, for igjen å oppnå effektmål.

Hovedelementene i eGevinst kan beskrives i figuren under.



Figur 2.5 eGevinst Flak (2012), med videre referanse til Dertz og Flak, 2007.

eGevinst er tenkt å skulle være en enkel metode, med noen få teknikker. Interessentanalyse og målanalyse er de to viktigste teknikkene. Interessentanalysen identifiserer hvem som blir påvirket av eller kan påvirke utfallet av prosjektet. Analysen skal vise hvem som kan være støttespillere eller motstander av prosjektet- og dermed hindre måloppnåelse.

Interessentanalysen skal også vise hvem som får nytte av prosjektet, og om noen får eventuelle negative konsekvenser. Analysen vil samtidig gi en enkel risikoanalyse, og man kan spesifisere risikoreduserende tiltak.

Metoden legger også opp til at man samtidig med utarbeidelsen av interessentanalyse, gjennomfører en målanalyse. Målene skal være konkrete og etterprøvbare, og forankret i virksomhetsstrategien. Interessentanalysen og målanalysen skal så danne grunnlag for investeringsforslag.

Det legges opp til at to viktige plandokumenter utarbeides for videre oppfølging:

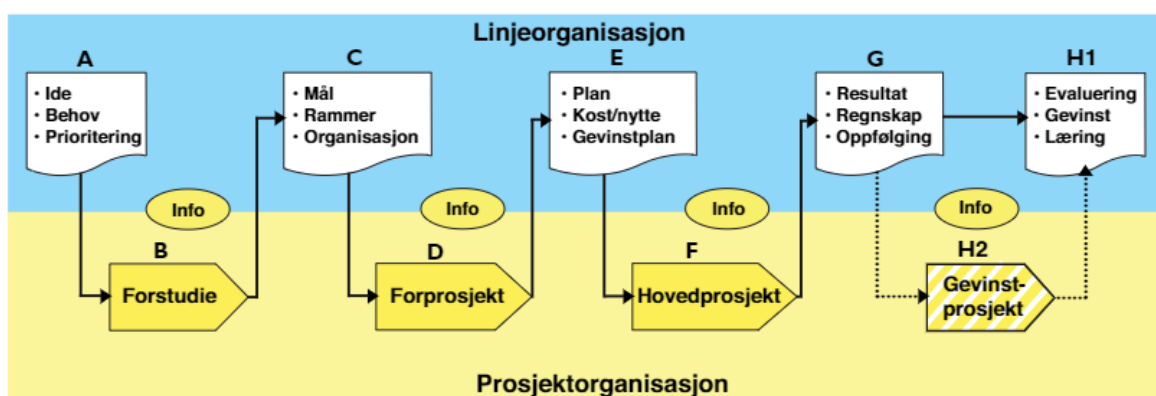
- Informasjons- og kommunikasjonsplan (når og hvordan kommunisere med interessentene)
- Oppfølgingsplan (gevinstrealiseringsplan- oversikt over mål, forventede gevinster og måleindikatorer, tiltak og hvem som er ansvarlig)

Begge dokumentene skal utformes som enkle skjema, og skal være viktige styringsredskaper for prosjektleder og linjeledelse.

Håndbok for anskaffelse og innføring av IKT-løsninger for ØRU-kommunene

Øvre Romerike Utvikling(ØRU), som består av kommunene i Øvre Romerike, har sammen med prosjekt Digitale Gardermoregionen utarbeidet en håndbok for anskaffelse og innføring av IKT løsninger i sine kommuner.

Håndboken beskriver hvordan de skal jobbe med gevinstrealisering som metode, gjennom alle fasene i en prosjektmodell som kommunene har felles, og som de kaller ProsjektLeder-Prosessen (PLP). Metoden inneholder 7 faser, og viser samspillet mellom linje- og prosjektorganisasjonen.



Figur 2.6 Overordnet modell for planlegging og gjennomføring av IKT-prosjekter i ØRU kommunene (ØRU,2008).

De 7 fasene er følgende:

- ✓ Initiativfasen (A)
- ✓ Forstudiefasen (B)
- ✓ Forprosjektet (D)
- ✓ Beslutning om gjennomføring (E)
- ✓ Hovedprosjekt (F)
- ✓ Beslutning om avslutning (G)
- ✓ Avslutning i linjen eller i eget gevinstprosjekt (H1 eller H2)

Prosjektene starter med et forstudie (B) der analyse av mulige gevinster (A) i linjeorganisasjonen, knyttes til virksomhetens mål via en måltavle. Endringsplan utarbeides med bakgrunn i måltavlen, og tiltak/måleindikatorer kobles til målene- til sammen blir dette en gevinstplan.

Gevinstplan sammen med risiko, kost/nytte og helhetlig IKT arkitektur-danner beslutningsgrunnlag for linjeledelsen, om prosjektet skal gå videre (E).

Linjeledelsen må i etterkant av hovedprosjekt vurdere måloppnåelse og planlegge overgangen fra prosjektorganisasjon til drift i linjeorganisasjonen (G). I denne overgangen skal man vurdere hvordan man vil jobbe videre med ikke realiserte gevinstpotensial. Linjeledelsen kan velge mellom å enten utvikle gevinstene videre i linjeorganisasjonen gjennom produksjonssetting (H1) eller å etablere et eget gevinstprosjekt (H2).

Videre rapporteres måloppnåelse i forhold til måltavlen, første måling av oppnådde gevinster skjer i statusrapportering i overgang mellom prosjekt og linjeorganisasjon. Det skal vurderes produksjonssetting og gevinstoppfølging med tilhørende tiltak. Gevinster måles i forhold til resultater i avslutningsfasen (H1 eller H2), der justert måltavle er grunnlag for å vurdere om planlagte gevinster er realisert. Metoden har ikke forslag til måleindikatorer, men oppfordrer til å bruke måleindikatorer som er kvantifiserbare. I avslutningsfasen kan metoden skaleres, linjeledelsen kan vurdere å avslutte med et eget gevinstrealiseringsprosjekt eller avslutte i linjeorganisasjonen. Hvis det må omorganiseres i en kommune, mellom enheter eller enheter på tvers av kommuner- anbefaler metoden å starte prosessen med gevinstrealisering med nytt forstudie.

Metoden viser til konkrete prosjekter som eksempler, der man peker på noen erfaringer og utfordringer. Erfaringene viser at det er viktig å involvere ansatte som påvirkes av endringene helt fra starten av forstudie og videre utover i prosjektet. En av utfordringene som nevnes er

faren for overdreven vekting av gevinster som lett lar seg måle. Det viste seg også å være viktig å involvere linjeorganisasjonen i utarbeidelsen av måleindikatorer, og ikke overlate det til prosjektorganisasjonen (Flak, 2012, s. 61-66).

Et funn fra tre casestudier i offentlig sektor har vist hvilke faktorer som påvirker vellykket gevinstrealisering i IT prosjekter (Doherty, Ashurst & Peppard, 2012). Studiet viser at de organisasjonene som jobber tydelig og målrettet med gevinstrealisering ved hjelp av forretningstransformasjon lykkes bedre med gevinstrealisering enn de som kun fokuserer på levering av selve IT løsningen (Doherty et al. 2012).

For å lykkes med gevinstrealisering kreves det en kontinuerlig forpliktelse til, og fokus på gevinstene mer enn på teknologien gjennom systemutvikling og implementering (Ashurst, Doherty & Peppard, 2008).

Skriubakken (2019) har i sin masteravhandling studert håndtering av fragmenterte tidsgevinster i et digitaliseringsprosjekt. Det konkluderes med at målforståelse og ønske om en enklere administrativ hverdag blant de ansatte var de viktigste driverne for gevinstrealiseringen, og at tydelig kommunikasjon er viktigere enn en omfattende byråkratisk oppfølging. Det foreslås å forenkle metodene for gevinstrealisering for fragmenterte tidsgevinster.

Det er 6 viktige prinsipper som bør ligge til grunn når man arbeider med gevinstrealisering (Flak, 2012, s 25):

Prinsipp 1: «IKT har ingen verdi i seg selv, men gevinster kan realiseres når IKT brukes effektivt og lar virksomheter gjøre ting på nye måter».

Når man anskaffer ny teknologi, er det viktig at ansatte og brukere behersker teknologien. Prosessinnovasjon og organisasjonsendring er viktige elementer – nye måter å organisere arbeidet på understøttes av ny teknologi, og det er dette som gir gevinst- ikke teknologien i seg selv. Skatteetatens arbeid med personlig selvangivelse er et godt eksempel som nevnes, der man har gått fra manuell utfylling av selvangivelser til preutfylte, og gevinstene er store både for skatteetaten og ikke minst lønnsinntakerne.

Prinsipp 2: «Gevinster av IKT investeringer er mer enn rasjonalisering».

Investering i IKT rettferdiggjøres ofte med reduserte driftskostnader, ofte i form av rasjonalisering. En av grunnene til det er at det har vært en del IKT investeringer som ikke har gitt de resultatene man har forventet, og utgiftene har blitt høyere enn man har planlagt og budsjettet. Det man ofte glemmer eller ikke har fokus på, er nytten investeringen kan gi til andre utenfor organisasjonen, i form av bedre service. Eksempler på nytte av IKT for innbyggere i kommunen er økt tilgang på informasjon, på et sykehus kan IKT skape økt trygghet for pasienter. Det er viktig å ikke bare tenke reduserte driftskostnader når man snakker om gevinster, men også nytten investeringen kan gi for våre brukere.

Prinsipp 3: «Aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå gevinster».

Prosjektledelse er viktig når man skal gjennomføre prosjekter, men selv om et prosjekt gjennomføres godt, er det ikke sikkert det gir gevinster. Aktiv ledelse handler om mer enn prosjektledelse. Prosjekt som gjennomføres skal gi resultater eller gevinst i organisasjonen eller hos eksterne brukere, ikke i selve prosjektet. Det er prosjekteier som skal realisere de fleste gevinstene, og det kreves aktiv ledelse fra prosjekteier gjennom hele prosjektperioden. For å kunne realisere gevinstene av prosjektet, må prosjekteier ha eierskap til målsettingene som ble satt tidlig i prosjektet, og følge opp prosessene fra starten.

Prinsipp 4: «Det er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IKT- investeringer».

Strategisk ledelse og prosjektledelse må samarbeide om e-forvaltningsprosjekter, tekniske og organisatoriske kravspesifikasjoner som utarbeides gir et godt grunnlag for investeringer i IKT. Prosjekt som forankres i ledelsen, der linjeledelsen får ansvar for å realisere gevinstene har bedre forutsetninger for å lykkes. Mål for prosjektet defineres av linjeledelsen, og det må etableres en prosjektorganisasjon ved siden av driftsorganisasjonen. Berørte medarbeidere må involveres tidlig, for å minske motstanden mot endring. Ledelsen må også etter at prosjektet går over til drift og avsluttes følge opp at investeringen gir de planlagte gevinstene, og ikke minst følge opp medarbeidere og brukere som har fått endret sin hverdag. Det er viktig med god dialog mellom prosjekteier og prosjektleder, for å lykkes med gevinstrealisering.

Prinsipp 5: «IKT prosjekter er også organisasjonsutvikling».

Nye IKT systemer gir ofte ny funksjonalitet og kan gi nye muligheter til organisasjonen. Disse mulighetene blir ofte ikke utnyttet, fordi man overser viktigheten av organisasjonsutvikling.

Ofte er det IKT ansvarlig som får ansvar for å gjennomføre IKT prosjekter, eller administrativ ansvarlig person. Linjeledelsen involveres ikke, og vil dermed heller ikke være interessert i utfallet av prosjektet. Det legges kun vekt på produksjon, administrasjon og teknologi.

Prinsippet handler om viktigheten av å se på samspillet mellom ansatte, oppgavene og teknologien. Teknologien medfører nye måter å arbeide på, hvis man tar i bruk ny funksjonalitet. Det blir dermed viktig å finne nye måter å organisere seg på, som følge av nye måter å arbeide på.

Det virker som at mange dessverre fortsetter å jobbe på samme måte som før ny teknologi innføres, og går dermed glipp av mulige gevinster ny arbeidsmåte og ny organisering kunne gitt.

Prinsipp 6: «Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle resultater er gevinster».

Alle prosjekter gir resultater i en eller annen form, uansett hvordan de er organisert. Hvilke resultater prosjektene gir avhenger av formålet med prosjektet og evne til gjennomføring.

Rammer og betingelser og hvordan de endres underveis i prosjektet har også betydning.

Mange prosjekter tar lengre tid enn man hadde planlagt på forhånd. Man kan også si at ikke alle resultater oppfattes som gevinster for organisasjonen, ledelsen, politikere eller innbyggere. Man må kunne si hvem som får nytte og hvilken nytte det gir, for å kunne si at et resultat er en gevinst. Det krever målrettet ledelse, fra begynnelse til slutt.

2.5 Oppsummering

Digitalisering handler om transformasjon, IT går fra å være et støtteverktøy til å bli en del av virksomhetens DNA. Digital transformasjon utfordrer etablerte ledelsesteorier og organisasjonsdesign, og krever nye kunnskaps- og ferdigheter innenfor ledelsesfeltet.

Økt bruk felleløsninger, bedre samhandling mellom IKT løsninger og samordnet offentlig informasjon som går på tvers av forvaltningsnivå og virksomheter kan gi store gevinster i digitaliseringen av offentlig sektor. Det er en klar sammenheng mellom nyttepotensialet i samhandling og modenhet med samhandling.

Prosjekter kjennetegnes blant annet av at de er tidsbegrenset, utfører faste oppgaver, består av flere mennesker som jobber sammen, er utsatt for usikkerhet osv. Man kan se på et prosjekt fra ulike perspektiv. Oppgaveperspektivet er der prosjektet skal levere et bestemt produkt, innenfor et gitt tidsrom og budsjett, ledelsesoppgaver er å fordele oppgaver og følge opp at de utføres. Organisasjonsperspektivet definerer prosjekt som en midlertidig organisasjon, opprettet av en annen organisasjon (basisorganisasjonen) for å utføre et oppdrag på deres vegne, ledelsesoppgaver er å motivere for endring og samarbeid mellom de to organisasjonene. Når prosjektet er avsluttet, må basisorganisasjonen jobbe videre med gevinstrealiseringen av prosjektet.

Det finnes flere ulike metoder for prosjektstyring, blant annet fossefallsmetode, agil metode og kontinuerlig utvikling. Fossefallsmetoden kjennetegnes av at den er sekvensiell med flere faser, der hver fase har mål, faste planer og aktiviteter. Agil metode, betyr smidig, og innebærer at man har trinnvise leveranser, den er iterativ (gjentakende) og det legges vekt på tett samspill mellom aktørene. Det hevdes at agil metode egner seg bedre for styring av IKT prosjekter enn fossefallsmetoden. Kontinuerlig utvikling fremstår som en sterk etterfølger til agil metode, og egner seg til utvikling av IT systemer.

Gevinstrealisering kan defineres som prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av IKT faktisk blir realisert. Det er en gjentakende prosess (iterativ), der man starter med å identifisere gevinster, deretter planlegge gevinstrealisering og gjennomføre gevinstplan. Til slutt skal man gjennomgå og evaluere resultater, for så å gjennomgå potensialet for nye gevinster. Deretter kan man starte på nytt igjen med å identifisere nye potensielle gevinster.

Det finnes ulike metoder for hvordan man jobber med gevinstrealisering i offentlig sektor i Norge, noen er enkle, mens andre viser seg å være mer komplisert.

De organisasjonene som jobber tydelig og målrettet med gevinstrealisering ved hjelp av forretningstransformasjon ser ut til å lykkes bedre med gevinstrealisering enn de som kun fokuserer på selve IT løsningen.

Når man arbeider med gevinstrealisering, er det noen viktige prinsipper som bør ligge til grunn. Aktiv ledelse nevnes som et viktig prinsipp, det samme er viktigheten av å gjøre ting på nye måter – IKT har liten verdi i seg selv. Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle

resultater er gevinster. Man må også kunne si hvem som får nytte av et prosjekt og hvilken nytte det gir, for å kalle et resultat for en gevinst, og dette krever målrettet ledelse fra begynnelse til slutt.

3 Metode

I dette kapitlet beskrives hvilken metode som er brukt for å forske på problemstillingen, og hvordan jeg har valgt ut informanter og samlet inn data. Videre beskriver jeg hvordan dataene er analysert, validitet (gyldighet) av undersøkelsen og etiske utfordringer.

Metodevalg og design er beskrevet med utgangspunkt i boken til Dag Ingvar Jacobsen, «*Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode*» fra 2018.

3.1 Metodevalg og design

Problemstillingen har utgangspunkt i egne erfaringer. Jeg jobber selv i Lindesnes kommune, med ansvar for økonomi og digitalisering. 1.1.2020 ble Lindesnes kommune slått sammen av de tre tidligere kommunene Lindesnes, Mandal og Marnardal. I kommunesammenslåingen måtte vi prioritere hardt mellom it prosjektene, og valgte de mest kritiske systemene først, for å få kommunen i drift 1.1.2020. Programvare ble anskaffet gjennom et IKT samarbeid som vi er med i. Alle anskaffelsene har forankring i en digitaliseringsstrategi (DDV). Ved gjennomføring av prosjekter, har vi tatt utgangspunkt i Prosjektveiviseren, til det som den gang het DIFI og som nå heter digitaliseringsdirektoratet. Vi har valgt å bruke kun deler av veiviseren, og har også en noe enklere tilnærming til gevinstrealisering. Jeg mistenker at andre kommuner og ikt samarbeid også bruker en forenklet metode når de jobber med gevinstrealisering.

Jeg har gjennomført et ekspert studie, og undersøkelsen bestod i å snakke med et utvalg av digitaliseringsledere i offentlig sektor. Det ble foretatt innsamling av kvalitative data, ved hjelp av individuelle åpne intervju. Innhentet informasjon består dermed av ord, setninger og fortellinger. I følge Jacobsen egner denne formen for intervju seg best under følgende forutsetninger (Jacobsen, 2018, s. 146-147):

- a. Når relativt få enheter skal undersøkes
- b. Når vi er interessert i hva det enkelte individ sier
- c. Når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen

Disse forutsetningene ligger til grunn i min undersøkelse.

3.2 Utvalg og innsamling av data

Formålet med undersøkelsen skal bestemme hvem som bør intervjues, og det er flere utvalgsriterier man kan anvende (Jacobsen, 2018). Jeg har valgt informasjon som utvalgsriterium, fordi jeg mener at de personene jeg skal intervjuer har mye kunnskap om problemstillingen, og de er villige til å gi fra seg informasjon.

Sammen med veileder valgte jeg et utvalg kommuner og IKT samarbeid fra ulike deler av Norge. Intervjuobjektene har jeg funnet delvis sammen med veileder, ved søk på hjemmesidene til kommunene og via digitaliseringssamarbeidet DDV. Det er hovedsakelig ledere med beslutningsmyndighet, eller med en sentral rolle i digitaliseringsarbeidet som er intervjuet. Størrelsen på kommunen varierer fra 1000 innbyggere til over 400.000, det er for å se om det er sammenheng mellom kommunestørrelse og måten de jobber med digitalisering og gevinstrealisering.

Tabellen under viser navn på kommune/IKT samarbeid, størrelse (avrundet til nærmeste 1000), kjønn og hvilken rolle/stilling respondentene har.

Nr	Kommune/IKT samarbeid	Antall innbyggere	Rolle	Kjønn
1	Trondheim	205.000	Rådgiver	Mann
2	Kr.sand	111.000	Digitaliseringssjef	Kvinne
3	Flekkefjord	9.000	Digitaliseringsrådgiver	Mann
4	Stavanger	143.000	Direktør for innovasjon og støttetjenester	Mann
5	Lyngdal	10.000	Kommunalsjef for samskaping og innovasjon	Mann
6	Åseral	1000	Enhetsleder servicekontoret/leder digitalisering	Mann
7	Birkenes	5.000	Enhetsleder kommunikasjon og kultur	Kvinne
8	Vestfold og Telemark	419.000	Leder seksjon for digitalisering og teknologi	Mann
9	DDV	50.000	Avdelingsleder for strategi og innovasjon	Kvinne
10	IKT Agder	108.000	Leder digitalisering	Kvinne
11	Trøndelag IKT	24.000	Leder for avdeling IKT og digitalisering	Mann

Figur 3.1 Oversikt over respondenter i undersøkelsen

Alle respondentene ble kontaktet via epost, samtykkeskjema ble sendt ut og signert. Intervju foregikk via MS Teams, med opptak, og ble transkribert av meg i etterkant.

3.3 Analysen

Analyse av data dreier seg om følgende fire forhold (Jakobsen, 2018):

Dokumentere

Her skal man beskrive innsamlet materiale, i min undersøkelse dreide det seg om å lytte til alle opptak i etterkant, transkribere/skrive ned alt som ble sagt i intervjuene og sammenholde det med notatene jeg tok underveis i intervjuene. Dette materialet utgjør dokumentasjonen i min undersøkelse.

Utforske

Her er det om å gjøre å se om det er noe fra innsamlet dokumentasjon som fremstår som viktig i forhold til problemstillingen, via en usystematisk gjennomgang. Alle intervjuene ble gjennomgått og sammenstilt mot notatene, hovedtrekk ble notert i etterkant.

Systematisere og kategorisere

For å få oversikt over informasjonen, er det viktig å systematisere dataene. Man tar utgangspunkt i ett eller noe få tema, og deretter kategoriseres de (kategorisering er å dele opp temaet i mindre enheter). Deretter skal teksten samles i disse enhetene. Jeg delte dataene inn i to tema, digitalisering og gevinstrealisering, og flere underkategorier under hvert tema. Informasjon fra intervjuene ble samlet i de ulike kategoriene.

Sammenbinde

I denne delen skal man se på likheter/ulikheter og eventuelle sammenhenger mellom ulike kategorier. For min del dreier det seg spesielt å se om det er sammenheng mellom kommunestørrelse og måten de jobbet med prosjekter og gevinstrealisering på, og om det finnes likheter mellom de som ser ut til å lykkes med gevinstrealisering.

3.4 Validitet

Når man har gjennomført en undersøkelse, er det viktig å forsøke å unngå problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Det vil si, er konklusjonene våre gyldige og til å stole på (Jakobsen, 2018).

Vi kan skille mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet (overførbarhet).

Intern gyldighet

Opplevs resultatene som riktige? Vi må validere, altså finne ut om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten.

Alle intervjuene ble spilt inn, og deretter transkribert. Jeg tok noen notater under intervjuene, som ble sammenholdt mot opptakene – for å kvalitetssikre innholdet. Jeg har også tatt kontakt med noen av intervjuobjektene i etterkant på epost, for å oppklare eventuelle uklarheter og sikre intern gyldighet (validitet). Ulike dokumenter er gjennomgått for å triangulere mot intervjudataene.

Ekstern gyldighet

Dette dreier seg om hvorvidt man kan generalisere funn fra undersøkelsen til andre. Jo flere enheter man har undersøkt, jo enklere er det å generalisere. Det finnes ingen fasit på hvor mange enheter som er «riktig». Men når man når et metningspunkt, det vil si når nye intervju ikke gir ny informasjon (Jacobsen, 2018, s. 192).

Jeg har intervjuet 11 enheter, og det kom ikke frem mye ny informasjon i de siste intervjuene. Derfor mener jeg at undersøkelsen kan sies å ha ekstern gyldighet.

3.5 Pålitelighet (reliabilitet)

Her er spørsmålet om det er noe ved selve undersøkelsen som skaper de resultatene vi kommer frem til. Undersøkeren kan ha en effekt på intervjuobjektet for eksempel ved kroppsspråk og toneleie, og relasjon mellom partene, og det kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2018). Jeg har selv gjennomført alle intervjuene, digitalt med MS Teams, med unntak av ett intervju som foregikk på telefon. Siden jeg heller ikke har undersøkt egen organisasjon, så mener jeg at min posisjon eller stilling ikke skal ha påvirket resultatene.

Mine respondenter fikk på forhånd greie på hva problemstillingen dreide seg om, men ikke selve spørsmålene.

3.6 Etiske utfordringer

Jeg har gjennomført og lagret alle intervju digitalt, med tillatelse av NSD- Norsk senter for forskningsdata. Alle jeg intervjuet fikk tilsendt et samtykkeskjema i forkant, der det ble informert om at det var frivillig å delta, de kunne når som helst trekke seg fra prosjektet, alle

opplysninger vil da bli slettet. Jeg har informert om at det vil være mulig å bli gjenkjent ved publisering, fordi navn på kommune og deres stilling vil bli gjengitt i oppgaven. Se vedlegg for mer informasjon.

Jeg er styremedlem i DDV, det ene IKT samarbeidet som er med i undersøkelsen. Noen av ulempene med å studere egen organisasjon, kan være at man kun oppsøker de uformelle strukturene, og går glipp av informasjon (Jakobsen, 2018). Jeg har vært bevisst på dette i intervjuet, den som er intervjuet i DDV har samme type stilling som i de andre to IKT samarbeidene jeg studerte.

3.7 Avgrensninger

Jeg har valgt å avgrense utvalget til personer som har sentrale roller innenfor IKT og digitalisering, i store og små kommuner. Mange kommuner har satt ut IKT driften til eksterne, derfor har jeg også tatt med tre IKT-samarbeid i utvalget mitt. Disse tre selskapene er interkommunale samarbeid, eid av kommuner og fylkeskommuner.

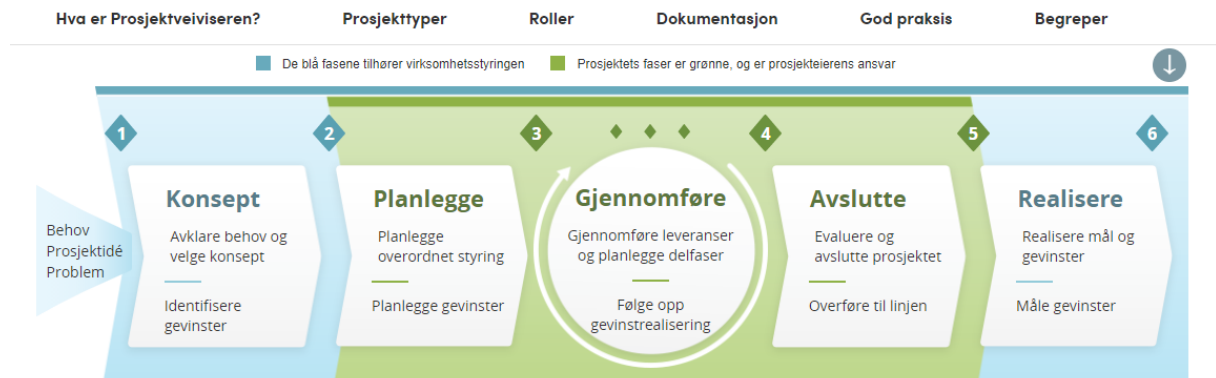
4 Resultater

I intervjuene fremgikk det at det ble brukt ulike metodiske tilnærminger til prosjektstyring og gevinstrealisering. Prosjektveiviseren som er utarbeidet av Digitaliseringsdirektoratet brukes av mange til prosjektstyring og gevinstrealisering, mens flere oppgir at de bruker elementer av *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner* (KS Kommit 2013) i gevinstrealiseringsarbeidet. *Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner* forkortes videre til *Gevinstkokeboka*.

Før resultater fra intervjuene presenteres, beskrives Prosjektveiviseren og *Gevinstkokeboka*.

Prosjektveiviseren er utarbeidet med bakgrunn i at det er en utfordring at offentlige virksomheters modenhet og kompetanse på prosjektstyring og –gjennomføring er varierende. Prosjektveiviseren er derfor anbefalt modell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. (www.prosjektveiviseren.no).

Prosjektveiviseren er bygd opp med ulike faser. Gevinst er synlig i nesten samtlige faser i modellen, og en viktig del av metodikken.



Figur 4.1 Fasene i prosjektveiviseren

Modellen er bygd opp med et beslutningspunkt mellom hver fase, aktiviteter som skal gjennomføres i hver fase og hvilke roller som må defineres i prosjektet. Maler til ulike styringsdokumenter er tilgjengelig i veiviseren. I hver fase er det viktige tema som omtales spesielt:

- Interessenter
- Gevinster
- Usikkerhet
- Informasjonssikkerhet og personvern
- Virksomhetsarkitektur
- Anskaffelser

Ide

Før første beslutningspunkt må ulike behov, problemer eller ideer registreres og prioriteres til tiltak som må utredes i en konseptfase.

Konsept

Her skal ulike konsepter utredes, for å sikre at eventuelle prosjekter dekker et definert behov. I denne fasen skal ulike gevinster vurderes- og hvilke behov for endringer i organisasjon og virksomhetsprosesser som må ivaretas for å kunne realisere gevinstene.

Planlegge

I denne fasen legges grunnlaget for videre styring av prosjektet, og her skal blant annet prosjektets organisering etableres- viktige roller og ansvar skal fordeles. Overordnet

prosjektplan og gevinstrealiseringsplan skal utarbeides. I denne fasen er det også viktig å sørge for at fagområder er representert. Tre viktige roller er prosjektleder, prosjekteier og gevinstansvarlig. Prosjektleder skal lede prosjektet og levere produktene, og har ansvar for å planlegge, delegere oppgaver, holde oversikt over alle aktiviteter og sikre fremdrift. Prosjektleder må samarbeide godt med prosjekteier. Prosjekteier har ansvar for at prosjektet når sine mål, og er ofte en avdelingsdirektør i avdelingen med relevant fagansvar. Gevinstansvarlig har overordnet ansvar for at gevinster blir realisert, og bør være en leder fra linjeorganisasjonen.

Gjennomføre

Gjennomføringen bør deles opp i flere delfaser/delleveranser, for å sikre god styring. Det er prosjektets produkter som skal leveres i henhold til vedtatte planer og strategier for prosjektet. Forankring i virksomhetsledelsen er viktig, og prosjektstyret må informeres for å kunne evaluere fasen.

Avslutte

Her skal prosjektet overleveres til linjen. Formålet med fasen er å sikre en god avslutning, og omforent forståelse mellom prosjekt og linje på at produktet er levert som forventet. Ansvar for drift, forvaltning og utvikling overføres til linjeorganisasjonen i denne fasen.

Realisere

I denne fasen skal virksomheten følge opp realisering av sine gevinster og vurdere om effektmålene er oppnådd. Det er nevnt spesifikt i modellen at gevinstarbeidet er viktig i alle fasene av prosjektet hvis man skal lykkes, men at gevinstene oftest ikke kan realiseres fullt ut før prosjektet er avsluttet. Arbeidet med gevinstrealisering må prioriteres og følges opp. Ansatte skal læres opp i bruk av nytt system, nye og endrede arbeidsprosesser må følges opp. Gevinstansvarlig skal passe på at planlagte tiltak iverksettes og følge med på om gevinster faktisk blir realisert.

Gevinstkokeboka (Kommunens Sentralforbund KommIT, 2013), er ikke en fullstendig prosjektmetodikk, men er ment å være et støtteverktøy i arbeidet med gevinstrealisering. Den kan sees i sammenheng med Prosjektveiviseren, og beskriver anbefalte aktiviteter knyttet til gevinstrealiseringen i de ulike fasene av et prosjekt. I hver fase er det en sjekklister og gode råd. Fasene er nesten identiske med de i Prosjektveiviseren, og består av følgende:

Konsept- Planlegge- Gjennomføre-Overlevere-Realisere.

Følgende tre gevinsttyper beskrives i boken (KS Kommit 2013, s, 4):

GEVINSTTYPE	FORKLARINGER / EKSEMPLER
Direkte budsjettmessige gevinster	<ul style="list-style-type: none">• Reduserte driftskostnader, f.eks. rimeligere avtale med en• IKT-driftsleverandør.• Reduserte utgifter, f.eks. til porto og papir som følge av elektronisk utsendelse av dokumenter.• Redusert bruk av innleide/vikarer.
Indirekte budsjettmessige gevinster	<ul style="list-style-type: none">• Effektivisering som følge av endrede arbeidsprosesser eller potensielle stillingsreduksjoner (ikke hele stillinger), som følge av elektronisk dialog med tjenestemottakere.• Typisk er at kommunen mottar færre henvendelser som krever behandling av ekspedisjon, postmottaket m.fl.• Denne type gevinster kan kostnadsberegnes, men er vanligvis vanskeligere å ta ut i budsjettene fordi disse ikke har direkte utgiftsposter i regnskapet.
Kvalitative gevinster	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitative gevinster kan være utfordrende å sette et tall på, men er likevel viktige å dokumentere. <p>Eksempler:</p> <ul style="list-style-type: none">- Økt brukertilfredshet, mer tilgjengelige tjenester, økt omdømme, økt evne til omstilling o.l- Miljøbesparelser, f.eks. videokonferanseløsninger (reduert transport/klimaskader)

Figur 4.2 Gevinsttyper

Gevinstrealisering defineres som aktiviteter som skal lede til at de ønskede og planlagte gevinstene blir realisert (Ks Kommit, 2013, s. 5).

På side 7 i Gevinstkokeboka er det en oversikt over alle fasene med tilhørende aktiviteter:

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

Figur 4.3 Fasene og aktivitetene i Gevinstkokeboka til KSKommit.

4.1 Analyse

Videre presenteres funn fra intervjuene.

Mitt studium undersøker hvordan ulike kommuner jobber med digitaliseringsprosjekter og gevinstrealisering, og hvor godt egnet dagens metodikk for gevinstrealisering er. Jeg har skilt mellom store (o/ 100.000 innbyggere) og små (u/10.000 innbyggere) kommuner, og IKT-samarbeid.

4.1.1 Digitaliseringsprosjekter i kommunene

Alle respondentene rapporterer at de ønsker å bruke digitalisering som en mulighet for å effektivisere, og gi enda bedre tjenester til sine innbyggere.

Samtlige kommuner med unntak av en har etablert et program eller porteføljestyre, hovedsakelig bestående av toppledelsen i kommunen. Program- porteføljestyret er de som tar beslutninger om prosjekter skal igangsettes.

Fire av åtte kommuner bruker Prosjektveiviseren ved gjennomføring av prosjekter, tre er store kommuner med over 100.000 innbyggere, den siste er en liten kommune. To av kommunene bruker en forenklet modell av Prosjektveiviseren, den ene er en stor kommune, mens den andre er liten. De to minste kommunene bruker ikke noen spesiell prosjektmetode når de jobber med digitaliseringsprosjekter selv i kommunen, men begge er med i IKT samarbeid-der de bruker Prosjektveiviseren.

Videre vil jeg beskrive noen observasjoner som kom frem under intervju med **de som bruker Prosjektveiviseren**.

Samtlige kommuner sier de bruker Prosjektveiviseren sin metodikk fullt ut i de fleste prosjekter. De har definert tydelig hvem som skal ha de ulike rollene i et prosjekt, og de følger anbefalingene som sier at prosjekteier bør være noen fra linja, ansatte fra fagområdene skal involveres tidlig. Alle har utpekt gevinstansvarlig, og utarbeider interessentanalyse.

Den største kommunen startet et program i 2012, kalt digital førstevalg. Programmet innbefatter en rekke digitaliseringsprosjekter, som i sum skal bidra til at de oppnår målsettingene. Videre dannet de et målbilde og utarbeidet en kommunedelplan for IKT og digitalisering. I etterkant lagde de et operasjonaliseringsmålbilde, som konkretiserte temaplanen. Det ble jobbet frem et antall prosjekter, som fortsatt er under gjennomføring nå i 2020. De jobber mye med forståelsen av de ulike rollene i et prosjekt, som prosjektleder, prosjekteier og beslutningstakere. Alle ansatte kan komme med ideer og forslag til prosjekter, det utarbeides kost/nytte analyser og risiko og sårbarhetsanalyser før beslutning om igangsettelse tas. Prosjektforslagene prioriteres av ledergruppa og finansieres gjennom handlingsplanprosessen. Når prosjektene gjennomføres varierer det om det er egne ansatte eller eksterne som er prosjektleder, men prosjekteier skal være noen fra linjeledelsen.

En annen av de store kommunene bruker også Prosjektveiviseren fullt ut i de fleste prosjekt. *«De prosjektene som bruker metodikken fullt ut blir bedre gjennomført, bedre forankret og har bedre resultat».*

Digitaliseringssjef i kommune 2.

Den største utfordringen de ser som kommune er å profesjonalisere prosjektene. En annen utfordring er også at prosjekteier og gevinsteier ikke nødvendigvis er på samme sted i organisasjonen- og ikke snakker sammen. Lederne må våge å «stå i» ledelse, og få de ansatte med på å endre måten de jobber på når nye systemer innføres. De jobber nå med å endre slik at prosjekteier og gevinsteier skal være samme person, og de har med seg noen fra organisasjonsutvikling, personal, it og sikkerhet og kommunikasjon tidlig i prosjektfasen. Kommunen har eksempler på prosjekter som ikke har blitt suksess, fordi de har startet som et rent oppgraderingsprosjekt- men utviklet seg til noe helt annet underveis. Man trodde at bare man fikk oppgradert, så ville alle endre måten de jobbet på- det skjedde ikke. Ved gjennomføring av disse prosjektene har de ikke brukt Prosjektveiviseren. Kommunen definerer nå digitalisering som tjenesteutvikling og organisasjonsutvikling, der teknologien muliggjør.

Den minste kommunen (som også bruker Prosjektveiviseren), har linjeledere som prosjektledere når nye IKT system anskaffes. Alle lederne i denne kommunen har fått opplæring i prosjektledelse. Alle prosjekter skal starte med et behov, og skal være forankret i mål og strategier for virksomheten. Kommunen bruker ofte innovative anskaffelser ved innkjøp. Modellen deres krever ledelse:

«Flere prosjekter faller fra hverandre fordi ledelsen ikke klarer å stå i det».

Kommunalsjef i kommune 5.

Det er kun denne kommunen som svarer ja til at gevinster realiseres.

To av kommunene brukte en **forenklet modell av Prosjektveiviseren**, der de har slått sammen noen av fasene i modellen.

«Hovedfokus er å få til resultater, og gevinstepotensialet skal være det avgjørende for om prosjektet skal settes i gang».

Leder i kommune 8.

De bruker malverket veldig smidig, og har høy grad av tillit hos rådmannen. Begge kommunene kjører først en behovsanalyse og deretter en enkel gevinstanalyse. Disse analysene danner beslutningsgrunnlag for ledergruppa/porteføljestyret- som rangerer de ulike

prosjektene. Den ene kommunen bruker gevinstanalysen på samtlige investeringsprosjekter, ikke bare IKT investeringer- der nytten skal være større enn kosten for hele levetiden på investeringen, for at investeringen skal finansieres i budsjett.

De som **ikke bruker Prosjektveiviseren**, har en noe annen tilnærming til måten de jobber med digitaliseringsprosjekter.

To av kommunene er små og begge er med i et IKT samarbeid, som gjennomfører de største prosjektene for kommunene. Begge har også prosjekter i regi av kommunen, og da har de en enkel tilnærming til gjennomføring. Felles for kommunene var at de hadde en bevisst holdning til hvordan de skulle utnytte nye systemer, for å gjøre arbeidshverdagen enklere for de ansatte- og samtidig gi innbyggerne bedre service. Med bakgrunn i stadig dårligere økonomi i kommunene, og ansatte som slutter og ikke erstattes, ser de hele tiden etter nye måter å organisere arbeidet på og tilpasser organisasjonen etter det.

Digitaliseringsrådgiver i den ene kommunen kalte det for «banal digitalisering», og nevnte et godt eksempel. Mange henvendte seg til servicekontoret på rådhuset fordi de skulle på møte, da anskaffet de en skjerm med oversikt over møterom og kalender. Henvendelsene ble noe redusert, men mange fortsatte å gå til skranken og spør. De flyttet skranken og anskaffet en besøksterminal for registrering av gjester. Enkel digitalisering av en tjeneste, der brukeren blir mer eller mindre helt selvhjulpen.

De gjennomførte også markedsundersøkelser og kartla type henvendelser til servicekontoret, og etablerte så enkle selvbetjeningsløsninger på nett for innbyggerne.

4.1.2 Digitaliseringsprosjekter i IKT samarbeidene

Samtlige 3 IKT samarbeid har en form for kompetansenettverk eller e-fagråd, bestående av sektorledere fra kommunene. Nettverkene/rådene gir innspill til strategier og prioriterer innen sine fagområder. Kommunene er representert ved rådmenn eller toppledere i eierstyre, og tar beslutninger om prioriteringer og prosjekter ut fra innspill gitt av kompetansenettverkene/e-fagrådene.

Av IKT samarbeidene bruker to Prosjektveiviseren, mens den tredje har utarbeidet en egen prosjekthåndbok basert på Prince2 rammeverket.

«Vi har etablert et program for digitaliseringsprosjekter, «proof of context», der tanken er å bli mer innovativ før man setter i gang. Det er viktig å velge de riktige prosjektene som drar oss i riktig strategisk retning».

Leder i IKT-samarbeid 10.

De har lagd en egen prosjekthåndbok som er basert på Prince2 rammeverk. Når prosjekter starter, har de tydelig mandat og oppdrag, resultatmål og effektmål. Prosjekter skal opp til beslutning i et porteføljeråd, som prioriterer mellom prosjekter, kostnadsrammer, sammensetning av prosjektstyre osv.

De to andre IKT samarbeidene har etablert såkalte e-fagråd eller kompetansenettverk, som består av sektorledere fra eierkommunene fra de ulike fagområdene i kommunen. Rollen til e-fagrådene/kompetansenettverkene er å prioritere innenfor sine fagområder.

Det ene selskapet ønsker å utvide med ildsjeler- når de har fått e-fagrådene til å forstå at digitalisering er et strategisk verktøy. Det samme selskapet er også opptatt av å etablere et felles målbylde, og bruke prosjektene de jobber med for å underbygge målbylde. Den ene kommunen ble nevnt som et eksempel- de hadde innført velferdsteknologi for 5 år siden, uten å endre noe særlig på måten de jobber på, og dermed gått glipp av mulige gevinster. Nå har de endret til å se på tjenesteforløpene, og hvilken teknologi som kan understøtte dette- og hvem som har ansvar for tjenesteforløpene.

«Gjennom den etablerte styringsmodellen, ser helse at de har ansvar for å utvikle sine helsetjenester, og har da ansvar for de prosjektene som skal understøtte utvikling med tjenesteutvikling. Nå som eldrebølgen nærmer seg, og de ser at de vil måtte rekruttere mellom 220 og 250 helsefagarbeidere de nærmeste årene (og de helsefagarbeiderne finnes ikke), blir det veldig tydelig for alle at det må gjøres tydelige grep for å endre måten de jobber på».

Leder i IKT samarbeid 11.

Det andre IKT samarbeidet har utarbeidet digitaliseringsstrategi som gjelder for 3 år, der målbylde er etablert. Strategien er utarbeidet i samarbeid med kompetansenettverkene, behov for prosjekter meldes inn fra nettverkene.

«Ingen prosjekt skal starte uten et behov, og vi har en digitaliseringsstrategi som skal forplikte».

Avdelingsleder i IKT samarbeid 9.

Flere av IKT samarbeidene nevner også at av og til må man gjennomføre prosjekter bare for å følge lovverket, selv om de ikke er forankret i strategi eller en del av målbildet.

4.1.3 Gevinstrealisering i kommunene

I dette kapitlet beskriver jeg hvordan kommunene og IKT- samarbeidene jobber med gevinstrealisering, og i hvilken grad de opplever at gevinstene faktisk blir realisert.

Prosjektveiviseren bygger på DFØ sin veileder for gevinstrealisering.

4 kommuner (store) bruker malverket fra Prosjektveiviseren, mens 3 kommuner (1 stor og 2 små) bruker en forenklet versjon av Gevinstkokeboka. Den siste lille kommunen bruker ingen spesiell metode for gevinstrealisering.

Prosjektveiviseren som metode for gevinstrealisering i kommunene

De to største kommunene, som også bruker Prosjektveiviseren, har en veldig konkret måte å jobbe med gevinster på.

Den største kommunen har etablert tre ulike arenaer for oppfølging av gevinstene:

- a. Årlig gevinstmøte, beskriver forventningene til gevinster i de ulike prosjektene og hvordan de skal tas ut (økonomisk eller kvalitativt). Resultatene innarbeides i handlingsplanprosessen, og påvirker budsjett
- b. Etablering av styringsdialog, sier noe om hvordan gevinstene skal følges opp
- c. Gevinstrapporten, oppsummerer hvordan det har gått gjennom året med de planlagte prosjektene og gevinstene. Rapporten utarbeides av sektorene, og går til strategisk ledergruppe

Kommunen har også definert en linjefunksjon og en prosjektfunksjon for gevinster. I linjefunksjonen skal endringene gjennomføres, mens prosjektfunksjonen skal sørge for at gevinstrealiseringsplan lages og følges opp/justeres på de ulike beslutningspunktene.

Den andre store kommunen jeg intervjuet sier at prosjektene der de følger malverket fullt ut har mer suksess enn der man ikke gjør det, også når det gjelder gevinster. Digital modenhet hos ledere, der de tør å stå i diskusjonene, med en tydelig plan har vist seg å være suksess og gi gevinster. De har også erfart at hvis man kommuniserer ut at man ikke skal miste ressurser, selv om man viser til gevinst, er det enklere gjennomføre endringer. De opplever også at

mange av prosjektene som ikke går helt som de hadde planlagt i forhold til resultat, har beholdt en form for skyggeorganisering- og fortsetter å jobbe som før. Avlæring er viktig. Av de to siste store kommunene jeg intervjuet mener den ene at DFØ sin veileder er for komplisert, de kjenner heller ikke til Gevinstkokeboka til KS- og begge har valgt å bruke Prosjektveiviseren i gevinstarbeidet.

På spørsmål om de opplever at gevinstene realiseres, svarer samtlige kun delvis. Gevinster er ofte oversolgt i forkant og der gevinstene er små og fragmentert sliter de med at mellomlederne ikke vil eller kan følge opp. Innføring av fellestjenester som Digisos (digital søknad om sosialhjelp) nevnes som et eksempel der man har fått realisert gevinster, det samme gjelder innføring av e-Byggesak.

«Viljen til å lete etter gevinster kan forsvinne hvis man kutter i budsjettet for tidlig, å kutte i budsjett ikke er det samme som gevinst. Å kutte handler ikke om en villet endring».

Rådgiver i kommune 1.

Gevinstkokeboka som metode for gevinstrealisering i kommunene

Den ene store kommunen bruker elementer fra Gevinstkokeboka til KS når de jobber med gevinstrealisering (de bruker også en forenklet modell av Prosjektveiviseren). De har en konkret tilnærming til hvordan de jobber, og en rådmann som er prinsipielt opptatt av at når man skal inn i store endringsprosesser, kan man ikke gå ut med at man skal kutte i budsjett, og sier at «ingen skal miste jobben». De jobber mye med å få fagsektorene til å ta føringen på prosjektene, slik at digitaliseringsavdeling kan bidra som pådriver og med kompetanse. Dette gir et sterkere eierskap til gevinstrealisering ute på fagområdene, og eierskapet må «dyrkes» ved involvering gjennom hele prosjektet.

«Vi kjenner godt til teorien på gevinstrealisering, men ender alltid ned på evnen til å gjennomføre».

Leder i kommune 8.

De har en ledergruppe som også er porteføljestyre, de utarbeider gevinstrealiseringsplaner og gevinstanalyser- som er med i et ledersamtaledokument for rådmann. Porteføljestyret skal også finansiere, prioritere og følge opp gevinstrealisering i etterkant av alle prosjekter.

De mindre kommunene har ulik tilnærming til hvordan de jobber med gevinstrealisering. Flere uttaler at Gevinstkokeboka er komplisert med mange vanskelige faguttrykk.

To av kommunene som har utgangspunkt i Gevinstkokeboka til KS, bruker metodikken på samtlige investeringsprosjekter, ikke bare IKT prosjekter. Begge kommunene er små.

Den ene kommunen (liten) jobber slik med gevinstrealisering:

- starter med behovsanalyse, som igjen henger sammen med interessentanalyse
- kommunikasjonsplan utarbeides- med utgangspunkt i interessentanalysen- hvem påvirkes/kan påvirke prosjektet- denne etableres som en del av strategien veldig tidlig
- det utarbeides en avhengighetsanalyse, gevinstrealiseringsplan og prosjektplan-handlingsplan og plan for måling og gevinstoppfølging.
- Gevinstansvarlig skal ta ansvar for gevinstene, og bør være prosjekteier- den som eier systemet
- alt skal knyttes opp til virksomhetsplan, alle prosjekter skal være forankret i mål og strategier for virksomheten.

Dette er den eneste kommunen som svarer klart ja til at gevinster faktisk realiseres.

«I vår kommune er gevinstrealisering blodig alvor».

Kommunalsjef i kommune 5.

Den andre kommunen som har tatt utgangspunkt i Gevinstkokeboka, har forenklet modellen noe.

«Før var vi ikke så opptatt av gevinster, det ble ikke spurt etter».

Enhetsleder i kommune 7.

De starter med kartlegging og behov og legger inn økonomiske og kvalitative gevinster.

Direkte utgifter til drift innarbeides også, slik at de får en form for kost/nytte analyse som viser om investeringen vil gi gevinst, hele levetiden til anlegget er med i vurderingen.

Gevinstansvarlig vil her være samme person som prosjektleder, mens kommunalsjef på området det skal investeres i er prosjekteier. De peker på utfordringen med at ikke alle prosjekter gir økonomiske gevinster, og da er det vanskeligere å synliggjøre nytten i forhold til kostnaden. Mange prosjekter gir også gevinst lenge etter at prosjektet er ferdig.

Brukertersekelen på modellen de bruker er forholdsvis høy, de som har mange prosjekter vil bli flinke, mens de som har få prosjekter og gjør det sjelden vil slite hver gang.

Den tredje kommunen er konsekvente og investerer ikke i IKT før de har hatt en gevinstanalyse.

«Gevinstkokeboka til KS er veldig vanskelig og lang og vond».

Rådgiver i kommune 3.

De har tilpasset Gevinstkokeboka og redusert det hele ned til to sider med eventuelle gevinster. Gevinsttypene beskrevet i gevinstkokeboka brukes i modellen de har utarbeidet. Det fremkom også at ikke hele organisasjonen var like opptatt av gevinstrealisering, helse var mest opptatt av det- mens oppvekst og administrasjon ikke var like mye på. Et interessant moment som kom frem, var at kommunen var endringsvillig. Når ansatte sluttet pga naturlig avgang, så man hele tiden etter andre måter å organisere arbeidet på, og endre organisering- for å kunne ta ut denne type gevinst også. Denne kommunen har en rådmann og toppledergruppe som er opptatt av gevinstrealisering og endringsledelse. Jeg oppfattet i intervjuet at det var veldig viktig for leder at man fylte ut gevinstskjema når man foreslo å innføre noe nytt, men at gevinstene kanskje ikke ble like mye fulgt opp underveis og i etterkant. Et annet moment som kom frem var at omdømme eller følt nytte kan bety mer enn kronene spart. De nevner at det er viktig å ikke «henge seg opp i» at en analyse skal gi økt nytte bare i form av økonomisk gevinst.

Den siste bruker ingen spesiell metode for gevinstrealisering, og kjente heller ikke til Gevinstkokeboka til KS, men var opptatt av å utnytte systemene på best mulig måte. Her var det også slik at når ansatte slutter, ser de på mulighetene for å spare- både ved hjelp av nye systemer og ved endret organisering av arbeidet. De har ikke utpekt gevinstansvarlig, ingen interessentanalyse og kjenner ikke til Gevinstkokeboka til KS.

På spørsmål om de opplever at gevinster blir realisert, svarer samtlige unntatt én at det gjør de- men kun delvis. Den ene kommunen som opplever at gevinstene faktisk realiseres, har en veldig konkret metodikk, og har jobbet med dette i flere år. Hos de reduseres budsjettene konsekvent ut fra hva gevinstrealiseringsplanen viser, fra første dag systemet tas i bruk eller investeringen er ferdig.

4.1.4 Gevinstrealisering i IKT samarbeidene

IKT samarbeidene jobber noe ulikt med gevinstrealisering.

Det selskapet som bruker egen prosjekthåndbok sier at alle prosjekter skal ha en gevinstrealiseringsplan, og dette starter i planleggingsfasen. Prosjekteier og gevinstansvarlig er samme person, og skal være sektorleder på fagområdet. Det utarbeides interessentanalyse og informasjon/kommunikasjonsplan. Før prosjektet er ferdig, har de en gevinstplan og tydelighet på hvem som skal måle gevinstene, før prosjektet overleveres kommunen. De ser at kommunene ikke er like flinke til å ta ut gevinstene, ofte fordi det er utfordrende å endre måten de jobber på. Prince2 rammeverket sier at prosjekteier skal etterspørre gevinstene, men IKT samarbeidet opplever at det ikke skjer i praksis. Selskapet vil nå ha en strategi på at de skal bistå kommunene enda mer i å kunne ta ut gevinstene, og skal «jage» gevinstene ved å være gevinstagenter. De vil også utarbeide et gevinstregnskap for alle kommunene i samarbeidet, og «håper» at dette er noe eierne vil etterspør.

De to andre IKT-samarbeidene bruker begge Prosjektveiviseren til gjennomføring av prosjekter, men har noe ulik metode for hvordan de jobber med gevinstrealisering.

Det ene IKT samarbeidet bruker veiledere som er utarbeidet av Helsedirektoratet sammen med PA Consulting. Disse er ganske sammenfallende med metodikken til både Prosjektveiviseren og Gevinstkokeboka til KS. IKT-samarbeidet har vært en pådriver for arbeidet med gevinstrealisering. De har ansatt flere medarbeidere i selskapet med kommunal bakgrunn, bla sykepleiere og hjelpepleier- som har ansvar for helseprosjekter – og dreier fokus fra IKT mot organisasjonen og brukerne. De savner at lederne tar mer eierskap til prosjektene og gevinstene, selv om grunnlaget for dette er lagt via de etablerte e-fagrådene. De skal nå gjennom prosjektledelse ta tydelige grep gjennom prosjektplan og gevinstrealiseringsplan, og «utdanne» gevinstansvarlige. Det nevnes at sektorledere og etatsjefer må ta mye mer ansvar og etterspør status på gevinster. Kommunene er rigget til drift, ikke til prosjekt, første terskel er å skape rom for prosjekt.

«Drift vil vinne- hvis man ikke har ledere som etterspør og følger opp. Det må bli like naturlig å etterspør status på gevinstarbeid som å ta opp budsjettoverskridelser».

Leder i IKT-samarbeid 11.

Systemer innføres, mange får en litt enklere arbeidshverdag, men man bruker ikke den frigjorte tida bevisst.

Det siste IKT samarbeidet bruker metodikken som ligger i Prosjektveiviseren. Det utpekes gevinstansvarlig, som skal være en som blir berørt av endringen, som regel en sektorleder fra kommunen, denne trenger ikke være samme som prosjekteier. Det utarbeides gevinstrealiseringsplan og gjennomføres nullpunktsmåling. Interessentanalyse og informasjons/kommunikasjonsplan utarbeides. Den jeg intervjuet hadde vært med på en gevinstworkshop i forbindelse med velferdsteknologi, det var et stort komplisert excelark med mange faner. En kommentar fra en deltaker var at de brukte mer tid på å fylle ut dette arket, enn selve gevinsten.

«Alle er enige om at dette er viktig og bra, men at det har ødelagt litt at det er en litt for akademisk tilnærming til temaet».

Avdelingsleder i IKT-samarbeid 9.

Dette selskapet jobber nå med å etablere en praksis der gevinstarbeidet skal få mer fokus i alle faser av prosjektet, IKT-samarbeidet skal fasilitere arbeidet, mens kommunen skal ha hoved ansvar. Men det krever at eierne av selskapet også etterspør status på gevinstarbeidene både før, under og etter digitaliseringsprosjekter gjennomføres.

Ingen av IKT samarbeidene bruker Gevinstkokeboka til KS i gevinstrealiseringsarbeidet eller DFØ sin veileder for gevinstrealisering direkte- kun indirekte via Prosjektveiviseren.

På spørsmål om de opplever at gevinster realiseres, så er svaret også her kun delvis.

Lisenskostnader som reduseres er enkelt, mens det er vanskeligere der kommunen har ansvar for å hente ut gevinsten- ved å endre måten man jobber på. De ser også at en del kommuner kan gå glipp av helt åpenbare gevinster, fordi de velger å **ikke** ta i bruk nye systemer som anskaffes. Gevinster realiseres ikke i stor nok grad, og mange gevinster forsvinner underveis i prosessen. Gevinstene er ofte oversolgt i starten av prosjektene. Kommunene er også flinke til å spør om gevinster før prosjektene starter, men ikke underveis- det medfører at gevinstjobbingen ikke får fokus, fordi det ikke etterspørres.

4.1.5 Ideell metode for gevinstrealisering

Alle ble til slutt spurt om hvordan en metode for gevinstrealisering i deres kommune kunne sett ut, i en «ideell verden».

Rådgiveren i den største kommunen mener det ikke handler så mye om metoden, men at man ofte «bommer i starten». Man må bruke mer tid innledningsvis før man starter prosjektene, med behovsanalyse og planlegging av prosjekt og gevinster. De jobber også med idemottak, der ansatte kan spille inn gode forslag til digitaliseringsprosjekter.

Flere kommuner mener det må være enkelt både i bruk og i utseende, en nevner at man kunne hatt en kalkulator med en enkel scoring fra en til fem, der resultatene kan presenteres på en lettfattelig måte. Flere mener helt klart at kompetansen på gevinstrealisering må økes blant ledere, og at lederne må bli flinkere til å etterspør gevinstene.

«Alle ledere burde ha gevinstrealisering som et fokus, både når det gjelder organisasjonsendring og digitalisering, nå er det for få personer som pusher på».

Leder i kommune 6.

Den ene gikk så langt som å si at han ikke trodde det fantes noen ideell metode. Det viktige er å ha kompetanse og et ønske om å få resultater, og tilpasse verktøyene til sin egen organisasjon og hverdag.

«Det er en enorm verktøykasse, som man kan gå seg vill i. Plukk ut de elementene som skal til for at du får gjort det du skal, og synliggjort gevinstene. Et viktig perspektiv er å gjøre de riktige tingene, og ikke nødvendigvis gjøre tingene riktig».

Leder i kommune 8.

IKT samarbeidene mener det er viktig å avklare ansvar og roller tidlig, vise gevinster i et gevinstkart, og ikke minst stoppe prosjekter som ikke vil gi gevinst. De mener at gevinstplanen bør bli et av de viktigste dokumentene som dras frem gjennom hele prosjektperioden. Metodene som finnes er gode nok for å nå de målene vi har, men vi må bli flinkere til å bruke de. Kompetansen må heves både hos beslutningstakerne i kommunen og blant prosjektlederne i IKT samarbeidene.

4.2 Oppsummering:

I dette kapittelet oppsummeres funn i undersøkelsen, først hvordan de gjennomfører digitaliseringsprosjekter og deretter arbeidet med gevinstrealisering.

Digitaliseringsprosjekter

De store kommunene og samtlige IKT-samarbeid ser ut til å ha noe mer profesjonell tilnærming til prosjektledelse av digitaliseringsprosjekter, enn de mindre kommunene har.

Kun én av de små kommunene bruker Prosjektveiviseren når de gjennomfører digitaliseringsprosjekter selv.

Prosjekter der kommunene bruker metodikken til Prosjektveiviseren fullt ut ser ut til å være bedre gjennomført, bedre forankret og har bedre resultat.

To av kommunene som bruker forenklet modell av Prosjektveiviseren har slått sammen faser, og kjører enkle analyser, hovedfokus er få til resultater.

I to av kommunene er det ledere i sektorene som skal ta mer føring på prosjekter, i den ene kommunen har alle ledere gjennomgått kurs i prosjektledelse og er prosjektleder når systemer innføres på deres område.

Kommunene som ikke bruker Prosjektveiviseren har en enklere tilnærming til digitaliseringsprosjekter, og samtlige er små kommuner. Når ansatte slutter, og systemer byttes, ser de etter nye måter å organisere arbeidet på, og tilpasser organisasjonen etter det. De har en bevisst holdning til hvordan utnytte IKT systemer for å gi en enklere hverdag for ansatte og samtidig gi bedre service til innbyggerne.

Gevinstrealisering

Ingen av kommunene eller IKT-samarbeidene bruker DFØ sin veileder for gevinstrealisering direkte. 4 kommuner bruker en forenklet versjon av Gevinstkokeboka til KS. Resterende kommuner, med unntak av én, bruker metodikken i Prosjektveiviseren i arbeidet med gevinstrealisering. Av IKT-samarbeidene bruker én metodikken i Prosjektveiviseren, mens de to andre har egne metoder som de har tilpasset til sine organisasjoner.

Kommunene som bruker Prosjektveiviseren, og følger malverket der, opplever at gevinstene realiseres i større grad enn når man ikke følger malverket. Alle de som følger malverket fullt ut er store kommuner. Tre av de fire mindre kommunene bruker en forenklet versjon av Gevinstkokeboka. De har slått sammen flere faser, gjennomfører enkle analyser og utarbeider enkle planer- alle har gevinstrealiseringsansvarlig.

Samtlige med unntak av én opplever at gevinster ikke realiseres i stor nok grad.

Noen nevner at gevinster som er små og fragmentert er vanskelige å realisere, andre at gevinster ofte er oversolgt i forkant.

Samtlige peker på viktigheten av ledere som er aktive og tøffe nok til å stå i endringer, og en toppledelse som etterspør gevinster, før, under og etter et prosjekt er gjennomført. Det er viktig å ikke tillate at organisasjonen fortsetter å jobbe som før, etter at nye system er innført. Flere nevner at ledelsen kommuniserer at «ingen skal miste jobben» når de skal jobbe med gevinstrealisering, og at dette er viktig for å få til endring. Digital modenhet hos ledere, der de tør å stå i diskusjonene med en tydelig plan, påpekes også som viktig i gevinstarbeidet.

De viktigste resultatene i undersøkelsen er sammenstilt i tabellen under, og gir en oversikt over kommunestørrelse, hvem som bruker Prosjektveiviseren, om de kjenner til Gevinstkokeboka osv. Mange kjenner til Gevinstkokeboka, de fleste bruker Prosjektveiviseren, og kun en kommune svarer ja til at gevinster realiseres.

Nr	Str	Prosjekt-veiviseren	Gevinst-ansvarlig	Interessent-analyse	Kjenner de til Gevinstkokeboka?	Realiseres gevinstene?
1	Stor	Ja	Ja	Ja	Ja	Ofte oversolgt
2	Stor	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvis
3	Liten	Via IKT samarbeid	Nei	Nei	Nei	Delvis
4	Stor	Ja	Ja	Ja	Nei	Delvis
5	Liten	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
6	Liten	Via IKT samarbeid	Nei	Nei	Ja	Delvis
7	Liten	Forenklet modell	Ja	Ja	Ja	Delvis
8	Stor	Forenklet modell	Ja	Ja	Ja	Delvis
9	50.000	Ja	Ja	Ja	Ja	Delvis
10	108.000	Utviklet egen	Ja	Ja	Ja	Delvis
11	24.000	Ja	Ja	Ja	Ja	Ikke nok

Tabell 4.4 Sammenstilling av funn i undersøkelsen.

5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer jeg funnene i undersøkelsen og gjennomgått litteratur opp mot problemstillingen for oppgaven.

Offentlig sektor må effektivisere, og digitalisering er en måte å få det til på. I den forbindelse er også gevinstrealisering viktig, for å synliggjøre gevinster som følge av digitaliseringen. Det finnes i dag flere verktøy som er utarbeidet for å jobbe med prosjektstyring og gevinstrealisering i forbindelse med digitalisering. Likevel har det vist seg å være utfordrende å jobbe med gevinstrealisering i offentlig sektor, og jeg ønsker å studere hvorfor det er slik. Er det metodeverket som er for komplisert? Eller er det forhold i kommunene som gjør det vanskelig?

Med utgangspunkt i ovenfor nevnte utfordringer ble følgende problemstilling undersøkt:

Hvor egnet er anbefalt god praksis for gevinstrealisering for norske kommuners behov knyttet til digital omstilling?

Prosjektstyringsmetoder

Alle i undersøkelsen ønsker å bruke digitalisering for å bli mer effektive og gi bedre tjenester og økt service til innbyggerne. Dette er i tråd med forskning på e-forvaltning (Flak, 2012).

Flertallet i undersøkelsen bruker Prosjektveiviseren som prosjektstyringsmetode og i arbeidet med gevinstrealisering, enten direkte eller indirekte via IKT samarbeid. De fleste store kommunene og IKT-samarbeidene benytter den fullt ut, mens flere av de mindre kommunene har forenklet den noe. Prosjektene som bruker malverket fullt ut sier de har bedre resultat enn prosjekter der de ikke følger malverket.

Prosjektveiviseren er basert på **fossefallsmetoden**, som er sekvensiell med flere faser og bestemte mål og planer (Pal & Lay, 2013). Digitaliseringsprosjekter endres ofte under utviklingsprosessen, og fossefallsmetoden hevdes å ikke egne seg for den type prosjekter (Baird og Riggens, 2012).

To av de små kommunene i undersøkelsen har en veldig enkel tilnærming til prosjektgjennomføring, digitaliseringsrådgiveren kaller det for «banal digitalisering», og deres metoder er mer «smidige» (agile). En mer smidig metode for styring av prosjekter er såkalte **agile metoder**, med trinnvise leveranser og gjentakende prosesser (Andersen, 2018).

Læringspunkt:

Prosjektveiviseren ser ut til å falle i kategorien fossefallsmetode, som litteraturen peker på ikke er hensiktsmessig for digitaliseringsprosjekter. Samtidig peker respondentene fra de store kommunene i undersøkelsen på at de som bruker Prosjektveiviseren rapporterer å ha gode erfaringer og bra resultater med å bruke den. Flere av de mindre kommunene bruker en mer smidig metode, som forskning påstår egner seg bedre for digitaliseringsprosjekter.

Det er interessant at de store kommunene benytter en metode som hevdes å ikke egne seg like for digitaliseringsprosjekter, som metoden flere av de små kommunene bruker.

Prosjektveiviseren fremstår som mer egnet for bruk i store enn i små kommuner.

Prosjektledelse og digitaliseringsprosjekter

En av de største kommunene arbeider mye med å profesjonalisere prosjektene.

«Skal det virkelig være slik at vanlige ansatte skal være prosjektledere? De som er ledere må tørre å «stå i» ledelse».

Digitaliseringssjef i kommune 2.

De fleste store kommunene og IKT-samarbeidene har profesjonelle prosjektledere.

De mindre kommunene bruker egne linjeledere når de gjennomfører digitaliseringsprosjekter selv, men kun én av de mindre kommunene oppgir at linjelederne får opplæring i prosjektledelse. Flere av de små kommunene er imidlertid med i IKT-samarbeid, og har dermed profesjonell prosjektledelse ivaretatt gjennom samarbeidet.

Viktige ledelsesoppgaver når man skal lede et prosjekt, sett ut fra organisasjonsperspektivet er motivering for endring og samarbeid mellom basisorganisasjonen og den temporære organisasjonen. Når man skal lede et prosjekt sett fra oppgaveperspektivet, er viktige ledelsesoppgaver å fordele oppgaver og følge opp at de tildelte oppgavene gjennomføres som planlagt (Andersen, 2018).

Læringspunkt:

Fordeling og oppfølging av oppgaver er viktige ledelsesoppgaver når man skal lede et prosjekt. De store kommunene og IKT-samarbeidene ivaretar disse ledelsesoppgavene gjennom profesjonalisering av prosjektleder rollen, slik litteraturen anbefaler. De mindre kommunene ivaretar oppgavene gjennom IKT-samarbeidene.

Digitalisering og krav til ledelse- «Fra målbilde til kontinuerlig utvikling»

Flere av kommunene og IKT samarbeidene har utarbeidet målbilder, kommunedelplaner for IKT eller digitaliseringsstrategier som gjelder for flere år. Den ene kommunen knytter alt opp til virksomhetsplan, alle prosjekter skal være forankret i mål og strategier for virksomheten. Prosjektene finansieres i vedtatte handlingsplaner og budsjett.

Digitalisering krever nye kunnskaper og ferdigheter innenfor ledelsesfeltet, og det anbefales å bevege seg bort fra statisk målbilde-tenkning og over til kontinuerlig forbedring. Dette utfordrer den kommunale langsiktige planleggingen med mål og resultatstyring i offentlig sektor (Lanestedt et al. 2018).

To av metodene som beskrives av Flak (2012), nevner viktigheten av at gevinster skal knyttes opp til virksomhetens mål og strategier. Det samme gjør Ward og Daniel (2012) i sin Benefits Management Model, der man i første fase skal bli enige om målsetning med investeringen i IT, og se organisasjonsutviklingen opp mot strategiske mål som ofte er forankret i en IT strategi.

Læringspunkt:

Flertallet av kommunene i undersøkelsen tenker langsiktig og har utarbeidet målbilde og strategier, som benyttes i digitaliseringsarbeidet. Dette er også i tråd med metoder for gevinstrealisering som er beskrevet i litteraturen. Digitalisering utfordrer denne langsiktige planleggingen, og krever nye lederferdigheter. Kontinuerlig forbedring og endringsledelse pekes på som viktige lederegenskaper i arbeidet med digitalisering.

Digitale organisasjoner

En av de store kommunene og et av IKT samarbeidene dreier fokus over på tjenesteforløpene og starter med behov- og ser på hvilken teknologi som kan understøtte dette. Den andre store kommunen definerer nå digitalisering som tjenesteutvikling og organisasjonsutvikling, der teknologien muliggjør.

*«Punkt 1 er å kartlegge hvordan vi jobber i dag, deretter hvordan **ønsker** vi å jobbe».*

Digitaliseringssjef i kommune 2.

«Digitalisering handler om å gjøre ting annerledes».

Kommunalsjef i kommune 5.

Den digitale organisasjonen kjennetegnes blant annet av at teknologien er primært et verktøy for innovasjon, og organisasjonen utformes etter systemene og kundenes behov. Begrepet digitalisering defineres slik: «Digitalisering er transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA» (Andersen og Sannes, 2017). Oppdraget for et prosjekt sett ut fra organisasjonsperspektivet er at det skal skape produkter som bidrar til at den mottakende organisasjon kan nå en ønsket fremtidig situasjon (Andersen, 2018).

Den ene kommunen gjennomførte markedsundersøkelser og brukte dataene til å utvikle enkle selvbetjeningsløsninger på nett. Det er viktig at digitale ledere og digital organisasjoner bruker egne data som beslutningsgrunnlag når de skal digitalisere (Lanestedt et al. 2018).

Læringspunkt: Flere av de store kommunene dreier fokus over på tjenesteforløp, tjenesteutvikling og organisasjonsutvikling, og kan dermed kjennetegnes som «digitale organisasjoner». De organisasjoner som jobber tydelig og målrettet med gevinstrealisering ved hjelp av forretningstransformasjon lykkes bedre med gevinstrealisering enn de som kun fokuserer på levering av selve IT løsningen (Doherty et al. 2012).

Fellestjenester og gevinster

Flere av kommunene og IKT samarbeidene bruker fellesløsninger som er utviklet nasjonalt, Digisos og eByggesak er noen av løsningene som nevnes. Behovet for fellesløsninger og bedre samhandling mellom IKT-systemer som går på tvers av virksomheter og forvaltningsnivå kan gi store gevinster (Myrseth et al. 2018). Det er også en klar sammenheng mellom nyttepotensialet i e-forvaltning og modenhet ved samhandling (Flak, 2012).

Gevinstrealisering og Prosjektveiviseren som metode

Prosjektveiviseren er basert på fossefallmetoden, som er sekvensiell med faser som gjennomføres i en bestemt rekkefølge (Pal og Lay, 2013). BMM modellen for gevinstrealisering er imidlertid iterativ, med gjentakende prosesser (Ward og Daniel, 2012).

Flere av kommunene og IKT samarbeidene bruker Prosjektveiviseren i gevinstarbeidet. De utarbeider gevinstrealiseringsplaner, utpeker gevinstansvarlige fra basisorganisasjonen (ofte en linjeleder), det utarbeides interessentanalyser, gjennomføres gevinstmøter osv. Likevel oppgir samtlige av disse at gevinstene kun realiseres delvis, blant annet fordi ledere ikke etterspør gevinster.

«Noe av det vanskeligste er å ta ut gevinstene».

Digitaliseringssjef i kommune 2.

Et av IKT-samarbeidene uttrykker at metodene deres er tydelige på at prosjekteier skal etterspørre gevinster, men at det ikke skjer i praksis. Et annet IKT-samarbeid savner at lederne tar mer eierskap til prosjektene og gevinstene, selv om grunnlaget for dette er lagt via etablerte fagråd. Et viktig prinsipp som bør ligge til grunn når man arbeider med digitalisering er blant annet at «aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå gevinster». Et annet prinsipp er at «det er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IKT investeringer». Ledelsen må involvere berørte medarbeidere tidlig, følge opp at de planlagte gevinstene realiseres etter at prosjektet er gått over til drift, og følge opp medarbeidere som har fått endret sin hverdag (Flak, 2012).

Det ene IKT-samarbeidet nevner at kommunene går glipp av store mulige gevinster fordi de velger å ikke ta i bruk nye systemer som innføres. Prinsipp nr 5 til Flak (2012) «IKT prosjekter er også organisasjonsutvikling» tar opp nettopp det, at dessverre fortsetter mange å jobbe på samme måte som før, og går glipp av mulige gevinster ny arbeidsmåte og ny organisering kunne gitt.

Gevinstene oppgis av noen kommuner å være oversolgt i starten av prosjektene. En av utfordringene som nevnes i metoden til ØRU kommunene, er faren for overdreven vekting av gevinster som lett lar seg måle (Flak, 2012).

I undersøkelsen oppgis digital modenhet hos lederne som et av kriteriene for å ha suksess med gevinstarbeidet, og avlæring er viktig. Ledere må være tøffe og tør å gjennomføre endringer. Litteraturen er tydelig på at de organisasjonene som jobber tydelig og målrettet med gevinstrealisering ved hjelp av forretningstransformasjon lykkes bedre enn de som kun fokuserer på selve IT-løsningen (Doherty et al. 2012). For å lykkes med gevinstrealisering, kreves det kontinuerlig forpliktelse til og fokus på gevinstene, mer enn på selve teknologien gjennom systemutvikling og implementering (Ashurst, Doherty & Peppard, 2008).

Den ene store kommunen har som tidligere nevnt definert digitalisering til å være organisasjonsutvikling og tjenesteutvikling. Prinsipp 5 «IKT prosjekter er også organisasjonsutvikling» er tydelig på at mange dessverre fortsetter å jobbe på samme måte

som før ny teknologi innføres, og går glipp av mulige gevinster ny arbeidsmåte og eventuell ny organisering kunne gi (Flak, 2012).

Læringspunkt:

Litteraturen er klar på hva som kreves av ledelsen i forhold til gevinstrealisering, men likevel er det flere som oppgir at ledere ikke er tøffe nok til å gjennomføre endringer, og at de ikke etterspør gevinstene. Det at lederne ikke er tøffe nok til å gjennomføre nødvendige endringer som følge av digitalisering, fremstår som et av de viktigste funnene i mitt studium.

Man kan også spør om det er selve **metoden** som er årsaken til at gevinster ikke realiseres fullt ut, fordi Prosjektveiviseren er basert på fossefallsmetoden og ikke er iterativ. Dette bør det forskes mer på.

Gevinstrealisering i kommune 5

Det er kun én kommune i min undersøkelse som svarer klart ja til at gevinster faktisk realiseres. De bruker også Prosjektveiviseren når de gjennomfører prosjekter, og prosjektleder er linjeleder der systemet skal innføres. Dette stemmer godt med prinsipp nr 4 til Flak (2012), «Det er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IKT-investeringer». Prosjekt som forankres i ledelsen, der linjeledelsen får ansvar for å realisere gevinstene har bedre forutsetninger for å lykkes.

De har også en egen metode for oppfølging av gevinster. De starter med behovsanalyse, som igjen henger sammen med interessentanalyse. Kommunikasjonsplan utarbeides- med utgangspunkt i interessentanalysen, analysen etableres som en del av strategien veldig tidlig. Det utarbeides en avhengighetsanalyse, gevinstrealiseringsplan og prosjektplan-handlingsplan og plan for måling og gevinstoppfølging. Gevinstansvarlig skal ta ansvar for gevinstene, og bør være prosjekteier- den som eier systemet. Alt skal knyttes opp til virksomhetsplan, alle prosjekter skal være forankret i mål og strategier for virksomheten. *«Dette er et verktøy, verktøyet er halve jobben, det handler like mye om erfaring».*

Kommunalsjef i kommune 5.

Han peker på at det er viktig å heve kompetansen til de som skal jobbe med gevinstrealisering.

eGevinst (Flak, 2012) har mye av de samme aktivitetene i sin modell for gevinstrealisering. Modellen denne kommune bruker har også mange av elementene som er nevnt i Ward og Daniel (2012) sin Benefits Management Model. Den samme kommunen har også en toppledelse som er opptatt av og etterspør gevinster. Jfr Flak (2012) sitt prinsipp om at «Det

er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IKT- investeringer», ledelsen må følge opp at investeringen gir de planlagte gevinstene, også etter at prosjektet er gått over til drift.

Læringspunkt:

Den kommunen som sier ja til at gevinster realiseres bruker en metode som ligner på BMM modellen til Ward og Daniel, de har en iterativ prosess og en ledelse som er opptatt av og etterspør gevinster. Prosjektleder er linjeleder fra sektoren eller området systemet skal innføres, og de er bevisste på å heve kompetansen på prosjektledelse og gevinstrealisering blant ledere i kommunen.

Andre gevinstrealiseringsmetoder

Flertallet av de små kommunene uttaler at Gevinstkokeboka er komplisert å anvende, med mange vanskelig faguttrykk. I studiet av Høykom programmet i 2008, kom det frem at de store kommunene var mer positive til å fortsette med gevinstrapportering enn de små kommunene (Flak og Grønlund, 2008).

Den ene kommunen jeg undersøkte har ingen metode for gevinstrealiseringsarbeidet. De er opptatt av å utnytte systemene på best mulig måte.

«Ved hver tilsetting ser vi på mulighetene for å spare».

Enhetsleder i kommune 6.

Dette gjør de både ved hjelp av nye systemer og ved endret organisering av arbeidet. De har ikke utpekt gevinstansvarlig, ingen interessentanalyse og kjenner ikke til Gevinstkokeboka til KS. Likevel opplever de at gevinster faktisk realiseres, om enn bare delvis.

Det kommer frem følgende i Flak (2012) sitt prinsipp om at «IKT har ingen verdi i seg selv, men gevinster kan realiseres når IKT brukes effektivt og lar virksomheter gjøre ting på nye måter». Nye måter å organisere arbeidet som understøttes av teknologi gir gevinst, ikke selve teknologien.

Det var to kommuner (en stor og en liten) som brukte en forenklet modell av gevinstkokeboka til KS. De mener blant annet at gevinster oppstår ofte lenge etter at prosjektene er ferdig og der gevinstene er små og fragmentert sliter de med at mellomledere ikke vil følge opp.

Skriubakken (2019) foreslår å forenkle metodene for gevinstrealisering for fragmenterte tidsgevinster.

Læringspunkt:

Flertallet av de små kommunene har forenklet metodene for gevinstrealisering, og en kommune har ingen metode. Likevel realiseres gevinster, fordi de har fokus på å utnytte IKT-systemene og er villige til å endre organisering av arbeidet- slik litteraturen anbefaler.

Gevinstrealisering og verdiene i offentlig sektor

En av de minste kommunene har tatt utgangspunkt i Gevinstkokeboka, og tilpasset den til sin organisasjon. De bruker de 3 gevinsttypene som er nevnt i kokeboka, og sier omdømmet til kommunen kan bety mer enn kroner spart, og at følt nytte kan være viktigere enn økonomisk gevinst.

Offentlig sektor har andre verdier enn privat sektor, og effekten av transformasjon IKT prosjekter har hatt på verdiene til offentlig sektor er blitt neglisjert (Bannister og Connolly, 2013). Et av prinsippene til Flak (2012) er at «alle prosjekter gir gevinster, men ikke alle gevinster er resultater». Ikke alle resultater oppfattes som gevinster for organisasjonen, ledelsen, politikere eller innbyggere, og man må kunne si hvem som får nytte og hvilken nytte det gir, for å kunne si at et resultat er en gevinst. Prinsipp 2 «Gevinster av IKT investeringer er mer enn rasjonalisering» er også gjeldende her, et eksempel på økt nytte for en innbygger kan være økt tilgang på informasjon.

Læringspunkt:

Mange investeringer kan gi gevinst som ikke er synlig i kroner, men likevel har stor nytte for innbyggerne- fordi det offentlige har andre verdier enn privat sektor. Privat sektor er opptatt av økonomisk gevinst, mens offentlig sektor skal sørge for gode tjenester for innbyggerne. Gode tjenester, bedre service og bra omdømme er eksempler på kvalitative gevinster som er vanskeligere å måle enn direkte økonomiske gevinster.

Ideell metode for gevinstrealisering

På spørsmål om hva som ville vært en ideell metode for gevinstrealisering, kom det blant annet frem at metodene vi har er gode, men vi må bli flinkere til å tilpasse de til våre organisasjoner og behov.

Respondentene uttalte også at de ønsker å heve kompetansen hos beslutningstakere i kommunen og blant prosjektlederne i IKT-samarbeidene i gevinstarbeidet, slik at de etterspør gevinstene.

Digital modenhet er viktig blant ledere, og digital transformasjon utfordrer etablerte ledelsesteorier og organisasjonsdesign (Lanzolla et al. 2020).

Et annet moment som kom frem var at vi må starte gevinstarbeidet tidlig, og planlegge. I første fase av BMM modellen til Ward og Daniel (2012) starter man med å identifisere og strukturere gevinster, neste fase er å planlegge gevinstrealisering.

Læringspunkt: Metodene er kanskje gode nok, men de krever en høy grad av modenhet i organisasjonen, spesielt blant ledere. Kompetansen på gevinstrealisering må heves blant ledere i kommunene.

6 Konklusjon

Hensikten med studiet har vært å finne ut hvor egnet anbefalt god praksis for gevinstrealisering er for norske kommuner.

Det er gjennomført 11 intervju med digitaliseringssjefer/IKT sjefer i ulike kommuner og IKT samarbeid, og funnene i undersøkelsen er sett opp mot gjennomgått forskningslitteratur.

6.1 Hovedfunn

Samtlige kommuner og IKT samarbeid med unntak av én oppgir at gevinster av digitaliseringsprosjekter kun delvis realiseres. De oppgir følgende årsaker til at gevinster ikke realiseres:

- Gevinster er oversolgt
- Små fragmenterte gevinster er vanskeligere å realisere
- Ledere etterspør ikke gevinster
- Ledere er ikke tøffe nok og tillater at ansatte jobber som før

Forskningslitteraturen er klar på hva som kreves av ledelsen i forhold til gevinstrealisering.

Anbefalte metoder for gevinstrealisering ser ut til å fungere, men de krever en høy grad av modenhet i kommunene, og ledere må våge å gjennomføre nødvendige endringer som følge av digitalisering. Endringsledelse og digital kompetanse fremstår dermed som

særlig viktig kompetanse blant ledere i kommunene som ønsker å utnytte gevinstene fra digitalisering.

Anbefalte metoder for gevinstrealisering er også kompliserte å anvende, særlig i mindre kommuner, og bør forenkles eller tilpasses mindre organisasjoner.

Prosjektveiviseren ser ut til å falle i kategorien fossefallsmetode, som litteraturen peker på ikke er hensiktsmessig for digitaliseringsprosjekter. Samtidig peker respondentene fra de store kommunene i undersøkelsen på at de som bruker Prosjektveiviseren rapporterer å ha gode erfaringer med metoden. Flere av de mindre kommunene bruker en mer smidig metode, som forskning påstår egner seg bedre for digitaliseringsprosjekter.

Dette kan bety at Prosjektveiviseren (fossefallsmetoden) egner seg bedre for bruk i store kommuner og agil metode er bedre egnet for digitaliseringsprosjekter i mindre kommuner.

Digitalisering krever nye kunnskaper og ferdigheter innenfor ledelse, og man beveger seg bort fra målbilde og over til kontinuerlig utvikling. Dette utfordrer langsiktig planlegging i offentlig sektor.

6.2 Implikasjoner for praksis

Funnene har implikasjoner både for de som har utarbeidet metodene og for de som skal anvende de.

Implikasjoner for de som har utarbeidet metodene

Prosjektveiviseren er anbefalt metode for å styre digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. Prosjektveiviseren er basert på fossefallsmetode, som oppgis å være lite egnet for styring av digitaliseringsprosjekter. Likevel svarer de store kommunene at de har gode erfaringer ved bruk av metoden. Agil metode og kontinuerlig utvikling fremstår som mer egnet metode for digitaliseringsprosjekter, og flere av de små kommunene oppgir at de benytter mer smidige metoder i digitaliseringsprosjekter. Dette kan bety at agil metode passer bedre i mindre kommuner, mens fossefallsmetoden egner seg for bruk i store kommuner.

Anbefaling:

Med bakgrunn i disse funnene vil jeg foreslå at det utarbeides en ny anbefalt metode for prosjektstyring til bruk i mindre kommuner. Metoden bør være basert på kontinuerlig utvikling (forbedring).

Anbefalte verktøy for gevinstrealisering oppgis av flere å være for kompliserte å anvende, særlig i mindre kommuner.

Anbefaling:

Det bør utvikles en ny forenklet metode for gevinstrealisering som er mer tilpasset små kommuner, basert på kontinuerlig utvikling.

Implikasjoner for de som skal anvende metodene

Studiet mitt viser også at digital modenhet og endringsledelse fremstår som viktige egenskaper hos ledere i kommunal sektor. Linjelederne må forstå hvorfor de skal digitalisere og hvor viktig dette er for å møte de utfordringene kommunene står ovenfor. Ledere på alle nivå må ha sterkere fokus på ledelse og mindre fokus på styring.

Anbefaling:

For å kunne benytte digitalisering som verktøy for å effektivisere drift og gi bedre tjenester, må kommunene heve den digitale kompetansen og endringsledelseskompetansen må styrkes hos både toppledere og mellomledere i kommunene,

Det er også viktig at ledere etterspør gevinster både før, under og etter at prosjekter er ferdig, for at gevinster skal realiseres.

Metodene for gevinstrealisering fremstår som kompliserte å anvende, særlig i mindre kommuner.

Anbefaling:

Kommunene bør ha en bevisst anvendelse av metodene og plukke ut de verktøyene man trenger og tilpasse de til sin organisasjon.

6.3 Videre forskning

Konklusjonen min er at anbefalte metode for gevinstrealisering fungerer, men er komplisert å anvende, spesielt i mindre kommuner. De krever en høy grad av modenhet i organisasjonen.

For å lykkes med gevinstrealisering må kommunene ha ledere med kompetanse på endringsledelse og digitalisering, og de må etterspør gevinstene.

Det hadde vært interessant å se om mine funn er representative for andre organisasjoner, både i privat og offentlig sektor.

Prosjektveiviseren er anbefalt metode for å styre IKT prosjekter i offentlig sektor. Den er basert på fossefallsmetode, som oppgis å være lite egnet for styring av IKT prosjekter. Likevel svarer de store kommunene at de har gode erfaringer ved bruk av metoden. Agil metode og kontinuerlig utvikling fremstår som mer egnet metode, og flere av de små kommunene benytter disse i digitaliseringsprosjekter. Dette kan bety at agil metode passer bedre for IKT prosjekter i mindre kommuner, mens fossefallsmetoden egner seg for bruk i store kommuner. Det samme kan sies om Prosjektveiviseren som metode for gevinstrealisering- gevinstrealisering er en iterativ prosess, mens Prosjektveiviseren er basert på fossefallsmodell.

Her er det behov for mer forskning, da det er ikke er samsvar mellom litteraturen på området, og funn i undersøkelsen.

7 Litteraturliste og Appendiks

Bruk av kilder: <http://uia.no/kildebruk>

Andersen, E.S (2018). *Prosjektledelse- et organisasjonsperspektiv, 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget*

Andersen, E., Sannes, R. (2017). *Hva er digitalisering? Magma- Tidsskrift for økonomi og ledelse, 6. (s 18-24)*

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.*

Askedal, K., Flak, L.S., Aanestad, M., (2019). *Five challenges for Benefits Management in Complex Digitalization Efforts- and a research Agenda to Address Current Shortcomings. Electronic Journal of e-Government, 17(2), 64-78.*

Baird, A., Riggins, F., J., (2012). *Planning and sprinting: use of a hybrid project management methodology within a CIS capstone course. Journal of Information Systems Education, (23), pp. 243-257-*

Bannister og Connolly, 2013. *ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. Government Information Quarterly, 31(1), 119-128.*

Bussgang, K. og Clemens, S. (2018). *Continuous Development Will Change Organizations as Much as Agile Did. Harvard Business Review, May 4.*

Bussgang, K., Clemens, S., Hull, O., (2020). *Continuous Software Development: Agiles successor. Harvard Business School, Aug 3.*

Codagne, C., & Boccardelli, P. (2006). *eGovernment Economics project (eGep): European commission.*

Digitaliseringsstrategi for DDV-samarbeidet 2018-2020.

Digitaliseringsdirektoratet (2019, november). *Prosjektveiviseren*, hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/>

Direktoratet for økonomistyring, (2014). *Veileder Gevinstrealisering- planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Hentet fra: <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf>

Doherty, N.F., Ashurst, C., & Peppard, J. (2012). *Factors effecting the successful realisation of benefits from systems development projects: Findings from three case studies*. *Journal of Information Technology*.

En digital offentlig sektor- Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025 (KMD). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

Flak, L., Grønlund, Å., (2008). *Managing Benefits in the Public Sector. Surveying Expectations and Outcomes in Norwegian Government Agencies*. Universitetet i Agder.

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

Hellang, Ø., Flak, L. S. & Paivarinta, 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*.

IT i praksis 2019. *Strategi, ledelse, trender og erfaringer i norske virksomheter*. Rambøll, Visma, IKT Norge.

Jacobsen, D.I (2018) 3 utgave. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm akademisk, Oslo.

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

KS FoU prosjekt nr. 174031, *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*». Hentet fra: <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/fou-rapporter/lederutfordringer-i-digitale-omstillingsprosesser/>

Lanestedt, G., Bygstad, B., Iden, J., (2018). *Hva gjør de beste i offentlig sektor? Stat og Styring, 2018-12-10(4), s. 48-51.*

Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., Tucci, C. L., (2020), *Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research, Academy og Management Discoveries*

Meld. St. 27 (2015-2016) *Digital Agenda for Norge, hentet fra:* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>

Myrseth, P., Gierløff, C., W., Ulstein, H., Svendby, E., (2018). *Digitalt mot og lagånd. Stat og Styring, 2018-04-09 (1), s. 16-19*

Pal, L., Lay, K. W., (2013). *Prosjektstyring. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder).*

Produktivitetskomisjonens rapport NOU 2016:3, hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/>

Ringholm, T., Teigen H., Aarsøther N., (Red) (2015) *Innovative kommuner. Oslo: Cappelen Damm*

Singh, A., Klarnar, P., & Hess, T. (2019). *How do Chief digital officers pursue digital transformation activities? The role og organization design parameters. Long Range Planning, 53(3), 101890*

Skrubakken, J. (2019). *Håndtering av fragmenterte tidsgevinster i et digitaliseringsprosjekt. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder).*

Ward, J, & Daniel, E. (2012). *Benefits Management. How to Increase the Business Value of Your IT Projects*. Chichester: Wiley

Appendiks Intervjuguide

Tema

Gevinstrealisering

Problemstilling:

I hvilken grad er anbefalt praksis med gevinstrealisering tilpassa kommunens behov?

Intervjuguiden

Del 1 Intervjuobjektet

1. Navn
2. Stilling
3. Erfaring i kommunen
4. Erfaring fra arbeid med digitaliseringsprosjekter/gevinstrealisering

Del 2 Tema

Digitalisering og gevinstrealisering

1. Digitalisering
 - a. Jeg er interessert i å høre litt hvordan dere jobber med digitaliseringsprosjekter? Er det stor variasjon i digitaliseringsprosjektene?
 - b. Før igangsetting av prosjekter, hva slags vurderinger ligger til grunn for om dere kjører i gang?
 - i. Business case?
 - ii. Kost/nytte analyse?
 - iii. Budsjett?
2. Hvordan jobber dere med gevinstrealisering?
 - a. Hva fungerer bra? (har du eksempler på prosjekter som har gått veldig bra, og hvorfor?)
 - b. Hva fungerer dårlig?
 - c. Er brukerterskelen høy?
 - d. Hvilke deler av organisasjonen er involvert i arbeidet?
 - e. Hvordan involverer dere de ansatte?
 - f. Kjenner dere til difi sin modell- Prosjektveiviseren? Brukes den?
 - g. Gevinstkokeboka til KS- kjenner dere til den?
3. Brukere dere noen metoder når dere jobber med gevinstrealisering? I så fall hvilke?
 - a. Har dere utpekt gevinstansvarlige?
 - b. Når starter dere typisk arbeidet med gevinstrealisering?
 - c. Opplever du at gevinstene faktisk realiseres?
 - i. Økonomiske gevinster?
 - ii. Kvalitetsmessige gevinster?
 - d. Gjennomføres det interessentanalyse?
 - e. Hvordan er informasjon/kommunikasjon håndtert i arbeidet med digitaliseringsprosjekter?
4. Opplever du motstand mot arbeidet med gevinstrealisering?
 - a. Er lederne i organisasjonen aktive i arbeidet?
 - b. Er det noe du ser som hinder for å realisere gevinster?

5. Hvor gode synes dere de metodene dere har i dag er?
 - a. I en ideell verden, hvordan mener du en metode for din kommune skulle sett ut?

Appendiks Informasjonsskriv til intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Gevinstrealisering i kommuner»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere hvordan det jobbes med gevinstrealisering i kommuner, og i hvilken grad de metodeverkene som finnes i dag benyttes.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Problemstillingen jeg skal behandle er **I hvilken grad er anbefalt praksis med gevinstrealisering tilpassa kommunens behov?**

Oppgaven er en masterstudie ved UIA, under statsvitenskap og ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Agder (UIA)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg vil intervjuje it ledere i kommuner/it samarbeid, for å høre hvordan dere jobber med gevinstrealisering.

Hva innebærer det for deg å delta?

«Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju. Det vil ta ca en time.

Jeg tar lydopptak fra intervjuet.»

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

• *Sonja Svardal (student) og Leif Flak (veileder) vil være de eneste med tilgang til opplysningene.*

Det vil være en sannsynlighet for å bli gjenkjent ved publikasjon, ettersom at navn på kommune vil være inkludert i prosjektet, samt deres stilling.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15 des 2020. Personopplysninger og opptak vil slettes etter prosjektslutt

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine

personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *UIA* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Sonja Svardal*, ved telefon: 48143161, e-post: sonja.svardal@lindesnes.kommune.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

UIA sitt personvernombud: Ina Danielsen, ina.danielsen@uia.no

Veileder Leif Skiftenes Flak, epost: leif.flak@uia.no, telefonnr 924 59 786

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig Student

Sonja Svardal

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave Gevinstrealisering* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

.. å delta i *intervju*

.. *at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved stilling i kommunen*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.12.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)