

Jørgen Nygaard
Stian Sikle Liland

Gevinstrealisering

En casestudie av et pågående IT-innføringsprosjekt

Mai 2020

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Bacheloroppgave

2020



Jørgen Nygaard
Stian Sikle Liland

Gevinstrealisering

En casestudie av et pågående IT-innføringsprosjekt

Bacheloroppgave
Mai 2020

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Med stadig flere digitale prosjekter, der mange blir sett på som mislykkede, har det blitt et økt fokus på at mål ikke realiserer seg selv. Gevinstrealisering har dermed vokst frem som et mulig svar på denne utfordringen. Ved å fokusere på realisering av gevinster søker man å oppnå langsiktige (positive) effekter, blant annet fordi dette sier mer om prosjektets resultat enn de tradisjonelle styringsmekanismene tid, kost og kvalitet. Selv om det blir et stadig økt fokus på å realisere gevinster, er det ikke automatisk sagt at det er enkelt å få til. Med denne oppgaven vil vi forsøke å gi svar på *hva som kan gjøre gevinstrealisering vanskelig å få til i IT-innføringsprosjekter*.

En gevinst kan defineres som en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent. Videre kan man si at gevinstrealisering omhandler prosesser der man planlegger, kartlegger, organiserer, gjennomfører, måler og evaluerer ulike gevinstaktiviteter, i en prosjektsammenheng.

Oppgaven tar utgangspunkt i en casestudie som bygger på kvalitativ data fra prosjektdokumenter og et semistrukturert intervju. Ved å ha en abduktiv tilnærming blir teori og empiri brukt om hverandre for å bedre kunne gi svar på problemstillingen, og tolkning av meningsinnholdet står sentralt. Datainnsamlingen resulterte i et stort antall prosjektdokumenter av ulik betydning. Funnene blir brukt for å bedre forstå teorien og hvordan virkeligheten rundt temaet faktisk er. Intervjuet supplerer med mer praktisk tilnærmet data som i første omgang ikke var tenkt til bruk. Forskningsarbeidet har vist at det er vanskelig å jobbe med gevinstrealisering, og at det er flere faktorer som spiller inn. Det at flere faktorer vil ha betydning for hvorvidt man lykkes med gevinstrealisering, presiserer at arbeidet er tungt og komplekst. Valg av rammeverk, målformulering, endring og ibruktakelse av sluttbrukere byr på krevende problemstillinger i seg selv. Selv om man ønsker å oppnå planlagte gevinster kan man forvente fremvoksende gevinster som i større grad er uplanlagt. Jobber man med fremvoksende gevinstene kan det føre til at prosjekter blir mindre mislykket enn hva man først hadde trodd.

Abstract

With an increasing number of digital projects, many of which are seen as unsuccessful, there has been an increased focus on the challenge that goals do not realizing themselves. Benefits realization management has thus emerged as a possible answer to this challenge. By focusing on benefits realization, one seeks to achieve long-term (positive) effects, because this says more about the project's results than the traditional project control mechanisms *time, cost* and *quality*. Although there has been an increased focus on benefits realization, this it is not automatically easy to achieve. The purpose of this bachelor thesis is to investigate *what can make benefits realization management difficult to achieve in IT implementation projects*. A benefit can be defined as an effect that is seen as positive by at least one stakeholder. Furthermore, benefits realization management deals with processes in which you plan, map, organize, implement, measure and evaluate various benefits activities, in conjunction with a project.

This thesis is based on a case study on qualitative data from project documents and a semi-structured interview. With an abductive approach, theory and empiricism are used interchangeably to better answer the research question. Data collection resulted in a large number of project documents of varying importance. The findings are used to better understand the theory and the reality of benefits realization management. The interview complements the project documents with more practical data that originally was not intended for use. The research has shown that benefits realization management is challenging, and that there are several factors that come into play. The fact that several factors will have an impact on the success of the benefits realization, indicates that the work is difficult and complex. Choice of frameworks, goal formulation, change and intended use presents challenges. Even if one wants to achieve planned benefits, one can expect emerging benefits that to a greater extent are unplanned. Working with emerging benefits can make the project less unsuccessful than previously thought.

Forord

Denne oppgaven er et resultat av det treårige bachelorprogrammet Digital forretningsutvikling ved NTNU i Trondheim.

Temaet *gevinstrealisering* dukket først opp i emnet *endringsledelse* tredje semester. Dette var riktignok ikke det største fokusområdet i emnet, men det vekket en interesse for et viktig tema som ofte får for lite oppmerksomhet. Med et pågående prosjekt hos Norsk Helsenett SF (NHN), som var i en situasjon uten dokumenterte gevinster, innså vi i samarbeid med oppgavestiller at det kunne være en spennende case som vi kunne se nærmere på. Spesielt siden de selv ikke hadde et aktivt forhold til gevinstrealisering, tenkte vi det kunne være interessant å se på mulige årsaker til dette.

Først og fremst vil vi takke Norsk Helsenett SF for oppgavesamarbeidet og muligheten for å ta del i deres organisasjon. Det har vært en spennende case og vi har lært utrolig mye mer enn det vi har mulighet til å presentere i denne bacheloroppgaven. Videre ønsker vi å takke veilederen vår Kirsti Elisabeth Berntsen for rådgivning underveis i prosjektet. Takk til konsulentselskapet Karabin for lærerike seminar. Til slutt vil vi takke alle ansatte hos NHN som har hjulpet oss med informasjonsinnhenting og empiri på prosjektet, i tillegg til venner og familie for råd og tips i arbeidet.

Innhold

Abstract	ii
Figurer	vi
Tabeller	vii
Forkortelser/symboler	vii
1 Innledning	1
2 Teorigrunnlag for case	3
2.1 Styring av IT-innføringsprosjekter	3
2.1.1 Rammeverk og prosess	4
2.2 Endringsledelse	7
2.3 Teknologiakseptanse	8
2.4 Hva er gevinstrealisering?	9
2.4.1 Kategorier og dimensjoner	11
2.4.2 Måling av planlagte gevinster	13
2.4.2.1 SMARTe mål	13
2.5 A3 metoden	14
3 Et behov for bedre saksbehandlingsløsning	15
3.1 Organisasjonens struktur og oppgave	15
3.2 Saksbehandling	16
3.3 Bakgrunn for anskaffelsen av nytt saksbehandlingsverktøy	17
4 Metode	19
4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	19
4.2 Forskningsdesign	19
4.2.1 Hoveddesign	20
4.3 Valg av metode for datainnsamling	20
4.3.1 Innsamling av dokumentdata	21
4.3.2 Innledende intervjuer	21
4.3.3 Erfaring fra konsulentbransjen	22
4.4 Metode for dataanalyse	23
4.5 Metodekvalitet	23
5 Resultat av datainnsamling	25
5.1 Prosjektet - Plan og prosess	25
5.1.1 Plan	26
5.1.2 Anskaffelsen	26
5.1.3 Kommunikasjon	27
5.1.4 Justeringer	28

5.1.5	Prosjektets ønskede gevinster	29
5.2	Demonstrasjon og innledende intervju om SMAX.....	30
5.2.1	Saksbehandling i praksis	30
5.3	Fersk teori og praksis.....	35
6	Drøfting av problemstilling.....	36
6.1	Rammeverket - beste praksis for alle?.....	36
6.2	Målformulering og målinger	40
6.2.1	Gjennomføring av målinger og fremvoksende gevinster	45
6.3	Organisasjon i endring - endrede forutsetninger.....	50
6.4	Fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon.....	52
7	Konklusjon og veien videre	59
7.1	Tanker om prosessen og veien videre	60
8	Referanser.....	61
9	Vedlegg.....	64

Figurer

Figur 2.1: Sammenheng mellom prosjektorganisasjon og linjeorganisasjon	3
Figur 2.2: Prosesser og faser i PRINCE2 (Metier OEC, 2020a)	5
Figur 2.3: Aktiviteter og dokumenter i prosessen Initiere prosjekt (Metier OEC AS, 2017)	6
Figur 2.4: Prosjektveiviserens overordnede faser (Digitaliseringsdirektoratet, 2020c)	7
Figur 2.5: Utvidet modell for teknologiakseptanse (Engesmo, 2018b, s. 1)	8
Figur 2.6: Modell for gevinstrealisering (Leif S. Flak, 2012, s. 21)	11
Figur 2.7: De tre dimensjonene av gevinster (Project Management Institute, 2018, s. 39)	12
Figur 2.8: SMARTe mål oversatt til norsk.....	13
Figur 2.9: Eksempel på hvordan utforme en A3	14
Figur 3.1: Organisering av Norsk Helsenet SF (NHN, 2018d)	15
Figur 3.2: Kundene til Norsk Helsenet SF (NHN, 2018d)	16
Figur 3.3: Nåsituasjon vs. ønsket situasjon (NHN, 2018c).....	18
Figur 5.1: Mappedstruktur for prosjektet nytt prosessstøtteverktøy	25
Figur 5.2: Tidsplan for prosjektet (NHN, 2018f)	26
Figur 5.3: Kommunikasjonsplan for SMAX-prosjektet (internt) Kommunikasjonsplan_SMAX.docx (NHN, 2019b).....	27
Figur 5.4: Kommunikasjonsplan for helseforvaltningen (kundene) Kommunikasjonsplan_helseforvaltningen.docx (NHN, 2019a).....	27
Figur 5.5: Opprinnelig lanseringsplan (NHN, 2019c)	28
Figur 5.6: Endret lanseringsplan (NHN, 2019c)	28
Figur 5.7: Prosjektets gevinster (NHN, 2018e).....	29
Figur 5.8: Arbeidsflyt i SMAX.....	30
Figur 5.9: Hovedside SMAX service portal (NHN, 2019d)	31
Figur 5.10: Bestillinger i SMAX (NHN, 2019d)	32
Figur 5.11: Ansattes forespørsler (NHN, 2019d).....	33
Figur 5.12: Detaljert info på sak i SMAX (NHN, 2019d)	34
Figur 6.1: Punkt fra oppdragsgivers strategi (nhn-strategi-2020.pdf, 2014).....	41
Figur 6.2: Eksempel på et godt og dårlig BC (Øyen, 2020, s. 12)	44
Figur 6.3: Eksempel på A3	45
Figur 6.4: Intervjuteama: Status på saker (vedlegg 2)	47
Figur 6.5: Intervjuteama: Effektivitet (vedlegg 2).....	48
Figur 6.6: Intervjuteama: Artikler (vedlegg 2)	49
Figur 6.7: Positiv feedback loop	49
Figur 6.8: Månedlig One-Pager med prosjektstatus.....	51
Figur 6.9: Fremdriftsplan fra styringsgruppemøte.....	51
Figur 6.10: Styringsgruppemøter	51
Figur 6.11: Utsnitt av fase 5 og 6 fra Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2020c)	52
Figur 6.12: Interessentanalyse (NHN, 2018f)	53
Figur 6.13: Interessentmatrise	54
Figur 6.14: Intranett-artikkel.....	55
Figur 6.15: Intervju tema: involvering og workflow	56
Figur 6.16: Erfaringer fra tidligere prosjekter (NHN, 2018a).....	57

Tabeller

Tabell 2.1: Sammenlikning mellom gevinstledelse og tradisjonelle IKT-prosjekt-tilnærming (Ward & Daniel, 2006, s. 37)	10
Tabell 4.1: Temaer til intervju	22
Tabell 5.1: Bakgrunn for anskaffelse (NHN, 2018c)	26
Tabell 5.2: Prosjektets effektmål (NHN, 2018e)	29
Tabell 5.3: Prosjektets gevinster (NHN, 2018b)	30
Tabell 6.1: Vurderingskriterier på tilnærmingen (Metier OEC, 2020b)	36
Tabell 6.2: Eksempel på en gevinstrealiseringsplan utarbeidet for nytt saksbehandlingssystem (gevinst 1)	38
Tabell 6.3: Eksempel på en gevinstrealiseringsplan utarbeidet for nytt saksbehandlingssystem (gevinst 2)	39
Tabell 6.4: Prosjektets effektmål utdypt (NHN, 2018e)	42
Tabell 6.5: Forslag til måleindikatorer	46
Tabell 6.6: Utsnitt fra kommunikasjonsplan (NHN, 2019b).....	55

Forkortelser/symboler

NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NHN	Norsk Helsenett SF
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments 2
SMAX	Service Managment Automation X
DIFI	Direktoratet for forvaltning og IKT
DFØ	Direktoratet for forvaltning og økonomistyring
ITSM	IT Service Management
ITIL	IT Infrastructure Library

1 Innledning

Verden blir mer og mer digital, og arbeid på prosjektbasis er en viktig del av hvordan virksomheter digitaliserer seg. Gjennom et prosjekt har man til hensikt å skape nye verdier, gjennomføre endringer og oppnå sine forretningsmessige mål. På 90-tallet vokste det frem nye og mer helhetlige måter å se på IT-investeringer i prosjektsammenheng. Man begynte å se mer på koblingene mellom organisasjonens utførte arbeid (ofte i form av prosjekter) og samfunnsøkonomisk analyse og evaluering. Motivasjonen for dette lå i utfordringen om at mål ikke realiserer seg selv (DFØ, 2014, s. 4), og i dag kan vi fortsatt se at flere organisasjoner sliter med å realisere målene sine i tilknytning til IT-investeringer. I en stor britisk undersøkelse av 14 000 selskaper med fokus på anskaffelse av IT-systemer, ble det avdekket at kun 20% av anskaffelsestilfellene var en vellykket. 40% var totalt mislykkede, mens de 40 gjenstående prosentene var delvis vellykket (DFØ, 2014, s. 4). Trekker vi linjer til Norge, kan man også se at det her er lignende tendenser. Professor Leif S. Falk ved UiA mener at anslagsvis 80% av offentlige IKT-prosjekter feiler (Leif S. Flak, 2012, s. 18). I endringsprosjekter, særlig med IT-anskaffelser slik som vi skal se på hos NHN, vil det derfor være viktig å jobbe strukturert med oppfølging av gevinstene for at prosjektets verdiøkning veier opp for kostnadene. Det er nettopp her gevinstrealisering kommer inn.

Å fokusere på gevinstrealisering som selvstendig tema er et mulig svar på utfordringene mange IT-investeringsprosjekter står ovenfor. Det er dermed ikke sagt at arbeidet med selve gevinstrealisering er lett. I denne bacheloroppgaven vil vi ha hovedfokus på utfordringer med gevinstrealisering og hva som kan gjøre dette vanskelig å få til. Ved å se nærmere på oppdragsgivers sitt prosjekt for innføring av et saksbehandlingssystem og teori fra fagfeltet, ønsker vi å belyse og diskutere hvilke utfordringer man kan møte på. Teorien er blant annet hentet fra fagområdet *endringsledelse*, men også fra kjente projektrammeverk. De ulike teoriene og rammeverkene bygger ofte på de samme prinsippene, men kan variere i omfang og rekkefølge. Disse er i stor grad velutprøvd og de blir i praksis ofte kombinert med hverandre. Etter teorien vil vi presentere caset knyttet til selve prosjektet. Videre blir valg av forskningsmetode beskrevet før resultatene blir presentert, analysert og diskutert. Resultatet vil bli drøftet opp mot problemstillingen og oppgaven avslutter med en konklusjon. Vi takker for anledningen til å bruke NHN som case og håper at vår læring også kan være til nytte for NHN i det videre arbeid med dette eller lignende prosjekter.

Vi kan dermed si at problemstillingen for oppgaven er: *Hva kan gjøre gevinstrealisering vanskelig å få til i IT-innføringsprosjekter?*

Innledning

For å kunne svare på denne problemstillingen har vi spisset oss inn på et konkret prosjekt hos vår oppdragsgiver. Dette er et stort og komplekst prosjekt, og vi har avgrenset oss til å kun se på prosjektet og trekker derfor ikke inn tilhørende prosjektprogram og -portefølje. Status for prosjektet i dag er at det er foreslått å avsluttes. Detaljer om dette, hvorfor og mulige konsekvenser, faller utenfor vår oppgave.

På grunn av koronasituasjonen ble muligheten for feltarbeid og mer dyptgående undersøkelser hos oppdragsgiver sterkt begrenset. Oppgaven blir derfor mer teoretisk vinklet enn først tiltenkt og vi tar i bruk den begrensede empirien vi fikk innhentet på et tidlig stadium av oppgaven. Mer om de originale planene og hvordan det faktisk ble til kommer i kapittelet om metode. I kapittel 3 beskrives bakgrunnen for caset.

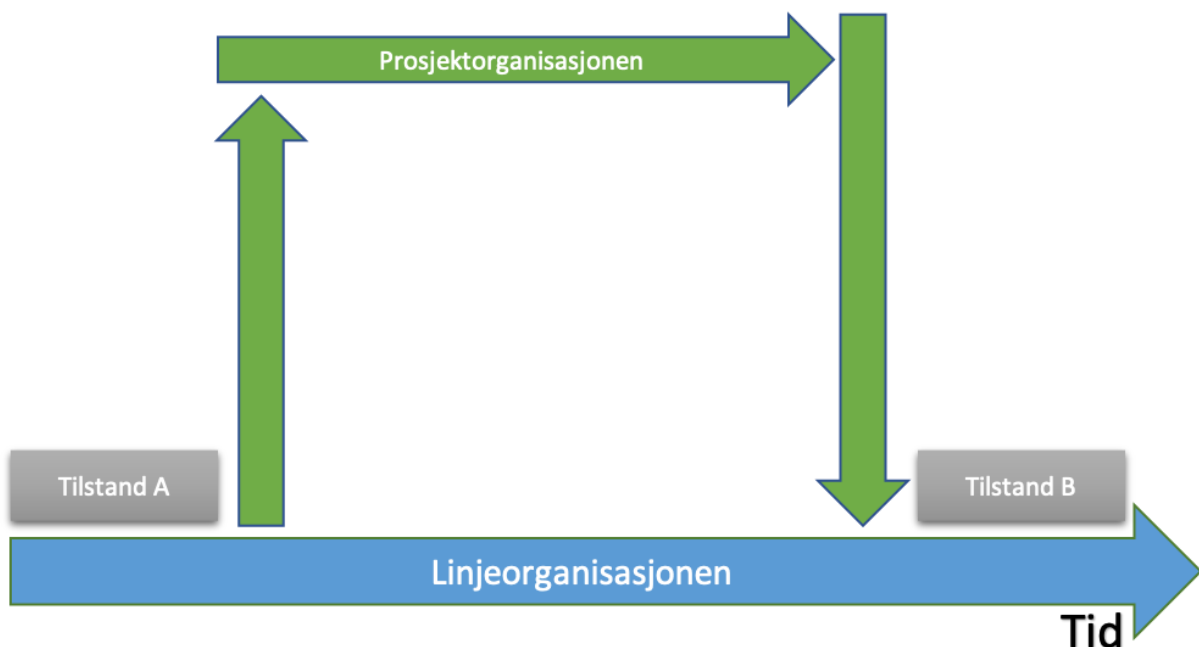
Vi har gjennomgått prosjektdokumentasjon for å skape oss et bilde av hvordan prosjektet har blitt planlagt. Vi vil undersøke hva årsaken til at arbeidet med gevinstrealisering blir oppfattet som vanskelig. Ved å anvende det teorien beskriver som viktig kommer vi i tillegg med forslag til fremtidig forbedringer i arbeide med å ta ut gevinster i tilsvarende prosjekter.

2 Teorigrunnlag for case

For å kunne svare på problemstillingen trenger vi et godt teorigrunnlag for å gjennomføre en analyse og diskusjon. Siden gevinstrealisering stadig kommer mer i fokus i prosjektgjennomføring vil vi i denne delen oppsummere noen sentrale prinsipper i arbeidet med å oppnå realisering av gevinster. Vi har valgt teorien som er mest relevant for diskusjon og analyse av problemstillingen, som blant annet nøkkelbegreper og teoretiske modeller. Vi har lagt vekt på å benytte både akademisk litteratur men også litteratur og innsikt fra praktikere på området. Det er viktig å tenke over at mye av teorien i dette tilfellet er utarbeidet basert på erfaringsbasert forskning og praktisk gjennomføring. Vi skal derfor være forsiktig å se på teorien som en absolutt sannhet, ettersom konteksten teorien blir anvendt i varierer fra prosjekt til prosjekt.

2.1 Styring av IT-innføringsprosjekter

Et prosjekt er et «*temporært tiltak som er iverksatt for å skape et unikt produkt, tjeneste eller resultat*» (Opland, 2019, s. 5). Det temporære tiltaket organiseres i en egen *prosjektorganisasjon* bestående av flere deltakere fra ulike avdelinger eller enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 86). At prosjektet og prosjektorganisasjonen er temporært betyr at det er tidsbegrenset med en bestemt start og slutt.



Figur 2.1: Sammenheng mellom prosjektorganisasjon og linjeorganisasjon

Teorigrunnlag for case

Alle prosjekter gjennomføres for å skape endring, som er et resultat av det unike produktet, tjenesten eller resultatet (Cadle & Yeates, 2008). *Figur 2.1* viser at arbeid i linjeorganisasjonen og prosjektorganisasjonen skjer parallelt. For å gå fra *tilstand A* til *tilstand B* etableres det en midlertidig prosjektorganisasjon som jobber med prosjektgjennomføringen. Man kan se på *tilstand B* som et resultat av prosjektets effekt, og for å nå ønskesituasjonen søker man å oppnå de riktige effektene. Selve prosjektarbeidet blir ofte delt opp i ulike faser som utgjør prosjektets livsløpsmodell med tilhørende milepæler og beslutningspunkter. « *Dette definerer igjen en prosjektgjennomføringsmodell (et rammeverk) som gir rammebetingelser for hvordan en organisasjon ønsker at deres prosjekter skal gjennomføres for å sikre at prosjektdeltakerne har en felles forståelse av prosjektet og bidrar til at nødvendige beslutninger fattes*» (Rolstadås, 2020a).

Tradisjonelt har prosjekter blitt styrt etter parameterne *tid, kost og kvalitet* (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). Disse tre faktorene blir ofte sett på som kritiske for både prosjektet og prosjektlederens suksess. Man har i nyere tid sett at disse tre «faktorene for suksess» er for snevre (Craig Curran-Morton, 2015). Når prosjektet leverer på både tid, kost og kvalitet ser man på prosjektet som vellykket, men dette sier lite om resultatet kommer til nytte i organisasjonen. Tid, kost og kvalitet er i stor grad knyttet til prosjektgjennomføringen og kan bli sett på som historisk etter at resultatet er overført til linjeorganisasjonen. Det blir derfor mer relevant å rette fokuset mot prosjektets langsiktige gevinst.

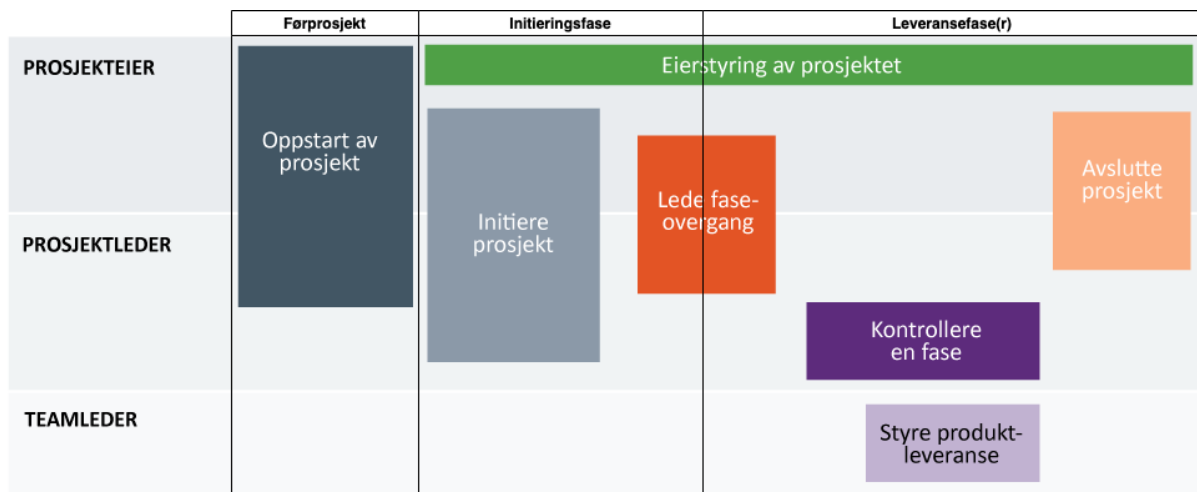
2.1.1 Rammeverk og prosess

Det finnes flere anerkjente prosjektgjennomføringsmodeller. Disse modellene kan også omtales som *rammeverk* siden det setter noen rammer for hvordan man effektivt styrer og gjennomfører et prosjekt. Det som kjennetegner de fleste rammeverk er at de tar høyde for at prosjekter er preget av høy usikkerhet, og fungerer i større grad som veiledning enn en absolutt fasit. Ved å legge overordnede føringer kan organisasjonen tilpasse arbeidet for det gitte prosjektet. Siden alle prosjekter er unike, er det derfor lite hensiktsmessig med et absolutt krav til fremgangsmåte.

PRINCE2 er ett av mange rammeverk og brukes i dag for ulike prosjekter (Rolstadås, 2020b). Siste utgave av rammeverket har blitt utviklet av fellesforetaket Axelos, som ble opprettet av Storbritannias Cabinet Office for å forvalte, utvikle og sertifisere en portefølje med beste praksis (*What is AXELOS | About Us*, 2020). Beste praksis betyr at man har samlet de beste rutinene, prosessene og erfaringene fra flere prosjekter. Forenklet kan man si at det er «*stegvise oppskrifter for endringsplanlegging og gjennomføring*» (Engesmo, 2018a, s. 13). En av de største fordelene med PRINCE2 er at

Teorigrunnlag for case

det passer til de aller fleste typer prosjekter siden det i stor grad kan tilpasses det aktuelle prosjektet uavhengig av størrelse og omfang (*PRINCE2® Wiki, 2020*).



Figur 2.2: Prosesser og faser i PRINCE2 (Metier OEC, 2020a)

Figur 2.2 viser PRINCE2 sine prosesser og hvordan disse kan plasseres i ulike faser. PRINCE2 består av «en strukturert serie av aktiviteter som er etablert for å oppnå et definert mål. Disse er nødvendig for å styre, lede og levere et prosjekt på en vellykket og god måte.» (Metier OEC, 2020a). Disse aktivitetene skal resultere i et sett dokumenter som bidrar til prosjektstyringen. For å ta et eksempel, vil prosessen *initiere prosjekt* resultere i dokumenter som initieringsdokumentasjon, tilnærming til gevinststyring og prosjektplan. I tillegg blir det gjort oppdateringer på eksisterende dokumenter. *Initiere prosjekt* er illustrert i figur 2.3 med tilhørende aktiviteter og dokumenter som opprettes og oppdateres.

Teorigrunnlag for case



Figur 2.3: Aktiviteter og dokumenter i prosessen Initiere prosjekt (Metier OEC AS, 2017)

Digitaliseringsdirektoratet har utviklet en egen prosjektveiviser med et formål om å bidra til flere vellykkede prosjekter. Prosjektveiviseren er en tilpasning av PRINCE2 til IKT prosjekter (Digitaliseringsdirektoratet, 2020b) og er en «*overordnet modell for styring av prosjekter uavhengig av hva som skal være de spesifikke leveransene fra prosjektet*» (Digitaliseringsdirektoratet, 2020a). Den er i utgangspunktet utviklet med fokus på digitaliseringsprosjekter, og det vil derfor være nødvendig med lokale tilpasninger hvis man skal gjennomføre noe som faller utenfor et digitaliseringsprosjekt. Siden prosjektveiviseren bygger på PRINCE2-prinsipper vil det være mulig å benytte en kombinasjon av disse to i praksis for å oppnå synergieffekter¹. Selve veiviseren er illustrert i *figur 2.4* og merk at denne illustrerer overordnede styringsfaser med gevinstelementet, og ikke utviklingsfaser i en utviklingsmodell.

¹ Se link for en illustrasjon av relasjonene <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/prosjektstandarder/axelos-prince2>

Teorigrunnlag for case



Figur 2.4: Prosjektveiviserens overordnede faser (Digitaliseringsdirektoratet, 2020c)

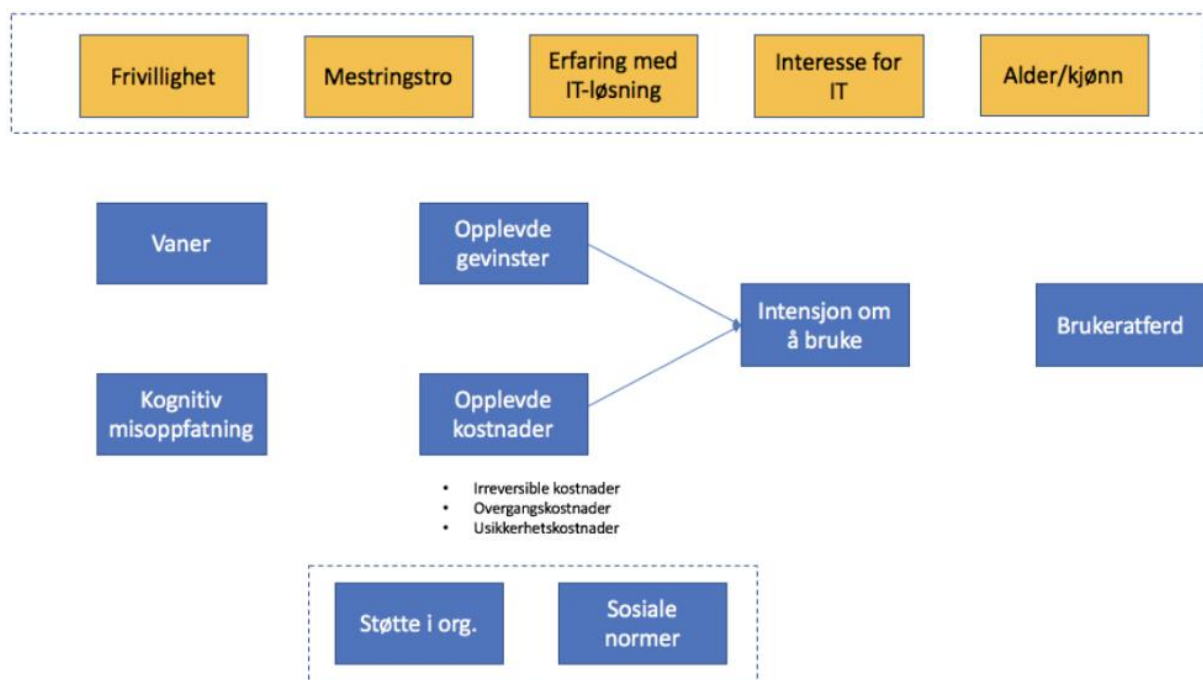
2.2 Endringsledelse

Det skjer hyppige endringer i samfunnet som et resultat av globalisering, innovasjon og omstilling. «Jacobsen (2012) har gjort en analyse av store børsnoterte selskaper, små-mellomstore-bedrifter og kommunal sektor. Konklusjonen er at endring er blitt en normaltilstand» (Engesmo, 2018a, s. 4). Endring i samfunnet og omgivelsene vil skape ringvirkninger og påvirke blant annet organisasjoners pågående prosjekter. For å gjenopprette balansen med omgivelsene må man ty til spesielle tiltak (Dunphy, 1996, s. 541–552).

«Endringsledelse handler om en antagelse og tro på at det går an å lede endringer. Det dreier seg om hvordan man kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny organisasjonsvirkelighet» (Audun Farbrot, 2007). Ny teknologi, finansiering og replanlegging er typiske faktorer som kan kreve justering, alt etter situasjonen og hvilke endringer som har oppstått. «Uansett hvilke faktorer det er, vil endringen fordre at en gjør ting på nye måter, men nye planer og strukturer må også realiseres i hverdagsvirkeligheten» (Hennestad, 2012). Endringsledelse kan sørge for en ryddig endringsprosess, men det hjelper ikke dersom tiltenkt bruk av systemet stritter imot for eksempel kultur eller eksisterende arbeidsmåter (Markus, 2004). For å bedre forstå hvordan tiltenkt bruk og faktisk bruk henger sammen, kan vi se på teorien om *teknologiakseptanse*.

2.3 Teknologiakseptanse

For at teknologi skal bidra til økt produktivitet i en organisasjon, må den bli akseptert og brukt av de ansatte (Venkatesh et al., 2003, s. 426). En mye brukt teori for å beskrive hvilke faktorer som påvirker denne akseptansen av teknologi er *Den utvidede modellen for teknologiakseptanse* illustrert i figur 2.5. «Basisen i enhver teknologiakseptansteori er at det er visse faktorer som påvirker hvorvidt en bruker vil ha en intensjon om å bruke en ny teknologi (i vårt tilfelle et nytt IT-system/løsning) som igjen vil slå ut i faktisk brukeratferd» (Engesmo, 2018b, s. 2).



Figur 2.5: Utvidet modell for teknologiakseptanse (Engesmo, 2018b, s. 1)

De to viktigste faktorene som påvirker intensjonen om bruk er *opplevde gevinster* og *opplevde kostnader*. Opplevde gevinster går ut på at man gjør seg noen meninger og dermed skaper forventninger til hva den nye IT-løsningen kan gi av nytte. Disse meningene og forventningene vil variere fra person til person og påvirkes også av blant annet sosiale normer, erfaring og organisasjonskultur. Opplevde kostnader kan deles inn i tre kategorier:

1. Irreversible kostnader: investeringer som en bruker har gjort ved overgang til ny IT-løsning og gamle rutiner vil være tapt.
2. Overgangskostnader: ekstra kostnader og innsats som må til for å kunne effektivt ta i bruk den nye løsningen.

Teorigrunnlag for case

3. Usikkerhetskostnader: blant annet knyttet til usikkerheten som oppstår når det for eksempel er uvisst om man må lære noe nytt, om ens tidligere kunnskap blir utdatert eller om arbeidssituasjonen endres.

«Kognitiv misoppfatning» er trukket ut som en egen faktor for å vise at mennesker har en tendens til å gi negative momenter mer oppmerksomhet enn positive momenter (Engesmo, 2018b, s. 2). Kost-nytte-forventningen som sier noe om man har en intensjon om bruk er delvis rasjonell og det er snakk om «opplevelse av» eller «forventning om» som blir påvirket av de omliggende faktorene som blant annet tidligere erfaring og interesse for IT.

2.4 Hva er gevinstrealisering?

Som et tilsvar på at de tradisjonelle styringsmekanismene tid, kost og kvalitet, som ikke sier tilstrekkelig om et prosjekts langsiktige resultat, har det vokst frem et økt fokus på realisering av gevinster. Det er lite konsensus på fagfeltet innen gevinstrealisering, men utviklingen av metoder fortsetter og flere begynner å se på gevinstrealisering som et viktig ledelsesverktøy (Project Management Institute, 2018, s. XI). (DFØ, 2019) definerer en gevinst som «en **effekt** som blir sett på som **positiv** av minst **én interessent**». Videre defineres effekt som en forandring i tilstand hos brukerne eller i samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak (DFØ, 2019).

«En interessent i et prosjekt er en person eller organisasjon som er aktivt involvert i prosjektet, eller som har interesser som blir berørt av prosjektets gjennomføring eller sluttresultat» (Rolstadås, 2020a).

J. Ward & Daniel definerer gevinstrealisering som «*prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av informasjonssystemer/ informasjonsteknologi faktisk realiseres*» (Leif S. Flak, 2012, s. 19). Vi kan dermed si at gevinstrealisering omhandler prosesser der man planlegger, kartlegger, organiserer, gjennomfører, måler og evaluerer ulike gevinstaktiviteter, i en prosjektsammenheng.

Det er i dag et større behov enn før for å sørge for at prosjekter resulterer i klare gevinster. Dette er på bakgrunn av hyppigere endringer og økt kompleksitet ved IT-prosjekter (Project Management Institute, 2018, s. 2). Sammenligner vi den tradisjonelle IKT-prosjekt-tilnærmingen med gevinstledelse kan man trekke frem følgende hovedmomenter i *tabell 2.1*.

Fra tradisjonell prosjektstyring	Til fokus på gevinstrealisering
Leveranse av teknologi	Leveranse av gevinster
Verdi for PENGENE	VERDI for pengene
Plan for IT-implementering	Plan for endringsledelse
Interessenter blir påvirket (av endringen)	Interessenter inkluderes (i endringen)
Evaluering av teknologi og prosjekt	Oppnå forretningsgevinster og evaluere mulighet for ytterligere gevinster

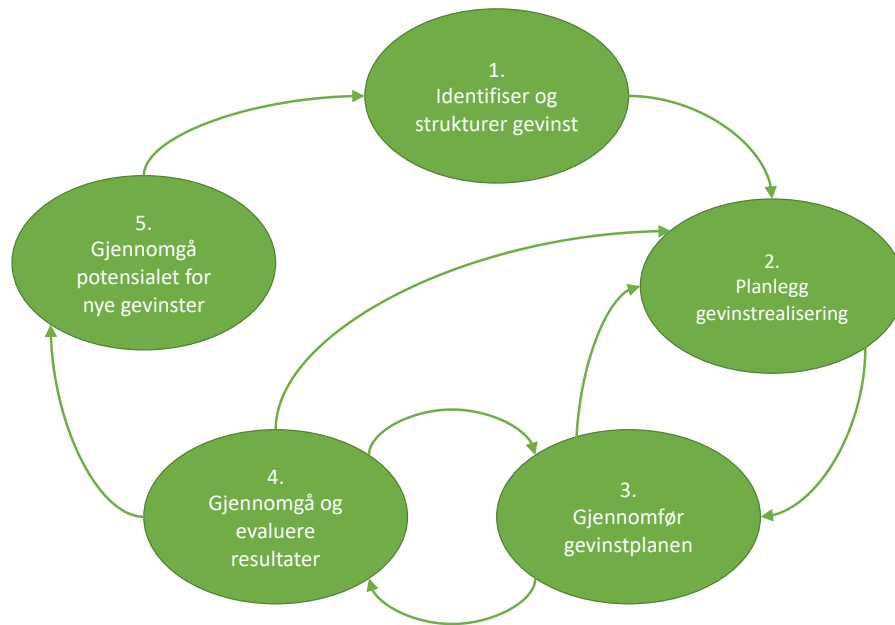
Tabell 2.1: Sammenlikning mellom gevinstledelse og tradisjonelle IKT-prosjekttilnærming (Ward & Daniel, 2006, s. 37)

Det er fem grunnleggende prinsipper for IT og gevinstrealisering (Peppard & Ward, 2007, s. 2–3) som legger et viktig grunnlag for hvordan virksomheter bør jobbe med IT og gevinster. Under følger de fem prinsippene med en tilhørende norsk forklaring.

1. *IT Has No Inherent Value.*
 - a. IT har ingen iboende verdi og er kun en muliggjørende faktor. Gevinstene kommer ved effektivt bruk av teknologien.
2. *Benefits Arise When IT Enables People to Do Things Differently.*
 - a. Gevinster oppstår når IT gir mennesker mulighet til å gjøre ting annerledes/på nye måter.
3. *Only Business Managers and Users Can Release Business Benefits.*
 - a. Kun ledere og brukere kan utløse gevinster. Med andre ord er linjeorganisasjonen og ikke prosjektorganisasjonen ansvarlig for realiseringen.
4. *All IT Projects Have Outcomes, But Not All Outcomes Are Benefits.*
 - a. Alle IT-prosjekter har resultater, men ikke alle resultater gir gevinster.
5. *Benefits Must Be Actively Managed to Be Obtained.*
 - a. Aktiv ledelse av gevinster er kritisk for realisering.

Hvis vi trekker gevinstrealisering ut fra prosjektgjennomføringen som en egen prosess, kan dette illustreres i figur 2.6. Prosessmodellen er hentet fra boken *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investering* (Leif S. Flak, 2012; Ward & Daniel, 2006) og viser hvordan man iterativt kan jobbe med gevinstrealisering. Her er det stort fokus på planlagte gevinster, men man bør ha like mye fokus på å gjennomgå potensialet for nye gevinster slik at blant annet *fremvoksende* gevinster også blir håndtert.

Teorigrunnlag for case



Figur 2.6: Modell for gevinstrealisering (Leif S. Flak, 2012, s. 21)

2.4.1 Kategorier og dimensjoner

Gevinster kan kategoriseres etter ulike kriterier. De tre vanligste dimensjonene går på hvor materielle, planlagte og direkte gevinstene er.

Materielle eller immaterielle

- **Materielle:** Materielle gevinster kan bli sett på håndfaste og konkrete. Disse vil være lettere å måle og typiske metrikker vil være penger, tid og antall forekomster av en hendelse. Her blir kvantitative målinger ofte brukt.
- **Immaterielle:** I motsetning til de materielle gevinstene er de immaterielle vanskeligere å måle. Kausaliteten (sammenheng mellom årsak og virkning) er ikke like tydelig og man tyr til mer kvalitative målinger. Eksempler vil være omdømme og kundetilfredshet. Man omtaler ofte disse gevinstene som *ikke-kvantifiserbare*.

Planlagte eller fremvoksende

- **Planlagte:** Planlagte gevinster er formelt godkjent og ofte nedfelt skriftlig. Disse legger grunnlaget for gevinstplanen og den videre oppfølgingen gjennom prosjektet.
- **Fremvoksende:** Gevinster som i større grad vokser (uplanlagt) frem underveis eller etter prosjektgjennomføringen, kalles fremvoksende gevinster. Nøkkelen til

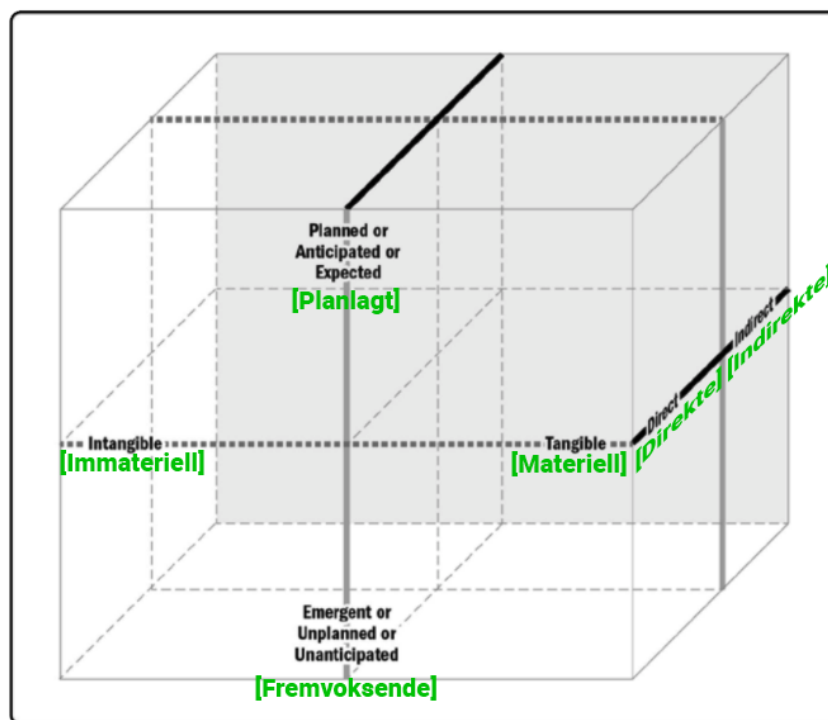
Teorigrunnlag for case

god gevinststyring ligger i å behandle disse fremvoksende gevinstene på en god måte.

Direkte eller indirekte

- **Direkte:** Dette er gevinster som kan tas ut rett etter at et tiltak er iverksatt. Eksempelvis kan man få direkte gevinster rett etter implementering av en ny IT-løsning.
- **Indirekte:** Disse gevinstene kan først realiseres etter at det iverksatte tiltaket har blitt tatt i bruk og fått virket i en periode. Fra eksempelet om ny IT-løsning kan man ta ut gevinster etter at den har vært i bruk en periode.

Ved å plassere en gevinst mellom disse tre dimensjonene får man frem at den ikke alltid faller inn under én type kategori, men heller i flere kategorier bare i ulik grad. *Figur 2.7* illustrerer dermed kompleksiteten knyttet til gevinst og kategori.



Figur 2.7: De tre dimensjonene av gevinster (Project Management Institute, 2018, s. 39)

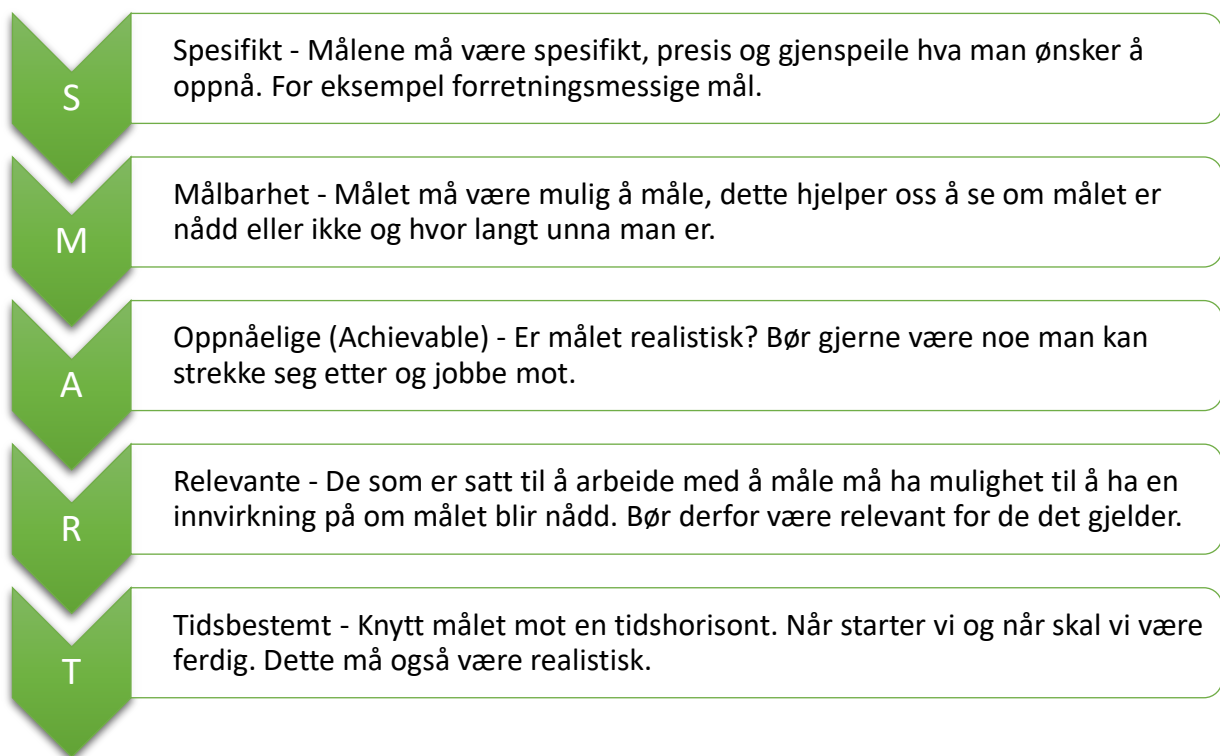
Teorigrunnlag for case

2.4.2 Måling av planlagte gevinster

«It is only possible to be sure that change has worked if we can measure the delivery of benefits it is supposed to bring.» (Jenner, 2009, s. 142). Denne setningen oppsummerer viktigheten av å måle gevinster for å sikre at endring har funnet sted. Det er to måter å tolke denne setningen på som passer godt med virkeligheten. For å si noe om et prosjekts gevinster, må de på forhånd være definert på en måte som gjør det mulig å måle. Dette kan bli utfordrende for immaterielle og fremvoksende gevinster. Men for å i det hele tatt kunne si noe om resultatet av målingene som blir utført i ettertid, må det på forhånd ha blitt lagt en *baseline* (et nullpunkt/før-tilstand). En baseline skal fungere som et sammenligningsgrunnlag der man kan sette førsituasjon opp mot nåsituasjon.

2.4.2.1 SMARTe mål

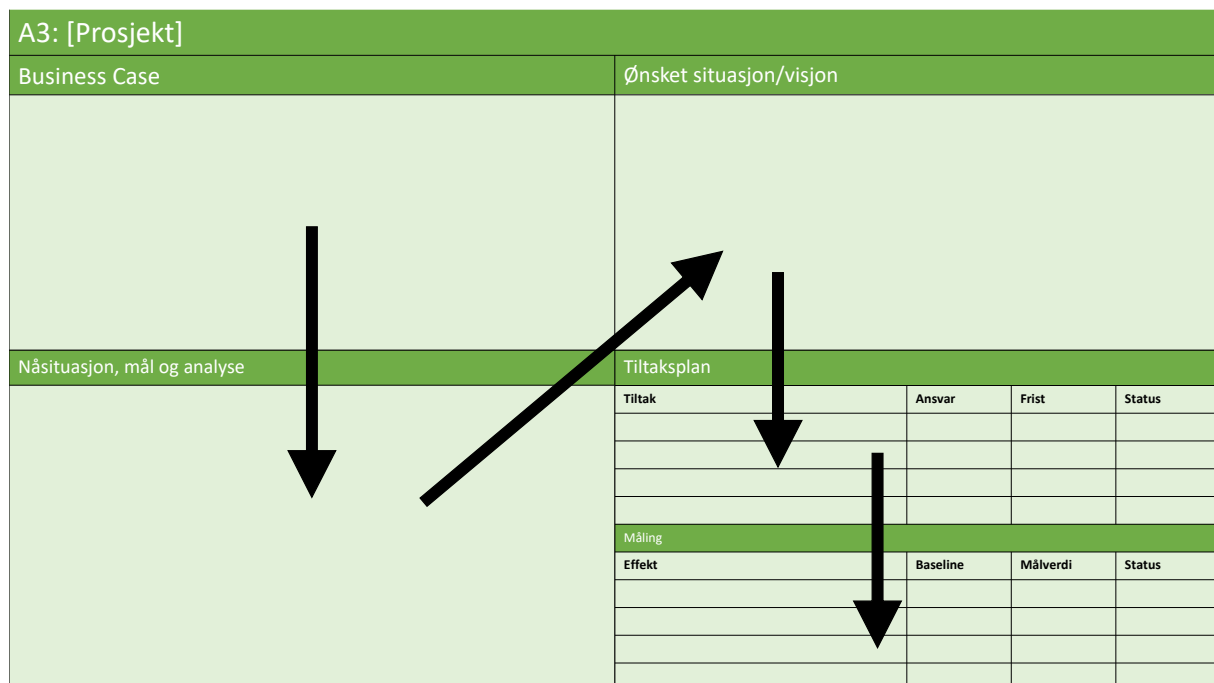
Gode målformuleringer er viktig når man skal jobbe opp mot prosjekter og vi tar utgangspunkt i SMART-prinsippet illustrert i figur 2.8 (Cadle & Yeates, 2008).



Figur 2.8: SMARTe mål oversatt til norsk

2.5 A3 metoden

Begrepet A3 er en metode for problemløsning og prosessforbedring, og kommer opprinnelig fra lean-metodikken (kontinuerlig forbedring). Teorien har utspring i bilprodusenten Toyota, som igjen tok lærdom av W. Edwards Demnings 4 trinn, Plan-Do-Check-Act (PDCA) (Sobek II et al., 2011). Selve navnet A3 kommer fra standard størrelsen på et ark format og skal derfor være et enkelt og effektivt verktøy for å utarbeide en løsning på et problem eller en ønsket situasjon, og da gjerne beskrevet på et ark på størrelse med A3-format. I *figur 2.9* ser vi et forenklet oppsett av A3, her starter vi først med å definere bakgrunnen, problemet eller utfordringen, med andre ord Business Case. Deretter nåsituasjon, mål og analyse for videre å beskrive ønsket situasjon. Neste punkt blir deretter tiltaksplan for å oppnå den ønskede situasjonen før vi til slutt setter opp en matrise for målinger. Vi kan dermed se i A3'en hovedessensen av hva et prosjekt går ut på.



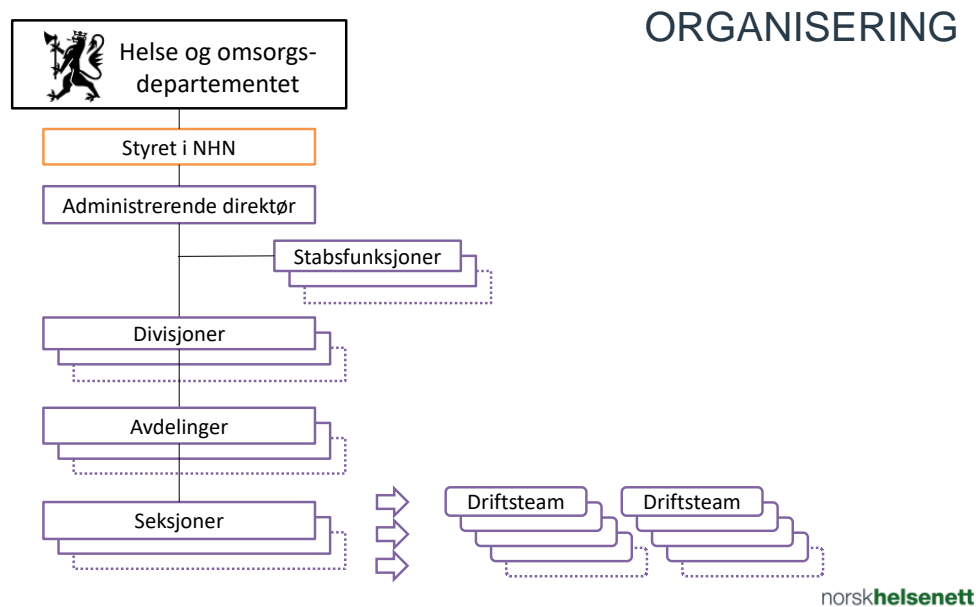
Figur 2.9: Eksempel på hvordan utforme en A3

3 Et behov for bedre saksbehandlingsløsning

Norsk Helsenett SF er et offentlig eid foretak som skal sørge for sikker samhandling i den norske helsesektoren. Organisasjonen har opplevd en enorm vekst siden 2004 da de regionale helseforetakene gikk sammen og opprettet Norsk Helsenett AS.

Det startet med 28 ansatte og de har i dag hovedkontor i Trondheim, driftskontor i Tromsø, tjenestesenter i Oslo og Bergen. Til sammen er det rundt 650 ansatte (nhn.no, 2020). I starten av 2020 fikk virksomheten 200 nye ansatte i forbindelse med overtakelse av oppgaver fra Direktoratet for e-helse knyttet til e-resept, kjernejournal, grunndata og helsenorge.no.

3.1 Organisasjonens struktur og oppgave



Figur 3.1: Organisering av Norsk Helsenett SF (NHN, 2018d)

Norsk Helsenett SF er et statsforetak eid av Helse- og omsorgsdepartementet. Som et statsforetak (SF) har de en særskilt organisasjonsform og ledes av styret og administrerende direktør. Rent strukturelt kan man si at NHN passer inn i Mintzbergs kategori *den divisjonaliserte organisasjonen*. Organisasjonen består av ulike divisjoner som i stor grad styrer seg selv og er tildelt beslutningsmyndighet i tillegg til å ha resultatansvar. Incentiver tildeles på gruppenivå (divisjon) og divisjonsleder har som oppgave å videredelegere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 102) ned til avdeling, seksjon og til slutt det enkelte driftsteamet som vist i figur 3.1.

KUNDEKART



Figur 3.2: Kundene til Norsk Helsenett SF (NHN, 2018d)

Organisasjonen leverer tjenester til både offentlige og private helseaktører, og disse betraktes som kunder. Som vi ser av kundekartet i *figur 3.2* omfatter dette alle tannleger, fastleger, offentlige helseforetak og kommuner, samt private sykehus og andre helseaktører. Deres hovedoppgave er å «utvikle, forvalte og drifte nasjonale e-helseløsninger og infrastruktur» (nhn.no, 2020). I korte trekk jobber de for å knytte helse-Norge sammen, som blant annet sørger for at aktørene kan kommunisere effektivt og trygt med hverandre.

3.2 Saksbehandling

Saksbehandling går i korte trekk ut på å behandle saker (forespørslers, ønsker, spørsmål ol.) der saksbehandlerens oppgave er å «løse» sakene for, eller i samarbeid med, en annen aktør som for eksempel en kunde eller kollega. Saksbehandlere som mottar saker fra kunder eller andre ansatte omtales ofte som 1.linje (IT-support). Saker som 1.linje ikke har kompetanse til å løse blir videresendt til 2.linje. Dette er teknikere og systemeksperter med «høyere» kompetanse på ulike fagområder som hjelper til med å finne en løsning. Saker har ulike kompleksitetsnivå, og en *saksbehandlingsløsning* skal være et støtteverktøy for behandlingen av både enkle og mer komplekse saker. I behandling av en sak inngår gjerne et problem som skal løses, der 1.linje effektueres for å løse saken, i tillegg til at saksbehandler holder orden på status og kommuniserer med personen som forespør støtte. Saker bør løses så effektivt og godt som mulig for å sikre at organisasjonens prosesser kan opprettholdes. NHN er en stor og kompleks

Et behov for bedre saksbehandlingsløsning

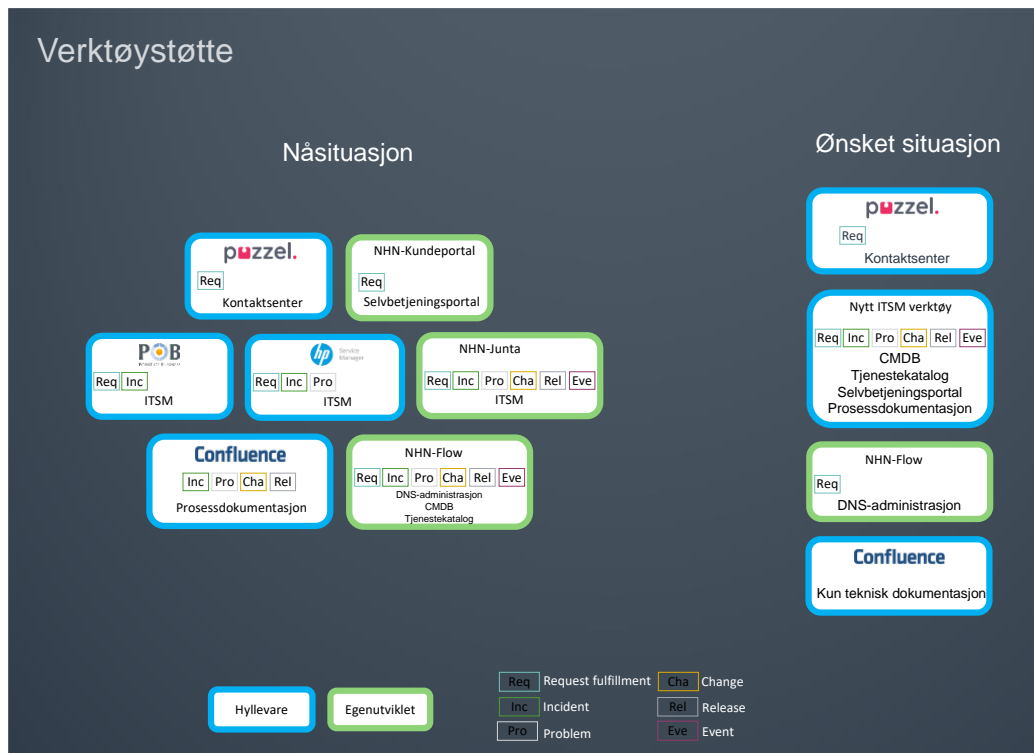
organisasjon, og vårt fokus i denne oppgaven er rettet mot de ansatte og seksjonen for Intern IKT (avdeling som gir teknisk støtte til kunder eller ansatte internt i bedriften), nærmere bestemt 1.linje bestående av 3 ansatte.

3.3 Bakgrunn for anskaffelsen av nytt saksbehandlingsverktøy

I flere år har NHN manglet et helhetlig IT-system som støtter interne arbeidsprosesser på tvers av organisasjonen, også kalt IT Service Management (ITSM). «*Det har vært gjentatte forsøk på å anskaffe nytt verktøy uten at det har lykkes*» (NHN, 2018f). Frem til nå har det blitt brukt tre ulike systemer for support og interne arbeidsprosesser. Disse systemene er Junta (en egenutviklet løsning), HPSM (hewlett-packard service management), og POB (Point of business) som illustrert i *figur 3.3*. Virkningene av å ha flere ITSM-systemer er at det hindrer den effektive arbeidsflyten, samhandling på tvers av seksjoner og kunder og gir manglende totaloversikt over innmeldte saker og endringer. Bruk av ulike ITSM-systemer har også ført til manglende støtte for styringsdata, da det er mer krevende å sammenfalle data fra de forskjellige verktøyene. Virksomheten har et ønske med sin strategi om å jobbe med felles ITIL-prosesser² for å kunne håndtere disse utfordringene på en bedre måte, samt å gi brukere og kunder god kundeservice. For å løse utfordringene knyttet til de tre systemene, har de kommet fram til en løsning bestående av kun ett ITSM-system som illustrert i *figur 3.3*.

² ITIL er en stor og omfattende standard som består av en rekke prosesser som inngår ved utvikling, drift og forbedring av IT-tjenester. Disse prosessene omtales som *ITIL-prosesser*. (Strand & Klefstad, 2019, s. 4)

Et behov for bedre saksbehandlingsløsning



Figur 3.3: Nåsituasjon vs. ønsket situasjon (NHN, 2018c)

Ønsket situasjon er at det nye ITSM-verktøy skal dekke fire av dagens systemer: POB, HPSM, Junta og NHN-kundeportal. Request fulfillment, Change, Incident, Release, Problem og Event refererer til forskjellige ITIL-prosesser. Vi vil hovedsakelig ta for oss den delen som omhandler Request fulfillment. Etter en omfattende prosess i NHN ble det besluttet at Service Management Automation X (videre referert til som SMAX) var systemet som skulle anskaffes. Per dags dato er SMAX blitt implementert hos 1.linje Intern IKT som et pilotprosjekt.

4 Metode

De fire underkapitlene (valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt, forskningsdesign, metode for datainnsamling og metode for dataanalyse) henger tett sammen og vil i stor grad påvirke hverandre. Ved å ta et vitenskapsteoretisk ståsted har vi gitt oss selv tydeligere retningslinjer for hvordan vi har samlet inn data som skal bidra til å svare på problemstillingen. Dette for å bidra til at arbeidet blir mer konsekvent og kvaliteten på arbeidet økes.

4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vi, prosjektgruppen og interessentene vil ha ulike meninger om hva som kan gjøre gevinstrealisering vanskelig å få til, og det dannes fort subjektive fortolkninger av beste praksis. Ved å ta utgangspunkt i prosjektdokumenter, litteraturteori fra fagfeltet og andres erfaring, basert på praktisk anvendelse av gevinststyring, kan vi se flere sider av prosjektet og mulige utfordringer tilknyttet gevinstrealiseringsarbeid.

Vi tar et hermeneutisk (fortolkningsbasert) utgangspunkt ved å sette fokuset på å tolke meningsinnholdet til dokumentstudiets resultater og intervjuobjektene bidrag. Gjennom studieløpet og erfaring fra andre domener har vi allerede gjort oss noen meninger om hvordan virkeligheten rundt temaet er. Derfor vil en *induktiv* metode ikke være gunstig for oppgaven, siden vi allerede har hypoteser og teorier. En ren *deduktiv* metode med utgangspunkt i eksisterende teori passer heller ikke god, siden fagfeltet er «nytt» og teorien kan ikke alltid bli sett på som sannheten. Av den grunn tar vi i bruk en *abduktiv* tilnærming som blander de to nevnte metodene. Her vil «*det teoretiske utgangspunktet justeres etter hver som empiri samles inn, og datainnsamlingen endres etter hvert som det utvikles nye teorier*» (Busch, 2013, s. 51). Det ble lagt opp til en iterativ og inkrementell prosess som har gjort oss i bedre stand til å se sammenhenger, gjøre justeringer underveis og utvikle et mer reflektert resultat.

4.2 Forskningsdesign

Muligheten til å innhente data fra flere kilder ble mindre enn forventet, noe som har ført til at vi har valgt et intensivt design. Ved å samle data fra et fåtall kilder og gå mer i dybden i disse har vi funnet et interessant grunnlag for å svare på problemstillingen. Som et resultat av det intensive designet, mange variabler og mangel på respondenter, har vi samlet inn kvalitative data som egner seg godt for komplekse sammenhenger. En av ulempene med dette valget er overførbarheten til lignende situasjoner, og en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ data hadde vært foretrukket for å styrke funnene.

Metode

Siden denne oppgaven er skrevet gjennom ett semester har vi valgt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse der vi samlet inn all data på ett tidspunkt. Skulle vi fått et bedre datagrunnlag for mulige årsak-virkning-forhold hadde det vært ideelt å samle inn data på ulike tidspunkt i prosjektet. På den måten kunne man observert endringer over tid, og ikke bare resultatet av hvordan det var på tidspunktet datainnsamlingen ble utført.

4.2.1 Hoveddesign

Basert på diskusjonene over og valget av blant annet vitenskapsteoretisk utgangspunkt, tidsperspektiv og *type data* som skal samles inn, vil oppgaven kunne kategoriseres som *fenomenologisk casestudie*. Ordet case kommer av det latinske ordet *casus*, som betyr tilfelle (Wæhle & Dahlum, 2018). Her er fenomenet (eller tilfellet) som skal studeres sterkt knyttet til konteksten (NHN og prosjektet), og vil være vanskelig å forstå uten å kjenne til situasjonen fenomenet opptre i (Busch, 2013, s. 56). Forrige kapittel har derfor som hensikt å gi innsikt i fenomenet. Vi kunne argumentert for at hoveddesignet kategoriseres som *aksjonsforskning* i form av at vi deltar i prosjektet med forslag til hvordan håndtere utfordringene tilknyttet gevinstrealisering. Men siden oppgavens tidsspenn er på ett semester og koronasituasjonen gjorde videre deltagelse umulig, har vi gått for å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Det ble umulig å få til, å reflektere sammen med prosjekt- og linjeorganisasjonen i tillegg til å bidra med handling/tiltak.

4.3 Valg av metode for datainnsamling

Nå som vi har valgt vitenskapelig utgangspunkt og forskningsdesign har det blitt lagt en bakgrunn for valgene tilknyttet datainnsamlingen. Med utgangspunkt i disse valgene anbefaler Busch (2013, s. 57) at vi redegjør for fire metodiske valg. Før vi redegjør for disse valgene må vi si litt om pandemiens påvirkning på datainnsamlingen.

Koronasituasjonen har ført til at oppgaven måtte bli skrevet på nye premisser. En ting var at vi ikke lenger hadde muligheten til å arbeide i lokalene til NHN, men de ble i stor grad påvirket på grunn av at deres samfunnsoppdrag er direkte knyttet til helsesektoren. Dermed måtte vi endre på vinkling og metodebruk.

Den opprinnelige planen gikk ut på å kombinere fire metoder for datainnsamling:

- Observasjonsstudie gjennom arbeid fysisk hos virksomheten.
- Innsamling av harde fakta på saksbehandling og kunde/ansatt tilfredshet basert på data fra rapporter og ansatte ved 1.linje.
- Dybdeintervju av ansatte ved 1.linje Intern IKT.
- Spørreundersøkelse av øvrige ansatte (for eventuelt å utdype funn fra de første metodene).

Metode

Revidert plan:

- Prosjektdokumenter supplert av oppgavestiller.
- Demo og innledende intervju hos oppdragsgiver.
- Besøk hos konsulentselskapet i prosjektstyring (Karabin).
- Ytterligere litteraturstudier på temaet.

Det optimale ville vært en kombinasjon av observasjonsstudie, dokumentdata og intervjuer (eventuelt spørreundersøkelse), slik at argumentasjonene baseres på empiri fra ulike kilder.

4.3.1 Innsamling av dokumentdata

Etter noen samtaler med oppgavestiller fikk vi tilgang til vesentlig deler av prosjektdokumentene. Disse ble sortert for å sile ut de dokumentene som var av mindre interesse for problemstillingen. Vi er ikke kjent med om det er gjort revisjoner av dokumentene i ettertid.

4.3.2 Innledende intervjuer

Tidlig i arbeidet med denne oppgaven fikk vi en demo av SMAX sammen med to ansatte ved 1.linje Intern IKT. Dette for å få en bedre forståelse av saksbehandlingsdelen av SMAX og de ansattes egne inntrykk av den nye løsningen. Retningen for oppgaven var på dette tidspunktet fortsatt åpen og utforskende. Vi var på jakt etter spennende vinklinger. Demoen skulle fungere som et utgangspunkt for spørsmål vi senere ville ha svar på. Demoen endte opp som et uformelt og løst intervju der vi stilte spørsmål underveis tilknyttet SMAX sitt grensesnitt, deres og andres oppfatninger av løsningen, og hva de tenker om prosjektets nytteverdi videre. På den måten fikk vi høre hva de selv mente, og vi forsøkte å unngå å styre samtalen ut fra våre egne antagelser og oppfatninger.

Metode

Deltakernes rolle 👤

Tema	Svar	Analyse/takeaway
Hva er din rolle i NHN?		

Førsituasjon 🌀

Tema	Svar	Analyse/takeaway
Følte at du/dere trengte et nytt system?		

Nåsituasjon 🕒

Tema	Svar	Analyse/takeaway
Største/viktigste erfaringene du/dere har gjort av piloten?		

Fremtidig situasjon 🌐

Tema	Svar	Analyse/takeaway
Hvilke fremtidige nytteverdier kan du/dere få av verktøyet (prosjektet)?		

Tabell 4.1: Temaer til intervju

Vi hadde fire forslag til tema med et tilhørende spørsmål for hvert tema som illustrert i *tabell 4.1*. Vi kan se på dette som en forenklet intervjuguide og disse forslagene var mest ment som forberedelse hvis samtalen skulle stoppe opp. Møtet ble styrt av hva de ville fortelle og begge informantene var åpne for å dele så mye som mulig om løsningen og deres erfaring. Informasjon og viktige momenter ble notert underveis i samme tabell.

4.3.3 Erfaring fra konsulentbransjen

I forbindelse med bacheloroppgaven har vi vært på to møter med Karabin i form av seminarer. Deres konsulentvirksomhet fokuserer på forbedringsarbeid som kan måles og dokumenteres, finansielt og operasjonelt (Karabin, 2020). Møtene hos Karabin har omhandlet hvordan få maksimal gevinst av digitalisering, noe som har vært veldig relevant for oppgaven. De omtaler seg selv som et frittstående konsultentselskap som sikrer resultater gjennom målstyrt prosessforbedring og de har mye erfaring fra bransjen. Mer om funnene vil bli presentert i neste kapittel.

Metode

4.4 Metode for dataanalyse

(Grønmo, 2004) peker på at det som kjennetegner dokumentanalyse uavhengig av designet er at «*innholdet i ulike dokumenter blir gjennomgått systematisk med sikte på å finne relevant informasjon om de forholdene som skal studeres*». Med dataen vi fikk tilgang til ble det naturlig å gå gjennom disse for å se etter temaer fra teorien som blant annet *mål, måling, kart, plan, prosess og gevinster*. Ved å bruke in-line kommentarer i dokumentene kunne vi diskutere viktigheten av funnene. Det ble også gjort fortløpende omstrukturering og en form for kategorisering basert på viktighet til de ulike undermappene fra datasettet.

Det innledende intervjuet har svakheter både knyttet til at vi ikke tok noe form for lydopptak og at vi i utgangspunktet ikke hadde planer om å bruke dette til noe annet enn å få et overblikk av hva vi kunne grave dypere i. Det som ble sagt på demoen ble satt opp i en tabell etter tema og kategorisert etter om det gjaldt før-, nå- eller den fremtidige situasjonen (*tabell 4.1*). Videre ble det vi mente var relevant for det videre arbeidet kommentert. Ettersom dette demo-intervjuet ble en sentral del av vår empiri, tok vi en ny diskusjon av meningsinnholdet og plukket ut deler vi kunne bruke i diskusjonen. Dette innebar å identifisere mulige diskusjonsmomenter i lys av empirien fra intervjuet. Momentene blir senere dratt frem i diskusjonen.

4.5 Metodekvalitet

Metodevalget påvirker undersøkelsens helhetlige kvalitet og sier noe om man kan stole på resultatene. Busch (2013, s. 61–62) trekker frem tre forhold som er med på å si noe om den samlede metodekvaliteten:

1. Pålitelighet er knyttet til målekvalitet og om vi kan stole på dataen som er kartlagt. Dataen vi har kommer fra oppgavestiller selv og vi har stor tiltro til dokumentene. Likevel er det en svakhet at vi baserer mye av oppgaven på dokumentdata da det ikke formidler informasjon like bra som et intervju eller annen form for verbal kommunikasjon. Fra det innledende intervjuet fikk vi data «direkte» fra kilden. Her er det rom for tolkningsfeil av det som blir sagt, men ved at begge parter var fysisk tilstede fikk vi stilt oppfølging- og oppklaringsspørsmål.
2. Gyldighet går ut på hvor stor grad vi måler det vi tror vi måler, og dreier seg mer om dataen er gyldig for akkurat vår problemstilling. På dette punktet skulle vi gjerne hatt et større datagrunnlag basert på kombinasjoner av flere metoder for datainnsamling. Det er lett å få et unyansert bilde av et fenomen når det baseres på dokumenter utarbeidet av (for det meste) én person.
3. Overførbarhet dreier seg om vi kan overføre resultatet vårt til lignende situasjoner. Alle prosjekter er unike, men flere prosjekter følger ofte samme

Metode

rammeverk og man kan se likhetstrekk basert på omfang, tid, kost og ønskede gevinster. Det vil trolig være lettere å gjøre en generalisering internt i NHN, kontra i prosjekter hos andre bedrifter på grunn av rammene og situasjonen datainnsamlingen skjedde i.

Oppgavens validitet blir omtalt i punktene over og vi har søkt å være systematisk kritiske gjennom diskusjonen i denne oppgaven. Relevansen og årsaken til arbeidet ble beskrevet i innledningskapittelet og oppgavens validitet ble beskrevet i punktene over.

Refleksiviteten har blitt forsøkt ivaretatt gjennom en åpen beretning om prosessen og drøfting.

Vi har forsøkt å ivareta personvernet til våre informanter og studieobjektet ved å ikke referere navn eller annen personidentifiserende informasjon. Utvalget av ansatte ved 1. linje er riktignok lite, men vi har vært påpasselige med å ikke presentere innhold fra intervjuet som kan sette de ansatte i et dårlig lys eller medføre negative konsekvenser. Utklippene fra prosjektdokumentasjonen som opprinnelig inneholdt navn har blitt utelatt eller sensurert.

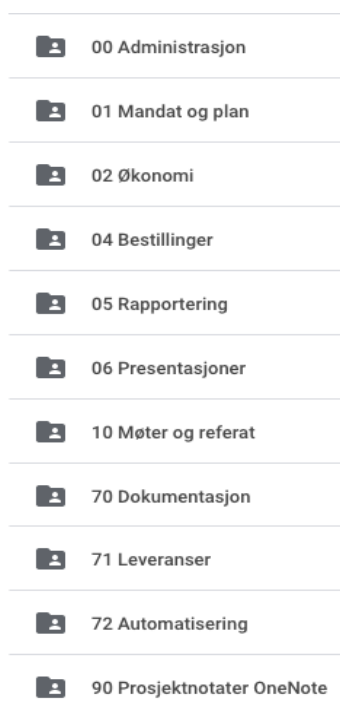
5 Resultat av datainnsamling

Meningsinnholdet i de innsamlede dokumentene blir trukket inn diskusjonsdelen, og vi presenterer i dette kapitlet de viktigste funnene. På den måten kan vi balansere teori, empiri og diskusjoner på en god måte, uten at det blir for mange gjentakelser. Tidligere ble også deler av empirien presentert under caset for å kunne gi et bedre bilde av casets bakgrunn. I denne delen vil vi hovedsakelig presentere de funnene vi har gjort tilknyttet caset slik at vi får et bedre bilde av prosjektets plan og prosess. I tillegg ser vi på resultatet fra det innledende intervjuet som var med de ansatte fra 1.linje.

5.1 Prosjektet - plan og prosess

For å få full oversikt over alle dokumentene gikk vi slavisk gjennom alle hoved- og undermapper, for deretter å notere ned mappene med innhold som er mest interessant. De mest interessante mappene, spesielt med tanke på gevinstrealisering, er mappe *01 Mandat og plan*, *06 Presentasjoner*, *70 Dokumentasjon* og *71 Leveranse*. Grunnen til at vi har lagt mest fokus på disse mappene er at man her finner dokumenter som i teorien ses på som viktig for prosjektgjennomføringen. Se *vedlegg 1* for en bedre oversikt over disse mappene.

Figur 5.1 gir en oversikt over prosjektets mappestruktur. Totalt i disse mappene finner vi rundt 300 dokumenter som tar for seg det meste fra budsjettering til nylige endringsanmodninger.



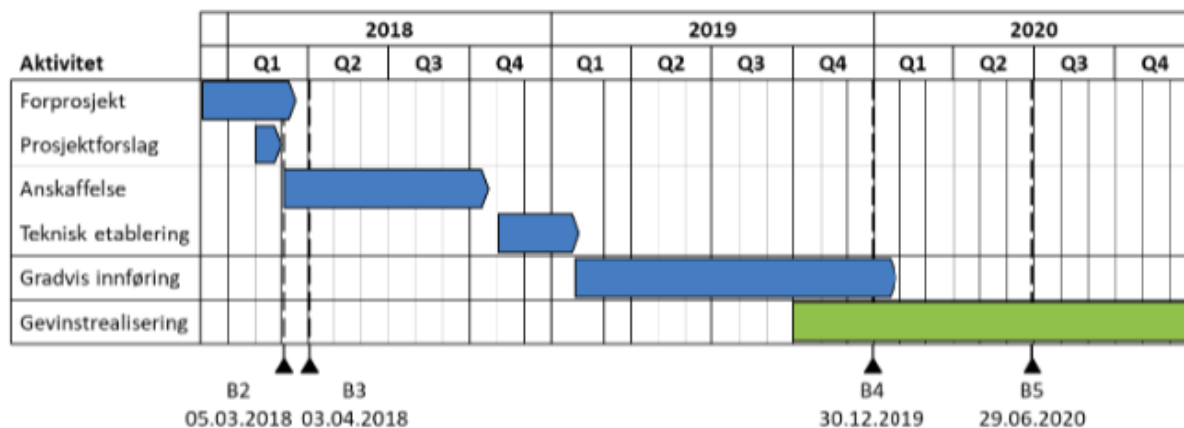
00 Administrasjon
01 Mandat og plan
02 Økonomi
04 Bestillinger
05 Rapportering
06 Presentasjoner
10 Møter og referat
70 Dokumentasjon
71 Leveranser
72 Automatisering
90 Prosjektnotater OneNote

Figur 5.1: Mappestruktur for prosjektet nytt prosessstøtteverktøy

Resultat av datainnsamling

5.1.1 Plan

Datagrunnlaget inneholdt flere planer for gjennomføring. *Figur 5.2* illustrerer de viktigste fasene. Basert på tidsplanen og at den strekker seg over mer enn tre år, kan prosjektet oppsummeres som stort og kompleks.



Figur 5.2: Tidsplan for prosjektet (NHN, 2018f)

5.1.2 Anskaffelsen

Gjennom det pågående prosjekt med oppstart i 2017 ønsket virksomheten å komme i en situasjon der ITIL-prosessen går på tvers av organisasjonen, uten at både brukere og kunder må forholde seg til ulike løsninger slik det er i dag. Etter et omfattende forprosjekt har de undersøkt flere ITSM-systemer, dokumentert kravspesifikasjoner, utarbeidet konkurransegrunnlag og intervjuet leverandører og andre selskaps erfaringer. Etter flere live demoer av utvalgte systemer har de kommet fram til at Service Management Automation X (SMAx) er systemet de skal gå for. Løsningen er i pilotfase hos 1.linje Intern IKT i Trondheim, men ikke andre steder. Bakgrunnen for anskaffelsen kan oppsummeres i *tabell 5.1*.

Utløsende årsaker	Behov	Ønsket effekt
<ul style="list-style-type: none">• Ønske om hyllevare• Fragmentert verktøystøtte• Overføring av ansatte fra helseforvaltningen	<ul style="list-style-type: none">• Effektivisering• Standardisering• Automatisering• Bedre styringsdata	<ul style="list-style-type: none">• Større gjennomføringsevne• Økt tilfredshet for kunder, ansatte og ledere

Tabell 5.1: Bakgrunn for anskaffelse (NHN, 2018c)

Resultat av datainnsamling

5.1.3 Kommunikasjon

Det er gjort funn av to kommunikasjonsplaner. Én for helseforvaltningen og én som er mer rettet internt mot de ansatte. I stedet for å legge ved utsnitt av hele planen med alle tiltak, har vi lagt ved hovedbudskapet til planene som oppsummerer innholdet i *figur 5.3* og *figur 5.4*.

HOVEDBUDSKAP (HVA)

- **Mer strømlinjeformet og prosessorientert (hvorfor gjør vi dette)**
Dette gjøres for å sikre at vi blir mer kundeorientert, mer tjenesteorientert, mer prosessorientert -> mer strømlinjeformet og mer effektiv kunde- og saksbehandling.
- **SMAX er helmaks (valg av verktøy)**
Ny funksjonalitet: Fortelle om hvorfor SMAX er et bra verktøy. Hvilken funksjonalitet har SMAX som vi etterspør og evt ikke har i dag? Hva annet er bra med SMAX (ekstern leverandør som hele tiden videreutvikler, testet/brukes av en rekke andre?, osv).
- **Ett skritt om gangen (hvordan gjør vi det)**
Prosjektet er delt inn i faser (forklare hva som gjøres når). Dette gjøres for å få ned risiko, samt avgrense innsats og kommunikasjon mot utvalgte grupper ansatte og kunder.

**Figur 5.3: Kommunikasjonsplan for SMAX-prosjektet (internt)
(NHN, 2019b)**

HOVEDBUDSKAP (HVA)

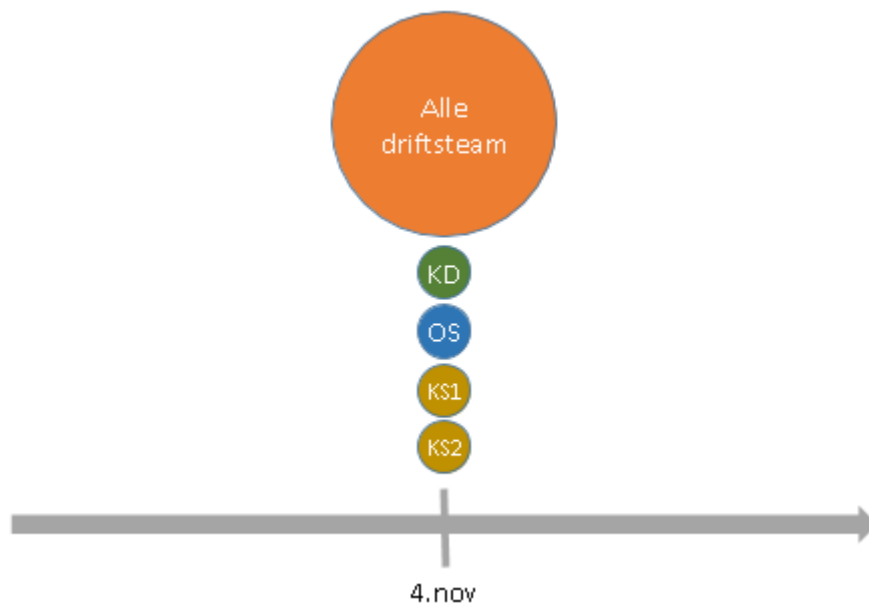
- **Raskere saksbehandling (hvorfor gjør vi dette)**
Dette gjøres for å sikre at vi blir mer kundeorientert, mer tjenesteorientert, mer prosessorientert -> mer strømlinjeformet og mer effektiv kunde- og saksbehandling.
- **Nye muligheter med ny portal**
 - Forhåndsdefinert saksflyt med bruk av skjema
 - Mulighet for å gjøre saker "offentlige", slik at flere fra samme lokasjon kan følge en sak og bli informert under saksgangen.
 - Kunnskapsartikler for å løse sine egne saker
 - Nyhetsvarsler
 - Søkefunksjon for å finne det man søker etter
 - Oversikt og mulighet til oppfølging av egne saker
 - Mulighet for innsyn i og oppfølging av sakene i eget firma (med spesielle rettigheter)
 - Tilgangsstyring av tilbud og skjemaer, slik at hver kunde kun ser det som er relevant for seg selv og egen etat.
 - Godkjenningsflyt, som sikrer at noen bestillinger kommer med godkjenning fra rett hold hos kunden

**Figur 5.4: Kommunikasjonsplan for helseforvaltningen (kundene)
(NHN, 2019a)**

Resultat av datainnsamling

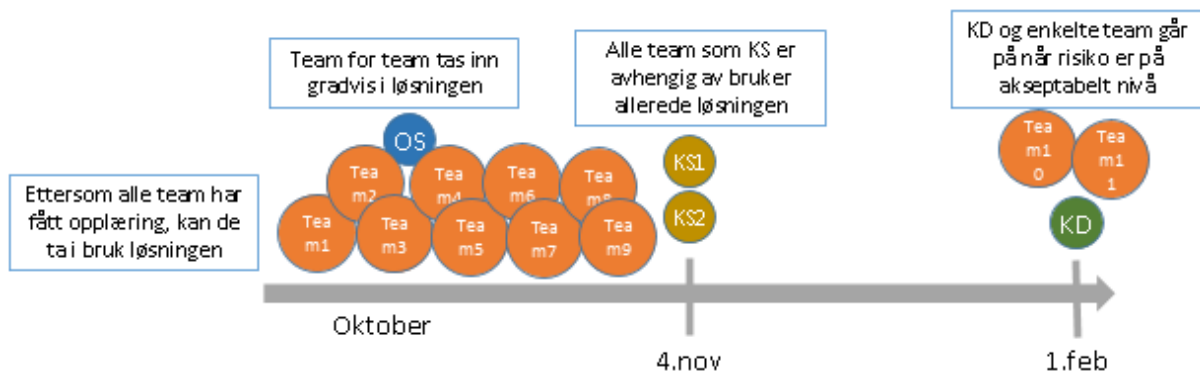
5.1.4 Justeringer

Den planlagte lanseringen av selve løsningen er illustrert i figur 5.5.



Figur 5.5: Opprinnelig lanseringsplan (NHN, 2019c)

I ettertid har det kommet et forslag om endring av lansering. Denne endringen gikk ut på at deler av organisasjonen gradvis tar i bruk løsningen, istedenfor en felles lansering, som vist i figur 5.5.



Figur 5.6: Endret lanseringsplan (NHN, 2019c)

Resultat av datainnsamling

5.1.5 Prosjektets ønskede gevinster

Prosjektet har tre konkrete effektmål som ønskes oppnådd på sikt, og ligger i *tabell 5.2*.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. <i>Bedre effektivitet på tvers av organisasjonen (org - raskere leveranse)</i>2. <i>Felles arbeidsprosesser i hele NHN (kultur - jobber mer likt)</i>3. <i>Bedre styringsdata (org - bedre beslutninger)</i> |
|---|

Tabell 5.2: Prosjektets effektmål (NHN, 2018e)

For å nå disse målene har det blitt spesifisert ønskede gevinster. For planlagte gevinster finnes det to «gevinstoversikter». Disse oversiktene er motsigende - ettersom den ene sier at gevinstene *ikke* kan kvantifiseres, vist i *figur 5.7*, imens den andre sier at de *kan* kvantifiseres, vist i *tabell 5.3*.

Sier gevinstene *ikke* kan kvantifiseres

5 FORVENTEDE GEVINSTER

5.1 KVANTITATIVE GEVINSTER

Det forventes ingen kvantitative gevinster i prosjektet. Dette emnet er derfor ikke behandlet nærmere.

5.2 KVALITATIVE GEVINSTER

5.2.1 For ansatte

- Ansatte slipper å forholde seg til flere saksbehandlingsverktøy annet enn ved å slå opp i arkiverte saker.
- Nytt verktøy skal innføre automatiske prosesser som samtidig reduserer risiko for feil.
- Det vil bli bedre flyt i saker på tvers av organisasjonen.

5.2.2 For kunder

- Kunder skal forholde seg til ett system for å melde inn og se sine saker.
- Kunde vil bli tilbudt en selvbetjeningsløsning som erstatter bruk av ressurser på kundesenter i dag.

5.2.3 For ledelse (styringsdata)

- Rapporter og statistikker som kan understøtte og bidra til gode beslutninger knyttet til ressursbruk, gevinstrealisering, kostnadsstyring, investeringsbehov m.m.

Figur 5.7: Prosjektets gevinster (NHN, 2018e)

Resultat av datainnsamling

Sier gevinstene *kan* kvantifiseres

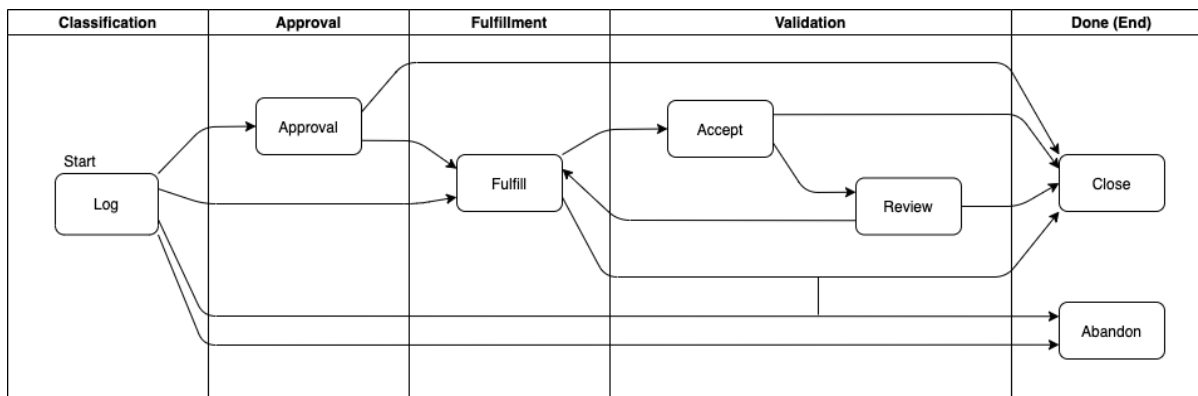
Gevinst	Kan gevinsten kvantifiseres?	Kommentar
Økt effektivitet -raskere saksbehandling, bedre kundebehandling. Løse flere saker på kortere tid med høyere kundetilfredshet. Redusere antall henvendelser på e-post og telefon.	JA	Prosjektet gjennomfører effektmåling for ansatte. I tillegg kan det kvantifiseres ved å måle antall saker på hhv telefon, e-post og portal. Vi ønsker flest saker via portal.
Økt standardisering av rutiner og prosesser. Herunder ITIL prosesser: Change, Problem, Incident, Service Request, Release	JA	Prosjektet gjennomfører effektmåling for ansatte

Tabell 5.3: Prosjektets gevinster (NHN, 2018b)

5.2 Demonstrasjon og innledende intervju om SMAX

Det innledende intervjuet ga oss ny innsikt i hvordan de ansatte ved 1.linje Intern IKT oppfattet SMAX i tillegg til den gamle løsningen Junta. Det viktigste funnet vi gjorde var at de ansatte på 1.linje var svært fornøyde med løsningen og opplevde at de hadde blitt godt inkludert i prosessen. Disse funnene er beskrevet i *vedlegg 2*.

5.2.1 Saksbehandling i praksis

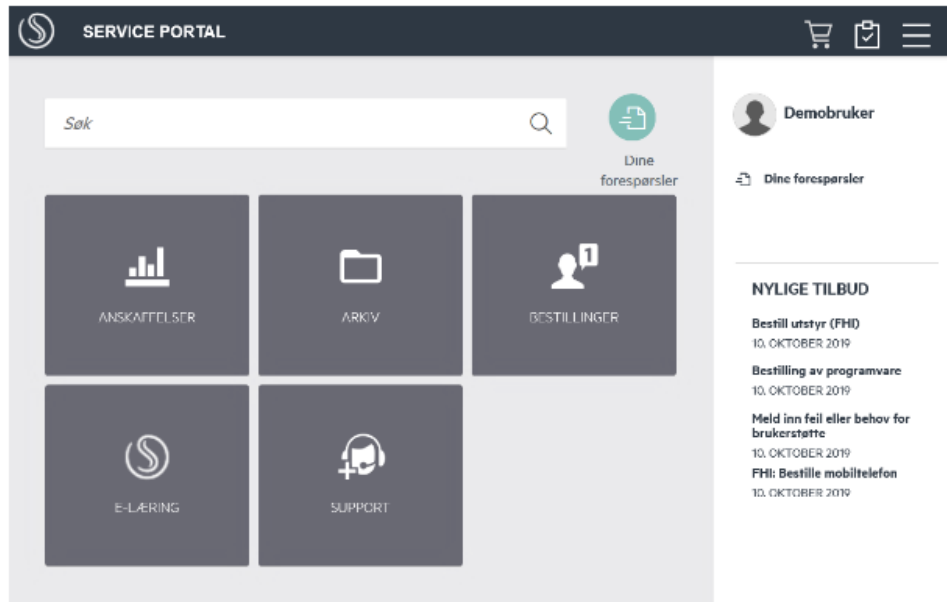


Figur 5.8: Arbeidsflyt i SMAX

Figur 5.8 viser hvordan innmeldte saker i SMAX først blir klassifisert, før det går videre til godkjenning, løsning, validering og til slutt lukking av saken. Prosessen over er forenklet og det er flere faktorer som spiller inn på hvilke retninger en sak tar. Slike faktorer kan være om det er hastesaker, om det er tilstrekkelig med godkjenning fra nærmeste leder, om brukeren må oppgi mer informasjon angående saken, eller om man må ha teknisk støtte fra 2.linje til å løse saken.

Resultat av datainnsamling

Et eksempel på en brukssituasjon (use-case) er når en ansatt i NHN trenger hjelp med oppsett av e-post på mobil. Det første brukeren møter ved bruk av saksbehandlingsløsningen SMAX er illustrert i *figur 5.9* og *figur 5.10*



Figur 5.9: Hovedside SMAX service portal (NHN, 2019d)

Resultat av datainnsamling

Valg i portalen relatert til bestillinger

BESTILLINGER
Her er en samlepost på alt som kan bestilles på tjenestene til din virksomhet.

AKTUELT TILBUD ARTIKLER

Meld inn feil eller behov for brukerstøtte
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Brukes for å melde inn feil eller behov for brukerstøtte. POPULJERT

Automatisk sletting av E-post
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Veiledning for automatisk sletting av e-postGå inn i Outlook og høyreklikk på den mappen de øns...
8. oktober 2019

Bestilling av fellesressurser (FHI)
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Dette skjema bruker for å bestille:Felles postboksFelles KalenderOpprettelse av nytt møterom

Bitlocker to go, kryptering av minnepinner i Windows 10
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Tap av lagringsmedium i forbindelse med flytting av data mellom maskiner har flere steder vært ki...
26. september 2019

Bestilling av programvare
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Her kan du bestille programvare. Velg fra nedtrekksmenyen eller spesifiser et annet behov.

Endre standard nettleser
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Rutine for endring av standard nettleser: Søk etter "nettleser" i søkefeltet, finn "Velg standard nett...
26. september 2019

Bestilling av tilgang
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Dette skjema brukes for å bestille tilgang til:FellespostkasserSikkerhønsE-post på mobiltelefon

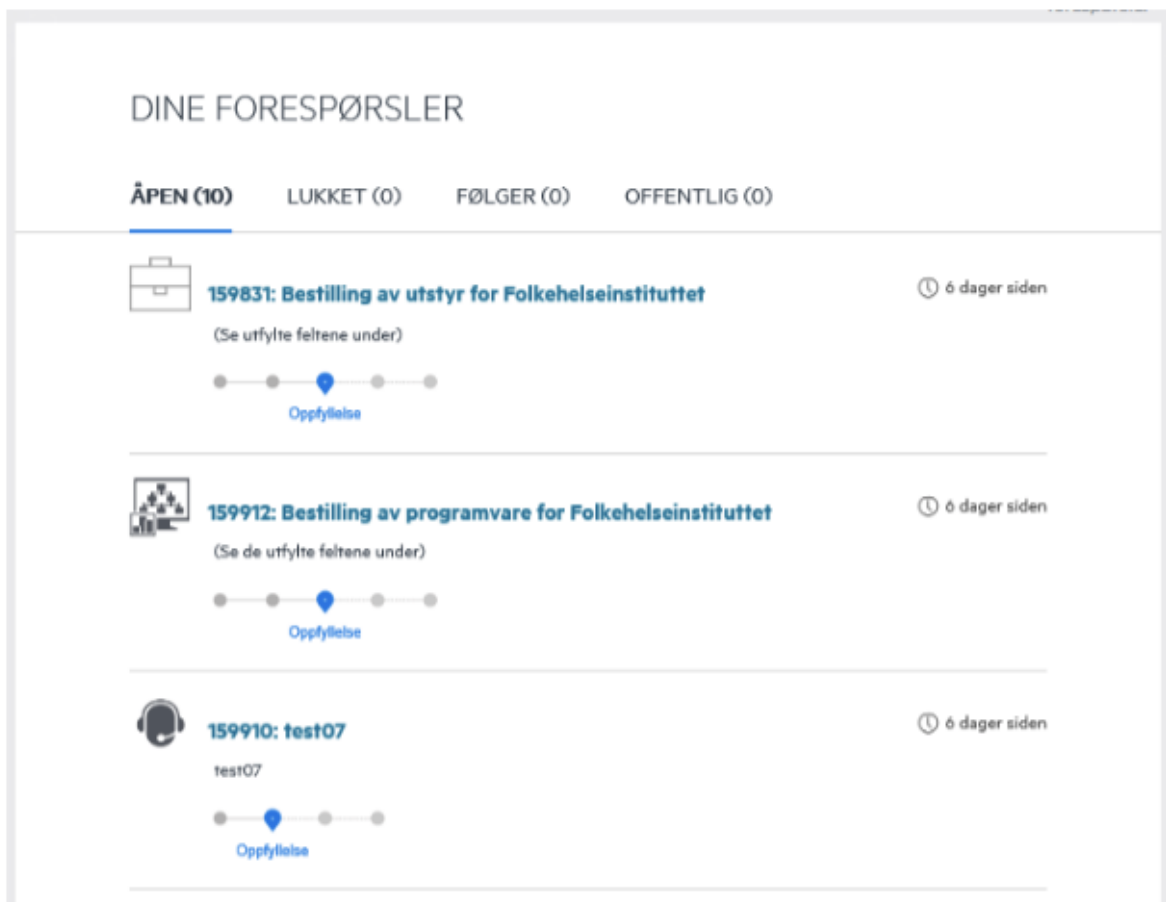
Gjenopprett slettede elementer i Outlook
(DIGITAL ARBEIDSPASS)
Veiledning for gjenopprette slettede elementer i OutlookFormål:Noen har ved en feil slettet e-poste...
8. oktober 2019

Figur 5.10: Bestillinger i SMAX (NHN, 2019d)

En ansatt sender inn en Service request (be om støtte) til IT-support (1.linje), hvor han skriver inn ønske om hjelp til å sette opp e-post på mobil. 1.linje vil få en ny request og henvendelsen blir innmeldt. En av de ansatte klassifiserer henvendelsen og tar på seg å løse oppgaven, eventuelt så blir saken gitt til en annen ansatt som kan løse den. 1.linje kommer med løsning på problemet og sender det tilbake til brukeren. Dersom brukeren (ansatt) godtar løsningen blir Service requesten lukket.

Resultat av datainnsamling

Figur 5.11 illustrer oversikten over egne forespørsler på brukernivå for de ansatte:

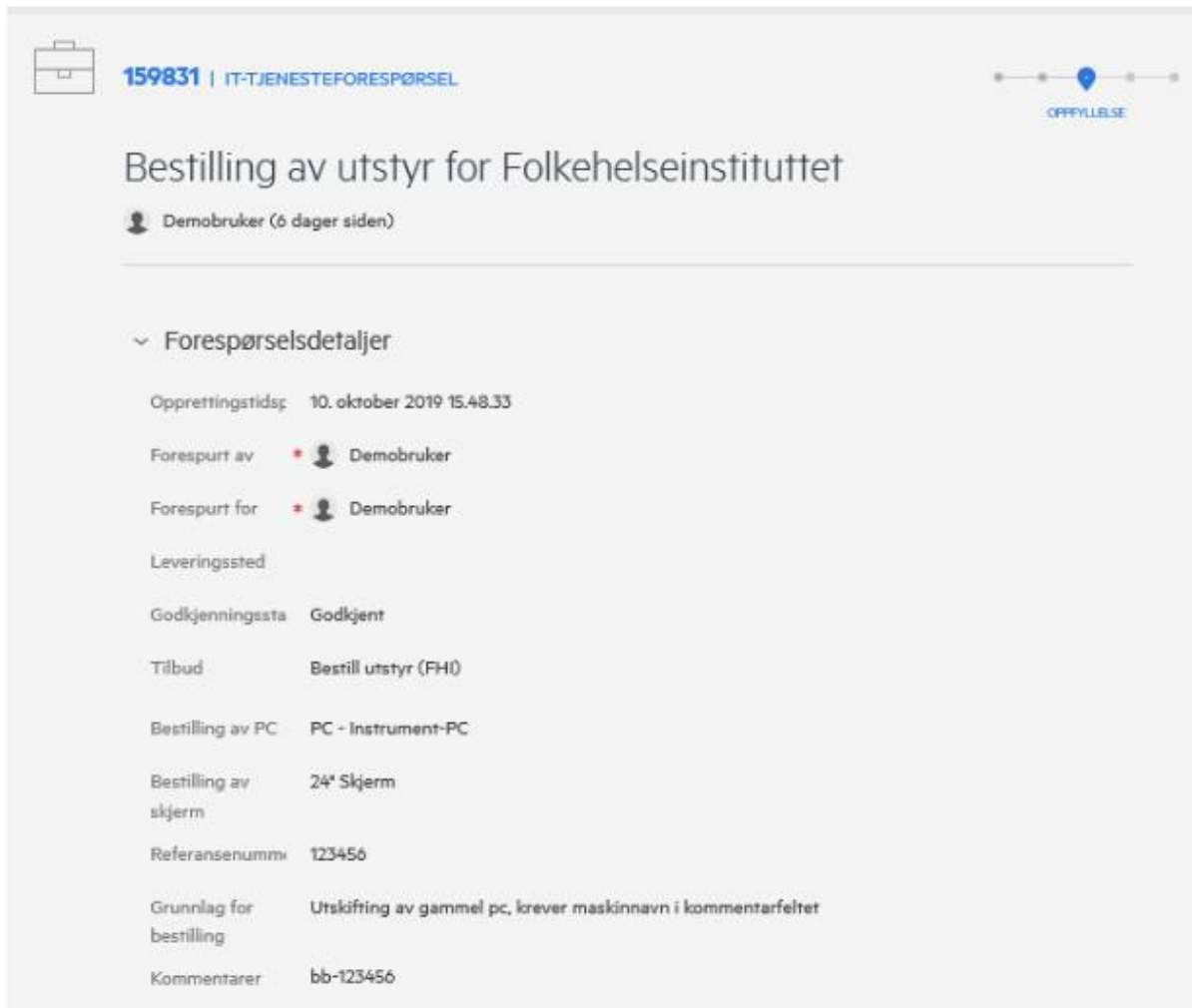


Figur 5.11: Ansattes forespørsler (NHN, 2019d)

Resultat av datainnsamling

Brukeren kan her se hvor langt i prosessen en sak har kommet, i tillegg til mer detaljert informasjon, vist i *figur 5.12*.

Detaljer om en bestilling



159831 | IT-TJENESTEFORSPØRSEL

OPPFYLLELSE

Bestilling av utstyr for Folkehelseinstituttet

Demobruker (6 dager siden)

▼ Forespørselsdetaljer

Opprettingstidspunkt	10. oktober 2019 15.48.33
Forespurt av	Demobruker
Forespurt for	Demobruker
Leveringssted	
Godkjenningsstatus	Godkjent
Tilbud	Bestill utstyr (FH)
Bestilling av PC	PC - Instrument-PC
Bestilling av skjerm	24" Skjerm
Referansenummer	123456
Grunnlag for bestilling	Utskifting av gammel pc, krever maskinnavn i kommentarfeltet
Kommentarer	bb-123456

Figur 5.12: Detaljert info på sak i SMAX (NHN, 2019d)

Dersom de ansatte på 1.linje får mange henvendelser angående oppsett av e-post på mobil kan de vurdere å lage en artikkel/guide på hvordan løse dette problemet på egenhånd via selvhjelp. Artikkelen/guiden vil da dukke opp i selvbetjeningsportalen, og brukeren vil kunne løse problemer de skulle ha knyttet til e-post på mobil uten å måtte henvende seg til 1.linje.

5.3 Fersk teori og praksis

Gjennom møtene med Karabin fikk vi en dypere forståelse av hvordan gevinstrealisering ofte pågår i en praktisk sammenheng. Teori som ble brukt var i stor grad basert på prosjektveiviseren.no og DFØ sin veileder i gevinstrealisering i tillegg til egen erfaring der disse teoriene var mangelfulle. Input vi fikk fra Karabin har hjulpet oss mye på vei og ga oss bekræftelse på at prosjektveiviseren og DFØ var kilder vi kunne bruke i arbeidet vårt. I tillegg kom de med anbefalinger om å ta i bruk verktøy som A3. Deres syn på gevinstrealisering sammenfalt mye med det vi hadde tilegnet oss, men de hadde et kritisk blikk på at mye av teorien ofte kan være for teoretisk.

6 Drøfting av problemstilling

I forrige kapittel presenterte vi resultatene fra vårt begrensede feltarbeid.

Her vil vi videre analysere og drøfte empirien opp mot teorien for å gi svar på *hva som kan gjøre gevinstrealisering vanskelig å få til i IT-innføringsprosjekter*. En naturlig del av denne problemstillingen blir å ta opp faktorer som kan gjøre gevinstrealiseringsarbeidet enklere.

6.1 Rammeverket - beste praksis for alle?

De mye brukte rammeverkene for prosjektgjennomføring er ofte basert på en etablert «beste praksis». Gjennom casestudiet har vi sett nærmere på PRINCE2 som er rammeverket for gjennomføringen av prosjektet. Dette innebærer blant annet opprettelse og revisjon av over 20 ledelsesprodukter i form av dokumenter, presentasjoner eller hva som passer den gitte situasjonen (*PRINCE2 Templates, 2020*).

I tråd med PRINCE2 skal det utarbeides en *tilnærming til gevinststyring* som skal sette noen rammer for hvordan man skal jobbe med gevinstrealisering gjennom prosjektet. Videre er det en rekke punkter som tilnærmingen må evalueres etter som illustrert i *figur 6.1*.

Når tilnærmingen er fullført, må dokumentet evalueres etter følgende kriterier:

- Tilnærmingen dekker alle gevinstene som er beskrevet i business case
- Gevinstene er målbare og baselinemålinger er gjennomført
- Den beskriver passende tidsplan for måling av gevinstene, og begrunner tidsangivelsene
- Den identifiserer ferdighetene eller personene som er nødvendig for å utføre målingene
- Innsatsen og kostnaden for å gjennomføre gevinstevalueringer med er realistisk sammenlignet med verdien av de forventede gevinstene
- Det er gjort en vurdering på om negative effekter av prosjektet skal måles og evalueres

Tabell 6.1: Vurderingskriterier på tilnærmingen (Metier OEC, 2020b)

Oppsummert anbefaler PRINCE2 at man skal gjennomføre baselinemålinger, ha en tidsplan for måling av gevinstene og identifisere ferdigheter eller personer som er nødvendig for måling. Å tilfredsstille alle punktene i listen over er ofte ressurskrevende. Det er heller ikke alltid like lett å se nytteverdien av dette arbeidet tidlig i prosjektperioden. Årsaken til dette kan være at selve realisering av gevinster skjer ved prosjektslutt, noe som kan være måneder eller år frem i tid. Mer om årsakene til at gevinstrealiseringsarbeidet ofte skjer ved prosjektslutt, kommer vi tilbake til senere i kapitlet.

Drøfting av problemstilling

Det har vært vanskelig å identifisere en tydelig tilnærming til gevinststyring basert på empirien. *Figur 5.2* fra empirien viser at gevinstrealiseringen skal skje fra Q4 2019, men det pekes ikke på hva som skal måles eller når målingene skal skje. Uten en mer detaljert plan vil det bli vanskelig å vite hvem som står ansvarlig for de ulike gevinstene og hvem som skal gjennomføre målinger. DFØ (2014, s. 25) anbefaler å utarbeide en gevinstrealiseringsplan som skal fungerer som en handlingsplan til oppfølging av prosjektet og resultatene. Planen trekker blant annet frem når og hvordan man skal gjennomføre tiltak, og hvem som står ansvarlig. Uten en konkret tilnærming kan det bli vanskelig å gjennomføre gevinstrealiseringsaktiviteter.

Med utgangspunkt i dokumentene vi har samlet inn og en mal fra DFØ (2014, s. 29), har vi utarbeidet et eksempel på en gevinstrealiseringsplan som illustrert i *tabell 6.2* og *tabell 6.3*. På de punktene empirien gir lite svar, har vi kommet med egne forslag. Planen er utarbeidet av oss, og våre forslag er markert med blått. Informasjon som er hentet fra NHN sine eksisterende dokumenter er markert i grønt. Dette er også gjort for å illustrere at en tilnærming kan baseres på allerede utført arbeid og at det ikke alltid er behov for å starte med blanke ark. På den måten får man satt de eksisterende planene og tankene «i system» tidlig i prosjektperioden uten mye ekstraarbeid.

Drøfting av problemstilling

Gevinst	Resultat-indikator	Gevinst - område	Gevinst-ansvarlig	Tidspunkt	Datafangst			Tiltak/ kostnader ved å realisere gevinstene	Frist/ansvar	Risiko-faktorer	Ev. konsekvens	Ev. risikoreduerende tiltak
					Datakilde	Måling	Rapportering					
<Beskrivelse av forventet gevinst / mål / nytteeffekt for prosjekt>	<Angi parameter for måling av gevinst>	<Hvor gevinsten oppstår>	<Spesifiser overordnet ansvar for gevinstrealisering så langt som mulig>	<Tidsangivelse for når gevinsten oppstår>	<Oppgi datakilde for måling>	<Tidspunkt og ansvar for måling>	<Tidspunkt og ansvar for rapportering/ innhenting av rapporter>	<Identifiserte tiltak som må gjennomføres for å realisere gevinsten>	<Angi frist for å iverksette det aktuelle tiltaket og ansvarlig for å gjennomføre>	<Identifiserte risikofaktorer som kan hindre at gevinsten oppnås>	<Konsekvens-vurdering av aktuell risiko, som kan gi behov for risikoreduerende tiltak>	<Angi ev. vurderte tiltak og ev. ansvarlig for tiltak>
Gevinst 1: Økt effektivitet	- Raskere saksbehandling - Bedre kundebehandling - Løse flere saker på kortere tid med høyere kundetilfredshet. - Redusere antall henvendelser på e-post og telefon.	Kunde/ Bruker Virksomhet	Linjeledere leder av Intern-IKT	Fra Q1 2020 (etter ibruktakelse av ny løsning)	Automatisk genererte rapporter og data fra saksbeh. sys. Tilfredsundersøkelser	Månedlig av gevinst-eier Tilfredsundersøkelse skjer kvartalsvis	Kvartalsvis av gevinst-eier	Åpenhet Oppfølging Motivasjon Opplæring Baseline Myndighetsgjøring	Fortløpende gjennom prosjektet Før og underveis i innføringen I forkant av gradvis innføring Linjeledere	Motstand mot endring Lav kvalitet på implementasjon Ikke god nok dokumentasjon	Alvorlig	Prioritering på lavrisikosaker.

Tabell 6.2: Eksempel på en gevinstrealiseringsplan utarbeidet for nytt saksbehandlingssystem (gevinst 1)

Drøfting av problemstilling

Gevinst	Resultat-indikator	Gevinst - område	Gevinst-ansvarlig	Tidspunkt	Datafangst			Tiltak/ kostnader ved å realisere gevinstene	Frist/ansvar	Risiko-faktorer	Ev. konsekvens	Ev. risikoreduerende tiltak
					Datakilde	Måling	Rapportering					
<Beskrivelse av forventet gevinst / mål / nytteeffekt for prosjekt>	<Angi parameter for måling av gevinst>	<Hvor gevinsten oppstår>	<Spesifiser overordnet ansvar for gevinstrealisering så langt som mulig>	<Tidsangivelse for når gevinsten oppstår>	<Oppgi datakilde for måling>	<Tidspunkt og ansvar for måling>	<Tidspunkt og ansvar for rapportering/ innhenting av rapporter>	<Identifiserte tiltak som må gjennomføres for å realisere gevinsten>	<Angi frist for å iverksette det aktuelle tiltaket og ansvarlig for å gjennomføre>	<Identifiserte risikofaktorer som kan hindre at gevinsten oppnås>	<Konsekvens-vurdering av aktuell risiko, som kan gi behov for risikoreduerende tiltak>	<Angi ev. vurderte tiltak og ev. ansvarlig for tiltak>
Gevinst 2: Økt standardisering av rutiner og prosesser.	Herunder ITIL prosesser: Change, Problem, Incident, Service Request, Releasetelefon.	Virksomhet	NHN v/ledelsen	Fra Q3 2020 (En stund etter innføring. (Vil kunne se noen gevinster tidligere i enkelte prosesser)	Brukerundersøkelse Staistikk	Kvartalsvis av gevinst-eier/ prosess-eier for den enkelte avdeling	Halvårlig av gevinst-eier/ prosess-eier for den enkelte avdeling	Åpenhet Oppfølging Motivasjon Opplæring Baseline Myndighetsgjøring	Fortløpende gjennom prosjektet Før og underveis i innføringen I forkant av gradvis innføring	Støy fra kunder og brukere Misfornøyde ledere	Moderat Moderat	Midler til markedsføring Prioriterer å bygge man kan starte med

Tabell 6.3: Eksempel på en gevinstrealiseringsplan utarbeidet for nytt saksbehandlingssystem (gevinst 2)

Drøfting av problemstilling

Eksempelet kan virke lite detaljert, men med tanke på at en slik plan skal utarbeides tidlig er det sjeldent man har informasjon om alle forhold. Det blir derfor viktig å oppdatere planen gjennom hele perioden på områder som målinger, risikofaktorer og tiltak. Her får vi med relativ liten innsats et mer aktivt forhold til gevinstrealisering.

Arbeidet kan likevel sees på som komplekst og komplisert dersom man fra tidligere har lite erfaring med systematisk gevinstrealisering. En mulig løsning for å gjøre det mindre krevende er å ta inkrementelle steg i tilpasningen av gevinstrealisering opp mot sin egen arbeidsmetodikk. Man kan for eksempel begynne med et fåtall gevinster og egne ansvarspersoner på linjenivå som får rollen som *gevinstansvarlig*.

Den/de gevinstansvarlige vil dermed ha større eierskap til gevinstene, som igjen kan medføre at overføringen fra prosjekt til linjeorganisasjon går mer smertefritt.

6.2 Målformulering og målinger

Rolstadås (2020c) definerer mål som det som ønskes oppnådd i et prosjekt. Uten definerte mål vil det både bli vanskeligere å vite hva organisasjonen jobber mot, men også se sammenhengen mellom førsituasjon og det sluttresultatet. Ved å ha klare definerte mål og oppfølging av disse kan vi i større grad forsikre oss om at beslutninger som blir tatt gjøres på riktig grunnlag. Vi må vite hvor vi er, for å se hvor vi skal. I tillegg må kursen justeres dersom man avdekker avvik fra målet gjennom inngrep med korrektive tiltak. Målene vi vil se nærmere på er prosjektets effektmål. Disse vil være tett knyttet til gevinstrealisering, da en gevinst er definert som en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent. Vi vil senere komme tilbake til interessentens rolle i tilknytning til gevinster. Selve målsettingen kan være vanskelig og vi vil her se på hvordan oppdragsgiver har beskrevet sine mål i business caset.

Business case (BC) er et prosjektdokument som blir brukt i prosjektsammenheng og ligger til grunn for å rettferdiggjøre bruk av ressurser på et gitt prosjekt. Dokumentet definerer hva som skal gjøres, hvorfor, tidsplan og kost (Cadle & Yeates, 2008).

Uten tilstrekkelig arbeid på BC kan det bli krevende å ta beslutninger, fordi man ikke har noen spesifikke krav og mål å gå etter. Dette er viktig gjennom prosjektets forskjellige faser siden prosjektet vil komme til å ta viktige avgjørelser opp mot BC. Disse fasene inneholder beslutningspunkter hvor veien videre for prosjektet blir bestemt. Jo mer entydig og klar BC er, jo lettere vil de være å ta beslutningen om prosjektet vil levere ønsket resultat. Dersom det ikke er tilfellet vil man måtte revurdere prosjektet og eventuelt velge å avslutte, for å allokere ressurser til andre prosjekter. En god BC vil videre gjøre det lettere å styre et prosjekt dersom prosjektlederen blir endret, eller nye teammedlem blir tilført. Årsaken er at prosjektet vil være godt forankret i BC og

Drøfting av problemstilling

personen som tar stafettspinnen videre lettere kunne ta opp tråden for å fortsette prosjektforløpet.

Først vil vi analysere prosjektets forankring i organisasjonens strategi. Grunnen til dette er at prosjektets utspring skal dekke opp under et faktisk behov som virksomheten har. Det vil ikke være bærekraftig dersom man velger å bruke ressurser på noe som virksomheten ikke har behov for. «*Det overordnede målet for alle prosjekter vil være å fremme organisasjonens forretningsstrategi.*» (Cadle & Yeates, 2008), med andre ord vil målet være en balansegang mellom ulike hensyn og interesser.

FORENKLING OG PROFESJONALISERING. Vi skal utvikle en profesjonell organisasjon i tråd med ITIL-rammeverket⁵. Vi skal velge løsninger basert på enkleste mulige komponenter og strukturer, hvor påliteligheten skapes gjennom geografisk redundans⁶ diversitet⁷ og horisontal skalering⁸ som en forutsetning for høy tilgjengelighet.

Figur 6.1: Punkt fra oppdragsgivers strategi (nhn-strategi-2020.pdf, 2014)

Direkte knyttet til *figur 6.1* kommer det også fram at NHN vil redusere kompleksiteten i sektorens IKT-mangfold, gjennom robuste og nasjonale fellesløsninger og jobbe med virksomhetens tilpasning til ITIL-rammeverket og gradvis innføre ITIL-tenkningen på nye områder (NHN, 2014). Ut ifra strategien beskrevet ser vi at effektmålene i BC, *tabell 5.2*, stemmer godt overens med hva som ønskes oppnådd og da spesielt for de to første målene.

Videre er målene i BC relevante å knytte opp mot gevinstrealisering, både fordi det er hva man vil styre prosjektet etter, men også fordi det vil legge grunnlaget for videre arbeid med gevinstrealisering. En utfordring med målsetting er at det ikke alltid er klart hva man vil oppnå, og det kan derfor ende med at målene blir utydelige og ikke SMARTe. Vi har her tatt utgangspunkt i de to første målene fra BC (*tabell 6.4*) og analysert de opp mot SMART goals, fordi SMARTe mål er lettere å jobbe mot og lettere å måle, enn mål som ikke følger modellen.

1.2.1 Effektmål

1. Bedre effektivitet på tvers av organisasjonen (org – raskere leveranser)

Effekten kan måles ved at det gjennomføres målinger blant *ansatte*. Det anbefales at det måles før innføring av nytt verktøy, ett år etter innføring og tre år etter innføring. Baseline må måles før anskaffelse.

I tillegg kan det måles endring i andel av saker som løses med hvv telefon, bruk av e-post, bruk av selvbetjeningsportal.

Hensikten med målet er at det verktøy vi bruker skal kunne gi oss raskere gjennomføringsevne, både for interne leveranser og i dialog med kunder. Vi skal løse saker raskere og kunder skal kunne løse egne saker.

2. Felles arbeidsprosesser i hele NHN (kultur – jobbe mer likt)

Effekten kan måles ved at det gjennomføres målinger blant *ansatte*. Det anbefales at det måles før innføring av nytt verktøy, ett år etter innføring og tre år etter innføring. Baseline må måles før anskaffelse.

Hensikten med målet er at vi skal jobbe ensrettet og likt med like rutiner og prosesser. Dersom noen er utilgjengelig, skal noen andre kunne overta en arbeidsoppgave uten tap av kvalitet. Vi skal øke kvaliteten og redusere mulighet for avvik og feil.

Tabell 6.4: Prosjektets effektmål utdypt (NHN, 2018e)

Som tidligere nevnt, fyller målene godt det forretningsmessige behovet til virksomheten og er forankret i strategien. Likevel bør man etter SMART-goal prinsippet ha ønsket at målene var mer (**S**) spesifisert og da tallfestet, fordi det vil gjøre det lettere å måle om vi faktisk har nådd målet i ettertid.

Videre over til **M**, Målbare, er det her beskrevet at «*effekten kan måles ved at det gjennomføres målinger blant ansatte*», dette sier lite om hva som faktisk skal måles. Man trenger verdier som gjør det mulig å se om målene er nådd eller ikke i ettertid. Eventuelt hvor langt unna vi er fra å realisere målet. I noen tilfeller vil det likevel være krevende å identifisere effekter som kan tallfestes og som samtidig oppleves som relevante. Dersom det er vanskelig å komme med håndfaste tall kan man for eksempel kvantifisere ansattes effektivitet etter en skala fra 1-5 hvor 1 er dårligere effektivitet, 3 er like effektiv som tidligere og 5 betyr at man jobber mye mer effektivt med den nye løsningen. I dette caset er også «Bedre effektivitet på tvers av organisasjonen» lite konkret. Et eksempel for å erstatte «bedre effektivitet» kunne blitt endret til å øke antall saker løst på 1.linje fra 10 saker per dag til 15 saker per dag eventuelt en økning på 50%. Disse eksemplene er forenklet for å illustrere poenget.

(**Achievable**) Er målene oppnåelige? Ser vi på målene slik de er beskrevet i BC kan vi si at det er oppnåelig siden å «bedre effektiviteten» på arbeidet ikke er spesifikt knyttet til en bestemt verdi. Målet er derfor realistisk, men det blir vanskelig å bruke målet som noe å jobbe mot eller strekke seg etter. I eksempelet med økning av løste saker på 1.linje vil 5 flere saker løst være realistisk. Hadde det vært en økning med 100 vil det bli

Drøfting av problemstilling

sett på som urealistisk. Her skal det nevnes at vi ikke har spesifikke tall knyttet til hva som er realistisk i denne situasjonen og at 5 flere løste saker er kun for å illustrere poenget.

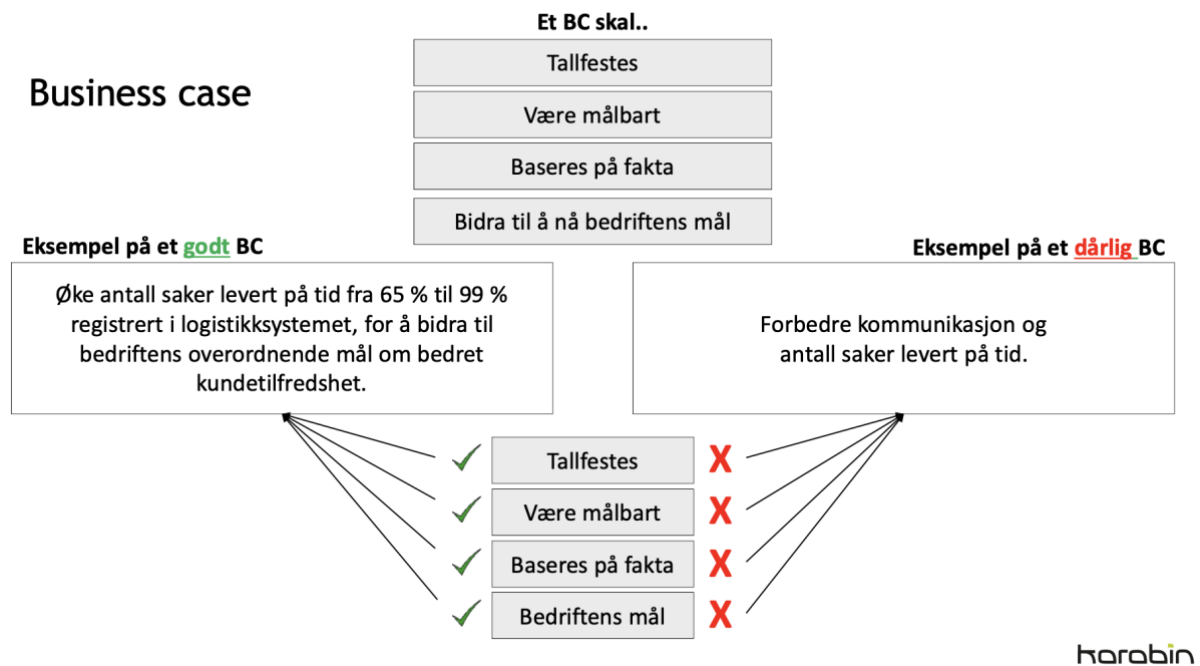
Knyttet til hvor (**R**) relevante målene er, så ser vi at de som jobber med målet faktisk har en innvirkning på hvorvidt man når målet. Både de som jobber med anskaffelsesprosjektet og de på 1.linje har en innvirkning på om målet blir nådd.

Til slutt skal vi se på om målene er (**T**) tidsbestemte, og i denne målformuleringen ser vi at det nevnes at målinger anbefales å gjøres før innføring, ett år etter innføring og tre år etter innføring. Det sier derimot ikke noe om når målet skal være nådd, kun at det skal måles. Vi vil senere se mer på hvordan aktivt gjøre målinger.

Man kan spørre seg hvorfor man ikke alltid følger alle punktene i SMART-prinsippet. En av årsakene til dette er at vi ikke har alle fakta på bordet i starten av et prosjekt og at det vil komme frem ny informasjon under er prosjekt. Mindre konkrete mål kan dermed bli brukt fordi man sjeldent vet nøyaktig hva man vil oppnå. Det er derfor viktig å oppdatere målene sine etterhvert som man skulle finne ut spesifikt hva man skal jobbe mot. Et annet moment for mindre konkrete mål er at man bruker målene som en visjon for deretter å komme med delmål som understøtter hovedmålet/visjonen. Dette er et legitimt argument, men det stiller dermed krav til at delmålene er spesifikke. Forholdet mellom mål og gevinster er i realiteten flytende. De to konseptene er ikke langt fra hverandre, og kanskje er dette en av grunnene til at gevinstrealisering er en krevende disiplin.

Figur 6.2 er et eksempel fra konsulentvirksomheten Karabin som illustrerer hva de kategoriserer som et godt BC og et som ikke er fullt så bra. Kritikken av deres figur er at de her mangler et aspekt knyttet til tidsbestemmelse. Caset vårt treffer godt på de to nederste punktene, men ut fra Karabin sin modell kan man se svakheter knyttet til tallfesting, og målbarhet.

Drøfting av problemstilling



karabin

Figur 6.2: Eksempel på et godt og dårlig BC (Øyen, 2020, s. 12)

Vi har sett på utfordringene knyttet til utarbeidelse av mål, men hvordan kan vi få et enklere overblikk av BC uten å måtte lese igjennom flere sider med dokumentasjon? Her kan vi ta i bruk A3. A3 kan brukes for å forenkle BC og gjøre det lettere å forstå prosjektets gevinster. Virksomheter har i liket med NHN ofte flere prosjekter løpende samtidig, og det er flere BC å forholde seg til når viktige beslutninger skal bli tatt. A3'en vil være et hjelpemiddel som gir grunnlag for god oversikt over både prosjektet og hvilket som skal velges å prioritere. Vi har her utarbeidet et eksempel basert på prosjektdokumentasjon beskrevet i BC, vist i *figur 6.3*.

Drøfting av problemstilling

A3: 1359 Nytt prosess støtteverktøy																																																
Business Case		Ønsket situasjon/visjon																																														
<p>NHN har i mange år vært i en situasjon med svak verktøy støtte for support og interne arbeidsprosesser på tvers av organisasjonen. Derfor er det et behov for nytt saksbehandlingssystem.</p> <p>Et nytt prosess støtteverktøy har som mål å:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedre effektivitet på tvers av organisasjonen • Felles arbeidsprosesser i hele NHN • Bedre styringsdata <p>Finansielle effekter er knyttet til FTE-besparelser på n/a årsverk. Estimert gevinst over 3 år: n/a kr</p>		<p>SMAX tas i bruk for å oppnå økt effektivitet og økt kvalitet på tvers av organisasjonen.</p> <p>For ansatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slipper å forholde seg til flere saksbehandlingsverktøy. • Bedre flyt i saker på tvers av organisasjonen <p>Annet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Økt effektivitet • Raskere saksbehandling • Bedre kundebehandling • Flere saker på kort tid • Redusert antall henvendelser på e-post og telefon 																																														
Nåsituasjon, mål og analyse		Tiltaksplan																																														
<p>NHN bruker Junta, HPSM og POB for å håndtere saker. Henvendelser kommer både på mail og på telefon. E-basert</p> <p>Dagens prosess i korte steg: n/a</p> <p>Nøkkeltall</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antall saker: n/a • Tid per sak: n/a • Henvendelser på e-post: n/a • Henvendelser på telefon: n/a 		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tiltak</th> <th>Ansvar</th> <th>Frist</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kartlegge dagens prosess og ønsket prosess</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utvikle, test og implementere SMAX</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Etablere gevinstplan</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Etablere gevinstrealiseringsplan</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="4">Måling</th> </tr> <tr> <th>Effekt</th> <th>Baseline</th> <th>Målværdi</th> <th>Status</th> </tr> <tr> <td>Antall saker</td> <td>n/a</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tid per sak</td> <td>n/a</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Henvendelser på e-post og telefon</td> <td>n/a</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>FTE-besparelser</td> <td>n/a</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Tiltak	Ansvar	Frist	Status	Kartlegge dagens prosess og ønsket prosess				Utvikle, test og implementere SMAX				Etablere gevinstplan				Etablere gevinstrealiseringsplan				Måling				Effekt	Baseline	Målværdi	Status	Antall saker	n/a			Tid per sak	n/a			Henvendelser på e-post og telefon	n/a			FTE-besparelser	n/a		
Tiltak	Ansvar	Frist	Status																																													
Kartlegge dagens prosess og ønsket prosess																																																
Utvikle, test og implementere SMAX																																																
Etablere gevinstplan																																																
Etablere gevinstrealiseringsplan																																																
Måling																																																
Effekt	Baseline	Målværdi	Status																																													
Antall saker	n/a																																															
Tid per sak	n/a																																															
Henvendelser på e-post og telefon	n/a																																															
FTE-besparelser	n/a																																															

Figur 6.3: Eksempel på A3

En av svakhetene med A3 metoden er at mye informasjon kan gå tapt. Det sier seg litt selv da man i dette tilfellet har sammenfattet ni sider med dokumentdata til kun en A3 side, og det fulle bilde av situasjonen blir ikke like tydelig. Det er begrenset hva som for plass, og derfor vil BC fungere som et utdypende dokument.

6.2.1 Gjennomføring av målinger og fremvoksende gevinster

I teoridelen om mål pekte vi på viktigheten av gevinstmåling. Dette er noe som bør skje kontinuerlig gjennom prosjektperioden i henhold til den tidligere diskuterte gevinstrealiseringsplanen. Målinger bør ha blitt gjort i forkant av innføring av ny løsning eller i starten av selve prosjektet. Dokumentdataene fra caset ga ingen konkrete resultater av måling, og vi kan anta det ikke har blitt gjort. I slike tilfeller vil det være vanskelig å si noe om resultatet i ettertid, siden man ikke har et sammenligningsgrunnlag. Det er dog ikke for sent å starte med målinger selv etter implementering og bruk, men det vil være mer krevende og vanskeligere å gjennomføre. Dette er noe vi selv hadde tenkt å gjøre ved å se på indikatorer tilknyttet 1.linje Intern IKT. Selv om vi ikke fikk utført målinger selv, mener vi aktiviteten er sentral for å si noe om gevinstenes oppnåelse og vi ønsker å presentere våre tanker rundt hvordan dette kan gjøres i et slikt tilfelle hvor det ikke har blitt detaljert i oppstarten av prosjektet.

Det første NHN bør se på er å få utført en form for baselinemåling. De samme indikatorene som brukes her kan videreføres til kommende målinger for å se om det skjer endringer etterhvert som prosjektets resultat får virke. Det mest naturlige er å

Drøfting av problemstilling

gjennomføre baselinemålingen før systemet blir tatt i bruk for å gi et bilde av førsituasjonen, men Intern IKT har allerede saksbehandlingsløsningen i produksjon. Dette betyr at det er vanskeligere å si noe om hvordan situasjonen var før. Her vil estimater fra de involverte være bedre enn ingenting. Utfordringen er at estimatenes treffsikkerhet blir trolig svakere etterhvert som tiden går, og slike målinger blir derfor tidssensitivt. Hvis det eksisterer historisk data fra det tidligere systemet vil dette også være nyttig for å gi et bilde av før-situasjonen.

En annen utfordring vil være å vite hva som skal måles. Det vil være naturlig å ta utgangspunkt i gevinstformuleringene og mål, for å etter beste evne kvantifisere disse hvis gevinstene er immaterielle. Med fokus på Intern IKT og den første gevinsten har vi i *tabell 6.3* satt opp hvilke indikatorer som kan være relevante.

Gevinster (økt effektivitet) -Hentet fra BC	Forslag til indikator -Egne forslag
Raskere saksbehandling	Tid per sak + løsningsgrad på 1. linje eller antall selvhjelp
Bedre kundebehandling	Tilfredshetsundersøkelse. Be om vurdering for hver sak som lukkes
Løse flere saker på kortere tid med høyere kundetilfredshet	(Bygger på punktene over)
Redusert antall henvendelser på e-post og telefon	Antall henvendelser på e-post og telefon en gitt periode

Tabell 6.5: Forslag til måleindikatorer

Fra vårt innledende intervju med 1.linje Intern IKT ble det diskutert ulike temaer som kan knyttes opp mot gevinsten «økt effektivitet». Begge intervjuobjektene sa eksplisitt at de jobbet mer effektivt på grunn av SMAX, noe som taler for at gevinsten om økt effektivitet har blitt oppnådd for disse interessentene. Vi kan tenke at økt effektivitet resulterer i flere fordeler og vi skal analysere nærmere hvordan dette kan føre til fremvoksende gevinster.

Som vi så i *tabell 6.3* må man identifisere gevinster samt indikatorer som lar seg måle. Arbeidet med å finne nye gevinster som vokser frem over tid er en sentral del av gevinstrealiseringsarbeidet, i likhet med å identifisere og strukturere gevinster. Ved å aktivt arbeide med gevinstrealisering gjennom prosjektet, innebærer det at fremvoksende gevinster blir tatt opp underveis og utnyttet på en god måte som gir nytte

Drøfting av problemstilling

for linjeorganisasjonen. I caset vårt vil denne erfaringen legge grunnlaget for videre arbeid med gevinstrealisering i nye prosjekter.

Det innledende intervjuet ga oss nyttig informasjon hvis vi ser nærmere på fremvoksende gevinster. Som nevnt i metodekapittelet pekte vi på at møte med 1.linje i all hovedsak var ment for å søke informasjon om løsningen før vi i et senere møte skulle utarbeide mer inngående intervjuer. Derfor må vi ta forbehold om at det som ble kommunisert aldri ble dobbeltsjekkert og at det i utgangspunktet ikke var tenkt som hovedempiri.

Vi fikk høre at SMAX definitivt har skapt en effektivisering av 1.linjen, som igjen har ført til en rekke direkte gevinster, som vist i figur 6.4. Her ser vi altså at prinsipp 2 som nevnt tidligere dukker opp: «Gevinst oppstår når IT fører til at brukeren er i stand til å gjøre ting på nye og effektive måter». Effektiviteten blir for eksempel uttrykt på måten saker blir opprettet på. I tidligere løsning måtte dette gjøres manuelt av de ansatte på 1.linje, i tillegg til at de måtte manuelt endre status på hvor langt saken var kommet i prosessen (aktiv, avventende, løst osv.). 1.linje hadde ofte «flere enn 20 faner åpne om gangen» fordi de måtte inn på hver enkelt sak for å se hva den handlet om. Nå, i det nye systemet, har de 2-3 åpne faner om gangen, i tillegg til at SMAX har en review-funksjon som gjør det lettere å få oversikt uten å måtte fysisk gå inn på hver enkelt sak. Dette er altså direkte gevinster det nye systemet gir for saksbehandlerne.

Tema	Førsituasjon	Nåsituasjon
Status på saker	<p>I Junta må man manuelt endre status. får opp saknr. tittel, bruker, sak opprettet og sist oppdatert</p> <p>ikke mulig å filtrere</p> <p>Har ofte flere enn "20" faner åpne om gangen. Må fysisk inn på saken for å kunne se hva den handler om.</p>	<p>Automatisk oppdatering når brukeren svarer og blir da aktiv. Status blir satt til vent når 1.linje svarer/venter om mer informasjon.</p> <p>Kan f.eks filtreres etter: ready in progress suspended Prioritet</p> <p>I SMAX får man se hvem som har forespurt "Requested for" og man får også opp et bilde av personen. Dette gjør det lettere å huske saker</p> <p>Har 2-3 faner åpne om gangen, review funksjonen gjør det lett å få oversikt uten måtte fysisk gå inn i saken</p>
Views til saker		<p>Kan justere view etter hvilke linje det er for. Kan sette Ekspertgruppe i en sak, slik samhandlingen og flyten går bedre.</p>

Figur 6.4: Intervjutema: Status på saker (vedlegg 2)

Drøfting av problemstilling

Det ble videre fortalt at de er tre personer ved 1.linje i Trondheim og at de tar imot alt av henvendelser fra samtlige ansatte i både Trondheim, Oslo og Tromsø. SMAX ble tatt i bruk i desember 2019 og fra 1. januar 2020 ble rundt 200 ansatte fra Direktoratet for e-helse tatt opp i NHNs organisasjon. Dette er en økning på 45% fra 450 til rundt 600 ansatte, uten at det har blitt ansatt flere på 1.linje. Dette illustrerer i seg selv at effektiviteten og måten 1.linje arbeider på har endret seg i direkte sammenheng med bruken av SMAX. Dette kan vi se utdypet i *figur 6.5*.

Tema	Nåsituasjon
Jobber mer effektivt?	Ja
Hva blir den frigjorte tiden brukt til?	Går til å gjøre seg selv og arbeidsprosessene bedre. Må jobbe annerledes etter sammenslåingen. Forbedre rutiner og finne ut hvordan man kan gjøre seg selv bedre. org.utvikling av Intern IKT
Tegn på effekt	Flere ansatte, men ikke flere som supporterer. Mindre gåing = mer stillesitting = mer som løses gjennom systemet. Forbedring av metodikk og dokumentasjon fremover å ansette fler.

Figur 6.5: Intervjutema: Effektivitet (vedlegg 2)

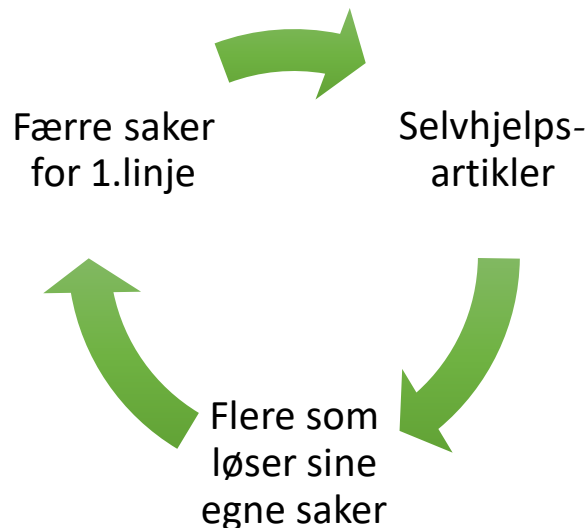
Man kan stille seg spørsmål om kvaliteten på løste saker har gått ned på bekostning av at flere saker løses, men det var ikke vårt inntrykk. Selv om det har vært en økning i antall henvendelser har 1.linje nå fått tid til å kunne lage artikler som veileder brukeren til å løse sine egne utfordringer før de ber om støtte fra 1.linje. Dette er en indirekte gevinst som har kommet på bakgrunn av at SMAX har støtte til en FAQ (Frequently Asked Questions) funksjon gjennom artikler/brukerveiledninger. Når det blir oppdaget mange henvendelser av samme type sak, velger 1.linje å utarbeide en artikkel. Når artikkelen er ute i SMAX vil bruker kunne finne løsning på problemet sitt, enten gjennom søk eller anbefalte artikler/veiledning, uten at de må kontakte 1.linje. Dette senker dermed trykket på 1.linje slik at de kan fokusere på mer kompliserte saker. Dette er en gevinst som har vokst frem uplanlagt og kan kategoriseres som en fremvoksende gevinst.

Drøfting av problemstilling

Tema	Førsituasjon	Takeaway	Nåsituasjon
Ingen wiki/Knowledge management / Løste saker kan gjøres om til artikler	Teknisk dokumentasjon og mer taus kunnskap, som ble dokumentert gjennom Confluence. Onenote ble mye brukt siden det ikke var noe ordentlig måte å dokumentere i Junta.	Var ofte nødvendig med gjenoppdagelse av kunnskap og gjenbruks-potensialet var dårlig. Så seg lei av å forklare samme til flere personer.	Flere kan finne informasjonen som det ofte stilles spørsmål om. SMAX har støtte til FAQ noe Junta ikke hadde.

Figur 6.6: Intervjutema: Artikler (vedlegg 2)

En slik gevinst som beskrevet i *figur 6.6* vil være viktig å fange opp for å utnytte den på best mulig måte. I dette tilfellet får vi en slags «positive feedback loop» som vist i *figur 6.7*, hvor mange henvendelser på en type sak fører til at det opprettes en artikkel, som igjen fører til at brukere finner svaret sitt selv og som til slutt frigjør tid til 1.linjen. Denne tiden kan igjen bli brukt for å lage flere artikler.



Figur 6.7: Positiv feedback loop

6.3 Organisasjon i endring - endrede forutsetninger

Planlegging og gjennomføring av gevinstrealisering blir ofte gjort på bakgrunn av tilstandsanalyser. Disse analysene vurderer interessenter, kunder og omliggende faktorer på det tidspunktet analysen blir gjennomført. Dette vil kunne gi utfordringer hvis noen av de vurderte faktorene endrer seg i løpet av prosjektets levetid. Den greske filosofen Heraklit er kjent for det mye brukte utsagnet «det eneste konstante er endring». Hvis dette stemmer, vil det være et konstant behov for endringsledelse.

Ved årsskiftet 2019/2020 fikk NHN tilført 200 nye ansatte fra Direktoratet for e-helse (DFE). Med en overførsel av nye ansatte følger automatisk en tilstrømning av (ny) organisasjonskultur. Dette vil være et sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer. Hvis det ikke er samsvar mellom den «nye» (DFE) og «eksisterende» (NHN) organisasjonskulturen, kan det ta tid å konsolidere en felles kultur, og det kan i mellomtiden oppstå en form for kulturkollisjon. Effekten av en slik kollisjon kan være redusert motivasjon, motstand mot endring og workarounds (alternative løsninger som omgår standard prosedyre). I sin tur vil disse konsekvensene kunne føre til at mål og planer opp mot prosjekter blir utdatert og ikke lenger passer for den nye situasjonen. Vi har ikke funnet empiri som taler for eller imot konsekvensene av tilførselen av de nye ansatte, og trekker heller frem et annet eksempel som viser god håndtering av endrede forhold.

Dokumentene vi har fått tilgang til gir et bilde av at organisasjonen har vært nøye med å komme med nye og utarbeidede planer basert på hendelser som oppstår.

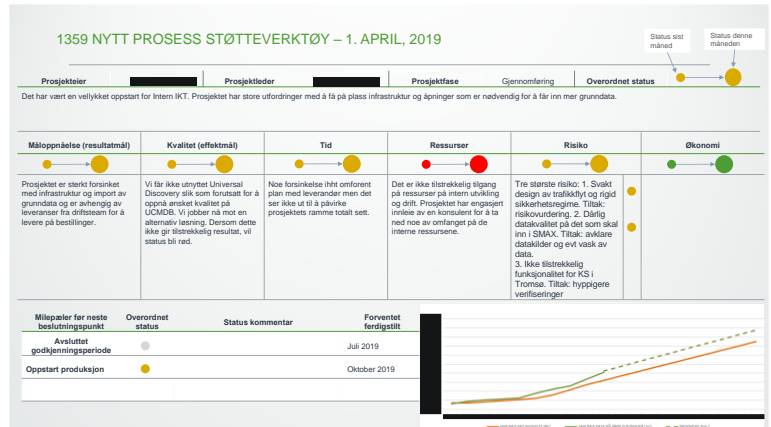
Dokumentasjon fra styringsgruppemøter beskriver dette godt. I tillegg til å ha fremdriftsplaner har det også blitt utarbeidet månedlige modeller for prosjektstatus. Noen av modellene (*figur 6.8*, *figur 6.9* og *figur 6.10*) er lagt ved som for å illustrere hvordan dette har blitt gjort.

Drøfting av problemstilling

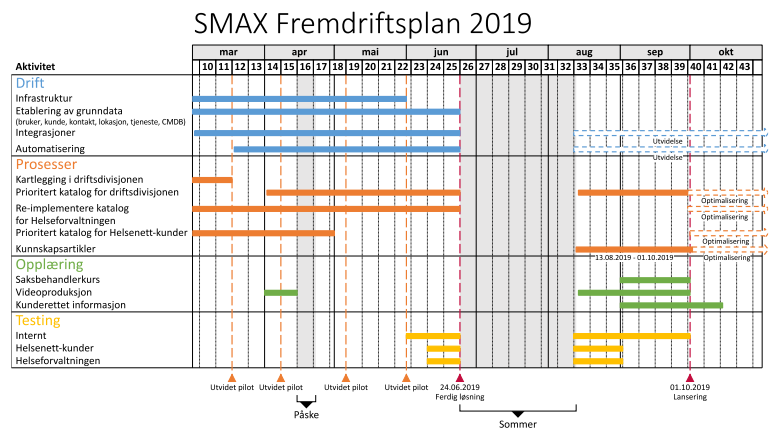
Navn ↑

P	SMAX styringsgruppemøte 2.5.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 2.5.20192.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 3.9.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 3.9.20192.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 3.10.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 3.10.20192.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 6.12.2018.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 13.11.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 13.11.20192.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 14.1.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 19.8.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 20.6.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 22.3.2019.pptx
P	SMAX styringsgruppemøte 30.10.2018.pptx

Figur 6.10: Styringsgruppemøter



Figur 6.8: Månedlig One-Pager med prosjektstatus



Figur 6.9: Fremdriftsplan fra styringsgruppemøte

PRINCE2 legger opp til at det skal utarbeides en *saksrapport* i de tilfellene det oppstår et problem, avvik eller utfordring. Fra empirien knyttet til justering av plan ble opprinnelig plan (figur 5.5) og revidert plan (figur 5.6) presentert. Disse planene ligger som et vedlegg til en endringsanmodning (et forslag om endring som trenger godkjenning) utarbeidet i forbindelse med lanseringen av SMAX. Bakgrunnen for anmodningen var:

«I forbindelse med bred testing av SMAX er det avdekket høy risiko ved enkelte deler av organisasjonen, dette er særskilt knyttet til de tyngste brukerne av Junta.

...

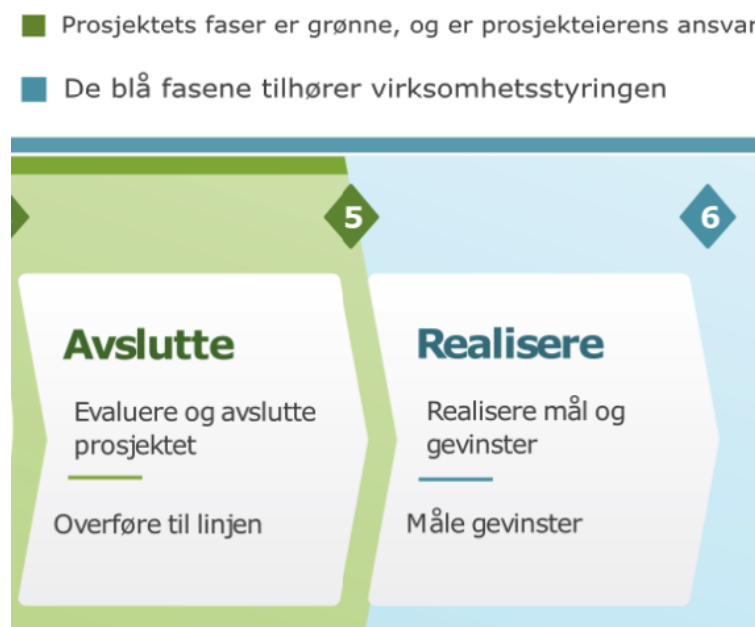
For deler av organisasjonen blir endringen meget stor, både mtp endring i arbeidsrutiner og endring av verktøy som ikke har identisk funksjonalitet som eksisterende. Det er også avdekket svakheter i løsningen som ønskes utbedret for å ta ned risiko». (NHN, 2019e)

Drøfting av problemstilling

Tiltaket for den identifiserte utfordringen er altså en «soft-lansering» som går ut på at organisasjonen gradvis tar i bruk løsningen. *Figur 5.6* illustrerer den gradvise innføringen. Dette er et eksempel på endringsledelse i praksis når rammebetingelsene for et prosjekt endres. Hadde dette gått uoppdaget uten justeringer, kunne konsekvensene vært motstand og lavere akseptanse blant de *tyngste brukerne av Junta*.

6.4 Fra prosjektorganisasjon til linjeorganisasjon

Til nå har vi diskutert noen utfordringer ved valg av prosjektrammeverk, måldefinisjoner og forståelse, samt hvordan endring i organisasjonen kan påvirke prosjektets gevinstrealiseringsarbeid. Alt dette er sterkt tilknyttet prosjektorganisasjonen og selve prosjektgjennomføringen. Ved prosjektslutt skjer det normalt en overgangsfase der prosjektets resultater blir tatt inn i linjeorganisasjonen og den daglige driften.



Figur 6.11: Utsnitt av fase 5 og 6 fra Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2020c)

Prosjektveiviseren illustrerer og beskriver denne overgangen i de to siste fasene. Legg spesielt merke til trinn 6 i *figur 6.11*. Her plasseres ansvaret for å realisere mål og gevinster, samt å måle disse, på linjeorganisasjonen. Dette kommer av at det er linjeorganisasjonen som skal ha nytte av prosjektets resultat etter at prosjektet avsluttes og prosjektorganisasjonen opphører. Dette stemmer godt med IT og Gevinstrealiserings prinsipp nr 3, som sier at «kun ledere og brukere kan utløse forretningsmessige gevinster». Vi har tidligere trukket frem teknologiakseptanse som en viktig teori om den faktiske bruken. I casets tilfelle vil gevinster kunne realiseres når brukerne «aksepterer» SMAX og bruker løsningen på riktig måte - det vil si at de integrerer verktøyet som en

Drøfting av problemstilling

naturlig og selvfølgelig del av sin arbeidsprosess, og at de involverte oppnår en omforent og samstemt praksis som saksbehandlere og brukere av de aktuelle verktøy.

Vi vet at utrulling ble delt opp på grunn av usikkerhet tilknyttet «de tyngste brukerne av Junta». Dette er et eksempel på en typisk overgangskostnad der de ansatte fort kan anta at de selv må legge inn ekstra innsats for å kunne ta i bruk det nye systemet. Hadde disse brukerne tatt i bruk systemet med en forventning om at det nye vil vanskeliggjøre arbeidshverdagen, ville det trolig blitt vanskelig å oppnå de ønskede effektene. Dette tydeliggjør at ulike interessenter vil ha ulike «forventninger om» og «oppfattelser av» effektene som senere slår ut i den faktiske brukeratferden. Hvis vi ser på alle interessenter som en helhetlig (lik) gruppe og tenker at de planlagte gevinstene realiseres av gruppen, vil det fort bli utfordrende. Det kan være stor forskjell på vaner, tidligere erfaring, interesse for IT og dermed også hva de forskjellige interessentene har behov for. For å kunne dra i de riktige spakene slik at de berørte interessentene blir best mulig forberedt, kan det være aktuelt å tenke «gevinster for hvem?». Ulike interessenter vil ha ulikt behov og nytte, og vi må derfor balansere tiltak og endringer opp mot hvem som er interessant for å sikre varig nytte.

9.1 INTERESSENTANALYSE

Viktigste interessenter:

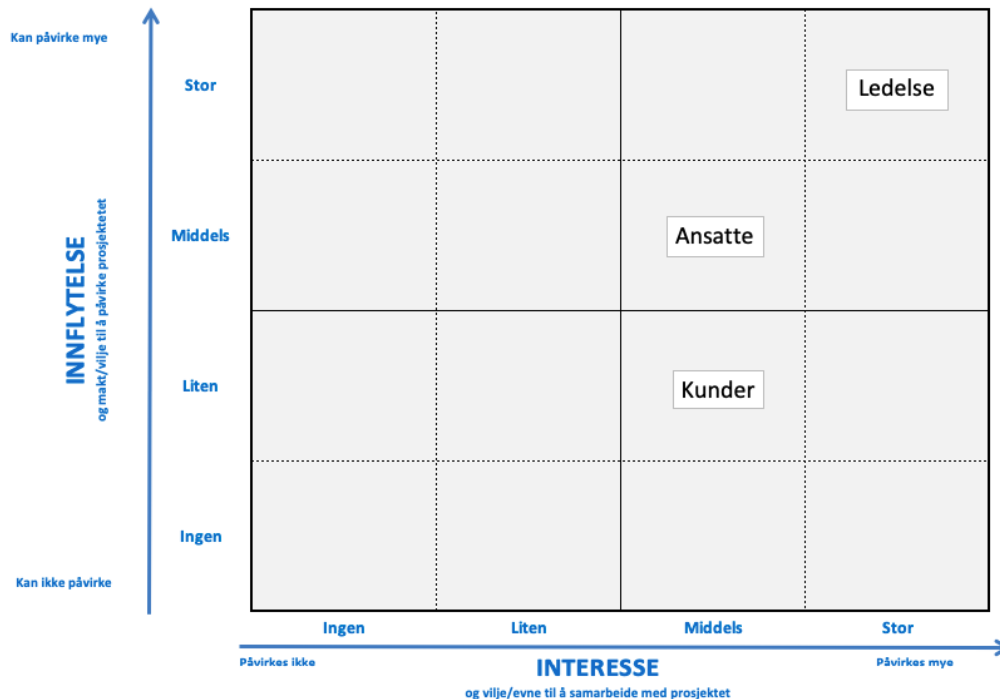
- **Ledelse**
Ledelsen skal ta i bruk det nye verktøyet til å få bedre styringsdata. I tillegg er prosjektets suksess direkte utslagsgivende i produktiviteten til ansatte som benytter verktøyet.
- **Ansatte**
Verktøyet skal erstatte flere andre verktøy som er i bruk og ansatte vil få ny måte å arbeide på.
- **Kunder**
Kunder vil få en endret måte å forholde seg til NHN's tjenester på via ny selvbetjeningsportal.

Figur 6.12: Interessentanalyse (NHN, 2018f)

Interessentanalysen i *figur 6.12* får frem at de mest sentrale interessentene har blitt kartlagt. Det vil være mulig å gå dypere i interessentene ved å skille mellom ansatte i ulike avdelinger siden disse kan ha forskjellige nytte av SMAX basert på faktorene fra teknologiakseptansmodellen. En som jobber med å løse saker vil ha et annet behov enn en ansatt som sender inn forespørsel om hjelp. Disse kan i tillegg ha ulike forutsetninger for å lykkes med å ta i bruk nytt system. Å avdekke slike nyanser kan være nyttig for å kommunisere med forskjellige interessenter som har ulike behov, utfordringen her er at dette kan være ekstra tidkrevende, spesielt i oppstartsfasen. Ansatte og kunder kan med andre ord i utgangspunktet ikke antas å være homogene med like forutsetninger og behov - hverken teknisk eller praktisk.

Drøfting av problemstilling

Interessentanalysen presentert *figur 6.12* viser hvordan interessentene blir berørt av endringene. Videre ville det vært aktuelt å vurdere hvor stor interesse og innflytelse de har på prosjektet. I *figur 6.13* har vi satt opp et eksempel til en interessentmatrise med utgangspunkt i oversikten over de viktigste interessentene.



Figur 6.13: Interessentmatrise

Kort begrunnelse for våre valg av plassering:

- Ledelse: Uten forankring i ledelsen vil ikke prosjektet ikke gå vellykket videre. Det er brukt mange ressurser så langt og ledelsen har stor interesse for at prosjektet blir vellykket og skaper ønsket effekt. I tillegg er ønsket om en ny saksbehandlingsløsning et strategisk valg og ledelsen vil ha myndighet til å kunne påvirke prosjektet i en strategisk «riktig» retning.
- Ansatte: Den nye saksbehandlingsløsningen vil påvirke arbeidshverdagen til mange ansatte. Vi har selv ikke det fulle bildet av hvor mange som blir påvirket, men i varierende grad må noen jobbe på nye måter. For eksempel må Intern IKT gjøre sine daglige oppgaver i et helt nytt og ukjent system.
- Kunder: For kundene sin del vil interessen være middels siden prosjektets resultat ikke vil endre store deler av arbeidshverdagen. Med rundt 6000 kunder kan man forvente liten innflytelse, siden NHN er en aktør kundene mer eller mindre må forholde seg til.

Drøfting av problemstilling

Graden av innflytelse og interesse legger grunnlaget for hvordan man skal arbeide med den enkelte interessenten for å møte behov, samt unngå unødvendig støy eller andre utfordringer. Hvis de mest berørte interessentene ikke blir overbevist om at prosjektets resultater er til deres og organisasjonens beste, kan det resultere i at ansatte lar være å utforske og benytte nye muligheter for forbedring av sin arbeidsform som verktøyet kan støtte. Fra empirien kommer det frem noen gode eksempler på hvordan man kan involvere og informere interessentene.

10. apr 2018 kl. 09:29, NHNAD\elisabetha
(oppdatert: 10. apr 2018 kl. 12:23, av NHNAD\lilliane)

På vei mot nytt prosesstøtteverktøy

Hvilket system skal erstatte Junta, HPSM og POB?
Neste uke kunngjøres konkurransen om hvilket verktøy
for prosesstøtte som skal overta. Målet er å ha en
kontrakt på plass til høsten.

Figur 6.14: Intranett-artikkel

Figur 6.14 er utsnitt av en artikkel som er en mindre del av en større kommunikasjonsplan som blir oppsummert i figur 5.3 og figur 5.4. For å skape åpenhet og informere om overgangen til ny saksbehandlingsløsning har det blitt kommunisert gjennom blant annet intranett-artikler som i figur 6.14. Tabell 6.6 er et utsnitt fra den ene kommunikasjonsplanen hvor det er satt opp egne tiltaksplaner for blant annet Intern IKT.

Tiltak	Mål	Ansvarlig	Tidspunkt	Kanaler	Kommentar
Informere om hva som skjer av endringer ift Intern IKT	Forberede ansatte på endring; hva og når	[REDACTED]	28. februar (intravenøs) 27.feb: Samhandlingsmøte)	<ul style="list-style-type: none">• Infosak intranett• Sende ut epost-varsel om endring• Informasjon til ledere i samhandlingsmøte	[REDACTED] bistår med publisering intranett.

Tabell 6.6: Utsnitt fra kommunikasjonsplan (NHN, 2019b)

Disse tiltakene ser ut til å ha hatt positive virkninger for interessenten. Det innledende intervjuet avdekket at de berørte ved Intern IKT følte seg i stor grad involvert i prosjektet, se figur 6.15. De fikk mulighet til å gi tilbakemeldinger underveis og la grunnlaget for selve arbeidsflyten i SMAX. Dette skaper sterkere eierskap og sluttløsningen blir mer lik deres ønsker og behov. En naturlig utfordring vi tidligere har

Drøfting av problemstilling

pekt på er at man ikke kan involvere alle interessenter i like stor grad. Å involvere de mest berørte gruppene tidlig ser ut til å slå positivt ut i den faktiske bruken. For de mindre berørte interessentene kan det vurderes en form for kompensasjon for å redusere de forventede/opplevde kostnadene.

Tema	Førsituasjon
Involvering	<p>Fikk vite om prosjektet høsten 2018 og var i pilot i ca. halv år før de nå er i produksjon.</p> <p>Intern-IKT var med på prosessen, ga review og har fått gi tilbakemelding under utvikling. (følt seg veldig inkludert)</p> <p>Omfanget av innføringen var for stort i starten. Ikke nok folk som jobbet med det. Mye frem og tilbake.</p>
Tema	Nåsituasjon
Workflow	<p>De ansatte har utviklet arbeidsflyten som sakene i dag gå gjennom.</p> <p>Utviklernes oppgave var å oversetter disse modellene (fra Visio) til kode for SMAX.</p>

Figur 6.15: Intervju tema: involvering og workflow

Erfaring fra tidligere prosjekter vil spille en stor rolle på hvordan prosjektets resultater blir mottatt av sluttbruker. Hvis man som ansatt opplever at endringsbehovene oppstår hurtigere enn situasjonen normaliseres, kan det oppstå endringstretthet (Amundsen & Kongsvik, 2008). *Figur 6.16* viser seks tidligere prosjekter som har forsøkt å anskaffe nytt verktøy eller ny integrasjon/funksjonalitet.

Drøfting av problemstilling

PROSJEKT
<p>2011: Prosjekt 1123 Re-etablering av støtteverktøy (integrasjoner og erstatte funksjonalitet)</p> <p>Formålet var å starte arbeidet med å gjøre seg mindre avhengig av Junta ved å integrere Junta med andre systemer. Blant annet for unngå at Junta var master for kunde-data. Det ble skissert en løsning med Biztalk men prosjektet ble ikke ferdigstilt og hadde ingen resultater.</p>
<p>2013: Prosjekt 1177 Utfasing av Junta (Nytt verktøy)</p> <p>Formålet var å erstatte Junta helt eller delvis med en hylleware og gi verktøystøtte til flere arbeidsprosesser. Det ble ikke gjennomført en anskaffelse.</p>
<p>2014: Prosjekt 1201 Utredning av behov for støtteverktøy ("Tourenc-rapporten") (Nytt verktøy)</p> <p>Formålet var å kartlegge Juntas prosesser og funksjonalitet som grunnlag for kravspesifikasjon til ny hylleware som kan erstatte Junta. Det ble anbefalt å anskaffe et ITSM verktøy og MS Service Manager ble anbefalt som produkt men ble ikke anskaffet.</p>
<p>2015: Flow (integrasjoner og erstatte funksjonalitet)</p> <p>Flow var et utviklingsløp som gikk utenom prosjektmodellen. Formålet har vært å gjøre seg mindre avhengig av Junta og lage et integrasjonsnav for informasjon. Blant annet skulle CMDB, tjenestekatalog og DNS-funksjonalitet flyttes ut av Junta og inn i et nytt, egenutviklet system (Flow). Dette er gjennomført og er i drift i dag. Flow er i stadig videreutvikling.</p>
<p>2016: Prosjekt 1285 Anskaffelse av saksbehandlingsverktøy (Nytt verktøy)</p> <p>Formålet var å anskaffe et ITSM verktøy som kan erstatte de tre (Junta, HPSM og POB) som var i bruk etter etableringen av tjenestesenteret. Prosjektet hadde en grundig prosess med krav og anskaffelse. Prosjektet presenterte to kandidater men ingen ble valgt.</p>
<p>2017: Prosjekt 1320 Anskaffelse av ITSM (Nytt verktøy)</p> <p>Formålet var å gjennomføre en top-down kartlegging der visjon og strategi i toppen, skulle bane vei for anskaffelse av et nytt ITSM verktøy. Ekstern bistand fra Crayon ble benyttet men prosjektet ble avsluttet før det fikk levert noen resultater.</p>

Figur 6.16: Erfaringer fra tidligere prosjekter (NHN, 2018a)

Denne dokumentasjonen eksemplifiserer det faktum at endring har blitt påbegynt flere ganger og er naturlig når ulike deler av den voksende organisasjonen har behov som ikke er dekket og man har et samlet behov for endring. På grunn av endringstretthet kan det oppstå en «kognitiv misoppfatning» der vi gir de negative sidene ved prosjektet mer oppmerksomhet enn de positive. Gjentatte endringsforsøk kan føre til BOHICA-tankegang – «Bend over, here it comes again». Dette belyser at kommunikasjonsplanen og interessentanalysen er viktige verktøy for å håndtere endringstretthet i organisasjoner. Erfaringene vil være overførbare til andre prosjekter, og det kan derfor være lurt å dokumentere hvordan prosjektet har utartet seg. *Figur 6.16* illustrerer også hvordan en slik erfaring kan se ut. Knyttet opp mot gevinstrealisering vil erfaringer her være nyttig å dokumentere for å forbedre sitt arbeid med å oppnå gevinster. Over tid vil erfaringer føre til at gevinstrealisering blir lettere å

Drøfting av problemstilling

gjennomføre og virksomheten får over tid synliggjort nytten og hva som det kan jobbes videre med.

Å gi et klart svar på hvordan man kan koble prosjekt- og linjeorganisasjonen sammen er ikke lett. Vi har tidligere pekt på at det er mulig å utnevne en gevinstansvarlig fra linjeorganisasjonen som blir aktivt inkludert i prosjektet. Dermed vil eierskapsfølelsen trolig økes og den ansvarlige vil videreføre prosjektets verdier selv etter at prosjektet formelt er avsluttet. Tidligere nevnt A3 vil også være et nyttig verktøy for å oppsummere hensikt og ønsker, slik at det blir lettere å forstå hvorfor prosjektet ble startet og hvilke gevinster man ønsker på sikt.

7 Konklusjon og veien videre

For å ikke ende opp som en del av de 80% feilede IKT-prosjektene som blir anslått av Leif S. Flak, bør man se på resultatet av prosjekter som leveranse av gevinster og ikke ren teknologi. Gevinster og realisering av disse er et relativt nytt konsept og det kan være ekstra vanskelig å komme i gang hvis man har begrenset med erfaring på området fra tidligere.

PRINCE2 som rammeverk alene har i liten grad fokus på gevinstrealisering, og uten en tilnærming til hvordan gevinstene skal styres vil det bli utfordrende med oppfølging og måling. For å dekke denne svakheten kan DFØ sin Prosjektveiviser integreres for å oppnå synergieffekter. DFØ trekker blant annet frem gevinstrealiseringsplanen som et godt verktøy og vi har sett at en slik plan kan utarbeides med utgangspunkt i allerede utført arbeid fra PRINCE2-prosessene. I de tilfellene gevinstrealisering er nytt og ukjent i prosjektsammenheng vil dette fort oppleves som ekstraarbeid. Vi mener at gevinstrealiseringsarbeidet kan skje i inkrementelle steg hvis organisasjonen blir enige om SMARTe mål. I de tilfellene hele prosjektets omfang ikke er tydelig definert, vil revisjon og tilpasning være en løsning.

Planer og aktiviteter vil også ha behov for fortløpende revisjon på grunn av endrede forutsetninger gjennom prosjektets livsløp. Interessentene som skal dra nytte av gevinstene kan ha endrede holdninger og tilskudd av nye ansatte kan skape kulturkollisjon som gjør de planlagte gevinstaktivitetene mindre relevant. Fra empirien har det kommet frem gode eksempler på hvordan håndtere endringer ved hjelp av kommunikasjonsplaner og endringsanmodninger. Den største utfordringen vil være å fange opp endringen tidlig nok. I tillegg kan overgangen fra prosjektorganisasjon til linjen bli en snublestein hvis ingen tar prosjektets resultater og ønsker videre. Her har vi sett at å utpeke en gevinstansvarlig er en mulig løsning. Selv om prosjektet leverer på tid, kost og kvalitet, kan det bli vanskelig å realisere gevinstene hvis sluttbrukeren i linjeorganisasjon ikke bruker løsningen på tiltenkt måte. For å bedre forstå faktisk bruk vil teknologikompetanse spille en sentral rolle.

7.1 Tanker om prosessen og veien videre

Denne oppgaven ble noe annet enn hva som først var planlagt. Som vi har trukket frem i denne oppgaven preges prosjekter i dag av høy usikkerhet og konstant endring. Vi har kjent på dette gjennom store deler av forskningsprosessen, noe som har satt krav til fleksibilitet og tilpasningsevne. Dette har resultert i en iterativ og inkrementell prosess der både problemstilling, teori, empiri og diskusjon har blitt revidert fortløpende gjennom prosjektperioden.

Det var først planlagt å gjennomføre målinger av IT-innføringsprosjektets gevinster. Dette ble vanskelig da, vi i forkant av koronasituasjonen, fikk vite at løsningen likevel ikke skulle innføres i hele organisasjonen. Dette gjorde temaet litt mer følsomt for de involverte. Den eskalerende koronasituasjonen gjorde heller ikke arbeidet lettere. Det har ført til ulike avgrensninger - både for å ikke gjøre omfanget for stort, men også på grunn av hva som har vært mulig å gjennomføre.

Det eneste som ikke har blitt endret gjennom prosjektperioden er oppgavens tema. Gevinstrealisering har for oss vært et interessant tema helt siden det kom inn opp som pensum i studiet. I starten satt vi oss inn i caset med en forventning om å finne planer og dokumenter som teorien peker på som viktig. Dette var ikke tilfellet og vi innså fort at virkeligheten er mer kompleks enn hva vi trodde. Etter å ha jobbet med denne oppgaven har vi sett at gevinstrealisering er sentralt for prosjekter, men også at det er komplisert og dermed vanskelig å få til. Dette er lærdom vi kommer til å ta med oss videre i studie- og jobbsammenheng.

Til slutt ønsker vi å runde av med å tenke litt fremover. Vi har lært mer enn det som fremkommer i denne oppgaven. Skulle vi presentert all eksisterende og ny kunnskap ville det vært behov for mer plass enn det en bacheloroppgave legger opp til. Å ta dette videre til en eventuell masteroppgave er ikke utelukket. Vi har trolig klart å finne flere spørsmål enn svar, og det er mye uoppdaget rundt utfordringene tilknyttet gevinstrealisering i praksis og temaet generelt. Videre ville det vært nyttig å gjennomføre intervjuer av prosjektledere fra ulike virksomheter for å se om det er enighet rundt utfordringene, eventuelt om utfordringene varierer fra bransje til bransje. Aksjonsforskning der vi følger et prosjekt i en periode og bidrar med praktiske tiltak hadde vært utrolig givende. På lik linje med at endringer i omgivelsene påvirker prosjektets rammer, vil endrede omgivelser påvirke forskningens relevans og riktighet. Den nye situasjonen etter pandemien stiller krav til mer digital og spredt samhandling, og det ville vært interessant å sett nærmere på muligheter og utfordringer dette skaper for realisering av gevinster. Det blir spennende å følge med på om det skjer mer forskning rundt temaet i tiden som kommer.

8 Referanser

- Audun Farbrot. (2007, januar 26). *Slik lykkes du med endringsledelse*.
<https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/slik-lykkes-du-med-endringsledelse/1011437>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforl.
- Cadle, J., & Yeates, D. (2008). *Project management for information systems*. Pearson Prentice Hall.
- Craig Curran-Morton. (2015). *Change Management: The Paradigm Shift*. ProjectManagement.Com.
<https://www.projectmanagement.com/articles/295705/Change-Management--The-Paradigm-Shift>
- DFØ. (2014). *Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. 52.
- DFØ. (2019, april 29). *Hva er en gevinst? - DFØ*.
<https://dfo.no/fagomrader/gevinstrealisering/hva-er-en-gevinst>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019). *Prosjektets styringsparametere*.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/planlegge/planlegge-prosjektgjennomforingen/prosjektets-styringsparametere>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020a). *Hva er Prosjektveiviseren?*
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020b). *Prosjektveiviseren*. <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalisering-og-samordning/prosjektveiviseren>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020c). *Prosjektveiviserens faser*.
<https://www.prosjektveiviseren.no/>
- Dunphy, D. (1996). *Organizational Change in Corporate Settings*.
- Engesmo, J. (2018a). *Forelesning 1 Endringsledelse H2018 del 2 Blackboard.pdf*.
- Engesmo, J. (2018b). *Oversikt- Utvidet modell for teknologiakseptanse.pdf*.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metoder*. Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. (2012). *Endringsledelse og sticky culture—Magma*.
<https://www.magma.no/endringsledelse-og-sticky-culture>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jenner, S. (2009). *Realising Benefits from Government ICT Investment: A Fool's Errand?* Academic Conferences Limited.
- Karabin. (2020). *Om oss | Karabin*. om-oss/
- Leif S. Flak. (2012). *Gevinstrealisering og offentlig IKT-investering*. Universitetsforlaget.

Referanser

- Markus, M. L. (2004). Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. *Journal of Information Technology (Palgrave Macmillan)*, 19, 4–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- Metier OEC. (2020a). Dette er prosessene i PRINCE2®. *Metier OEC PRINCE2®*. <https://www.prince2.no/om-prince2/prosessene-i-prince2/>
- Metier OEC. (2020b). Tilnærming til gevinststyring. *Metier OEC PRINCE2®*. <https://www.prince2.no/fagstoff-maler/tilnaerming-gevinststyring/>
- Metier OEC AS. (2017). *PRINCE2 2017 Prosessmodell NORSK.pdf*.
- NHN. (2014). *Nhn-strategi-2020.pdf*.
- NHN. (2018a). *Forprosjektrapport Nytt prosess støtteverktøy.docx*.
- NHN. (2018b). *Gevinster per prosjekt.xlsx*.
- NHN. (2018c). *Presentasjon av ITSM.pptx*.
- NHN. (2018d). *Prosess støtteverktøy.pptx*.
- NHN. (2018e). *BusinessCase prosessstøtteverktøy.docx*. NHN.
- NHN. (2018f). *B3 PID prosessstøtteverktøy.docx*. NHN.
- NHN. (2019a). *Kommunikasjonsplan_helseforvaltningen.docx*.
- NHN. (2019b). *Kommunikasjonsplan_SMAX.docx*.
- NHN. (2019c). *Lansering.pptx*.
- NHN. (2019d). *Skjermbilder Portal.docx*.
- NHN. (2019e). *SMAX_Endringsanmodning okt 2019.docx*.
- nhn.no. (2020, april 2). *Om oss*. Norsk Helsenett SF. <https://www.nhn.no/om-oss/>
- Opland, L. E. (2019). *IBED3002 – Prosjektledelse og forretningssystemer Introduksjon*. 23.
- Peppard, J., & Ward, J. (2007). *Business Benefits from IT Investments*. 6(1), 12.
- PRINCE2® wiki*. (2020). <https://prince2.wiki/>
- PRINCE2 Templates: PRINCE2® wiki*. (2020). <https://prince2.wiki/extras/prince2-templates/>
- Project Management Institute (Red.). (2018). *Benefits realization management: A practice guide*. Project Management Institute.
- Rolstadås, A. (2020a). Interessent – prosjekt. I *Store norske leksikon*. http://snl.no/interessent_-_prosjekt
- Rolstadås, A. (2020b). Prosjektgjennomføringsmodell. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/prosjektgjennomf%C3%B8ringsmodell>
- Rolstadås, A. (2020c). Mål – prosjektledelse. I *Store norske leksikon*. http://snl.no/m%C3%A5l_-_prosjektledelse

Referanser

Sobek II, Durward K, & Smalley, A. (2011). *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*. Taylor and Francis.
<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=345173>

Strand, K. A., & Klefstad, B. (2019). *Itl-Is01-introduksjon.pdf*. TISIP.

Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>

Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments*. 419.

What is AXELOS | About Us. (2020). AXELOS. <https://www.axelos.com/about-axelos>

Wæhle, E., & Dahlum, S. (2018). Case-studie. I *Store norske leksikon*.
<http://snl.no/case-studie>

Øyen, O. (2020). *Hvordan få maksimal gevinst av digitalisering?* 21.

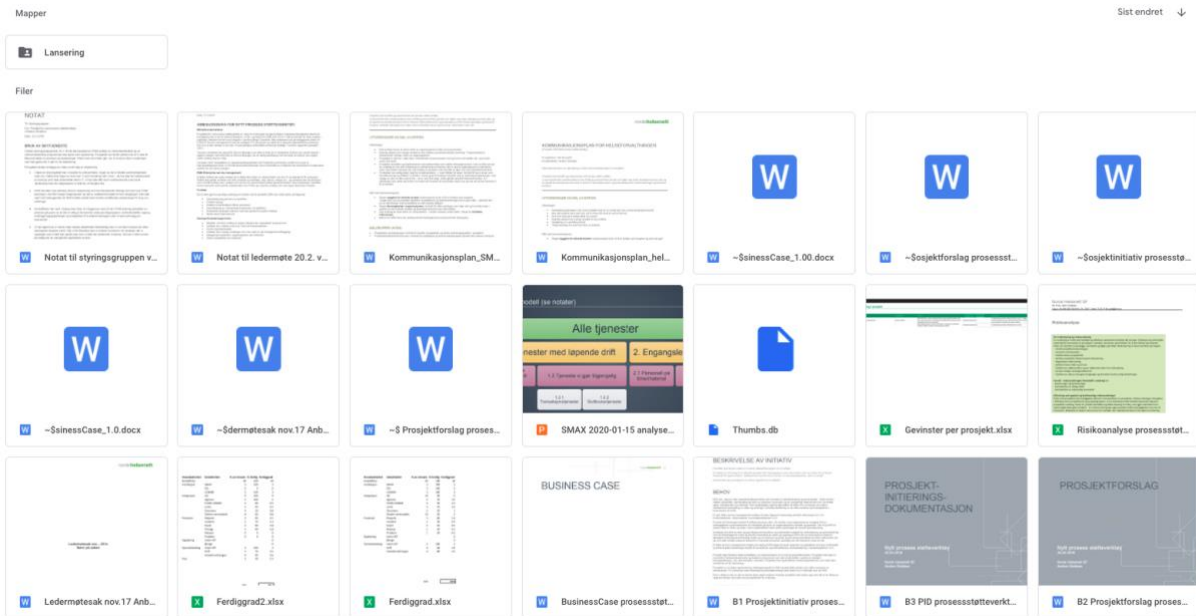
Vedlegg

9 Vedlegg

Vedleggene kommer på de neste sidene.

Vedlegg 1

01 Mandat og plan



De mest sentrale dokumentene i denne mappen er illustrert under.



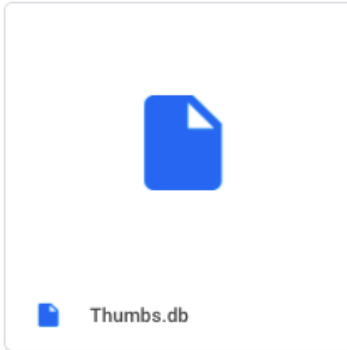
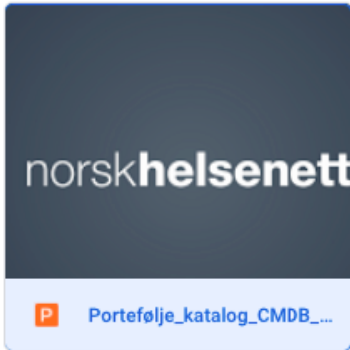
06 Presentasjoner

Mapper

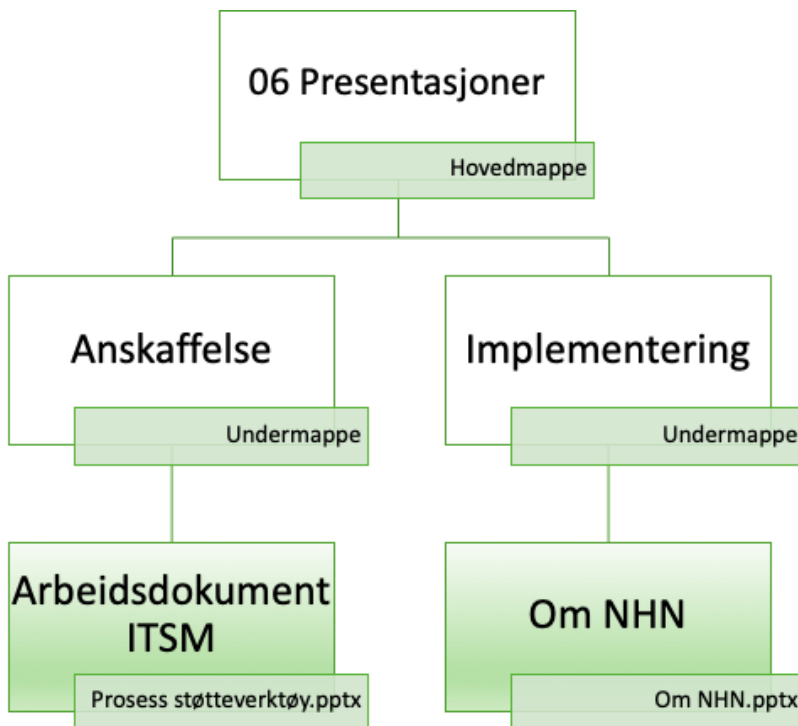
Anskaffelse

Implementering

Filer



De mest sentrale dokumentene i denne mappen er illustrert under.



70 Dokumentasjon

Mapper

Sist endret ↓

Micro Focus Info-Tech Leverandører HN-IKT Regjeringen

Gartner Testing Difi

Filer

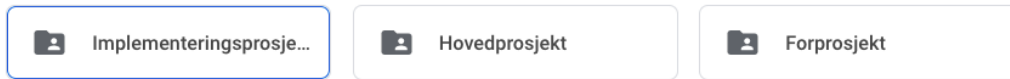
Nåsituasjonsbeskrivels...

Kostnadsberegning for...
3,503,000

utdatert

71 Leveranse

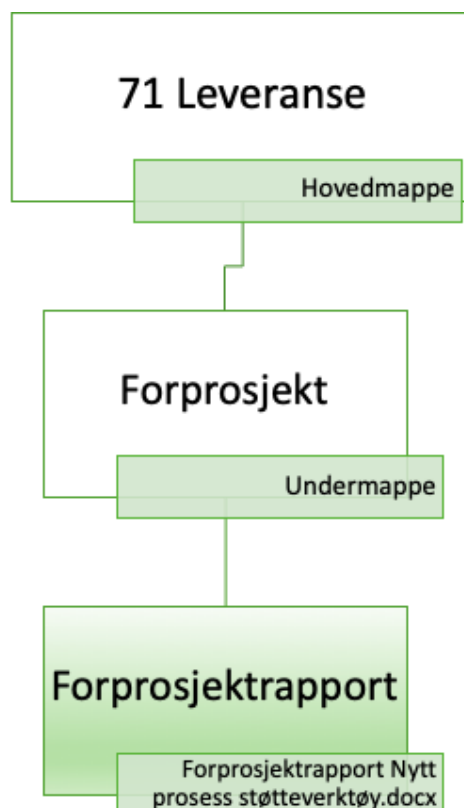
Mapper



Filer



De mest sentrale dokumentene i denne mappen er illustrert under. Mappen *Hovedprosjekt* er tom og informerer om at innholdet har blitt plassert på et tilgangsstyrt område og vil bli plassert tilbake når anskaffelsen er avsluttet. Vi har ikke fått tak i dokumentene som hører til denne mappen og vi kan ha gått glipp av viktige dokumenter.



Vedlegg 2

Notater fra innledende intervju.

Tema	Førsituasjon	Takeaway	Nåsituasjon	Takeaway
Deres rolle i NHN	Begge er ansatt på heltid i seksjonen for Intern IKT			
Intern-IKT struktur	1. linje (3stk) som tar imot alt av henvendelser fra både Trondheim, Oslo og Tromsø. Henvendelser fra utenom Trondheim blir rutet videre til sitt respektive kontor for evt. on-site support. Har både 2. og 3. linje som ofte blir brukt i form av "eksperthjelp".			
Deltakernes oppfattelse av behovet for et nytt system/ Felles arbeidsprosesser	Var et stort behov. Måtte tidligere forholde seg til flere systemer og det mest brukte (Junta) var svært lite bruker- og tilpasningsvennlig. Lite oversikt Eksempel: Måtte før kontakte brukere/kunder over mail for å få tilgang til mer info.	Behovet støttes av prosjektdokumentene vi har tilgang til. Mandatet virker godt gjennomtenkt.	Jobber nå mer likt, siden det ikke er like lett å gå utenom prosessen slik det er i dag. Før satt man mer direkte opp mot brukere. Nå sitter man i kontakt med systemet, noe som bryter med menneskelige relasjoner og brukerne blir "tvunget" til å samhandle gjennom SMAX.	Mot gevinst om ønsket felles arbeidsprosesser og standardisering i org.
Opprettelse av sak	Gikk før gjennom Junta. Manuelt lage sak eller over mail. Ble ikke automatisk sorter eller kategorisert.			
Status på saker	I Junta må man manuelt endre status. får opp saknr. tittel, bruker, sak opprettet og sist oppdatert ikke mulig å filtrere Har ofte flere enn "20" faner åpne om gangen. Må fysisk inn på saken for å kunne se hva den handler om.		Automatisk oppdatering når brukeren svarer og blir da aktiv. Status blir satt til vent når 1.linje svarer/venter om mer informasjon. Kan f.eks filtreres etter: ready in progress suspended Prioritet I SMAX får man se hvem som har forespurt "Requested for" og man får også opp et bilde av personen. Dette gjør det lettere å huske saker Har 2-3 faner åpne om gangen, review funksjonen gjør det lett å få oversikt uten måtte fysisk gå inn i saken	
Views til saker			Kan justere view etter hvilke linje det er for. Kan sette Ekspertgruppe i en sak, slik samhandlingen og flyten går bedre.	
Junta og statistikk / SMAX og statistikk	Siden saker i Junta ikke var kategoriserbare er det vanskelig å hente ut beskrivende data.		Ja, i form av hvor mange saker løst/igjen for en person, antall saker løst totalt og over perioder.	
Gruppering og prioritering	Tidligere besto en sak av [Tittel - Bruker - Sak].	Var før uoversiktlig og kunne ført til feil	Nå kan man se hva man jobber med og mye informasjon som gir et bilde av omfanget. Mulighet for å gruppere, kategorisere og prioritere saker.	Sparer mange klikk.
Bestilling av standardutstyr.	Kom ofte mange henvendelser knyttet til hva som lå i "standardutstyr". Spesielt for nyansatte.			

Tema	Førsituasjon	Takeaway	Nåsituasjon	Takeaway
Ingen wiki/Knowledge management / Løste saker kan gjøres om til artikler	Teknisk dokumentasjon og mer taus kunnskap, som ble dokumentert gjennom Confluence. Onenote ble mye brukt siden det ikke var noe ordentlig måte å dokumentere i Junta.	Var ofte nødvendig med gjenopdagelse av kunnskap og gjenbruks-potensialet var dårlig. Så seg lei av å forklare samme til flere personer.	Flere kan finne informasjonen som det ofte stilles spørsmål om. SMAX har støtte til FAQ noe Junta ikke hadde.	
Brukermanualer			Brukerne slipper å spør om hjelp og fremstår som mer søkende etter informasjon. Artikkelsystemet gjør dette lettere. Hvis brukeren oppretter sak og det finnes løsning i en artikkel, blir man lenket til den.	
Oppsett av epost på mobil	Tidligere mange nyansatte som spurte om hjelp til dette.	Så ut som den mest leste artikkelen.	I dag er det ingen direkte henvendelser på dette, siden det er godt dokumentert i form av en artikkel.	
Meld feil eller be om bistand			Mye brukt i starten fordi den er mest vag og minst konkret.	Dette ga utgangspunkt for mer spesifikke artikler som dekte problemer mange søkte etter.
“bestill tilgang”			Går nå automatisk til ledere	
Saksflyt			Noen saker går utenom “standarden” og går direkte til lederen av seksjonen. Slipper alle mellomledd og man kan filtrert ut de sakene som ikke angår en selv. Nå er det standardisert, og gjennomgang av rutiner osv.	Gir superbrukerne mer tid til saker som de kan (og skal) løse.
Jobber mer effektivt?			Ja	Se oppfølgingsspørsmål under
Hva blir den frigjorte tiden brukt til?			Går til å gjøre seg selv og arbeidsprosessene bedre. Må jobbe annerledes etter sammenslåingen. Forbedre rutiner og finne ut hvordan man kan gjøre seg selv bedre. org.utvikling av Intern IKT	
Tegn på effekt			Flere ansatte, men ikke flere som supporterer. Mindre gåing = mer stillesitting = mer som løses gjennom systemet. Forbedring av metodikk og dokumentasjon fremover å ansette fler.	

Tema	Førsituasjon	Takeaway	Nåsituasjon	Takeaway
Involvering	<p>Fikk vite om prosjektet høsten 2018 og var i pilot i ca. halv år før de nå er i produksjon.</p> <p>Intern-IKT var med på prosessen, ga review og har fått gi tilbakemelding under utvikling. (følt seg veldig inkludert)</p> <p>Omfanget av innføringen var for stort i starten. Ikke nok folk som jobbet med det. Mye frem og tilbake.</p>	Superbrukerne har følt seg involvert, men brukerne (de andre ansatte) har kanskje ikke samme følelsen.		
Workflow			<p>De ansatte har utviklet arbeidsflyten som sakene i dag gå gjennom.</p> <p>Utviklernes oppgave var å oversetter disse modellene (fra Visio) til kode for SMAX.</p>	
Største/viktigste erfaringene du/dere har gjort av piloten?			<p>Smax er genialt, åpent og kan tilpasse mye</p> <p>Var for få som jobber med det, scope'et var for stort (mtp f.eks hvor mange prosesser og avdelinger man ville ha inn i systemet. eks. HR osv.)</p>	
Opplæring			<p>Erfaring selv. ikke alt for mye opplæring, lite opplæring? Intern-IKT mye med og lærte seg selv opp på et vis. Learning by doing(dobbelt sjekk)</p>	
Hvilke ITIL-prosesser støtter systemet i dag?			<p>Ikke så mye på Incident og Problem.</p> <p>Går mer på Request og Knowledge management.</p>	
Voksesmerter ved overgang	<p>Junta brukere er mer investerte i systemet og ser lettere de negative sidene.</p> <p>Nye brukere som ikke er vant til Junta, kommer lettere inn i SMAX da de ikke har noen tilknytning til Junta</p> <p>I oppstarten var det noen klager på dårlig varsling av saksoppdateringer</p>			
Felles arbeidsprosesser			<p>Jobber nå mer likt, siden det ikke er like lett å gå utenom prosessen slik det er i dag.</p> <p>Før satt man mer direkte opp mot brukere. Nå sitter man i kontakt med systemet, noe som bryter med menneskelige relasjoner og brukerne blir "tvunget" til å samhandle gjennom SMAX.</p>	Mot gevinst om ønsket felles arbeidsprosesser og standardisering i org.