

Erland Rudshagen

Rammevilkår for vellykket overgang til forvaltning

- en kvalitativ studie av digitaliseringsprosjekter
i Bærum kommune

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse
Veileder: Jan Alexander Langlo

Januar 2021

Erland Rudshagen

Rammevilkår for vellykket overgang til forvaltning

- en kvalitativ studie av digitaliseringsprosjekter
i Bærum kommune

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse
Veileder: Jan Alexander Langlo
Januar 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

I denne masteroppgaven for organisasjon og ledelse har jeg gjort som så mange andre deltids-studenter før meg, jeg har forsket på egen arbeidsplass og egen arbeidshverdag.

Min arbeidshverdag er som Prosjektleder for Digitaliseringsprosjekter, og jeg har gjennom 4 basiskurs og 4 spesialiseringkurs kunnet tilnærme meg arbeidshverdagen min med akademikerens briller, i tillegg til praktikerens. Det har vært svært utbytterikt!

I Bærum kommune løses mange endringsutfordringer med prosjekter, dette inkludert endringer hvor IT er verktøy. En prosjektgjennomføring har jo mange utfordringer, og en gjenganger er utfordringer med å håndtere overgangen fra prosjekt til forvaltning. Dette er et område som jeg ikke har sett mye om i prosjektlitteraturen, og jeg hadde lyst til å studere dette nærmere i mitt masterarbeide. Jeg har gitt arbeidet tittelen:

Rammevilkår for vellykket overgang til forvaltning- en kvalitativ studie av digitaliseringsprosjekter i Bærum kommune

For å undersøke dette valgte jeg en kvalitativ tilnærming med datainnsamling gjennom intervjuer av ressurspersoner og dokumentgjennomgang av erfaringsdokumenter. Grounded Theory ble brukt som metode for å kunne gjøre en induktiv studie.

I tillegg til datainnsamling har jeg undersøkt prosjektledelses-litteratur og endringsledelses-litteratur. Gjennom dette har jeg funnet elementer innenfor organisasjonskultur, arbeidsprosesser og prosjektbaserte roller som kan være med å kaste lys over problemstillingen.

Abstract

In this Master's Thesis within Master of Management I have done my research on my own employers environment and on my own working day.

My position is as a project leader on Digitalization projects, and I have through a total of 8 courses in NTNU been able to view my own working day through a scientist's point of view. This has been very rewarding!

In the municipality of Bærum we solve a lot of challenges of change through projects, included the ones that use IT as a tool. There are a lot of challenges connected to projects, and one aspect that often brings us some trouble for us, is the transition from project to operating phase.

I haven't found extended coverage of this area in the project management litterature, and I wanted to have a closer look into this when working with my Master's Thesis. I have given the result the title:

Elements of the framework for a successful transition from project to the operating phase - a qualitative study of digitalization projects in the municipality of Bærum

In this work I chose Grounded theory as the qualitative method by using interviews and study of project documents as the data collection.

In addition to data collection I have studied both project management and change management litterature. I have found elements within organizational culture, work processes and project roles that can give some insights to the issue.

Forord

Jeg har i mange år syntes at jeg har artig og interessant jobb, men at jeg i sin tid hoppet litt raskt fra skolebenken og ut i arbeidslivet.

Jeg har tilegnet meg masse kunnskap og erfaring, men den har manglet en del forankring for en del av kunnskapen.

I en alder av 50 år fikk jeg anledning til å starte et videreutdanningsløp på NTNU og fullfører som 58 åring en erfaringsbasert Master i Organisasjon og Ledelse – i en retning som har interessert meg svært lenge – prosjektledelse.

Jeg har til og med fått støtte av arbeidsgiver til å gjennomføre dette. Jeg føler meg skikkelig privilegert!

Å få jobbe et helt år med et tema som interesserer meg på denne måten har vært spennende, lærerikt og utfordrende.

Format-kravene og usikkerhet rundt mulighetsrom har gitt frustrasjon, men også ny innsikt.

Følelsen av å delta i et løp hvor underlaget delvis har vært fast dekke i flatt terreng og delvis motbakke med løsgrus har vært fremtredende, men utover høsten har dette stadig blitt bedre!

Verdien av å la tanker modne har nok en gang vist sin gyldighet

Målgruppe

Jeg håper resultatet er til nytte for flere. Området jeg har valgt å gå inn på er faktorer for vellykket overgang fra prosjekt til forvaltning for digitaliseringsprosjekter.

Den primære målgruppen for oppgaven er ledere og prosjektledere i Bærum kommune. Bærum kommune er nå inne i en endringsprosess for Organisasjon, Styring og Utvikling, og jeg håper at oppgaven kan være med som kunnskapsunderlag for denne prosessen.

Jeg håper også at oppgaven inneholder kunnskap som kan komme til nytte i andre (større) kommuner, da jeg tenker at de har mye av det samme «landskapet». Blant annet vet jeg at porteføljestyling har kommet lenger i Bærum kommune enn en del andre kommuner og at det er elementer å lære av her - både hva man kan gjenta og hva man kan unngå.

Takksigelser

Jeg ønsker selvfølgelig å takke alle som har bidratt direkte og indirekte til oppgaven.

- Intervjuobjektene som viste interesse og satte av tid og energi til å bidra i intervju og i kvalitets-sikring av resultatet
- Kolleger for faglige diskusjoner og sparring.
- Familien for stor tålmodighet med et mentalt bare delvis tilstedeværende medlem.

Sist, men ikke minst, stor takk til Jan Alexander Langlo for interessante diskusjoner og god veiledning!

Innhold

| | |
|---|----|
| Figurer | 4 |
| Tabeller | 4 |
| Forkortelser/symboler | 4 |
| 1 Innledning | 5 |
| 1.1 Om min erfaring..... | 5 |
| 1.2 Utgangpunktet for oppgaven | 5 |
| 1.3 Problemstilling | 6 |
| 1.4 Min tilnærming til problemstillingen | 6 |
| 1.5 Sentrale observasjoner | 7 |
| 1.6 Publikum for oppgaven og dens aktualitet i Bærum kommune | 8 |
| 1.7 Struktur for oppgaven..... | 8 |
| 2 Teori | 10 |
| 2.1 Innledning..... | 10 |
| 2.2 Om prosjekt-organisering av oppgaver | 10 |
| 2.3 Hva er prosjekt-suksess | 11 |
| 2.4 Kultur – Forankring i hvert ledd | 13 |
| 2.5 Prosess-endring | 14 |
| 2.5.1 Kontinuitet i overgangen – sentrale personer med ut i forvaltningsfasen ... | 14 |
| 2.5.2 Hold fokus på arbeidsprosessene – fra anskaffelse og ut prosjektet | 15 |
| 2.6 Profesjonaliserte (Avklarte) Roller | 16 |
| 3 Metode | 18 |
| 3.1 Innledning..... | 18 |
| 3.2 Grounded theory | 19 |
| 3.2.1 Fase 1 Undersøkellesdesign | 20 |
| 3.2.2 Fase 2 Data innsamling | 21 |
| 3.2.3 Fase 3 Organisering av data | 22 |
| 3.2.4 Fase 4 Data-analyse | 23 |
| 3.2.5 Fase 5 Sammenligning med eksisterende litteratur | 24 |
| 3.3 Pålitelighet | 24 |
| 3.4 Troverdighet (intern validitet) | 25 |
| 3.5 Overførbarhet | 25 |
| 4 Om rammene i Bærum kommune | 26 |
| 4.1 Innledning..... | 26 |
| 4.2 Roller – Organisering | 27 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.3 | Prosess | 29 |
| 4.4 | Kultur | 30 |
| 5 | Kultur – forankring i hvert ledd | 32 |
| 5.1 | Innledning | 32 |
| 5.2 | Kontekst | 32 |
| 5.3 | Min forforståelse | 32 |
| 5.4 | Empiri | 34 |
| 5.5 | Analyse og diskusjon | 35 |
| 5.5.1 | Topplederforankring er nødvendig | 35 |
| 5.5.2 | Informasjon må sikres for mottak og ledelsen må være med på laget | 36 |
| 5.5.3 | Opplæring er viktig og må realitetsorienteres mot mottagerens hverdag ... | 36 |
| 5.5.4 | Drøfting mot egen forforståelse | 37 |
| 6 | Prosess-faktorer | 38 |
| 6.1 | Innledning | 38 |
| 6.2 | Overordnet om prosess-funnene | 38 |
| 6.2.1 | Implementeringsfaktorer | 40 |
| 6.3 | Hovedfunn Prosess I: Kontinuitet i prosjektgjennomføring – sentrale personer må være med ut i forvaltningsfasen | 41 |
| 6.3.1 | Kontekst | 41 |
| 6.3.2 | Min forforståelse | 41 |
| 6.3.3 | Empiri | 42 |
| 6.3.4 | Analyse og diskusjon | 43 |
| 6.3.4.1 | Riktige personer i prosjektgruppa og med ut i forvaltning | 43 |
| 6.3.4.2 | Informasjon må sikres for mottak og ledelsen må være med på laget | 43 |
| 6.3.4.3 | Opplæring må realitetsorienteres mot mottagerens hverdag | 44 |
| 6.4 | Hovedfunn Prosess II: Hold blikket på arbeidsprosessene – fra anskaffelse og ut prosessen | 45 |
| 6.4.1 | Kontekst | 45 |
| 6.4.2 | Min forforståelse | 45 |
| 6.4.3 | Empiri | 46 |
| 6.4.4 | Analyse og diskusjon | 47 |
| 6.4.4.1 | Se på beste praksis fra andre virksomheter | 47 |
| 6.4.4.2 | Prosess – ikke funksjonalitet | 47 |
| 7 | Profesjonaliserte (avklarte) roller | 48 |
| 7.1 | Innledning | 48 |
| 7.2 | Kontekst | 48 |
| 7.2.1 | Prosjektleder | 49 |

| | | |
|-------|--|----|
| 7.2.2 | Styringsgrupper..... | 49 |
| 7.2.3 | Programorganisering av prosjektene..... | 49 |
| 7.2.4 | Digitaliseringsrådet (Porteføljestyret)..... | 49 |
| 7.3 | Min for forståelse | 49 |
| 7.4 | Empiri..... | 50 |
| 7.5 | Analyse og diskusjon | 51 |
| 7.5.1 | Profesjonell prosjektleder og prosjekteier..... | 51 |
| 7.5.2 | Avklart rollefordeling mellom styringsgruppe og digitaliseringsråd | 52 |
| 7.5.3 | God styring fra styringsgruppe..... | 53 |
| 7.5.4 | Få leverandøren med på laget..... | 54 |
| 8 | Konklusjon..... | 55 |
| 8.1 | Totalt læringspunkter og publikum for disse | 58 |
| 8.2 | Funn for videre analyse: | 59 |
| | Referanser..... | 61 |
| | Vedlegg..... | 64 |

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1 - Prosjektsuksess og prosjektfiasko - (Fowler & Horan, 2007) | 12 |
| Figur 2 - Min forståelse av Teori-elementenes sammenheng, under inspirasjon av (McLeod & MacDonell, 2011)..... | 12 |
| Figur 3 - Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)..... | 14 |
| Figur 4 - Politisk styringsmodell (Bærum Kommune, 2021)..... | 27 |
| Figur 5 - Overordnet administrativ struktur (Bærum kommune, 2020) | 28 |
| Figur 6 - Organisering i DigIT..... | 28 |
| Figur 7 - Operativt og strategisk nivå for endringshåndtering (Cicmil, 1999) | 40 |
| Figur 8 - Dokumentasjon av organisasjonens ansvar som faktor for prosjektsuksess (Cooke-Davies, 2002) | 44 |
| Figur 9 - Bærum kommunes prosjektskole (Skilhagen & Hurlen, 2020) | 53 |
| Figur 10 - Resultatforståelse i lys av (McLeod & MacDonell, 2011)..... | 56 |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1 - Faser i Grounded Theory - (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)..... | 20 |
| Tabell 2 - Empiri fra hovedfunn kultur | 35 |
| Tabell 3 - Empiri for hovedfunn Prosess I | 43 |
| Tabell 4 - Empiri for hovedfunn Prosess II | 46 |
| Tabell 5 - Empiri for hovedfunn Roller | 51 |
| Tabell 6 - Oppsummerte rammevilkår | 57 |

Forkortelser/symboler

| | |
|-------|--|
| BK | Bærum kommune |
| BPR | Business Process Reengineering |
| DigIT | Digitalisering og IT |
| EPJ | Elektronisk Pasient Journal |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| LDIP | Langsiktig Drifts og Investeringsplan |
| MSP | Managing Successful Programs, varemerke fra Axelos |
| OSU | Organisasjon for Styring og Utvikling |
| PL0 | Pleie og omsorg |
| SAIT | SektorAnsvarlig IT |

1 Innledning

I denne oppgaven søker jeg å belyse faktorer som tillater Digitaliseringsprosjekter å «lande trygt» i forvaltning i kommunen som jeg jobber i.

I lys av erfaring og videreutdanning på NTNU har jeg funnet frem til faktorer innenfor kultur, håndtering av arbeidsprosesser og roller/ansvar for prosjektgjennomføring som påvirker om denne overgangen lykkes.

Dette kapitlet kan leses som en kort-versjon av oppgaven sammen med konklusjonen. Jeg håper leseren fatter interesse og vil lese resten også!

1.1 Om min erfaring

Jeg er utdannet som EDB-ingeniør fra Gjøvik Ingeniørhøyskole i 1985, hvor jeg lærte programmering i «klassiske programmeringsspråk». Gjennom 25 år i privat næringsliv har jeg hatt jobber som programmerer, systemprogrammer, konsulent og IT-sjef.

Som godt voksen mann med barn og gamle slektninger fikk jeg øynene mer og mer opp for oppgavene i offentlig virksomhet og samfunnsoppdraget som en kommune har. Jeg utviklet et ønske om å kunne bidra til dette gjennom min kompetanse.

Jeg begynte i Bærum kommune i 2010 i IKT Strategienheten. IKT var da organisert som bestiller/utfører med IKT Strategienheten på bestiller siden, og jeg jobbet mye som prosjektleder og i samarbeid med utfører siden. Bestiller/utfører var en modell som hadde mange svakheter, blant annet på forvaltnings-siden, men også hemmende for innovasjon og nytenkning. For å sikre samsvar mellom prosjekter og målbilde innførte Bærum porteføljestyling av digitaliseringsprosjekter i 2010.

Jeg vikarierte som leder for IKT Strategienheten fra 2011-2012. I 2012 ble de to IKT enhetene slått sammen til IT enheten, og jeg ble avdelingsleder for Strategi. Vi beholdt ansvaret for porteføljestylingen av digitaliseringsprosjekter i Strategi.

Etter totalt 3 år i lederfunksjoner i Bærum kommune ønsket jeg å jobbe mer direkte med brukere/brukermiljøer, gikk tilbake til «fagstigen», og ble prosjektleder i 2013.

I den forbindelse fikk jeg anledning til å få faglig påfyll, og begynte å ta fagene i Organisasjon og Ledelse på NTNU.

1.2 Utgangspunktet for oppgaven

Ved min etterutdanning på NTNU benyttet jeg anledningen til å dykke dypere i faget prosjektledelse.

Mens jeg har tatt disse fagene har jeg gjort meg en del refleksjoner både på egne prosjekter og på mine kollegers prosjekter.

Mange digitaliseringsprosjekter har hatt veldig god prognose i prosjektperioden, men feilet i ulik grad og av ulike grunner når prosjektet har blitt avhendet til forvaltningsfasen.

Temaet for Masteroppgaven lå dermed opp i dagen for meg.

Gitt bakgrunn fra ulike roller ga det meg perspektiver som medførte at jeg kunne velge den kvalitative metoden Grounded Theory (Dalen, 2004, s. 46).

Dette passet spesielt godt siden overgangen fra prosjekt til forvaltning er lite omtalt i den klassiske prosjektlitteraturen.

Jeg anså at jeg hadde god forforståelse om temaet, og at jeg har evnen til å innta et mer distansert perspektiv samtidig. Det åpner muligheten for, å gjøre empirien først og dernest søke litteraturen for med- og motbør i forhold til observasjonene.

I tillegg til å tenke meg selv som del av empirien har jeg brukt dokumentstudier og intervjuer med 7 nøkkelpersoner som har god kjennskap til minst 3 prosjekter hver, og som har hatt ulike roller i Bærum kommune.

Arbeidet ga meg mange funn som var i overenstemmelse og forsterket min oppfatning, men også punkter som ga nye perspektiver.

Oppgaven tar ikke mål av seg til å avdekke det hele bildet, men har som ambisjon å peke på noen faktorer for å øke antall vellykkede digitaliseringsprosjekter.

Oppgaven min kommer i en periode hvor det skjer en større organisasjonsendring. Jeg ser at store deler av mine punkter sammenfaller med ønskede forbedringspunkter i endringen. Jeg håper at mitt arbeid kan bidra til å utfylle og forsterke.

1.3 Problemstilling

Mitt valg av tema for oppgave var tidlig klar, men formulering av problemstilling har gått gjennom litt modning.

Jeg er ydmyk i forhold til at mitt forskningsarbeid ikke er dypt nok fundert til å gi bastante og entydige konklusjoner, og at det mest gir retning for videre forbedringsarbeid.

Likevel mener jeg at antall kilder til mine hovedfunn er solide, og at disse står seg godt. Dog har jeg ingen illusjoner om at dette utgjør det hele bildet.

Dermed har jeg valgt følgende som min problemstilling:

Rammevilkår for vellykket overgang til forvaltning

- **en kvalitativ studie av digitaliseringsprosjekter i Bærum kommune**

1.4 Min tilnærming til problemstillingen

Om selve overgangen til forvaltning har jeg ikke funnet så mye teori, men prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019) har følgende om avslutningsfasen for prosjektet:

«Fasen sikrer en god avslutning av prosjektet, der dere kan trekke lærdom av prosjektets utfall. En god avslutning kjennetegnes ved en ryddig og omforent avsjekk

mellom prosjekt og linjeorganisasjon av at alt er levert som avtalt og i henhold til forventningene. Basert på at prosjektmålene har blitt nådd overføres produktansvaret/eierskapet til linjeorganisasjonen, det vil si ansvaret for drift, forvaltning og eventuell videre utvikling av produktene»

Det er her jeg nå ser at vi har forbedringspotensial. Mine funn, som jeg vil gjøre nærmere rede for i kap 5-7, har forbindelser til faktorer innenfor kultur, prosess og roller. Her har jeg funnet støtte i litteraturen, og jeg har laget en visualisering av hvordan jeg tenker at disse faktorene danner bindeleddet mellom prosjektgjennomførings-suksess og prosjektsuksess. Jeg har valgt å tematisere innholdet mot funnene i lys av disse faktorene.

Jeg har gjennom arbeidet med å oppsummere empiri studert mer i litteraturen for å se om jeg kunne finne teori som understøtter, motsier eller nyanserer funnene.

Det er som sagt ikke så mye å finne i den klassiske prosjektlitteraturen om dette, men jeg har funnet en del interessant knyttet til endringer.

Mange av våre utfordringer handler vel så mye om endringsledelse – å legge tilstrekkelig energi i organisasjonsutviklingen - som grep i selve prosjektgjennomføringen.

1.5 Sentrale observasjoner

Mange av de store digitaliseringsprosjektene de siste åra har handlet om å innføre sentrale systemer som griper over hele organisasjonen. Organisasjonen i en kommune har ansvaret for svært mange tjenester og en kommunedirektør har ansvar for et stort antall lover og forskrifter.

I en stor kommune som Bærum inkluderer dette mange mennesker og dype organisasjonsstrukturer. Dette er i overveiende grad organisasjoner som har sitt fokus mot tjenesteytelse på sine respektive områder som skole og ulike helse- og omsorgstjenester.

De har like fullt kravene til sporbarhet, dokumentasjon, økonomioppfølging og personvern på seg, men det er tydelig at vi må jobbe bedre for å forankre disse aspektene. Vi må også ta oss nok tid og energi til å gjøre dette fullt ut og tilpasset mottakeren.

En annen uvane vi har hatt er å ville gjøre veldig mye «på en gang». Dette medfører at en nylig gjennomført endring mister fokus når en ny er underveis.

Vi har gått i fella og tenkt at når prosjektet er over, er vi ferdig. Det er jo bare prosjektet som er ferdig. Arbeidet med å gjøre effektmål om til resultatmål og samfunns mål (Samset, 2014) gjenstår og den kan fort drukne i hverdagen i den driftsbaserte organisasjonen som Bærum kommune er.

For å motvirke dette er det viktig å få med ildsjelene i den mottagende organisasjonen slik at de kan ha med seg prosess-fokuset fra prosjektarbeidet videre i arbeidet med å realisere resultatmålet.

Hver periode siden EDB gjorde sitt inntog har hatt sine «Buzz Words». På 90 tallet begynte for alvor store ERP systemer å gjøre sitt inntog. Disse førte med seg krav om tilslutning til disse systemenes måte å jobbe på og gjennomføre prosess-endring i virksomheten som tilpasset den til systemet.

Dette er med dagens briller en vel kraftig medisin. Det er ikke lenger noe mål å tilpasse «foten til skoen», men heller ikke helt omvendt. En gjensidig tilpasning mellom bedrift og valgt system kan gi veldig godt resultat, og det gjør at det er viktig å velge et system som ikke er for langt unna virksomheten. Prosessfokus blir da svært viktig. En fornuftig dose BPR med utgangspunkt i beste praksis fra miljøer som kjenner tilsvarende virksomheter som oss godt, synes som en god løsning (Ngai, Law, & Wat, 2008). For å få til dette er det viktig at man har blikket festet på prosessene og på å finne beste praksis.

I en driftsbasert organisasjon medfører en prosjektorganisering av oppgaver at ansvar og myndighet antar andre «former» innenfor prosjektet enn i organisasjonen utenfor. Å få prosjektet til å levere gode resultater handler om å ha tydelighet på de rollene som ligger knyttet til prosjektet, spesielt prosjekteier og prosjektleder.

1.6 Publikum for oppgaven og dens aktualitet i Bærum kommune

Publikum for denne oppgaven er primært ledere og prosjektledere i Bærum kommune, men jeg tror at også ledere og prosjektledere i andre kommuner, spesielt de litt større, vil ha nytte av å lese oppgaven.

Mange av punktene som oppgaven oppsummeres med er ved oppgaveleveringstidspunktet i ferd med å bli adressert. Oppgaven er skrevet med utgangspunkt i organisering våren 2020. I september 2020 ble det gjort en del grep knyttet til rollefordeling mellom styringsgrupper og Digitaliseringsrådet. (Bærum kommunes råd for strategiske beslutninger innenfor Digitalisering og vårt porteføljestyre). Bærum kommune planlegger også en større omorganisering av Organisasjon, Styring og Utvikling pr 1. februar 2021 som har mange gode elementer i seg opp mot funnene som jeg løfter som forbedringspunkter. Jeg har også en del andre funn som ville vært interessante å gå videre med. Det har ikke tiden tillatt.

Disse kommer jeg noe tilbake til i kapittel 8. Jeg håper andre har mulighet til å se på disse videre, og kanskje bruke som innspill i organisasjonsendringen i 2021.

1.7 Struktur for oppgaven

I Kapittel 1 har jeg introduksjon til oppgaven, som sammen med kapittel 8 gir en oversikt over oppgaven - et «Management Review» om man vil.

I Kapittel 2 gjør jeg rede for sentral teori knyttet til problemstilling og hovedfunnene for oppgaven.

I kapittel 3 går jeg gjennom metodevalg, bakgrunnen for dette og hvordan undersøkelsen er gjennomført

I kapittel 4 beskriver jeg konteksten for oppgaven, Bærum kommune, i lys av områdene som hovedfunnene er basert i – Kultur, Prosess og Roller.

Jeg velger å samle Empiri, resultat, analyse og diskusjon pr hovedområdene kultur (kapittel 5), prosess (kapittel 6) og roller (kapittel 7). Dette for bedre å belyse de 4 hovedfunnene. Disse kapitlene presenterer også litt spesifikt om konteksten i Bærum kommune for det punktet.

Kapittel 8 oppsummerer kapittel 5-7 og har en overbygning og konklusjon for funnene. Her omtaler jeg også interessante funn som oppgavens omfang ikke tillot nærmere gjennomgang av.

2 Teori

2.1 Innledning

Min erfaring med overgang fra prosjekt til forvaltning vekket min nysgjerrighet til teorien og hva jeg kunne finne der om hva som skal til for å lykkes. Klassisk prosjektlitteratur sier ikke mye om dette, da dette er litt på siden og utenfor det som prosjektet strengt tatt har ansvaret for. Det er mer å hente i litteratur om endringsledelse.

Jeg starter dette kapittelet med å nøste i definisjonen av prosjekt-suksess. I en drifts-basert organisasjon kan man ikke si at et prosjekt er vellykket før det har gitt effekt i den daglige driften.

Under videre litteratur-søk har jeg funnet faktorer knyttet til organisasjonskultur, de prosjektfunderte rollene og håndtering av de arbeidsprosessene som er berørt av prosjektet.

Jeg presenterer sentral teori knyttet til disse områdene i dette kapittelet, samt teori som støtter opp under den oppdelingen. Jeg tar også med noe teori knyttet til mine 4 hovedfunn. Forståelsen har medført at jeg har utviklet en visuell modell for hvordan disse elementene henger sammen. Denne presenteres i 2.3.

2.2 Om prosjekt-organisering av oppgaver

Å organisere større satsinger som prosjekter er bare blitt mer og mer vanlig over de siste år. Dette gjelder både offentlig og privat sektor.

Prosjekt defineres av Prince 2 (Axelos Limited, 2018) til å være «En midlertidig organisasjon etablert med den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere en avtalt business case»

I offentlig virksomhet er business case lite brukt, men et viktig ord for denne oppgaven er ordet bidrar. Effekten er vel så ofte målt i kvalitative gevinster.

Bærum kommune bruker Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019) som prosjektmetodikk. Prosjektveiviseren er bygd på Prince 2.0 (Axelos Limited, 2018).

Ifølge Prosjektveiviseren defineres prosjekt slik

«Et prosjekt er en midlertidig organisasjon etablert med den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere den avtalte Prosjektbegrunnelsen.

Prosjekter kjennetegnes ved at oppgaven er av unik karakter, har gitte mål og har en avgrenset ramme for omfang-, tid- og kostnad.

Bruk av prosjekt som arbeidsform gir ofte en positiv effekt for linjeorganisasjonen i form av større vekt på oppgaven, bedre styring av oppgaven og en god arena for tverrfaglig samarbeid»

Både Prince 2 og Prosjektveiviseren peker noe fremover, Prince gjennom å bruke ordet «bidrar» og Prosjektveiviseren noe tydeligere gjennom «positiv effekt for linjeorganisasjonen»

En kommune er en driftsbasert organisasjon, som vil behøve å gjøre justeringer på sine arbeidsprosesser basert på optimaliseringsbehov eller nye rammebetingelser. Dette kan vanligvis ikke løses innenfor daglig drift. Til dette brukes ofte prosjekter som arbeidsform.

2.3 Hva er prosjekt-suksess

Prosjekt-suksess betegnes ofte om to forhold – vellykket prosjekt-gjennomføring og vellykket prosjekt resultat, hvor prosjektresultatet måles etter den effekt prosjekt har i driften etter at prosjektet er ferdig.

Prosjektsuksess må adskilles fra prosjektgjennomførings-suksess. (Wit, 1988)

I denne oppgaven går jeg nærmere inn på prosjektsuksess i form av et mer langsiktig prosjekt-resultat som målt mot prosjektets målbilde.

Vi kan her også snakke om resultatmål mot effektmål / samfunns mål.

(Samset, 2014) definerer disse tre slik:

«Resultatmålet angir den konkrete leveransen, dvs. det som skal være oppnådd ved ferdigstillingen av prosjektet.

Effektmålet er et uttrykk for den direkte effekten en får av prosjektet, for eksempel første ordens effekt for brukeren.

Samfunns målet skal gi uttrykk for den nytten eller verdiskapingen som investeringen skal føre til for samfunnet på lengre sikt»

Fokuset for min oppgave er nettopp overgangen mellom resultatmål og effektmål, og finne ut hva som bidrar til gode effektmål for digitaliseringsprosjekter.

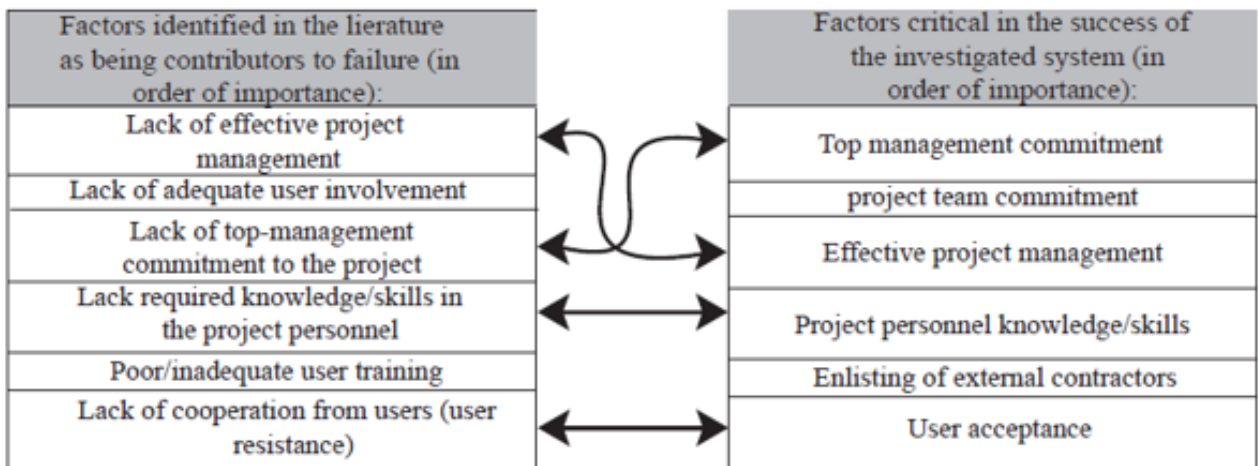
For at dette skje er det noen nøkkelfaktorer som må være på plass.

I min søken etter faktorer for vellykket overgang fra prosjekt til forvaltning ser jeg at dette i bunn og grunn handler om hva som karakteriserer prosjekt-suksess.

Prosjekt-suksess består av vellykket prosjekt-gjennomføring og resultatmål (Jetu & Riedl, 2012)

En komplett evaluering etter implementering må inkludere både den umiddelbare effekten og effekten på organisasjonen etter en periode, hvor den umiddelbare effekten måles i forhold til tid, kost, kvalitet og fornøyde brukere. Effekten på organisasjonen etter hvert er målt i effekter i daglig effektivitet, lønnsomhet og brukertilfredshet og en total ytelsesforbedring for organisasjonen. Ved vellykkede prosjekter er det da en direkte forbindelse mellom de to. (Ram, Corkindale, & Wu, 2013)

For å oppnå prosjektsuksess og unngå fallgruvene har (Fowler & Horan, 2007) sett disse faktorene:



Figur 1 - Prosjektsuksess og prosjektfiasco - (Fowler & Horan, 2007)

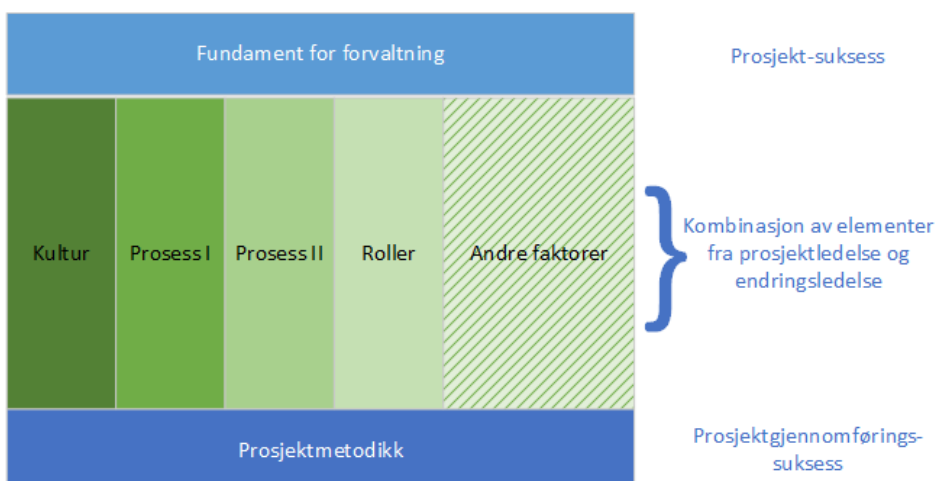
Det er en stor grad av gjenkjennelse av disse i mine funn, og jeg henviser til denne figuren flere ganger i de påfølgende kapitlene.

I sin studie av litteratur om faktorer som påvirker resultatene av IT utviklingsprosjekter trekker forskerne frem følgende 3 dimensjoner for organisasjonens påvirkning (McLeod & MacDonell, 2011):

- 1) Organisasjonskultur.
- 2) Organisasjonsstruktur og etablert praksis.
- 3) Prosjekt kompetanse i organisasjonen.

Dette er godt i overensstemmelse med mine hovedfunn.

Samlet sett, og spesielt i lys av de 3 dimensjonen nevnt ovenfor har jeg dannet meg et bilde av hvordan teorien som danner bakgrunnen for funnene mine henger sammen med begrepene for prosjektgjennomførings-suksess og prosjektsuksess:



Figur 2 – Min forståelse av Teori-elementenes sammenheng, under inspirasjon av (McLeod & MacDonell, 2011)

Det kan innvendes at deres studier handler om IT utviklingsprosjekter og ikke om digitaliseringsprosjekter generelt. Når man imidlertid går i dybden på deres utredning blir det tydelig at de ser på IT utviklingsprosjekter i vid forstand. Det mener jeg er analogt i

min studie. Grunnen til det er at vi i denne oppgaven snakker om Digitaliseringsprosjekter som inkluderer organisasjonsutviklingskomponent. Mer om dette i analyse-delen i kapitlene 5-7

Jeg strukturerer også resten dette kapittelet i forhold til mine hovedfunn, som passer godt inn til McLeod og MacDonell sitt litteratur-søk, 1 funn innenfor Kultur, 2 funn knyttet til optimalisering av arbeidsprosesser samt rolletydighet i prosjektgjennomføringen. Disse har jeg dermed brukt som overskrifter på underkapitlene 2.4, 2.5.1, 2.5.2 og 2.6

2.4 Kultur – Forankring i hvert ledd

Alle Digitaliseringsprosjektene som ligger til grunn for min oppgave har hatt større eller mindre elementer av organisasjonsutvikling i seg. Dette betyr at de ikke bare er IT prosjekter, men i stor grad også endringsprosjekter. I de fleste av prosjektene skulle disse endringene implementeres i hele organisasjons-strukturen.

Når man gjennomfører endringer vil det være viktig å forfølge disse endringene nedover nivå for nivå slik at man er sikker på at de når «helt ut»

Internt fokus for stabilitet og kontroll er typisk for en del store, hierarkiske organisasjoner. Dette gjelder spesielt i offentlig virksomhet. Jacobsen (Jacobsen & Thorsvik, 2013) omtaler dette som Hierarki. En kommune er en typisk hierarkisk organisasjon hvor fokus er i den daglige driften. Tjenestene som de ulike delene av organisasjonen yter til enten innbyggere, næringsliv eller som tjenester til andre deler av organisasjonen vil være det operative.

Mange store organisasjoner har et kulturelt mangfold. Dette kan ha sitt utspring i mange forhold, hvor ulike profesjoner er antatt som den viktigste. Andre forhold som kan spille inn er forhold i alders-strukturer og kjønns-strukturer.

Det er i utgangspunktet ikke noe problem for en organisasjon å ha mange subkulturer, og måten organisasjonen settes opp på, kan underbygge dette uten at dette er noe problem, så lenge subkulturene er innenfor hovedkulturen i organisasjonen. Dette kalles integrasjonsmodellen. Det vil imidlertid være en fare for at subkulturene har elementer som går «utenfor rammene» av hovedkulturen, da er man inne i det som kalles fragmenteringsmodellen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Under endringer trengs fokus fra de som vanligvis holder i målbildet for nettopp den daglige driften, og be de gjennomføre en større eller mindre endring, noen ganger innenfor deres tjenestespekter/fagfelt, noen ganger i forhold til prosesser/systemer som har med administrasjon, økonomistøtte, dokumentkontroll eller lignende. I en travel hverdag kan det være krevende å endre fokus på den måten som endringen krever.

I disse organisasjonene er en grunnleggende faktor at effektivitet knyttes til det man produserer og prosessene som ligger i dette.

Digitaliseringsprosjektene har prosjektleder fra sentral organisasjon og knyttet til systemet som skal innføres, eller en innleid på vegne av fagenheten som er ansvarlig for

området som dekkes. Denne prosjektlederen vil måtte ha støtte for innføring ute i organisasjonen.

«En prosjektleder med høy autoritet vil ha mye lettere for å få gjennomslag for sine beslutninger enn en prosjektleder med lavere autoritet. Lavere beslutningsmyndighet må kompenseres med god og tydelig støtte fra toppledelsen» (Hussein B. , 2016, s. 62)

2.5 Prosess-endring

Et prosjekt har sitt utspring i en ønsket endring, men hvor endringen er for omfattende til å organiseres som en aktivitet. I en hierarkisk, driftsbasert organisasjon er det da ønskelig å organisere dette som et prosjekt.

Prosjekter som støtter eller forbedrer driften, leder indirekte til bedret resultat. (Cooke-Davies, 2002)

Å støtte eller forbedre driften vil i digitaliseringsprosjekter handle om å optimalisere de arbeidsprosessene som den daglige virksomheten benytter for å løse sine oppgaver. Dette kan gjøres med flere virkemidler, og analyse av arbeidsprosessene bør ligge til grunn for en anskaffelse, som ofte er del av et digitaliseringsprosjekt.

I organisasjonen vil det være nøkkelpersoner som har sterkere eierforhold til de involverte arbeidsprosessene enn andre. Å engasjere de i prosjektet slik at man får jobbet mest mulig effektivt og realitetsorientert med arbeidsprosessene vil ha mye å si for resultatet ved utgangen av prosjektet. Å beholde en del av disse i forvaltningsroller etter at prosjektet er ferdig, vil ha stor betydning for å oppnå effektmålene.

Arbeidsprosess-relaterte funn er 2 av totalt 4 funn i denne oppgaven.

2.5.1 Kontinuitet i overgangen – sentrale personer med ut i forvaltningsfasen

I prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019) har man vist prosjektets «grønne» og «blå» faser, hvor de blå fasene tilhører virksomheten og de grønne fasene tilhører prosjektet.



Figur 3 - Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

De ønskede endringene identifiseres i Behovsfasen, som er blå. Så tas disse inn i konseptfasen, og hvis man finner at endringene kan oppnås, igangsettes prosjektet, og gå gjennom sine ulike faser.

Behovene materialiseres og formålet til prosjektet modnes gjennom de ulike fasene. Prosjekteier målsetter effektmål og resultatmål. Prosjektleder har ansvaret for resultatmålene, mens prosjekteier har ansvaret for effektmålene (Samset, 2014), som gjerne kommer etter at prosjektet er ferdigstilt. Dette er fornuftig også når det gjelder å gjennomføre prosjektet på en god måte innenfor rammene.

I prosjektet må prosjektleder passe på at den løsningen som jobbes frem ikke blir for fremmed for de som skal omfattes av løsning.

«Riktig sammensetning av prosjektdeltagere er også en viktig faktor for å oppnå suksess. Denne sammensetningen må omfatte alle profesjoner eller avdelinger som blir berørt.» (Hussein B. , 2016, s. 64)

Prosjektleder får oppdrag som er styrt på jerntriangelet, tid, kost og kvalitet for gjennomføring. Ofte er tid eller kostnad en minimumsfaktor, eller kvalitets kravene kan være spesielt høye.

En suksessfaktor da er et effektivt prosjekt-team. Her glir samarbeidet godt gjennom felles målbilde og ved bruk av prosjektmedarbeidere som har riktig kompetanse. (Hussein B. , 2016)

Etter at prosjektet er over vil vi ha kommet over i forvaltningsfasen, hvor virksomheten har overtatt. Dette punktet kan redegjøres for både som endringsledelse og som del av gevinsthåndtering. Ingen av disse er direkte tema for min undersøkelse og intervjuer, som har vært rettet mot det som foregår gjennom prosjektets ulike faser, og som forberedelse til forvaltningsfasen.

Dette er naturlig nok ikke så mye beskrevet i prosjektlitteraturen, siden det egentlig handler mest forhold som er utenfor prosjektet.

Mer om dette i analysedelene.

2.5.2 Hold fokus på arbeidsprosessene – fra anskaffelse og ut prosjektet

Endringsprosjekter handler som tidligere nevnt om å forbedre/effektivisere de arbeidsprosessene som utgjør av utøvelsen av (del av) en tjeneste eller oppfyllelse av myndighets/lovkrav.

«Beste praksis» fremstår for meg som et ganske forslitt begrep, men innholdet er viktig. Behovet for endring stammer fra før konseptfasen, og har sitt utspring i uttalte problemer eller behov som gir opphav til en prosjektide.

I konseptfasen skal man «gå gjennom relevante erfaringer fra egen og eksterne virksomheter». (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

Dette vil danne basis for identifikasjon av både resultatmål og effektmål.

Prosjektleder har primært fokus resultatmål, men skal også ivareta effektmål på vegne av prosjekteier gjennom prosjektet.

Dette er ikke ferdig etter konseptfasen. Man skal søke tidligere erfaringer og bruke gjennom hele prosjektets levetid (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

Under litteratur-søk om beste praksis har jeg funnet lite under «IT prosjekter» Imidlertid har jeg funnet mye i litteraturen om utfordringer i systemimplementasjoner av ERP systemer. Selv om de færreste (kanskje ingen) av Digitaliseringsprosjektene i Bærum kommune handler om noe så komplekst som ERP systemer har mange av våre prosjekter det til felles med ERP prosjekter at de handler om å innføre nye/forbedrede prosesser i hele organisasjonen.

(Badewi, 2016-05, vol 34) , understøtter min antagelse at det er overføringsverdi mellom ERP erfaring og Digitaliseringsprosjekter med sterk OU komponent. Flere av mine videre kildereferanser bygger nettopp på denne koblingen.
«En adekvat grad av gjensidig tilpasning mellom organisasjon og ERP system er kritisk for vellykket implementering» (Hong & Kim, 2002)

På tilsvarende måte som det er mange referanser til ERP systemer, er det referanser til BPR i mange artikler.

BPR – Business Process Reengineering ble introdusert av Hammer i 1990. Tesen er å gjøre helt om på arbeidsprosessene i forbindelse med IT. BPR var et skikkelig Buzz Word på 1990 tallet, og mye kritisert for å være for sterk lut - tilbake til Taylorisme. Det ble tolket om en ren maskinell prosess og tok ikke det menneskelige aspekt inn i betraktning. Det blir nok i dag sett på som «endring for endringens egen skyld» Imidlertid var det mye bra i BPR knyttet til det å ta i bruk IKT for å fremme nye arbeidsmåter og organisering (Klev & Levin, 2009)

Hva som menes i den enkelte artikkel er ikke alltid helt tydelig, men flere referanser er knyttet til «en viss porsjon BPR».

Derimot er kildene tydelige på at BPR her skal brukes i en litt mer «modernisert» versjon av ordet.

Jeg oppfatter en viss porsjon BPR som en god term for prosessoptimalisering, og som kan relateres til LEAN (Wikipedia, 2018), og dens metodikk for å optimalisere gjennom å redusere sløsing.

2.6 Profesjonaliserte (Avklarte) Roller

I en driftsbasert organisasjon er ansvar og myndighet regulert gjennom stillingsbeskrivelser og myndighetsstruktur. I et prosjekt er det andre ansvarsforhold enn det linjeorganisasjonen regulerer. Et prosjekt gis et mandat og trenger ansvar/myndighet i forhold til det. Ansvar og myndighet i prosjektet og mellom prosjekt og linjeorganisasjon er regulert gjennom arbeidsfordeling som er knyttet til ulike prosjektroller.

To av de viktigste grunnene til prosjektsuksess er effektiv prosjektledelse og tilslutning fra toppledelsen. (Fowler & Horan, 2007). Se også Figur 1 - Prosjektsuksess og prosjektfiasko -

For å kunne oppnå dette er det viktig at de som har ulike prosjektrollene kjenner og fyller rollene sine. Det er mange roller knyttet til prosjektet, men i denne oppgaven vil jeg spesielt nevne prosjektleder, prosjekteier, prosjektstyre og porteføljestyre.

I tillegg ville det kanskje vært naturlig å nevne gevinsteier og gevinstansvarlig. Dette er roller som ikke har vært brukt i like stor grad i Bærum kommune, men som nok både burde vært det og vil bli det.

Den som er tettest på problemet eller muligheten for å starte et prosjekt, har ofte en lederfunksjon hvor området er del av ansvarsområdet.

Vedkommende blir oftest prosjekteieren, og er den som er ansvarlig for prosjektet.

(Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

Oppgaven vil som oftest være for stor til å gjennomføre for prosjekteier, og det utpekes da en prosjektleder.

«Prosjektleder har ansvaret for å lede prosjektet og for å levere de nødvendige produktene innenfor de rammer og begrensinger som er definert av prosjekteier.»

(Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

Prosjekteier og prosjektleder må ha et godt og tett samarbeid.

Prosjekteier kan hente inn ressurser for å hjelpe seg med å styre prosjektet. Både vanlig og lurt når prosjektet når noe størrelse og mottaker-siden er mer flertydig.

Prosjektstyre, også kalt styringsgruppe, er en gruppe som skal komplementere prosjekteier i sine oppgaver. (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

I store virksomheter hvor mange endringer skjer parallelt, er det ansett som beste praksis å ha koordinering for å sørge for at prosjektene er i henhold til strategien, og at ikke parallelle initiativer ikke gjør det samme, eller nesten det samme.

Dette kan skje som en kombinasjon av program og porteføljestyling, eller bare som porteføljestyre.

Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019) har ikke rammeverk for porteføljestyling, men knytter dens rolle spesielt opp mot beslutningspunktene BP1 og BP2 (fra Behov til Konseptfase og fra Konseptfase til Planleggingsfase) for å ha styring med hvilke prosjekter som skal slippes inn til gjennomføring.

For porteføljestyling, kan man bruke forskjellige tilnærminger, men den som Bærum kommune benytter er MoP (Axelos, 2020) fra organisasjonen bak Prince 2 (Axelos Limited, 2018), hvor denne er komplementær både til Prince2 på prosjektnivå og MSP (Axelos, 2020) på programnivå.

I tillegg trekker prosjektveiviseren fram rollene som gevinstansvarlig og gevinsteier. Gevinstansvarlig skal legge til rette for god samhandling mellom prosjektet og linjeorganisasjonen (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). Gevinsteier er en rolle som ikke alltid blir brukt, men er vanlig i prosjekter som når flere deler av organisasjon og hvor ansvarsforholdet for å hente inn de identifiserte gevinstene er tilsvarende distribuert.

En rolle som prosjektveiviseren ikke nevner knyttet direkte til prosjektstyring eller styringsgruppe er leverandøren. En godt integrert leverandør er imidlertid nevnt som en suksessfaktor (Fowler & Horan, 2007) som jeg også vil trekke frem. I Prince 2 nevnes det at leverandøren ofte har sitt parallelle prosjekt, og at en representant derfra kan komme inn i prosjektstyret hos kunden.

3 Metode

3.1 Innledning

Noe av grunntanken for NTNU sin erfaringsbaserte master, er at man gjennom et yrkesaktivt liv har skaffet seg en del kompetanse gjennom de oppgavene som er løst. Slik også for meg.

Jeg har jobbet med prosjektbaserte oppgaver hele mitt yrkesliv, i lange perioder bare deler av tiden, men siden 2013 på full tid. Ved å velge prosjektledelse som spesialisering i min erfaringsbaserte master fikk jeg anledning til å «sy sammen» mine erfaringer med et teoretisk fundament.

Jeg gikk i 2013 tilbake til «fagstigen» og ble prosjektleder på heltid. Min videreutdanning på NTNU startet da, og jeg har hele veien valgt de kursene som har vært mest relevant for meg i den konteksten jeg var i. Jeg startet med et kurs i program- og porteføljestyling siden det var relevant for min rolle i kommunen sin porteføljestyling på det tidspunktet. Dette var langt fra det NTNU anbefaler som rekkefølge, men det som ble riktig for meg. Etterpå har jeg fylt på med basiskursene og ulike kurs med spesialisering mot prosjektledelse.

Når jeg vågde å ta skrittet helt ut og jobbe frem mot en masteroppgave, ble det naturlig for meg i å studere egen organisasjon, og i samarbeid med egen organisasjon. Arbeidet kan ta på seg merkelappen Aksjonsbasert forskning (Klev & Levin, 2009)

Jeg har gjennom studiene hatt mange refleksjoner om hvordan teori passer eller er i motstrid med egen erfaring, og mest om prosjektledelse for Digitaliseringsprosjekter i Bærum kommune.

Ofta har jeg sett at prosjekter har hatt utfordringer ved overgang fra prosjekt til forvaltning. Jeg har hatt en del tanker om hva dette kan skyldes. I teorien som vi har hatt på kursene og i litteratur for øvrig har jeg sett lite om dette. Jeg har ønsket å grave ytterligere i dette i mitt masteroppgave-arbeide.

Etter mastersamling i Trondheim i januar var jeg sikker på at jeg skulle velge en kvalitativ metode, siden jeg visste at kvantitative metoder ikke ville ha tilstrekkelig volum i forhold til det jeg ønsket å undersøke. Hverken antallet digitaliseringsprosjekter eller ressurspersoner var stort nok til dette.

Jeg gjorde en del innledende teori-søk og fant som forventet at det jeg ønsket å undersøke var lite omtalt i litteraturen, i hvert fall i prosjektlitteraturen.

Men jeg hadde likevel lyst til å grave mer i dette, og egen og organisasjonens erfaringstygde tilsa at jeg kunne komme frem.

I Aksjonsbasert forskning skal man jo dra nytte av organisasjonens erfaring og ønske om å bidra.

Jeg opplevde stor entusiasme for mitt tema og villighet til å være med meg «på reisen». En tilnærming med intervjuer og dokument-gjennomgang ble naturlig.

3.2 Grounded theory

I min gjennomgang for hvilke metoder som var mulige å benytte for en kvalitativ og induktiv tilnærming, så jeg at Grounded Theory (Dalen, 2004, s. 46) var en god mulighet.

Grounded Theory har jo noen krav til gjennomføring, men etter samråd med veileder så jeg at jeg kunne benytte denne.

Grounded Theory brukes som karakteristikk av både metode og som produkt. Som produkt er det krevende siden man da utvikler ny teori på basis av de observasjoner man gjør. Dette krever blant annet at man ikke har stor grad av forforståelse som kan lede teoriutledningen i feil retning, og at gjennomføringen gjøres svært solid og grundig. Mitt tema er et område hvor jeg har betydelig forforståelse, og derfor var uegnet som produkt hos meg. Heller ikke utvalget og dybden som jeg har lagt i arbeidet tilsier at jeg kan utlede noen ny teori.

Jeg kan likevel benytte Grounded Theory som metode, og her er det da bare en fordel å ha forforståelse, så lenge man har evne til analytisk distanse til det man jobber med.

Jeg bruker implisitt også min forforståelse som del av empirien.

Dette er dermed en metode som jeg har valgt basert på at jeg har erfaring i mange roller, også i den organisasjonen jeg studerer, som er min egen.

Dette krever at man har en teoretisk distanse til det som skal studeres og kan bruke sin egen forforståelse som utgangspunkt. Dette betegnes som «Picasso-profil» under henvisning til at man skifter mellom de ulike perspektivene.

Teoretisk sensitivitet (Dalen, 2004) er et annet sentralt trekk ved Grounded theory.

Teoretisk sensitivitet krever evne til abstraksjon, innsikt og det å gi mening til data. Å oppnå teoretisk sensitivitet omtales som krevende øvelse som kan kreve trening for å oppnå. Jeg har ingen tidligere erfaring med metoden, men mener at min lange og varierte erfaringsbakgrunn både i privat og offentlig sektor gir gode forutsetninger for dette. I tillegg har jeg vært bevisst på å bruke god tid til refleksjon underveis.

(Strauss & Corbin, 1990) som referert hos (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016) beskriver flere kilder til teoretisk sensitivitet. Man kan/bør ha et forhold til teori på området, men sørge for nok distanse til at man ikke blir for «farget» før studiet begynner. For å komme raskere inn i temaet er det en ubetinget fordel med både personlig og faglig erfaring.

For min egen del støtter jeg min teoretiske sensitivitet ved å ha

- En del teori gjennomgang på beslektede temaer på forhånd
- Faglig erfaring fra ulike roller, både som prosjektleder, leder og styringsgruppemedlem
- Analytisk legning

I mitt arbeid har jeg søkt å følge fasene som er beskrevet for Grounded Theory som metode (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 180-190). Referansen til metoden her, vil i starten av hvert underkapittel referere til metodens beskrevne faser.

| | Foregår parallelt | | | |
|---------------------|-------------------|----------------------|--------------|---|
| Undersøkellesdesign | Data-innsamling | Organisering av data | Data-analyse | Sammenlikning med eksisterende litteratur |

Tabell 1 - Faser i Grounded Theory - (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

3.2.1 Fase 1 Undersøkellesdesign

- Avgrens fenomenet som skal studeres. – definer det som skal inngå (og det som ikke skal inngå)
- Definer problemstilling. Den må være presis nok for fokus, men vid nok til at man kan ta inn funn som gjøres underveis
- Velg første informant.

(Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

Basert på forforståelse gjorde jeg en del innledende litteratur studier og brukte det til å formulere problemstillingen og finne ut grovt sett hva jeg ønsket å undersøke

Jeg har gjennom kursene hatt innrykk av at det er relativt lite litteratur om akkurat denne fasen. Det viste seg å stemme ganske godt. Jeg har primært søkt i prosjektlitteraturen, men har funnet lite her.

Jeg har gjort komplementerende søk etter at intervjuene var gjennomført, men da primært knyttet til endringsledelse.

Dog fant jeg før intervjuene nok til å få en introduksjon til «terrenget».

(Dalen, 2004) mener det er et krav å ha et pilotintervju for å teste ut både det tekniske utstyret, og å se om intervjuguiden fungerer.

Jeg utarbeidet et forslag til intervju-guide og gjennomførte et pilot-intervju med personen som hadde ansvar for å innføre prosjektveiviseren sin prosjektmetodikk i Bærum kommune.

Gjennom dette arbeidet fikk jeg nyttige tilbakemeldinger på forbedringspunkter, både for orienteringen som ble sendt ut på forhånd og på selve intervjuguiden.

Jeg startet arbeidet med å ha et pilotintervju for å se om formatet var hensiktsmessig, og om det tekniske fungerte. I 2020 ble det vanskelig å ha fysiske intervjuer, så alle mine intervjuer ble foretatt med Teams, og med lydopptak til en uavhengig opptager (ikke tilkoblet internett) for senere transkribering.

På samme måte som for resten av intervjuene gjorde jeg transkribering av resultatet og sendte referatet for godkjenning av den intervjuede.

Det ble gjennomført og etterfulgt av nødvendige justeringer på spørsmålstillingene i guiden.

3.2.2 Fase 2 Data innsamling

1. Lag en systematisk datainnsamlingsprotokoll med feltnotater.
 - Notater for koder
 - Notater for teori
 - Operasjonelle notater
 2. Gå ut i felten
 3. Velg informanter etter hvert
 4. Analyser etter hver runde (først informant 1 og 2, deretter informant 1,2 og 3 osv)
- (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

Min datainnsamlingsprotokoll ble intervju-referatene. Jeg hadde god tid mellom hvert intervju og kunne transkribere etter hvert.

Kodenotater er tanker og valg som gjøres etter hvert i datainnsamlingen. En slik avveining som jeg gjorde, var å klargjøre noen spørsmål bedre muntlig under intervjuet. Eksempelvis viste det seg nødvendig å presisere at jeg mener forvaltning generelt når jeg spurte om overgang til forvaltning. (Det var nok naturlig å tenke at jeg siktet til IT forvaltning med min bakgrunn). Jeg ser nok i retrospekt kunne vært enda mer bevisst her.

Notater for teori skal brukes til analyser, tolkninger og ideer underveis.

Når jeg hadde transkribert intervjuene lagde jeg avsluttende seksjoner for kvintessens og sitater. Disse ble sammen med referatet sendt intervjuobjektene for godkjenning. Dette ble min måte å gjøre analyse og tolkning underveis. Det gjorde meg også i stand til å få en stadig «spissing» på intervjuene.

De operasjonelle retningslinjene dreier seg om valg av intervjuobjekter, endring i problemstilling osv. I mitt tilfelle påvirket Covid 19 studien ganske mye. Mitt utgangspunkt var at jeg skulle ha større bredde blant intervjuobjektene, men mulighetene til å få intervju med en del personer med stort ansvar for det operasjonelle i kommunen var naturlig nok begrenset. Dette muliggjorde imidlertid at jeg kunne dykke dypere i deler av problematikken, og at jeg kunne studere kultur- og prosess-perspektivet bedre.

Jeg henvendte meg til kandidatene i en mail og presenterte arbeidet mitt.

Etter avtale om intervju, sendte jeg dem en intervju-guide. Denne ligger i vedlegg 2. Jeg ønsket å sette de litt «på sporet» i forhold til hva jeg ville snakke om, men ønsket ikke å gå i for store detaljer om spørsmålene. Slik ønsket jeg at de skulle reflektere over tema, men ikke om detaljer, da det raskt kunne bli feiltolket uten dialog.

I selve intervjuet var det bare meg som hadde den detaljerte intervjuguiden, og jeg tok opp samtalen på opptager (godkjent av intervjuobjektene)

I bakkant av intervjuet transkriberte jeg det som ble sagt inn i den detaljerte strukturen. Noen ganger medførte det at noe kunne komme litt ut av kontekst, men det prøvde jeg å kompensere ved å legge på litt ekstra tekst.

Det transkriberte intervjuet ble utvidet med to avsnitt: Kvintessens og Sitater. Kvintessens tar da ut det jeg i forsker-rollen mener er kjernen av det de sa i forhold til

hva oppgaven handler om. Sitater er rene sitater som jeg syntes var så gode i forhold til temaet at de kunne brukes «som de er» og gi god beskrivelse av kandidatens utsagn.

Når transkribering inkludert kvintessens og sitater var ferdig ble dette sendt til intervjuobjektene for korreksjon og godkjenning. Her fikk de da se intervjuet i kontekst av den detaljerte intervjuguiden.

Intervjuene og dokumentgjennomgangen av sluttrapporter/erfaringsdokumenter ble foretatt gjennom våren og sommeren 2020. Jeg tok utgangspunkt i en liste jeg hadde over mulige intervjuobjekter som hadde god innsikt i forhold til problemstillingen.

Intervjuobjektene er mennesker fra 3 kategorier som kjenner Bærum kommune og flere digitaliseringsprosjekter inngående. De er prosjekteiere, prosjektledere og styringsgruppemedlemmer, noen av dem har hatt 2 av rollene i løpet av de siste årene. To av intervjuobjektene har eller har hatt rollen som SAIT (SektorAnsvarlig for IT). De har et godt helhetssyn for kommunen og har tilfang av erfaring også utenfor prosjekt-konteksten. Dette er interessant for deres helhetsforståelse og dermed for denne oppgaven og styrker dens gyldighet.

Prosjektene de har vært involvert har i hovedsak vært prosjekter for administrative/felles anvendelser, men vi har også intervjuobjekter som har vært prosjektleder/prosjekteier for hhv nytt EPJ system og Digitale Læremidler for grunnskolen.

Jeg gjennomførte intervjuene et og et, og fulgte Grounded Theory sin metode med å avslutte intervjuene når vesentlige nye momenter ikke dukket opp. I mitt tilfelle skjedde dette etter 7 intervjuer.

Jeg har også gjort dokumentstudier på BP5 / Sluttevalueringsdokumenter. Jeg har bare funnet 3 dokumenter som er av tilfredsstillende kvalitet i forhold til denne oppgaven. Det er i seg selv et funn at Sluttevalueringsdokumenter i så liten grad er utarbeidet. Det gir BK som organisasjon dårligere mulighet til å lære av sin egne feil.

3.2.3 Fase 3 Organisering av data

«Identifiser og still opp viktige hendelser kronologisk» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

Data ble i utgangspunktet sortert med utgangspunkt i spørsmålene i den detaljerte intervjuguiden.

Spørsmålene var basert på kronologien i et prosjekt, men med kvintessensen fra undersøkelsen i mente. For eksempel ble det spurt om det forhold rundt anskaffelse som påvirket forhold knyttet til overgang fra prosjekt til forvaltning i den andre enden av prosjektforløpet.

Jeg hadde heldigvis ganske god tid mellom de forskjellige intervjuene, slik at jeg kunne få transkribert og reflektert godt på det enkelte intervjuet før neste intervju. Dermed hadde jeg også mulighet til å spisse dialogen om punkter som dukket opp hos ny kandidat og ga meg bedre mulighet til å få økt innsikt om de punktene jeg allerede hadde snakket med kandidatene om. De neste intervjuene ble da i den muntlige formen også grundigere i å analysere de punktene som var litt «i strid» med min forforståelse eller var nye momenter som jeg ikke hittil hadde sett i min forutgående analyse.

3.2.4 Fase 4 Data-analyse

Datainnsamling, organisering av data og analyse foregår parallelt.

Fasene i analysearbeidet når første informant er valgt og data hentet inn:

- Åpen koding (Finn egenskaper ved fenomenene)
- Koding langs handlingsaksen (Finn forbindelsene mellom fenomene)
- Selektiv koding (Integrer kategorier for å bygge teoretisk rammeverk)
- Teoriutledning
- Avslutning

(Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

Rammene for metoden passet ikke helt for meg her. Basert på hva jeg skulle undersøke, min forforståelse og måten jeg la opp intervjuene på gjorde at jeg kunne gå mer direkte på målet.

Min detaljerte intervjuguide var i seg selv en form for koding som gjorde det lettere både for forsker-rollen og intervjuobjekt rollen knyttet til å ikke gi for mange misforståelser. Denne baserte seg i stor grad på prosjektforløpet som er en sekvensiell prosess og som gjorde det lett å holde seg til temaet.

Koding langs handlingsaksen er en vanlig tilnærming i Grounded Theory, men her la jeg altså opp til dette implisitt.

Min jobb ble dermed å prøve å finne andre sammenhenger mellom faktorene.

Basert på at mine intervjuobjekter har variert bakgrunn fra forskjellige roller fikk jeg også i samtalen en del spor jeg kunne følge i tolkning.

Ved å prøve å ta ut kvintessens og viktige sitater prøvde jeg å lage grunnlag for koding.

Dermed var jeg trygg på at jeg hadde et tilstrekkelig utvalg intervjuobjekter til å avslutte når jeg gjorde det, siden det ikke kom opp nye momenter.

Under behandling av resultatet og i forarbeidet til fase 5 har jeg kodet dette i forhold til åpen koding, ved å identifisere egenskaper i forhold til de hovedkategoriene som avtegnet seg rundt 4 hovedfunn innenfor Prosess, Roller og Kultur.

Noen av utsagnene kan sies å ha relevans for mer enn ett punkt, og da vil jeg ta dem med i tabell under hvert område.

Tabell over funn med kryss mot hovedområder er lagt som vedlegg 4

Disse 4 hovedfunnene dekker naturlig nok ikke alle tema, men det er de jeg har valgt å analysere nærmere.

Min forforståelse har naturlig nok preget utarbeidelsen av intervjuguiden og under gjennomføring av intervjuene. Dermed har den preget både de skriftlige spørsmålene som var sendt ut på forhånd, og de oppfølgingsspørsmålene som jeg hadde forberedt.

Grunnen til at det er de 4 funnene som jeg har valgt er flere

- Det er størst samstemmighet mellom disse, på tvers av de intervjuede og dokumenter

- De er i stor grad innenfor de områdene som min forforståelse hadde identifisert

I tillegg til disse 4 hovedfunnene har det selvfølgelig dukket opp andre interessante punkter, men disse har jeg ikke hatt tid til å gå dypt inn i. De jeg anser som mest interessante er nevnt i konklusjonen og noe jeg håper at andre kan ta videre tak i. Et annet punkt ved disse momentene er at de er nevnt av færre av intervjuobjektene, og at jeg dermed har svakere grunnlag for å si noe om gyldigheten for disse.

Min ambisjon har jo aldri vært å lage grunnlag for ny teori, men å finne rammebetingelser for vellykket overgang fra prosjekt til forvaltning.

Men punktet om når man kan slutte å gjøre data-innsamling, det vil si når det slutter å komme vesentlige nye momenter, var en fin rettesnor i metoden jeg valgte.

3.2.5 Fase 5 Sammenligning med eksisterende litteratur

Basert på hovedfunn har jeg søkt i kilder for å finne støtte/forskjeller på mine funn opp mot eksisterende teori. På noen områder har jeg funnet mye støtte, både i forhold til kultur faktorer og for rolleforståelse. Når det gjelder funn for prosess har jeg funnet en del støtte i endringsledelse-litteratur, men nok ikke helt match. Dette kan skyldes manglende «leteferdighet» fra min side, eller at det ikke er så eksplisitt nevnt som det jeg har søkt på.

En interessant observasjon er at det er match i den samme teorien mot forskjellige hovedfunn, spesielt mellom kultur-funn og prosess-funn. Det beste eksempelet her er implementeringsfaktorene for OU og endringsprosesser/prosjekter (Cicmil, 1999)

Det understreker etter mitt syn den tette koblingen det er mellom prosess- og kultur-perspektiver i organisasjonsutviklings-sammenheng.

En annen måte å se det på kan være at jeg ikke presist nok har greid å skille funnene fra hverandre og kategorisere dem godt nok. Dette har ikke tiden tillat å gå dypere inn i, men poengene fra litteraturen står seg heldigvis like godt!

3.3 Pålitelighet

Dette er en kvalitativ studie, og her er det generelt et problem med pålitelighet. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Forforståelse lar seg ikke reprodusere for andre på en enkel måte, og semi-strukturert intervju kan være styrende for datainnsamlingen.

Jeg har søkt å kompensere dette med å gjøre en grundig beskrivelse av konteksten, og redegjort detaljert for forskningsprosessen i dette kapitlet.

3.4 Troverdighet (intern validitet)

Siden dette er en kvalitativ undersøkelse, er det en utfordring med troverdighet. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016)

For å styrke dette aspektet har jeg benyttet metodetrianguleringsteknikk gjennom å sammenholde dokumentgjennomgang med intervjuene.

I tillegg har jeg tilbakeført resultatene til intervjuobjektene, ved å la dem få gå gjennom referat fra intervjuet og mulighet til å korrigere. Ved å formulere kvintessens og ta tak i sitater som blir kontrollert av intervjuobjektene får jeg også en ekstra forsikring om at min tolkning av deres oppfatning er riktig.

3.5 Overførbarhet

Siden intervjuene kun er gjort i Bærum kommune, vil jeg tenke at resultatet av studien først og fremst er gyldig internt i Bærum kommune, og siden prosjektene som intervjuobjektene har erfaring fra i overvekt handler om innføring av nye administrativt rettede verktøy/prosesser, har resultatene sin primære gyldighet der.

Jeg hadde i utgangspunktet håpet å kunne intervju et litt bredere spekter av prosjekteiere og styringsgruppemedlemmer, men 2020 gav noen utfordringer i forhold til hvilke intervjuobjekter som var tilgjengelig. Dette har på en side gitt litt mindre overførbarhet, men til gjengjeld har jeg fått god forankring på de 4 funnene jeg har. Dermed mener jeg at de jeg har er solide, innenfor den kontekst de er i. Denne konteksten er primært prosjekter knyttet til administrative, virksomhetsovergrepene systemene.

Det er også noe erfaring utenfor disse.

To av prosjektene som danner bakgrunnen for de intervjuobjektene, handler om innføring/overføring til verktøy som brukes på ett fagområde / en sektor.

Ut fra dette tenker jeg at vi også har noe overførbarhet her. Dette forsterkes også av at to av intervjuobjektene er har rollen som SAIT og at de har en helhetlig virksomhetsforståelse.

I tillegg til Bærum kommune tenker jeg at studien også kan ha en gyldighet i andre større og varierte virksomheter, primært vil dette være (større) kommuner.

Dette vurderer jeg at handler om to-tre faktorer

- 1) Få private virksomheter har et så omfattende/varierte tjeneste/produkt-spekter som en kommune.
- 2) Det klare skillet mellom investeringsmidler og driftsmidler, som gjør at aktiviteter som ikke lenger kan finansieres over relativt rommelige rammer, må konkurrere med andre gode formål om knappe midler.
- 3) Rammene som Lov om offentlige Anskaffelser setter, har indirekte påvirkning på prosessen. Det er lett å gjøre feilen å kravstille basert på funksjonalitet, snarere enn å beskrive prosessen. Særlig hvis man har knappe tidsmarginer. Litt mer om dette i 7.3.

4 Om rammene i Bærum kommune

For å forstå kontekst må Bærum kommune beskrives litt mer inngående, gjennom «linsen» Figur 2, som områdene for funnene gir.

Jeg beskriver måten Bærum er organisert på styringsmessig, både politisk og administrativt. Det administrative beskrives overordnet med digitaliseringsansvaret mer i detalj.

Prosjektmetodikk og bruk av den er sentralt i oppgaven og det oppsummeres hvordan prosjektveiviseren brukes i Bærum kommune.

Kultur blant ansatte og det generelle forventningsnivået til tjenestene i Bærum kommune er også med og påvirker det totale bildet.

4.1 Innledning

Bærum kommune er med drøyt 125.000 innbyggere Norges 5. største kommune. Kommunen har siden 90-tallet hatt høye ambisjoner innenfor bruk av IT, etter hvert formulert som en Digitaliserings-strategi (Bærum kommune, 2017), som er politisk vedtatt.

Med framskrivninger i forhold til befolknings-sammensetning og inntektsgrunnlag har det lenge vært klart at Bærum må gjøre mer for mindre. Covid-19 epidemien og hverdagen etter den har aktualisert dette ytterligere og i handlingsprogram fremlagt høsten 2020 (Bærum kommune, 2020) kommer dette tydelig frem.

Som et av flere virkemidler for å oppnå effektivisering og innsparing skal digitalisering brukes innenfor alle sektorer.

Knyttet til ulike typer endringer blir ofte endringene, og de it-tekniske forandringer dette medfører, organisert som prosjekter. Dette i en hverdag preget av operative gjøremål knyttet til yting av tjenester til publikum.

De økonomiske rammene i en kommune er begrenset, spesielt er driftsbudsjettet stadig under press. Investeringsmidlene har det vært litt enklere å få bevilgninger fra, og Bærum kommune har i de siste årene hatt relativt stor økonomisk handlefrihet her. Digitaliseringsrådet er organet som er satt til å forvalte mesteparten av disse midlene på IT området.

Som de fleste andre organisasjoner er Bærum kommune preget av en kontinuerlig vurdering av hvordan vi fungerer. Endringer/større tilpasninger kommer med noen års mellomrom, og situasjonen gjennom 2020 er organisasjons- og styringsmessig slik den har vært siden 2016/2017.

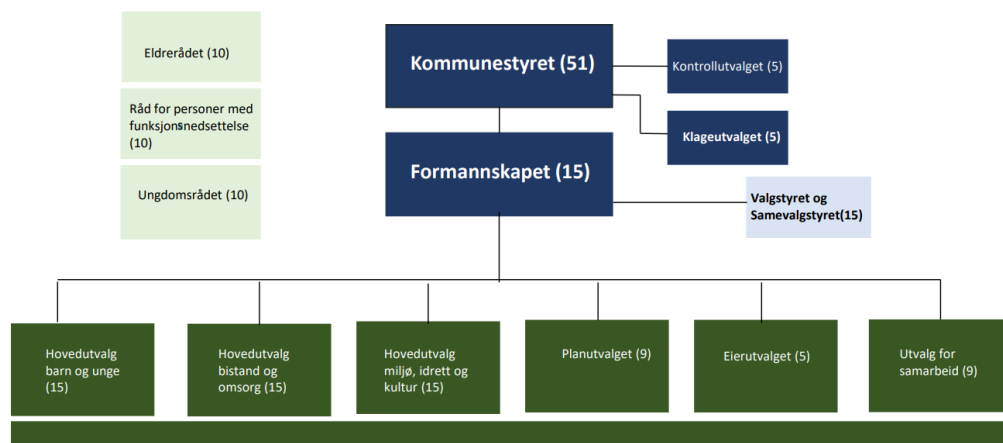
Mens denne oppgaven har blitt til er det satt i gang initiativer for å tilpasse ulike deler av både min enhet DigIT og dens tilslutning til Organisasjon, Styring og Utvikling (OSU). Rolle- og ansvarsdeling mellom porteføljestyre og prosjektstyre er endret i september 20, og organisasjonen er i planleggingsfase for en endringsreise fram mot 2024 samt omorganisering fra 1. februar 2021.

Dette kapitlet vil beskrive rammene som var gyldige frem til Q3 2020, og altså konteksten som intervjuene er tatt opp i. Det er da naturlig nok også utgangspunkt for min for forståelse.

Jeg vil komme noe tilbake til de endrede rammevilkårene i Oppsummerings-kapitlet hvor jeg prøver å kaste lys på om jeg anser at planlagte tiltak vil avhjelpe situasjonen. For å få en enhetlig struktur har jeg valgt å holde meg til samme inndeling av kapitlene som jeg har ellers i oppgaven.

4.2 Roller – Organisering

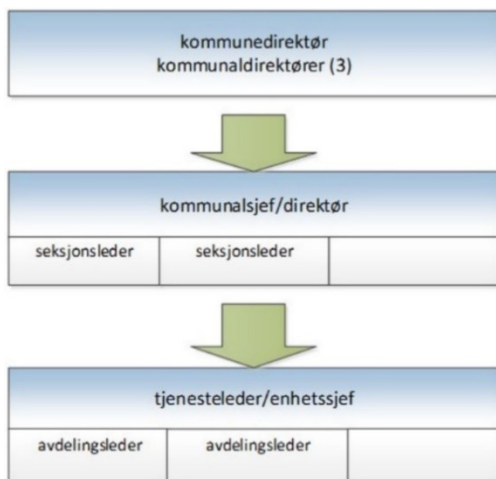
Bærum kommune er en politisk styrt virksomhet, men har på tross av sin størrelse ikke vedtatt parlamentarisme som i storbyene. Vi har en styringsmodell som illustreres slik (Bærum Kommune, 2021)



Figur 4 - Politisk styringsmodell (Bærum Kommune, 2021)

Politikere vedtar handlingprogram, i de ulike utvalgene, og til slutt i kommunestyret. Her ligger bevilgning både i forhold til drifts- og investeringsbudsjett. Handlingsprogram vedtas for 4 år, med årlig rullering. Dette styrer drifts- og investeringsbudsjettene. Kommunen har administrativ ledelse gjennom Kommunedirektøren (tidligere kalt Rådmannen).

Det er en stor organisasjon med mer enn 12000 årsverk totalt.

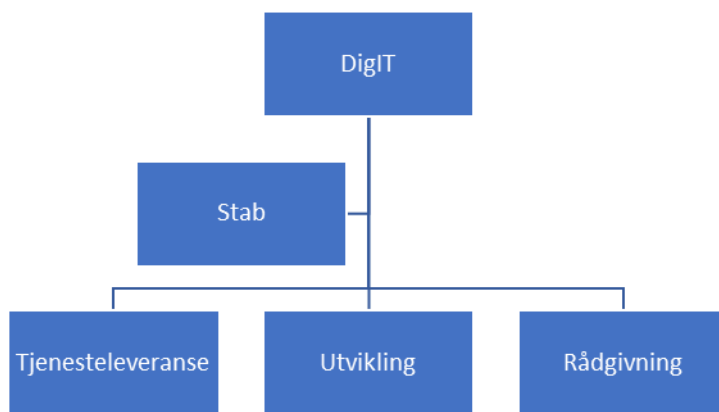


Det er 3 kommunaldirektører som har ansvar for hhv Velferd, Samfunn og OSU. Tjenester som retter seg mot innbyggere og eksterne brukere har ledernivåene Kommunalsjef - Tjenesteleder. Tjenester som retter seg mot organisasjonen har ledernivåene Direktør – Enhetssjef. OSU er delt opp i 5 direktør områder: HR og Service, Virksomhetsstyring og Økonomi, Strategi og Utvikling, Digitalisering og IT, Eiendom.

Figur 5 - Overordnet administrativ struktur (Bærum kommune, 2020)

Ansvarsområdene som dekker IT og arkiv kalles for DigIT (Digitalisering og IT) og ligger under OSU.

DigIT er inndelt i Forvaltning, Utvikling og Rådgivning og er organisert i forhold til en bimodal modell (Gartner, 2020) hvor man jobber innenfor to modi, forutsigbart (tjenesteleveranse) og utforskende (utvikling og rådgivning) hvor ansvarsområdet blir delt inn i «Nå», «i morgen» og «neste år».



Figur 6 - Organisering i DigIT

Prosjektlederne i DigIT, miljøet som jeg er tilknyttet, ligger i DigIT Utvikling. SAIT'ene som også er omtalt, jobber i Rådgivning.

Kommunedirektørens ansvar for digitalisering, inklusive ledelse av Digitaliseringsrådet, ivaretas gjennom Kommunaldirektør for Organisasjon, Styring og Utvikling (OSU)

DigIT-direktøren har forvaltningsansvaret for Bærum kommunes strategi og handlingsplan knyttet til digitalisering, samt oppfølging av Digitaliseringsrådet. I Digitaliseringsrådet sitter utpekte/representative direktører (OSU) og kommunalsjefer fra Velferd og Samfunn.

Digitaliseringsrådet utgjør porteføljestyre for Digitaliseringsporteføljen og har beslutningsmyndighet i Strategiske IT saker.

4.3 Prosess

Bærum kommune er Norges største kommune med formannskap, og har ikke innført parlamentarisme som storbyene. Det er organisasjon med tydelig politisk styring og Digitaliseringsstrategien er vedtatt av kommunestyret.

Digitaliserings-strategien (Bærum kommune, 2017) gir en retning for satsing og er styrende for hvilke initiativer og prosjekter som kommunen skal jobbe med.

Digitaliseringsrådet har fullmakt som porteføljestyre for Digitaliseringsprosjekter, men er som nevnt også organ for alle strategiske beslutninger innenfor IT området, blant annet for styringsmodellen for IT.

Bærum kommune har siden 2014 brukt en lokalt tilpasset variant av Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019), en prosjektmetodikk som er mye benyttet i Offentlig sektor og som bygger på Prince 2.0 (Axelos Limited, 2018). Mer om denne tilpasningen i 7.2.

Prosjektveiviseren er ikke gjennomgripende i Bærum kommune helt enda, men benyttes for alle prosjektene i Digitaliseringsporteføljen, og dermed for alle forhold i denne oppgaven.

Noen prosjekter, og særlig de mindre initiativene, har kun hatt prosjekteier, men i den senere tid har det vært krav om styringsgruppe (Prosjektstyre) i henhold til Prosjektveiviserens anbefalinger. Prosjekteier og gevinstansvarlig er ofte samme person, og den som er satt som mottager av prosjektets resultater.

Hvor prosjektleder skal hentes fra er ikke helt prosess-styrt, og blir avgjort fra tilfelle til tilfelle. Noen ganger blir prosjektleder for konseptfasen rekruttert fra Rådgivningsenheten, andre ganger utnevnes en prosjektleder for resten av prosjektgjennomføringen på dette tidspunktet. Prosjektleder har noen ganger vært ansatte i Digit Utvikling, noen ganger fra initiativtagers organisasjon, og noen ganger blitt leid inn fra eksternt leverandør

Det er prosjekteier som er ansvarlig for rapportering til Digitaliseringsrådet, men rapportene er nesten utelukkende ført i pennen av prosjektleder. Det skal leveres månedlig rapport om status på nøkkelparametre knyttet til kvalitet, fremdrift, økonomi, risiko og gevinst til Digitaliseringsrådet, i tillegg er det egne rapporter som leveres ved beslutningspunktene. Hver prosjekteier planlegger sammen med prosjektleder regularitet og innhold for styringsgruppemøtene.

Handlingsprogrammet for Bærum kommune blir vedtatt for 4 år og rulleres årlig. For å skaffe en bedre horisont for fremtidig økonomisk utvikling har man 20 års perspektiv med LDIP (Bærum Kommune, 2018).

Digitaliserings-strategien ble vedtatt politisk i kommunestyret i 2017, og vil bli revidert i 2021. Den er konkretisert i handlingsplan for digitalisering. Disse to dokumentene danner basis for Digitaliseringsrådets arbeid. Investeringsramme for Digitalisering fastsettes i Handlingsprogram, og gir ramme for Porteføljestyringen.

Porteføljestyre-håndtering er en vesentlig del av agendaen i Digitaliseringsrådets månedlige møter, og det er de som godkjenner beslutningspunktene BP1 til BP5 til

prosjektene. Disse er basert på metodikken i prosjektveiviseren. (Digitaliseringsdirektoratet, 2019). Figur 3 - Prosjektveiviseren

Prosjektene utredes av Rådgivningsenheten i samarbeid med virksomheten, og initiativtager fremmer de for konseptfase (BP1). Initiativtager blir ofte prosjekteier. Digitaliseringsrådet bevilger midler for konseptfasen separat og gjør nye vurderinger for en evt. Planleggingsfase og resten av prosjektet separat. Dette bevilges av investeringsmidlene.

Det er ikke et krav, men en sterk anbefaling om styringsgruppe for prosjektet. Dette blir oftest satt sammen i samarbeid mellom prosjekteier og prosjektleder. Likevel har det vært en del prosjekter som bare har hatt prosjekteier. Dette gjelder særlig små prosjekter og med tilhørende lav kompleksitet(risiko)

Det er prosjekteier som legger prosjektene frem for Digitaliseringsrådet, basert på dokumenter som prosjektleder har laget og styringsgruppe/prosjekteier har godkjent. Prosjektveiviseren viser til prosjektdokumentasjon som er det som i Prince2 (som Prosjektveiviseren springer ut av) kalles ledelsesprodukter. en del dokumenter som prosjektet må utarbeide, og noen som er valgfrie. I Bærum har vi valgt at følgende dokumenter skal produseres:

- Ved BP1: Prosjektmandat (Mandat for konseptfasen)
- Ved BP2: Prosjektforslag og Gevinstrealiseringsplan
- Ved BP3: Styringsdokument, Netto nåverdiberegning og oppdatert Gevinstrealiseringsplan
- Ved BP5: Sluttrapport og oppdatert Gevinstrealiseringsplan

Sammen med Gevinstrealiseringsplanen fylles det som nevnt ut et regneark for netto nåverdiberegning (NPV) for prosjektet. Her gjøres det en vurdering av både investerings- og driftsbeløp for resultatet etter at prosjektet er avsluttet.

Ved Beslutningspunktene legges prosjektet frem for Digitaliseringsrådet. Her belyses nøkkelparemetrene for Investeringsmidler, Driftsutgifter og Gevinster.

4.4 Kultur

Basert på innbyggertall og dermed tjenesteomfang har Bærum kommune en stor organisasjon.

Innbyggerne våre har gjennomgående høy utdanning og inntekt, og er seg bevisst på sine ønsker og krav til kommunale tjenester. Bærum kommune har også en aktiv nærings-sektor og det er netto arbeidspendling inn i kommunen.

Som offentlig virksomhet er Bærum kommune finansiert av skattemidler, og dette setter sitt preg på innstilling blant ansatte og ledere og på forventning fra innbyggere og næringsliv.

De to største sektorene er Skole og Pleie og omsorg, og mesteparten av de ansatte i kommunen jobber i en av disse. Bærum er ikke stor i geografisk utstrekning, men disse tjenestene er spredd over hele kommunen og er naturlig nok mye preget av den tjenesten de yter og den profesjonen de har. Organisasjonen er spredd på over 250 lokasjoner og opp til 7 organisasjonsnivåer.

Som kommune har Bærum en visjon:

«Sammen skaper vi fremtiden - mangfold, raushet, bærekraft»

Bærum har ambisjoner på mange arenaer, vi har eksempelvis vunnet etikkprisen for 2019. Kommune har innenfor administrasjonen jobbet mye med identitet og har definert felles verdsett i de etiske standardene:

Åpenhet – respekt – mot

På digitaliseringsområdet har Bærum kommune alltid vært en forkjemper for delingskultur og aktiv i mange fora både i og utenfor digitaliseringsområdet.

Frem til tidlig 2000-tall utviklet vi også egne fagsystemer, blant annet økonomi-system, personalsystem og EPJ.

Bærum er deltager i KommIT-rådet (Kommunenenes Sentralforbund (KS), 2020), et råd for utvikling av felles løsninger.

I 2020 har nok saken om AKSON (Direktoratet for eHelse, 2020) vært mest profilert og oppe i media. Dette er et initiativ som skal gi felles kommunal journalløsning.

5 Kultur – forankring i hvert ledd

5.1 Innledning

Kultur-aspekter er svært viktig. Et felles verdsett og «kunde»-forståelse må ligge i bunnen. Likevel vil hverdagens driftsbilde i de ulike tjenesteområdene være preget av svært forskjellige rammevilkår, og endringer vil møte ulike utfordringer som følge av disse.

For å kunne ha nok gjennomslagskraft er det nødvendig at topplederne er med for å gi tilstrekkelig autoritet for det som i den enkelte tjeneste kan synes som unødvendig eller i hvert fall ha dårlig timing.

Ulikheter i tjenesten vil kunne slå inn også med tanke på forståelsen av grunnlaget for en endring. Avsender og mottaker må være bevisste på dette for å sikre at informasjonen ikke bare blir mottatt, men også akseptert og håndtert. Det krever fokus dreining både hos ansatte og ledere.

Fokus dreining vil måtte følge oss med god opplæring i endringen, oftest materialisert som et nytt/oppgradert IT system. Denne opplæringen må tilpasses mottagerens hverdag slik at nøkkelspørsmålet «what's in it for me?» kan besvares.

Oppsummert:

Mottagende organisasjon må gjøres ansvarlig for det de skal motta. Husk deres hverdag og kontekst.

De fleste Digitaliserings/IT prosjekter er egentlig endringsprosjekter med prosess-endring. Ta hensyn til dette.

5.2 Kontekst

Tjenestespekteret i en kommune er omfattende, en rådmann/kommunedirektør har et 3-sifret antall lover/forskrifter som hen er ansvarlig for.

Bærum kommunes befolkning er også høyt utdannet og bevisste på sine rettigheter, noe som kan gi krevende men interessante arbeidsoppgaver og omgivelser.

Det er totalt sett mange endringer. I en mangslungen og lov- og forskrifts-styrt virksomhet som en kommune er det mange hensyn og krav å forholde seg til.

I tillegg til virksomhetens egne endringer og programmer kommer sentrale føringer. De to store sektorene er skole samt pleie og omsorg. Skolesektoren er et eksempel på en sektor som får mange endringer. Læreplaner og nasjonale prøver er eksempler på føringer som kommer i tillegg til sentrale signaler i kommunen. Pleie og omsorg er en annen sektor, hvor eksempelvis samhandlingsreformen for fordeling av ansvaret for pasienter sterkt påvirker arbeidsdeling mellom sykehus og kommunale tjenester.

5.3 Min forforståelse

Sektorene har ulikt fokus og ulik kultur. Gitt kommunens omfattende tjenestespekter er det også mange ulike profesjoner og dermed ulik kultur. Jeg tolker også kulturforskjeller

i kontekst av at de har ulik historikk i forhold til hvor autonome de er/har vært. Skolesektoren er et eksempel på dette, hvor skolene som institusjon og rektorer og lærere historisk hadde en mye mer autonom rolle.

At kultur kan utvikle seg forskjellig i forskjellige deler av virksomheten skyldes nok også at det er mange organisasjonsnivåer (opp til 7). Det gjør at endringene må gjennom mange ledd før de når de ytterste, her vil virkelighetsbildet være et annet enn hos kommunedirektøren.

Når endringer skal gjøres, gjøres det ofte i form av prosjekter, men i en organisasjon som er preget av et driftsfokus, nettopp for å kunne løse de dag til dag oppgavene som tjenestespekteret for kommunen krever.

Digitaliseringsprosjektene har svært ofte stor andel organisasjonsutvikling i seg og det vil ofte gi utfordringer å skjønne konteksten man skal gjennomføre disse endringene i.

Et prosjekt som omhandler endring innenfor skoleområdet, vil ha andre rammebetingelser og interessent-bilder enn prosjekter innenfor PLO eller OSU. Hvorvidt endringer kan gjennomføres smidig, vil handle om hvor «nær» endringen er i forhold til det fokus som enheten har.

En endring vil få en annen dynamikk om det handler om prosesser som er nær det lovverk som tjenesten direkte forvalter enn om den handler om andre typer krav/effektivisering som offentlig virksomhet også er omfattet av, altså om de fremstår som rent «administrative» eller mer relevant i hverdagen.

Det standardiserte svaret på problematikk om at endringen ikke når ut, er manglende informasjon, men det er nok ikke alltid hele sannheten.

De fleste av prosjektene jeg kjenner godt til har vært knyttet til nye felles-systemer, som har hatt sin faglige forankring i administrasjonen, men med bruk over hele virksomheten. Dette har for eksempel vært knyttet til et nytt økonomisystem, men også for nytt Lønns- og personalsystem, Sak-arkiv system og nytt Service Management system for administrative henvendelser.

Store deler av virksomheten har blikket primært på det de skal levere av tjenester til innbyggere og næringsliv, og synes nok at mange administrative rutiner er tungvinne og tidkrevende. Siden deres fokus ikke er der, er det nok vanskelig å mobilisere den energien som skal til for å lære nye systemer/prosesser.

Endringen skjer ikke for moro skyld, men fordi det er nødvendig. Det vil ofte være en liste av grunner for å innføre et nytt system.

Noen ganger er den bærende kommunikasjonen at vi bytter system fordi kontrakten har gått ut, og vi har hatt ny konkurranse.

Dette er vanligvis ikke den eneste, og i hvert fall ikke den viktigste grunnen, men kanskje den viktigste grunnen til den timing som til syvende og sist treffer oss.

Da vil budskapet til sluttbrukere ofte bli preget av nettopp at vi av kontraktsgrunner måtte dette.

Motivasjonen for å ta dette inn over seg som mottaker vil da være lavere, for det passer jo egentlig aldri med endringer i en travel hverdag.

For at virksomheten skal akseptere og agere på nødvendigheten, må vi da ha hjelp av høy forankring, slik at budskapet når igjennom med tilstrekkelig kraft.

Prosjektleder har ikke tilstrekkelig pondus til dette alene, men trenger en prosjekteier med tilstrekkelig myndighet for å «instruere» i at dette må gjøres. Det må legges tilstrekkelig myndighet i instruksen, og tilstrekkelig energi i at beskjednen går ned i hvert ledd.

5.4 Empiri

Empirien består av sitater, kvintessens og dokumentutdrag fra erfaringsdokumentene. Sitatene er markert med «». Jeg tolker dem til noen underpunkter som hører inn under hovedfunnet. Disse kommenteres nærmere i seksjonene som er markert som overskrifter.

| «Sitat» / Kvintessens | | Kilde |
|---|---|-----------------|
| 5.5.1 | | |
| Med høy forankring blir det ingen interessekonflikt med Digitaliseringsrådet | K | Prosjektleder 1 |
| «Det er en erkjennelse om at hvis ikke prosjektet blir støttet av toppledelsen, så mangler det litt drivkraft. Det er ikke nok alene å være forankret lokalt» | S | Prosjekteier 2 |
| «Det er en ganske krevende jobb i Bærum kommune å nå ut i ytterste ledd.» | S | Prosjekteier 2 |
| «De har kultur for det og pushes av ledelsen i å gjøre dette». (bruk av avvikssystem) | S | Prosjekteier 2 |
| 5.5.2 | | |
| Det kan nok også føles overveldende å få nye administrative rutiner og systemer: Vi har for mange gode hensikter uten at det oppleves som forbedring ute i tjenesten. Det er vanskelig for en leder ute i tjenesten å skjønne hva den overordnede tanken bak er. | K | Prosjekteier 2 |
| Noen prosjekter har blitt pushet ut med mye informasjon, men vi må anerkjenne at mye av informasjonen som vi mener vi har gitt, ikke har blitt mottatt. Det er en overflod av informasjon. Da er man veldig avhengig av, for at initiativene skal bli fulgt opp, er lederlinjen. I tillegg til informasjon må det eies på hvert nivå nedover i linja. | K | Prosjekteier 2 |
| Implementeringsaktiviteter som er planlagt godt er kritisk, særlig i prosjekter som gir ubehagelig omstilling også for ledernivå | K | Prosjektleder 3 |

| «Sitat» / Kvintessens | | Kilde |
|--|---|-------------------------|
| 5.5.3 | | |
| Ytterste brukers perspektiv (ansatte i ytterste ledd) opplever endringstretthet. Er ikke like entusiastisk for nye initiativ. Henger mye sammen med hvor brukervennlig det som innføres er. | K | Prosjekteier 2 |
| «I Bærum har vi hatt en tendens til å lage løsningen, og overlate til linja, og så tar de det i bruk på et vis» | S | Styringsgruppe-medlem 2 |
| Noen ledere er for tilbaketente her. «Mine ansatte er oppegående. Bare få inn funksjonaliteten, så ordner dette seg etter hvert» | S | Styringsgruppe-medlem 2 |
| For den organisatoriske oppfølgingen er det ikke sikkert at vi i stor nok grad har beregnet hva det ville koste. Det er beregnet hva dette ville koste i PLO, og det dreier seg om svært store summer. Dette er et dilemma i alle digitaliseringsinitiativ som innebærer alle, i og med at det tar tid og ressurser bort fra tjenesten som skal ytes. I Pleie og omsorg er det jo stort fokus på dette. Tilgang til utstyr er jo også begrenset i en del av virksomheten. For administrativt personell er det greit å bruke tid innimellom, men for pleiepersonell er jo ikke situasjonen den samme. | K | Prosjekteier 2 |

Tabell 2 - Empiri fra hovedfunn kultur

5.5 Analyse og diskusjon

Som man vil se av Figur 2 er toppledelsesforankring det viktigste suksesskriteriet. Organisasjonen Bærum Kommune er sterkt hierarkisk med fokus på de daglige leveransene.

Kulturene er i beste fall innenfor integrasjonsmodellen, hvor subkulturer kan omfattes av virksomhetskulturen, men man vil kunne støte på fragmenteringsproblematikk her (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Bærum kommune har i likhet med mange andre virksomheter prøvd å dreie seg mer i retning av matrise-organisering, med horisontale strukturer i tillegg til vertikale. Målet med organiseringen er nok å få en balansert matrise, hvor prosjektleder og linjeleder har god kommunikasjon og oppnår enighet om bruk av ressurser. (Husseini, 2016, ss. 82-83).

Min forforståelse og datainnsamlingen har en erkjennelse av dette ikke stemmer så ofte, og man havner i en svak matrise hvor prosjektleder opptrer mer som koordinator.

Særlig viktig blir dette i komplekse organisasjoner med prosjekter som griper dypt. Felles systemer knyttet til administrasjonsområder som økonomi, arkiv, personalsystem og lignende vil ha større problemer med å nå helt ut, enn systemer som ligger nærmere til fagfeltene.

5.5.1 Topplederforankring er nødvendig

I og med at det ikke er formelle prosesser som peker ut prosjektleder, er det også slik at den som blir prosjektleder ikke har eller får den rette beslutningsmyndighet sammen med prosjektet. Den autoriteten som trengs, følger rett og slett ikke rollen.

«For prosjekter som har høy grad av organisatorisk kompleksitet er det kritisk at en struktur hvor prosjektet får hovedfokus, og hvor prosjektlederen får tilstrekkelig med beslutningsmyndighet som tilsvarer ansvaret som prosjektlederen har fått. En prosjektleder med høy autoritet vil ha mye lettere for å få gjennomslag for sine beslutninger enn en prosjektleder med lavere autoritet. Lavere beslutningsmyndighet må kompenseres med god og tydelig støtte fra toppledelsen» (Hussein, 2016, s. 62)
Likevel ser vi forskjell i hvor lett/vanskelig det er å nå ut med endring i felles systemer. Endringer som gir mening i forhold til profesjonskultur, vil være lettere å få distribuert:

Digitaliseringsprosjekter med sterkt OU element (i kilden ERP prosjektet) må ha godkjennelse og støtte fra toppledelsen før det kan bli implementert. Siden slike prosjekter går over mange sektorer må toppledelsen forhandle mellom forskjellige grupper når det er nødvendig, for å dempe konfliktområder. (Ngai, Law, & Wat, 2008)

5.5.2 Informasjon må sikres for mottak og ledelsen må være med på laget

En vanlig feil er nok å undervurdere dette punktet, eller ha feil strategi for hvordan man skal håndtere forankring. Et viktig grep er nok å skifte fokus fra prosjektledelse til at dette skal handle mer om endringsledelse.

Prosjekt-suksess har i stor grad vært et målt fra mellomleder-perspektiv og gjennom prosjekt-utførelse og leveranse., og færre studier i forhold til de menneskelige faktorene. Villigheten til ansatte og ledere til å akseptere og iverksette endringer er imidlertid minst like viktig. (Hornstein, 2015 (33))

Det er ofte mange initiativer som pågår samtidig i en virksomhet.

«Støtte fra toppledelse med gode ressurser, personell, økonomi og gode løsninger når konflikter med andre pågående prosjekter oppstår, er også kritisk for suksess» (Hussein, 2016, s. 65)

5.5.3 Opplæring er viktig og må realitetsorienteres mot mottagerens hverdag

Jeg synes det er ganske oppsiktsvekkende at en del ledere så tydelig undervurderer opplæringsbehovet. Jeg tror dette må ha med en ubevisst uvillighet til å se konsekvensene av et Digitaliseringsprosjekt. For å få endringen under huden i organisasjonen, kan man ikke ta lett på opplæringsaspektet.

Dette momentet har tydelig grenseflate mot prosessfunn Kontinuitet i prosjektgjennomføring – sentrale personer må være med ut i forvaltningsfasen. Her sikter jeg spesielt til dokumentasjon på organisasjonens ansvar (Cooke-Davies, 2002) Det er også grunn til å se på den operative delen av (Cicmil, 1999) sin studie, noe jeg har plassert under prosess, da jeg mener at det er tydeligst forankret der (6.2.1). Men jeg mener at det definitivt har sin relevans også under dette punktet.

Effektiv implementering av Digitaliseringsprosjekter med sterk OU komponent krever endringsledelses-strategier og forståelse av organisasjonskultur. Endringsledelse krever å balansere endringer mot motstand.

En viktig del av dette er at man må tilby tilpasset opplæring til brukerne. Det er et krav for effektiv opplæring at prosedyrer og prosesser inkluderes. (Ngai, Law, & Wat, 2008).

5.5.4 Drøfting mot egen forforståelse

Jeg hadde en klar følelse at mange i BK hadde stor grad av endringstretthet.

Dette viste seg å være en sannhet med modifikasjoner.

Noen av intervjuobjektene bekreftet dette, mens andre mente at dette avhang mye av lederen, og hvordan vedkommende gikk foran og satte endringene i kontekst. Her mente flere at dette kunne gi energi snarere enn å kreve det.

Et tilleggsfunn som jeg ikke har hatt tid til å gå nærmere inn på er et utsagn om å prøve å sette flere typer endringsprosjekter sammen, både de rene OU prosjektene og Digitaliseringsprosjektene. Dette er blant de funnene jeg ikke har rukket å gå i dybden på, men anbefaler for videre bearbeiding.

6 Prosess-faktorer

6.1 Innledning

Når jeg i denne oppgaven snakker om prosesser, tenker jeg på arbeidsprosesser og standardisering av disse.

Arbeidsprosesser omhandler her primært de daglige arbeidsprosesser som ivaretar de ulike krav som kommunal virksomhet skal levere på, men også de arbeidsprosessene som ivaretas i gjennomføringen av prosjektet.

Et Digitaliseringsprosjekt bør starte med en grundig behovsavklaring. Her havner arbeidsprosessene som utføres i det daglige under lupen for å finne ut hvordan dette kan gjøres på bedre måte. En del av dette er å skjele til beste praksis fra andre virksomheter. Det gjelder å ikke gå i fella og se seg blind på dagens funksjonalitet.

Her har også en profesjonell leverandør som har jobbet med området mye og mot andre kunder mye å bidra med.

I analysen av arbeidsprosessene er det viktig å få med de som jobber med dette i dag, og har et aktivt og analytisk forhold til dette. Disse personene bør komme inn i prosjektgruppa så tidlig som mulig. Noen av de bør også være med ut i forvaltning for å sikre at de effektene man ikke rakk/ikke kunne ta ut i prosjektperioden blir håndtert og utnyttet.

Nøkkelpersonene bør også involveres i opplæringsaktivitetene. Disse personene kjenner både prosesser innenfor det prosjektet handler om, og tilliggende prosesser. Dermed kan opplæring skreddersys bedre. I tillegg til topplederforankringen vil disse også være sentrale i å involvere lokale ledere, slik at de endrede prosessene forankres der.

Oppsummert:

Bruk tid til å identifisere ildsjelene som kan være endringsagenter også etter prosjektet. Få dem med så tidlig som mulig i prosjektet.

Ta tiden til å ta ut de effekter som valgt software gir. Husk den erfaringsbakgrunnen som valgte systemer og leverandører representerer, og involver leverandøren sterkere i både prosjekt og styring.

6.2 Overordnet om prosess-funnene

To av hovedfunnene omfatter prosess og ivaretagelse/videreutvikling av arbeidsprosesser.

Selv om det er IT prosjekter vi snakker om har de fleste av dem større eller mindre elementer av organisasjonsutvikling og dermed handler de om endringsledelse.

Jeg har funnet gjenkjennelse i litteraturen som handler om forholdet mellom prosjektledelse og endringsledelse og som er aktuelle for begge momentene, og til dels også for de to andre hovedfunnene.

Jeg velger å presentere dem her, og så la analyse av enkeltpunktene i større grad handle om mine refleksjoner i lys av disse og ved referanse til kvintessens/sitat-bruk.

Flere forfattere har vært inne på den sterke koordinering mellom prosjekt og organisasjonsutvikling.

Om kunnskap

I mange organisasjoner har man tenkt at prosjektledere vil håndtere organisasjonsutvikling i tillegg til de tradisjonelle prosjektlederområdene: tid, kost og kvalitet. Men det blir en stor tilleggsbelastning. Den implisitte tenkning om at de har like stor erfaring og kunnskap her som ekspertene på OU er da feilslått. (Hornstein, 2015 (33))

Om kapasitet/kompetanse

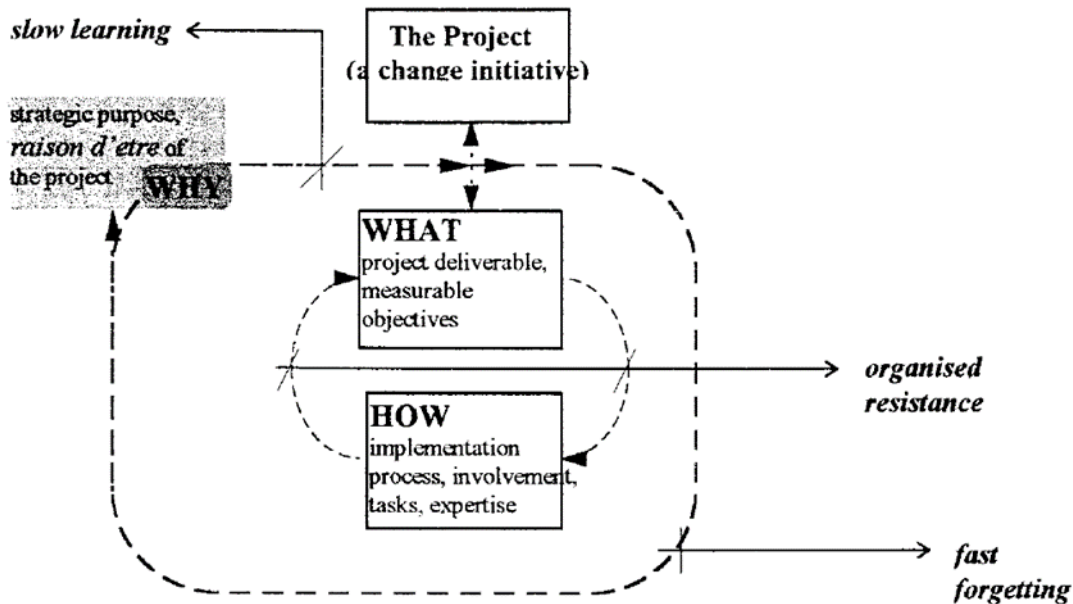
Altfor mange organisasjoner antar ved prosjektstart at prosjektleder vil ta seg av endringsledelsesaspektet. Men prosjektlederne har altfor mange andre ansvarsområder til å kunne ta seg av endringsledelse på en god måte. Det er nok også mye forlangt at de skal håndtere endringsledelse like godt som de som har håndtert dette som profesjon i lang tid

Når prosjektmetoder brukes på store endringsprosesser knyttet til IT prosjekter for å endre arbeidsprosesser, kan ofte resultat bli mye frustrasjon og misnøye. Endringsledelse bør derfor gå hånd i hånd med prosjektledelse. Dette kan gjøres ved samkjøring av de to perspektivene. (Badewi, 2016-05, vol 34)

6.2.1 Implementeringsfaktorer

(Cicmil, 1999) Identifiserte tre implementeringsfaktorer for OU og endringsprosesser/prosjekter:

Hvorfor (strategisk grunn til og formålet med prosjektet), Hva (det ønskede resultat) og Hvordan (Implementeringsprosessen)



Mapping the implementation gaps and impediments.

Figur 7 - Operativt og strategisk nivå for endringshåndtering (Cicmil, 1999)

Gitt deres strategiske betydning gir disse en pekepinn på de iboende vanskelighetene knyttet til mottak av budskap og definisjon for prosjektet fra start. Den ytre sirkelen ligger på det strategiske plan, mens den indre ligger på det operative plan.

Dette betyr at prosjektledere og endringsagenter må legge tid, energi og fantasi i å få budskapet ut i organisasjonen, både i forhold til det strategiske og det operative. Det er en iterativ prosess hvor man jobber på forskjellige nivåer i organisasjonen etter hvert som endringens omfang blir klarere.

Det må stadig vekk veksles mellom den ytre og den indre sirkelen i dette arbeidet. Den innerste sirkelen kan gi motstand når det praktiske skal gjennomføres, mens den ytterste stadig er utfordret av hurtig glemt&langsomt lært.

På bakgrunn av dette foreslår forfatteren å lage et implementeringskart. Dette lages ved å relatere endringen til organisasjonskulturen og identifisere hvilke «hull» som må tettes hvor. Dette kan brukes av prosjektets ledere, og også ved senere endringer.

Som vist i 5.4.3 kan dette referansepunktet kan nok også benyttes for kultur-punktet og viser også hvor tett prosess og kultur henger sammen når vi snakker om endringsledelse.

6.3 Hovedfunn Prosess I: Kontinuitet i prosjektgjennomføring – sentrale personer må være med ut i forvaltningsfasen

6.3.1 Kontekst

Det er et ganske høyt antall endringer som kjøres. Bærum kommune er så stor at det lønner seg å digitalisere det som mindre kommuner løser med manuelle prosedyrer.

Når man anskaffer et nytt system, har det lenge vært et mantra å kjøpe et standard system, her får man gjerne en pakke som har egenskaper i tillegg til det man forespurte. Noen ganger er det mye, andre ganger lite. Uansett har man kjøpt et system som skal vedlikeholdes.

I tillegg har det vært vanlig at prosjektet kommer sent i gang i forhold til prosessen som trenges. En anskaffelsesprosess tar lang tid, og man kan lett undervurdere tidsbruken. En slik forsinkelse vil gjerne medføre at man må prøve å ta igjen noe av den tapte tida i senere faser. Det vil ofte medføre at funksjonaliteten i det valgte systemet ikke blir tatt ut, endatil at en del av prosjektets avtalte leveranser ikke blir gjennomført og havner på restanse-lista.

6.3.2 Min forforståelse

Å få god forankring for den endringen som digitaliseringsprosjektet skal gjøre er viktig, både på ledersiden (som nevnt under kultur), men vel så mye med lokale endringsagenter.

Det er viktig med god representasjon fra fagsiden slik at noen med hjerte for endringen blir med ut i forvaltningsfasen. Mange prosjekter har vært startet med hovedvekt av ekstern bistand i forhold til prosjektkompetansen og i noen tilfeller har nok ikke de riktige personene vært med for å sikre eierskapet gjennom prosjektet, og dermed ut i driftsfasen. Eierorganisasjonen har ofte «glemt» prosjektet litt, mens de har vært fullt opptatt i hverdagens utfordringer.

For store initiativer som skal ha utbredelse i hele organisasjonen, må organisasjonen gjøres klar over at de har et ansvar i å motta prosjektet. For mange av de administrative løftene kommer endringene som resultat av nye myndighetskrav, innskjerping i forhold til rapportering eller sentrale føringer i kommunen i forhold til effektivisering. Mange av disse initiativene vil ha en del endringsmotstand i deler av de som påvirkes, mens andre vil ha en annen innstilling.

Siden prosjektleder har for svak maktbase (også relevant under kultur), må man ha lokale endringsagenter knyttet til prosjektet. Dette for å få implementert prosjektet på en god måte, og kunne drive med supplerende opplæring etter innføring. Det vil også være viktig å ha disse superbrukerne med videre for å ta ut så mye av forvaltningsgevinsten som mulig.

6.3.3 Empiri

| «Sitat»/Kvintessens | | Kilde |
|--|---|------------------------|
| 6.3.4.1 | | |
| Viktig med kontinuitet helt fra anskaffelsesfasen gjennom prosjektforløpet og inn i forvaltning | K | Prosjektleder 2 |
| Viktig å ha god forankring i linja og at representasjonen i prosjektgruppa er med folk som vil følge med produktet ut i forvaltningsfasen | K | Styringsgruppemedlem 1 |
| «Det ligger til utviklingsprosjektet å definere de nye arbeidsprosessene, og så er det del av innføringsprosjektet i linjen å implementere de nye prosessene. Derfor er det viktig å ha med folk fra linja i prosjektet fra behov til ferdigstilling» | S | Styringsgruppemedlem 2 |
| I skole har ikke prosjektene blitt kjørt etter prosjektveiviseren, men de som jobber med prosjektet, vil jobbe med forvaltning etterpå. Representanter fra «ytterste ledd» er med i prosjektet og blir med ut som ressurspersoner i forvaltning etterpå. | K | Styringsgruppemedlem 2 |
| Det er altfor sjelden ressurser fra drift/forvaltnings siden inne i prosjektene våre (dette gjelder også erfaringen min før jeg kom til BK) dette gjelder både aktivt i prosjektene og i styringsgruppene | K | Styringsgruppemedlem 1 |
| Forvaltning får i liten grad mulighet til å videreutvikle seg mot de gode mulighetene som ligger i verktøyet, men som prosjektet ikke har hatt tid og anledning til å ta tak i. Prosjektleder burde ha en rolle på å videreformidle dette mulighetsrommet til systemeier. | K | Styringsgruppemedlem 1 |
| 6.3.4.2 | | |
| «Utarbeide en utrullingsmodell som sikrer lokalt eierskap» | S | Prosjekt 1 |
| «Vi får lett et boost mens prosjektet pågår, mens det dabber fort av etter hvert. Da er fokuset over på noe annet.» | S | Prosjekteier 2 |
| «Forretningen har tatt ansvaret» | S | Prosjektleder 1 |
| Sentral(e) prosjektmedlem(mer) med videre i forvaltning av resultatet er viktig | K | Prosjekteier 1 |
| «Implementering av en IT løsning løser ikke komplekse forretningsmessige utfordringer eller gir ønskede gevinster i seg selv. Det er vanligvis linjen som blir ansvarlig for å realisere gevinster, noe som innebærer at de må involveres igjennom hele prosjektperioden, inkl. fasen for forvaltning/forbedring av løsning/prosesser og realisering av gevinster etter at løsningen er satt i produksjon» | S | Prosjekt 1 |

| 6.3.4.3 | | |
|---|---|-------------------------|
| «I Bærum har vi hatt en tendens til å lage løsningen, og overlate til linja, og så tar de det i bruk på et vis» | S | Styringsgruppe-medlem 2 |
| Hvis du forstod hvordan løsningen tenkte, gikk det bra. (tese om at mange IT prosjekter implisitt forutsetter at brukerne forstår logikken bak løsningen) | K | Styringsgruppe-medlem 2 |
| «Noen ledere er for tilbakelente her. Mine ansatte er oppegående. Bare få inn funksjonaliteten, så ordner dette seg etter hvert» | S | Styringsgruppe-medlem 2 |

Tabell 3 - Empiri for hovedfunn Prosess I

6.3.4 Analyse og diskusjon

I Tabell 3 - Empiri for hovedfunn Prosess I har jeg gruppert Sitater og kvintessens i 3 underpunkter. To av dem er egentlig det samme som to av funnene under kultur. Mer om det nedenfor og i konklusjons-kapitlet.

Gitt vår erfaring om at resultatet ofte svinner etter produksjons-setting kan det være et nyttig grep å definere et eget delprosjekt for innføringsaktivitetene. I slike prosjekter må man sørge for å få de rette endringsagentene med seg og forankring til de respektive lederne. Dette må det i så fall planlegges for tidlig, da dette naturlig vil komme inn i avslutningsfasen (etter BP4). En slik utvidelse er som sagt et bra grep, men vil trenge både midler og ressurser for gjennomføring.

Dette understreker poenget med å se på Digitaliseringsprosjekt om endringsprosjekter og behandle dem med samme verktøy som man behandler ERP prosjekter, om enn ikke i så stort omfang.

6.3.4.1 Riktige personer i prosjektgruppa og med ut i forvaltning

I Figur 1 - Prosjektsuksess og prosjektfiasco - er «project team commitment» nummer 2 på listen over suksessfaktorer.

Prosjekt teamet bør inneholde representanter for miljøer som blir omfattet av prosjektets resultat, siden det er viktig at de får både kompetanse om og ikke minst eierskap til resultatet, altså resultatmålet til prosjektet.

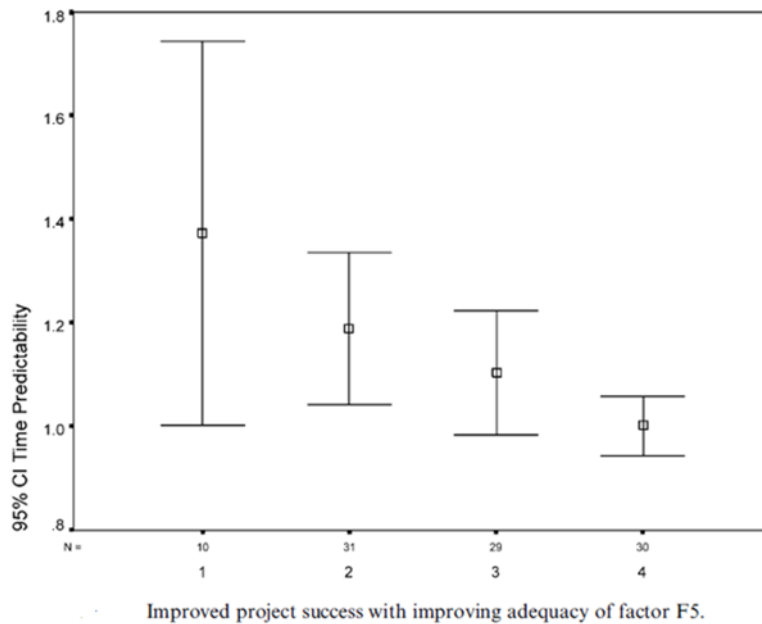
Ifølge mine kilders erfaringer er en av de viktige tingene for å oppnå dette at sentrale prosjektressurser er med i videre forvaltning. Vel og merke så lenge det er de rette menneskene som er valgt ut til disse rollene

Dette vil gjøre det enklere å holde tak i gevinstene som ble identifisert før prosjektet og holdt tak igjennom prosjektarbeidet og ut til å bli resultatmål.

6.3.4.2 Informasjon må sikres for mottak og ledelsen må være med på laget

Virksomheten må være klar til å ta imot.

I 2003 ble 136 store prosjekter analysert for faktorer som ga suksess (Cooke-Davies, 2002) En av faktorene som kom frem var viktigheten av dokumentasjon av organisasjonens ansvar i prosjektet. Dette er vist nedenfor



Figur 8 - Dokumentasjon av organisasjonens ansvar som faktor for prosjektsuksess (Cooke-Davies, 2002)

Y Aksen viser graden av forsinkelse. 1.5 viser en 50% overskridelse av tiden. X aksene viser kvaliteten på dokumentasjon av organisasjonens plikter, hvor 1 er helt utilfredsstillende, og 4 er fullt dekkende.

Det støtter funnet om at det er svært viktig at organisasjonen kjenner sitt ansvar knyttet til prosjektet, og at det er godt beskrevet.

Å gjøre organisasjonen klar for å ta imot endringen som det nye systemet innebærer er et sentralt ansvar. Det er viktig at gevinsteierne er klar over det gevinstpotensialet som de mottar og at det er deres ansvar å realisere det. Prosjektets rolle blir å spille det opp til dem.

6.3.4.3 Opplæring må realitetsorienteres mot mottagerens hverdag

Det er verdt å merke seg at dette momentet også er nevnt under kultur-funnet. Det viser at dette både har prosess og kultur-aspekter ved seg.

En del ledere har nok sett på prosjektgjennomførings-suksess som det samme som prosjektsuksess, men det er som jeg har vært inne på bare første «etappe».

Tradisjonelt har prosjektsuksess vært sett på fra et mellomlederperspektiv, dvs man har vektlagt oppgaveorienterte og kontroll-fokuserte fag som prosjektstyring og leveranser. Imidlertid er ansatte og lederes villighet til å godta og implementere endringer en minst like viktig faktor. (Hornstein, 2015 (33))

Det er altså ikke nok å stole på de ansatte sine individuelle ferdigheter og kompetanse.

Min for forståelse var at opplæring var akseptert av lederne som nødvendig og viktig del av implementering av en endring. Dette er dessverre ikke alltid tilfelle, og vi må bruke energi på å gjennomføre dette på en tilstrekkelig grundig og mottager-tilpasset metode.

6.4 Hovedfunn Prosess II: Hold blikket på arbeidsprosessene – fra anskaffelse og ut prosessen

6.4.1 Kontekst

Størrelsen i Bærum kommune gjør at man får store fagmiljøer, også innenfor støttetjenester. Dette er selvsagt både på godt og vondt. Vi har mange dedikerte medarbeidere som har mange års erfaring med å gjøre jobben sin, og har lagt seg til både vaner og uvaner knyttet til dette.

Nye krav til rapportering, nye muligheter gitt av verktøy og effektiviseringskrav vil utfordre gjeldende praksis.

6.4.2 Min forforståelse

Det er lett å gå rett i «løsningsfella» når man jobber med prosjekter. Etter min erfaring er det spesielt i konseptfasen man har lett for å gå rett på løsning, og da kan det være raskt å ta utgangspunkt i hvordan oppgavene løses i dag, og ikke ta seg tid til å gjøre en skikkelig prosess-jobb..

Beste praksis vil jo ha sin konsekvens. Vi er store og synes nok heller at det er andre som skal lære av oss, enn at det er vi som skal lære av andre.

Bærum kommune har også en historikk som utvikler av egne systemer. På 1990-tallet og tidlig 2000-tall drev vi med utstrakt utvikling av systemer, blant annet for økonomi, personal og EPJ. Dette var gode systemer som bygde opp under de prosessene som var i fagenhetene. Mange av våre ansatte har jobbet lenge i Bærum kommune og er dermed vant til at systemene har tilpasset seg prosessene, og vi har ikke hatt så stort behov for å tilpasse prosessene våre.

Vi har dermed ikke villet se på beste praksis fra andre virksomheter.

Jeg har mer enn en gang notert meg en grunn-innstilling både blant ansatte og ledere om at standarder er veldig bra!

Men når dette forfølges i praksis mot deres områder gjelder dette plutselig «alle andre», vi kan ikke følge beste praksis fordi «vi er for spesielle hos oss».

Tidsaspektet har også mye å si. Behovet for en oppdatert løsning har kanskje ligget latent lenge, men har blitt utsatt (mange andre endringer og oppgaver som skal gjennomføres). Den utløsende faktor er ofte at eksisterende løsning går ut fordi kontrakten ikke lar seg forlenge flere ganger. Det kan da bli viktigste driver for prosjektgjennomføring, og det blir fristende å gå rett på spesifisering for dagens løsning i stedet for å ta et skritt tilbake og se om prosessene burde revideres.

6.4.3 Empiri

| «Sitat»/Kvintessens | | Kilde |
|--|---|-------------------------|
| 6.4.4.1 | | |
| Fagsystemer er ofte utviklet med et ganske bredt perspektiv og med innspill fra mange grupper. Når Bærum skal ta i bruk et slikt system, hvor riktig er det da at produktet skal tilpasses Bærum's prosesser, og ikke at Bærum skal kunne se på sine prosesser med et kritisk øye og se om vi ikke kan tilpasse oss det som er beste praksis. | K | Styringsgruppe-medlem 1 |
| Referanser til hvordan aktuelle løsninger driftes/forvaltes i andre sammenlignbare organisasjoner, har jeg sjelden opplevd tas med i vurderinger | K | Styringsgruppe-medlem 1 |
| «Hvis strategien er å benytte standard løsning i størst mulig grad, så bør dette innarbeides fra tidlig i valg prosjektet. Dette krever at løsningsteamet fra kunden går dypt inn i løsningen som en del av kontraktsforhandlingsløpet, der man bl.a. verifiserer at løsningen vil støtte kundens prosesser og funksjonelle krav, samt at man avdekker de viktigste tilpasnings behovene. Disse må spesifiseres i kontrakten.» | S | Prosjekt 1 |
| «Skal du ha standard software så kan du ikke komme med absolutte krav om hvordan ting skal virke.» | S | Prosjektleder 2 |
| Prosjektene nytteverdi i kroner eller annen effekt, blir tidvis overkjørt i betydning i forhold til rigide oppfatninger og krav både fra drift/forvaltning og tradisjonell måte å gjøre oppgavene på fra fagsiden | K | Styringsgruppe-medlem 1 |
| «Vi er veldig ambisiøse, vi vil ha alt. Når fagpersoner settes til å skrive spec'en, vil vi ha det slik vi har hatt det, men veldig mye mer.. Istedenfor egentlig å beskrive hva vi har behov for, beskriver vi hva vi skal ha» | S | Prosjekteier 2 |
| Prosess fokus for anskaffelse og gjennomføring - Detaljert kravspec er ikke heldig for gjennomføring | K | Prosjektleder 2 |
| 6.4.4.2 | | |
| «Det ligger til utviklingsprosjektet å definere de nye arbeidsprosessene, og så er det del av innføringsprosjektet i linjen å implementere de nye prosessene. Derfor er det viktig å ha med folk fra linja i prosjektet fra behov til ferdigstillelse» | S | Styringsgruppe-medlem 2 |
| «Viktig å kommunisere prosessendring fra dag 1» | S | Prosjekt 2 |
| Fortsatt prosessfokus etter at systemet er satt i produksjon er viktig for å få ut gevinster. | K | Prosjektleder 2 |
| «Vi blir altfor fokusert på løsning. Vi har blitt dritgod på å gjøre feil ting best mulig» | S | Styringsgruppe-medlem 2 |
| Konseptfase må gjennomføres for å unngå produktfokus | K | Prosjektleder 1 |
| «Vi mennesker må skape gode prosesser for å skape gevinster.» | S | Prosjektleder 1 |
| «Handlet om prosesser og rutiner. Snu tankegangene hos folk og forretningen. Måten vi jobber på» | S | Prosjektleder 1 |

Tabell 4 - Empiri for hovedfunn Prosess II

Empiri tabellen er også her delt opp i de underpunktene som jeg finner at det er naturlig å dele dette funnet opp i. De er kommentert i de henviste underpunktene.

6.4.4 Analyse og diskusjon

Som jeg har vært inne på handler dette i svært mange digitaliseringsprosjekter vel så mye om organisasjonsutvikling som IT prosjekt, selv om den eneste konkrete leveransen ofte er et nytt IT system.

På samme måte som med ERP systemer er mange systemer som innføres i virksomheten laget på bakgrunn av erfaring fra mange kunder og med solid fagkompetanse om faget det dreier seg om.

Mine funn i litteraturen viser at det er vanlig å generalisere mellom IT systemer og ERP løsning, i hvert fall for systemer med organisasjonsutviklingskomponent.

6.4.4.1 Se på beste praksis fra andre virksomheter

Jeg har tidligere nevnt overføringsverdien mellom Digitaliseringsprosjekter med OU komponent og ERP systemer. I Bærum kommune har vi en tydelig strategi om å bruke «standard hylleware» når vi innfører nye systemer. Dette innebærer å lene seg tungt på beste praksis.

ERP systemer inneholder et mulighetsrom mot bestepaksis. Imidlertid vil ikke alle disse prosessene være i tråd med praksis som er i virksomheten fra før. Organisasjonene må derfor tilpasse eller omgjøre prosessene sine slik at det passer med ERP systemet. (Jinyoul, Siau, & Hong, 2003) som referert hos (Ram, Corkindale, & Wu, 2013)

6.4.4.2 Prosess – ikke funksjonalitet

BPR er som nevnt i kapittel 3 fremhevet som faktor i ERP prosjekter. «En viss grad av BPR bør inkluderes for innføring av ERP system, siden softwaren kan være inkompatibel med eksisterende prosesser. For å øke funksjonaliteten til softwaren bør organisasjonens prosesser tilpasses til softwaren istedenfor omvendt. Tilsvarende så viser erfaringer at kostnad og antall feil øker dersom man prøver å tilpasse softwaren til virksomheten» (Ngai, Law, & Wat, 2008). Bærum kommune har noen smertelige erfaringer med å skulle tilpasse standard systemer til våre prosesser. Dette har vært med utgangspunkt i en for detaljert anskaffelses-spesifikasjon som har hatt basis i funksjonalitet og ikke prosess. Her har vi forhåpentligvis lært av våre feil.

7 Profesjonaliserte (avklarte) roller

7.1 Innledning

Jeg har allerede nevnt at det har vært lite i prosjektlitteraturen om overgangen fra prosjekt til forvaltning. Heldigvis er det mye å støtte seg på når det kommer til roller og ansvarsfordeling knyttet til prosjektene.

Mine funn peker i retning av det er avklaringer mellom myndighet i drift og myndighet til prosjektet som er noe svak noen ganger. I tillegg er det uklarheter og dobbeltheter knyttet til rollefordelingen rundt prosjektet, det vil si mellom styringsgruppe og digitaliseringsråd.

For å navigere godt i dette landskapet er det viktig at både prosjektleder og prosjekteier er stødige i hva som er deres rolle og hvem man skal avklare med. Prosjekteier trenger å støtte seg på en styringsgruppe som er sammensatt av personer som er sentrale interessenter både på «leverandør» og «kunde» siden med tanke på resultatet.

Både prosjektet og styringsgruppe kan ha meget god hjelp av en profesjonell leverandør, å ta de med inn som ansvarlig for prosjektsuksessen. Dette krever profesjonalitet i styringen for å kunne ta de virksomhetsinterne forholdene uten deres «innblanding»

Oppsummert

Bygg opp rollekompetansen slik at vi får helhetlig drevne prosjekter med godt fokus både på jerntriangelet og på endringsledelses-komponenten.

7.2 Kontekst

Som tidligere nevnt har BK valgt å bruke prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019) som prosjektmetodikk, med noen små tilpasninger.

Tilpasningen er primært at vi har valgt en annen fase for å godkjenne en anskaffelse. Anskaffelse godkjennes ifølge prosjektveiviseren ved BP2, mens i Bærum godkjennes den ved BP3.

Dette påvirker hvilke beslutninger som skal tas når og av hvem.

Alle beslutningspunktovergangene blir løftet til digitaliseringsrådet, i tillegg til å være forankret hos prosjekteier/styringsgruppe.

Digitaliseringsrådet bevilger midler til prosjektene i forbindelse med beslutningspunktene Digitaliseringsrådet godkjenner alltid ressurser og midler til konseptfasen separat. (BP1). Ved overgang til planleggingsfasen gjør prosjektleder i samråd med prosjekteier et overslag for ressurs-bruk for resten av prosjektet, og Digitaliseringsrådet tildeler bevilgning i forhold til vedtatt konsept. Ved overgang til BP3 gjøres oftest et korrigerende anslag, og Digitaliseringsrådet gir da en tilleggsbevilgning her.

Siden tildeling av kontrakt skjer først ved BP3, blir gjennomføringsfasen lenger i Bærum kommune enn i de virksomheter som gjør dette ved BP2.

Uforutsette hendelser/ omstendigheter gjør da at det oftest er nødvendig med korrigeret bevilgning i BP3.

Det er mulig for prosjektene å komme med behov for én tilleggsbevilgning også etter BP3, men det er selvfølgelig ikke ønskelig.

7.2.1 Prosjektleder

Prosjektleder velges noen ganger midlertidig ut for konseptfasen, og så utnevnes en ny prosjektleder for resten av prosjektet hvis Digitaliseringsrådet godkjenner BP2. Da er ofte den midlertidige prosjektleder en som er SAIT for det angjeldene området. For den mer «permanente» prosjektlederen velges denne i DigIT Utvikling, i fagenheten eller som eksternt innleid ressurs.

7.2.2 Styringsgrupper.

Alle prosjekter har en prosjekteier, men ikke alle prosjekter har en styringsgruppe, selv om det er sterkt oppfordret til det.

Spesielt har mindre prosjekter hatt en tendens til bare å ha prosjekteier. Hvem som sitter i styringsgruppen har vært opp til prosjekteier, men det har vært tilrådd å velge representanter for viktige interessenter, både fra dataeier- og bruker-siden. Involvering av leverandør-siden i styringen av prosjektene har variert mye.

7.2.3 Programorganisering av prosjektene

Digitaliseringsprosjekter har så langt ikke blitt formelt organisert i programmer, men Digitaliseringsrådet har fokus på å se relasjonen mellom prosjektene. Likevel kan Digitaliseringsprosjekter som er del av større satsninger på andre områder, som for eksempel byggeprosjekter, bli håndtert som del av et program. Dette skaper noen utfordringer da andre typer prosjekter inngår i egne porteføljer.

7.2.4 Digitaliseringsrådet (Porteføljestyret)

Prosjekteier har ofte også en rolle i Digitaliseringsrådet, gjennom at vedkommende er kommunalsjef eller direktør. I noen tilfeller har det vært mer enn ett styringsgruppemedlem som også sitter i Digitaliseringsrådet.

7.3 Min forforståelse

Den ovenfor nevnte måten å gjennomføre faseoverganger, gjør at Digitaliseringsrådet fremstår som en styringsgruppe nr 2 for prosjektleder og for prosjekteier/styringsgruppe.

Styringsgruppen har ofte vært litt mer «tilfeldig sammensatt» og medlemmene har ikke alltid hatt klart for seg hvorfor de sitter der.

I Bærum kommune har vi hatt en tendens til å tildele prosjektleder rolle til en som har interesse for fagområdet som er involvert og kapasitet til å stå for en endring. Det har ikke vært noen krav til formell prosjektlederopplæring

Siden det har fremstått litt tilfeldig hvem som sitter i styringsgruppa opp mot representasjon i Digitaliseringsrådet kan det gi «rolledobling» som krever stor bevissthet om dette for de det gjelder.

Mange ledere har også en svært travel hverdag og ikke alltid tid til å sette seg ordentlig inn i prosjektet enn si forhåndskjennskap til det fagområdet som prosjektene omhandler. Ofte har det begrenset seg til at bare en i styringsgruppa har hatt slik kunnskap. Hvis det er prosjekteier, gir det en svakhet i forhold til å kunne stille de riktige og kritiske spørsmålene.

Denne sårbarhet for kjennskap til fagområdet gjelder også i Digitaliseringsrådet

I en del prosjekter har vi nok sett på leverandør som vår «motpart». Vi kan ha en tendens til å se på vår kundemakt som nok i seg selv.

Min tilnærming har vært å trekke leverandøren inn som ansvarlig for resultatet sammen med oss. Mange tenker kanskje at dette er i strid med Lov om offentlige anskaffelser, men det er det ikke så lenge man er bevisst på hva man deler med leverandør og hva man beholder internt.

7.4 Empiri

| «Sitat»/Kvintessens | Kilde | |
|--|-------|------|
| 7.5.1 | | |
| «Viktig med god rolleforståelse» | S | PL 1 |
| Vi trenger profesjonalisering av rollen som prosjektleder | K | PE 2 |
| Vi trenger mer profesjonalisering på oppgaver som prosjektledelse. Greit for andre deltager å ha innsikt (gjærne sertifisert), men greit å ha noen som kjenner dette som fag, som jobber med det hele tiden og er drillet. | K | SG 2 |
| 7.5.2 | | |
| De som sitter i styringsgruppa, er ikke klar over rollen sin. For dem kan Digitaliseringsrådet bli en sovepute. Digitaliseringsrådet har fått mer ansvar for prosjektet enn for porteføljen. Rådet skal koordinere mellom prosjektene og sette retning. Styringsgruppa skal få en ramme å styre innenfor. Digitaliseringsrådet skal passe på at prosjektene ikke overlapper i særlig grad – passe på at vi ikke gjør det samme tre steder. | K | SG 2 |
| «Det er viktig at Styringsgruppa og Digitaliseringsrådet ikke går i bena på hverandre» | S | PL 2 |
| «Grunnlaget for å kunne gi faseovergang inn til forvaltning er basert på kun det den personen (som kjenner angjeldende fagfelt) i Digitaliseringsrådet mener, eventuelt om styringsgruppa gir solid nok innspill.» | S | SG 1 |
| Prosjektet kan komme ut av retning uten at noen merker det. Dermed er det viktig at portdokumentene kommer opp for å sikre at man får sett slike ting på tvers. I tillegg ser vi at det er de samme folka som sitter i digitaliseringsrådet som sitter i styringsgruppen | K | SG 2 |
| Digitaliseringsrådet har et godt fokus på sin «portvokter»-rolle for overgangen konsept til planlegging og derfra til gjennomføring, men har ikke fokus/kompetanse på overgangen til forvaltning slik at de gode kritiske spørsmålene blir stilt | K | SG 1 |
| «Viktig med kontrollpunkter for digitaliseringsrådet, men styringsgruppen må ha nok fullmakter til å få gjort noe.» | S | PL 2 |
| Det er ikke noe vits i å kalle noe for et program, når prosjektene kjøres enkeltvis og de som styrer ikke har kunnskap om programstyring. Først må man lære seg og bygge opp kompetanse på prosjektstyring, deretter kan man lære seg og bygge opp kompetanse på programstyring | K | SG 2 |

| «Sitat»/Kvintessens | Kilde | |
|---|-------|------|
| 7.5.3 | | |
| Styringsgruppens kjennskap til forholdet mellom prosess og teknologi er viktig | K | PL 1 |
| Styringsgruppe må/bør bestå av mer enn prosjekteier | K | PL 1 |
| Styringsgruppemedlemmer bør ha eierskap, myndighet og avklart ansvar til prosessene som er involvert | K | PL 1 |
| Riktige personer i styringsgruppe som både har myndighet, ansvar og interesse for resultat. | K | PL 2 |
| Styringsgruppa må ha nok myndighet til å holde prosjektet i gang. Digitaliseringsrådet må få sine rapporter og kontrollpunkter, men dette må ikke føre til stopp i prosjektet for å vente på avgjørelser. | K | PL 2 |
| «Hvis styringsgruppemedlemmene går fra et møte til neste og møter seg selv i døra i digitaliseringsrådet, så er jo ikke det så bra.» | S | PL 3 |
| «Man sitter i styringsgrupper og klapper. Ikke kultur for å stille kritiske spørsmål.» | S | SG 2 |
| «Beslutningstakere har svært liten innsikt i det de skal beslutte. Det kreves og produseres for dårlige beslutningsunderlag» | S | SG 2 |
| 7.5.4 | | |
| «Være ærlig med hverandre (kunde og leverandør), det er da man får fremdrift. Jo mer åpenhet (inntil det eventuelt skjærer seg), jo bedre» | S | PL 2 |
| «Viktig å avklare mandatet for en styringsgruppe hvor også eksterne er med» | S | PE 1 |
| Styringsgrupper med både interne og eksterne. Transparens er essensielt for å få resultater. Må våge å være så åpne som mulig. | K | PL 2 |
| Det er lurt å ha med leverandør i styringsgruppa, men interne forberedelser i tillegg. Viktig for å få til jevnbyrdighet og samarbeide. | K | PL 3 |

Tabell 5 - Empiri for hovedfunn Roller

7.5 Analyse og diskusjon

I Figur 1 - Prosjekt suksess og prosjekt fiasko - vises som før nevnt de viktigste faktorene for prosjekt suksess respektive prosjekt fiasko. Effektiv prosjektledelse er nr 2 på lista over suksessfaktorer, og øverst på lista når det er mangel på sådan.

Når Bærum kommune har valgt Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019) som prosjektmetodikk og legger energi i å følge den, er det for at vi skal ha struktur og sikre at vi beveger oss i den retning strategien gir oss.

7.5.1 Profesjonell prosjektleder og prosjekteier

At prosjektleder er profesjonell i sin rolle er en viktig faktor. Dette har jeg fått bekreftet gjennom intervjuobjektene.

Ifølge (Hussein, 2016) har prosjektleder en viktig oppgave i å balansere perspektivene til 3 sentrale interessenter: prosjekteier, sluttbrukerne og prosjektorganisasjonen.

Prosjekteieren har naturlig nok sterke føringer for prosjektet og refereres til i prosjektlitteraturen som blant annet oppdragsgiver eller bestiller. Vedkommende ønsker visse gevinster fra prosjektet.

Det andre perspektivet er perspektivet til interessentene som skal leve med resultatet av prosjektet når det er tatt i bruk. I og med at dette dreier seg om

Digitaliseringsprosjekter, vil vi ønske å snakke om sluttbrukere. Disse har forventninger til hva det nye systemet skal utføre for dem og på brukergrensesnitt og dermed brukerterskel. Disse to perspektivene er ofte ikke helt sammenfallende.

Opp i dette kommer prosjektorganisasjonen som ser på prosjektoppgaven som det sentrale.

«En viktig forutsetning for suksess i prosjekter er å omforene alle disse perspektivene gjennom strukturerte og systematiske arbeidsprosesser så tidlig som mulig.» (Hussein, 2016, ss. 44-46)

Prosjekteier er ansvarlig for gevinstarbeidet, ansvarsforhold og at prosjektet styres etter beste praksis. Prosjekteier er ansvarlig for overføring til forvaltningsfasen, og er altså den med mest beslutningsmyndighet i prosjektet. Det er viktig for IT prosjekter med profesjonalitet her.

«Prosjekteieren er personen som blir utpekt som overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål. Hvor et prosjekt skal forankres, og hvem som skal være prosjekteier, avhenger av prosjektets mål og innhold. Det er ofte en avdelingsdirektør i avdelingen som har relevant fagansvar, som blir prosjekteier. Prosjekteieren oppnevnes av virksomhetsledelsen, senest ved BP2, og blir dermed gitt mandat og myndighet til å iverksette og styre prosjektet frem til BP5.» (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

7.5.2 Avklart rollefordeling mellom styringsgruppe og digitaliseringsråd

Man har forskjellig styringsredskaper, som styringsgrupper, prosjektkontorer, kvalitetskontroll, program og porteføljestyling. Alle disse fyller en rolle i styring. Imidlertid så øker alt dette kompleksiteten i overordnet styring, grunnet behovet for å samkjøre de ulike tilnærmingene til de forskjellige styringsredskapene. Dette skaper kompleksitet for prosjektenes rapportering fordi de må forholde seg til de forskjellige rapporteringskravene. (Müller, Zhai, & Wang, 2017, Issue 3 April)

Dette momentet synes jeg er særlig tydelig hos oss, siden prosjektene rapporterer både til styringsgruppe og digitaliseringsrådet. Spesielt er styringsgruppens rolle ved beslutningspunktene utydelig siden det er Digitaliseringsrådet som godkjenner faseovergangen.

I tillegg har vi farene som oppstår når få personer kjenner godt nok til prosjektet både i styringsgruppa og porteføljestyret til å stille de rette spørsmålene til prosjektene.

Dette understreker nok en gang viktigheten av å få skolert opp alle nivåer av prosjektledelse og prosjektstyring.

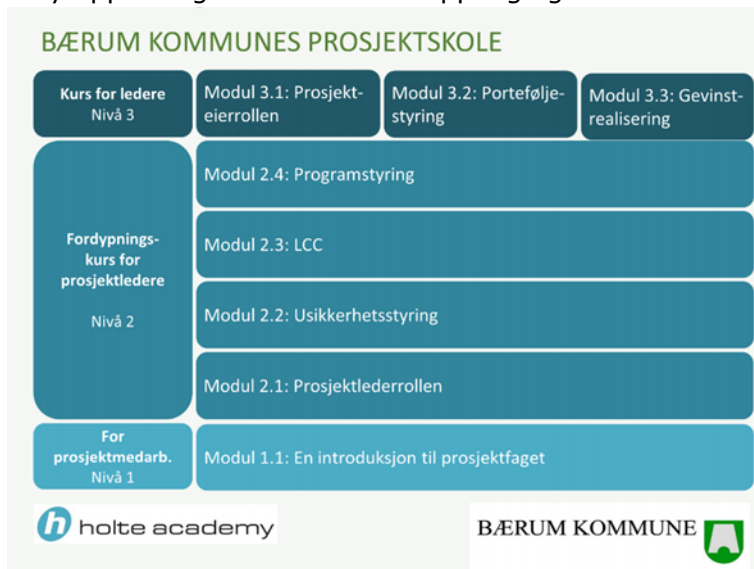
I Bærum kommune er det Enhet Strategi og Utvikling som eier prosjektmetodikken og vår tilnærming til den. De sier

Vellykket porteføljestyling forutsetter:

- Felles prosjektmetodikk for alle
- Entydig involvering av politikere og brukere
- Porteføljestyling må tilpasses de unike rammene for hver enkelt sektor
- Kompetanseheving for alle roller
- Oversiktlig rapportering

(Skilhagen & Hurlen, 2020)

De har også i samarbeid med en leverandør fått etablert en prosjektskole, og ønsker å tilby opplæring for å få tettere oppfølging mot metodikken ute i organisasjonen.



Figur 9 - Bærum kommunes prosjektskole (Skilhagen & Hurlen, 2020)

Jeg er veldig enig i tanken om å videreføre dette arbeidet, gjerne med fornyet styrke i ny organisasjon. Det vil være viktig for å få mer fart på gevinstarbeidet.

7.5.3 God styring fra styringsgruppe

Prosjektveiviseren kaller styringsgruppe for prosjektstyre, men jeg bruker styringsgruppe som begrep siden dette er termen som vi bruker i hverdagen.

«Til å støtte seg i utøvelsen av prosjektets eieransvar, og for å styrke eierrollen med representasjon fra prosjektets hovedinteresser, kan prosjekteier velge å utnevne et prosjektstyre. Dette er god og vanlig praksis for store og mellomstore IKT prosjekter i offentlig sektor» (Digitaliseringsdirektoratet, 2019)

Med basis i funnene innenfor prosess og kultur i denne oppgaven tenker jeg det er viktig å sørge for at bruker-siden blir godt representert i styringsgruppen, og ikke bare i prosjektgruppen. Dette vil gi god forankring for den strategiske komponenten til endringen, hvor prosjektmedlemmene blir mer involvert i den operative. (Cicmil, 1999)

7.5.4 Få leverandøren med på laget

Involvering av leverandør er en av de sentrale forutsetningene for prosjektsuksess (Fowler & Horan, 2007). Her har intervjuobjektene mine sterkere føringer enn min forforståelse tilsa. De åpner for «mest mulig transparens» for å få mest mulig ansvarsfølelse også hos leverandør med tanke på felles ansvar for løsning. Dog er det viktig å skille ut det som må være internt, men gjerne at det skal være så lite som mulig. Jeg er enig i at det er bra hvis man får til det. Hvis man gjennomfører en anskaffelse hvor leverandørens føringer mtp beste praksis blir fulgt, og prosess-tilpasning skjer innenfor rammen som systemet tilbyr, vil leverandøren kunne være en svært viktig ressurs. I styringsgruppen vil man involvere leverandøren mye mer direkte opp mot de forbedringer som prosjektet skal gi.

8 Konklusjon

I denne masteroppgaven for Organisasjon og Ledelse har jeg gjort som så mange andre deltids-studenter før meg, jeg har forsket på egen arbeidsplass og egen arbeidshverdag.

Min arbeidshverdag er som prosjektleder for Digitaliseringsprosjekter, og jeg har gjennom 4 basiskurs og 4 spesialiseringkurs kunnet tilnærme meg arbeidshverdagen min med akademikerens briller, i tillegg til praktikerens. Det har vært svært utbytterikt!

I Bærum kommune løses mange endringsutfordringer med prosjekter, dette inkludert endringer hvor IT er verktøy. En prosjektgjennomføring har mange utfordringer, og en gjenganger er utfordringer med å håndtere overgangen fra prosjekt til forvaltning. Dette er et område som jeg ikke har sett mye om i prosjektlitteraturen, og jeg hadde lyst til å studere dette nærmere i mitt masterarbeide. Jeg har gitt arbeidet tittelen:

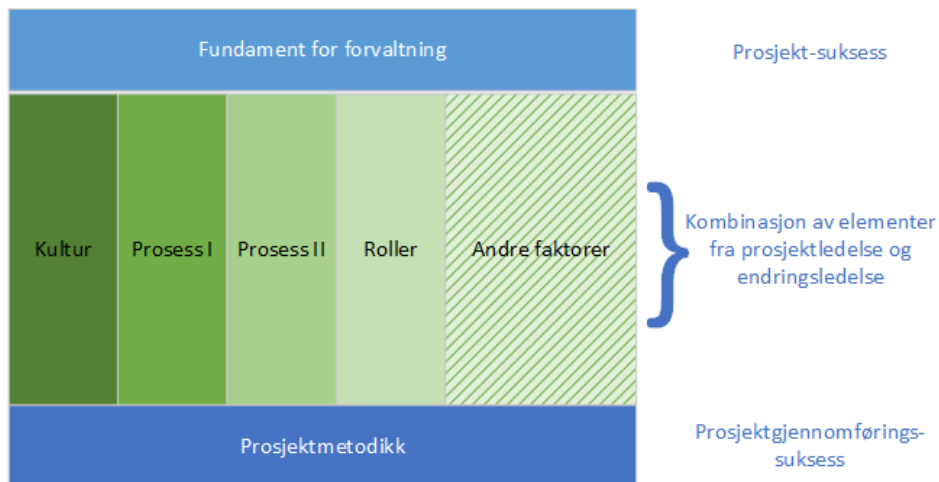
Rammevilkår for vellykket overgang til forvaltning- en kvalitativ studie av digitaliseringsprosjekter i Bærum kommune

Som datainnsamling har jeg brukt semi-strukturerte intervjuer med prosjektledere, prosjekteiere og styringsgruppemedlemmer i Bærum kommune samt dokumentgjennomgang.

Som teori-underlag har jeg undersøkt prosjektledelses-litteratur og endringsledelses-litteratur.

Gjennom dette har jeg funnet elementer innenfor organisasjonskultur, arbeidsprosesser og prosjektbaserte roller som kan være med å kaste lys over problemstillingen. Spesielt inspirerende var 'Factors that Affect Software Systems Development Project Outcomes: A Survey of Research' (McLeod & MacDonell, 2011)

Basert på den utviklet jeg en tankemodell for sentrale faktorer som ligger mellom prosjektmetodikk og fundament for forvaltning, (mellom prosjektgjennomførings-suksess og prosjekt-suksess).



Figur 10 – Resultatforståelse i lys av (McLeod & MacDonell, 2011)

Kultur: Kultur for endring – forankring i hvert leder-ledd må til

Prosess I: Kontinuitet i overgangen– sentrale ressurser fra prosjektet må være med ut i forvaltningen av løsningen.

Prosess II: Hold blikket på arbeidsprosessene – fra anskaffelsen og ut prosjektet.

Roller: Profesjonaliserte (avklarte) prosjektroller.

Ved nærmere undersøkelse av de 4 hovedfunnene har jeg kommet frem til disse, mer granulerte underpunktene:

| Rammevilkår | Forankring i hvert ledd | Ressurspersoner med i forvaltningsfasen | Prosessfokus fra anskaffelse og ut prosjektet | Profesjonaliserte roller |
|---|-------------------------|---|---|--------------------------|
| Topplederforankring er nødvendig | X | | | |
| Informasjon må sikres for mottak og ledelsen må være med på laget | X | X | | |
| Opplæring er viktig og må realitetsorienteres mot mottagerens hverdag | X | X | | |
| Riktige personer i prosjektgruppa og med ut i forvaltning | | X | | |
| Se på beste praksis fra andre virksomheter | | | X | |
| Prosess – ikke funksjonalitet | | | X | |
| Profesjonell prosjektleder og prosjekteier | | | | X |
| Avklart rollefordeling mellom styringsgruppe og digitaliseringsråd | | | | X |
| God styring fra styringsgruppe | | | | X |
| Få leverandøren med på laget. | | | | X |

Tabell 6 - Oppsummerte rammevilkår

Som det vises i tabellen er det to læringspunkt som stammer fra to hovedfunn. Dette tydeliggjør at det er ulike faktorer som ligger til grunn for to av faktorene, og at vellykkede endringer blant utgjøres av momenter som avhenger både av kultur-forhold og hvordan prosjektprosesser gjennomføres.

8.1 Totale læringspunkter og publikum for disse

Jeg har i hvert av temakapitlene formulert noen oppsummerende råd. Jeg anser at publikum for disse primært er prosjektledere og ledere i Bærum kommune, men at også prosjektledere og ledere i andre (større) kommuner kan ha nytte av disse:

- De fleste Digitaliserings/IT prosjekter er egentlig endringsprosjekter med prosess-
endring. Ta hensyn til dette.
- Bruk tid til å identifisere ildsjelene som kan være endringsagenter også etter
prosjektet. Få dem med så tidlig som mulig i prosjektet.
- Mottagende organisasjon må gjøres ansvarlig for det de skal motta. Husk deres
hverdag og kontekst.
- Ta tiden til å ta ut de effekter som valgt software gir. Husk den
erfaringsbakgrunnen som valgte systemer og leverandører representerer, og
involver leverandøren sterkere i både prosjekt og styring.
- Bygg opp rollekompetansen slik at vi får helhetlig drevne prosjekter med godt
fokus både på jerntriangelet og på endringsledelses-komponenten.

8.2 Funn for videre analyse:

Med et totalt materiale på 100 funn i form av kvintessens og sitater er det selvfølgelig en del som ikke passer inn i hovedfunnene.

Disse var det heller ikke samme konsensus rundt som for de 4 hovedfunnene.

Likevel er det noen av disse som jeg gjerne skulle hatt tid til å gå dypere inn i, men det tillot hverken tiden eller rammen av denne oppgaven. Det er mitt ønske at noen vil se på disse i forbindelse med pågående endringsprosess og gjerne også videre i arbeidet med «Omstilling 2024» som er et mer langsiktig forbedringsarbeid som er startet nå.

Det er mange sitater/kvintessens punkter som ikke ga noen entydig retning, men også noen som ga nysgjerrighet for videre oppfølging.

Disse var det ikke rom for å analysere nærmere, men jeg håper at noen kan se videre på dem. Spesielt synes jeg det er relevant, siden det ser ut som disse punktene kanskje kan adresseres i forbindelse med organisasjonsendring og forbedringsarbeid mot 2024.

Hvordan håndtere prosjekter som «bytter» virkemiddel:

- Prosjektleders dilemma er da at han ikke kan be BK bruke store summer på teknologi hvis utfordringen kunne vært løst organisatorisk. Og det kan være omvendt hvis man foreslår teknologi støtte der det fagmessige ville tilsi økt opplæring. Hvis man da legger ned IT prosjektet, så vil det fagmessige bli hengende i løse lufta
- «Prosjektet oppstår som et teknologisk prosjekt, fordi man antar at det er en teknologisk løsning. Når det viser seg å være feil, dør prosjektet. Prosjektmodellen må følge forretningsprosjekter og ikke teknologiprojekter»

Grunnen for et digitaliseringsprosjekt, er jo ikke nødvendigvis å effektivisere ved hjelp av digitalisering, men å få til en effektivisering/prosjektforbedring.

I omstillingsarbeidet for Bærum Kommune våren 2020 samles mange ressurser knyttet til rådgivning og prosjektledelse i en felles enhet

Om manglende gevinstoppfølging

- «Investeringer i digitaliseringsprosjekter skal gi bedre tjenester, men aller mest kutte kostnader for å møte fremtidige kostnadskutt. I dag følges ikke gevinster opp og samles inn for å se om investeringene gir ønsket effekt»
- Gevinstplanen blir ikke fulgt opp i linja etter at prosjektet er ferdig. Det har ikke vært tradisjon for å overlevere til linja. Det har vært altfor stort fokus på IT delen, og altfor lite fokus på forretnings-siden

Om å tenke endringer i en større kontekst

- Hvilke endringer kan samkjøres? Kan være gevinst å hente ved å se på Digitaliseringsprosjekter og andre prosjekter som kan samkjøres innenfor en endringsparaply
- En virksomhet har en smerteterskel for hvor mye den kan håndtere samtidig.

Referanser

- Axelos. (2020, 1 18). *Best-practice-solutions*. Hentet fra Webområde for Axelos: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/msp>
- Axelos. (2020, 12 6). *Using MoP in Your Organisation*. (Axelos, Redaktør) Hentet fra Webområde for Axelos: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/mop>
- Axelos Limited. (2018). *Ledelse av vellykkede prosjekter med Prince 2*. Norwich: The Stationery Office.
- Badewi, A. (2016-05, vol 34). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International journal of project management*, 761-778.
- Bærum kommune. (2017, 2 23). *Digitaliseringsstrategi*. Hentet fra webside for strategiske dokumenter: <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/om-barum-kommune/organisasjon/styrende-dokumenter/digitaliseringsstrategi-2017.pdf>
- Bærum Kommune. (2018, 08 18). *Langsiktig Drifts og Investeringsplan*. Hentet fra <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/politikk-og-samfunn/barum-2035/barumskompetansen/ldip-presentasjon---ove-myrvag-220818.pdf>
- Bærum kommune. (2020, 9 23). *Handlingsprogram for Bærum kommune 2021-2024*. Hentet fra Webområde for Bærum kommune: <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/styrende-dokumenter/hp-2021-2024/kommunedirektorens-forslag-til-handlingsprogram-2021-2024-korrigert-for-feil.pdf>
- Bærum kommune. (2020, 8 14). *Intranett-side for ledere i Bærum kommune*. Hentet 11 15, 2020 fra Ansattportal: <https://ansattportal.baerum.kommune.no/Felles-informasjon/Felles-kvalitetssystemer-og-handboker1/Ledelse-organisering-og-styring1/Organisering-roller-og-ansvar/>
- Bærum Kommune. (2021, 1 11). *Politisk styringsmodell*. Hentet fra <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/politikk-og-samfunn/politikk/politisk-styringsmodell-barum-kommune.pdf-ny.pdf>
- Cicmil, S. (1999). Implementing organizational change projects: impediments and gaps. *Strategic Change*, 8, ss. 119-129.
- Cooke-Davies, T. (2002, 20). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, ss. 185-190.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019, 11 4). *prosjektveiviseren*. Hentet fra Webområde for prosjektveiviseren: www.prosjektveiviseren.no

- Direktoratet for eHelse. (2020, 11 9). Hentet fra Webområde for Direktoratet for eHelse: <https://ehelse.no/strategi/akson#Akson%20journal>
- Fowler, J. J., & Horan, P. (2007, April-June). Are Information Systems' Success and Failure Factors Related? *Journal of Organizational and End User Computing*, ss. 1-22.
- Gartner. (2020, 12 4). *Webområde for Gartner Group*. Hentet fra Gartner Glossary: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bimodal>
- Hong, K., & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information & Management* 40, ss. 25-40.
- Hornstein, H. A. (2015 (33), August 21). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 291-298.
- Hussein, B. (2016). *Veien til suksess, fortellinger og refleksjoner fra reelle prosjektcaser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jetu, F., & Riedl, R. (2012, 6). Determinants of Information Systems and Information Technology Project Team Success: A Literature Review and a Conceptual Model. *Communications of the Association for Information Systems*, ss. 455-482.
- Jinyoul, L., Siau, K., & Hong, S. (2003). Enterprise integration with ERP and EAI. *Communications of the ACM*, vol 46, issue 2, 54-60.
- Johannessen, A., Tuft, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til vitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis - Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunenenes Sentralforbund (KS). (2020, 20 16). *Kommit*. Hentet fra Webområde for KS: <https://www.ks.no/kommit>
- McLeod, L., & MacDonell, S. G. (2011, October). Factors that Affect Software Systems Development Project Outcomes: A Survey of Research. *ACM Computing Surveys*, ss. 1-56.
- Müller, R., Zhai, L., & Wang, A. (2017, Issue 3 April). Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success. *International Journal of Project Management*, 378-392.
- Ngai, E., Law, C., & Wat, F. (2008, 59). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. *Computers In Industry*, ss. 548-564.
- Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M.-L. (2013, Februar). Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance? *Int. J. Production Economics* 144, ss. 157-174.
- Samset, K. (2014). *Webside for Concept Temahefter*. Hentet fra Webområde for Concept temahefte 5:

https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010610/CONCEPT_temahefte_nr5_2014.pdf/3d9d6c8f-b072-4ed5-a60d-049f08589a49

Skilhagen, S., & Hurlen, K. (2020, 1 20). *Politikk og samfunn*. Hentet fra Webområde Bærum kommune: <https://www.baerum.kommune.no/globalassets/politikk-og-samfunn/barum-2035/20-januar-2020/foredrag-underhuset/investeringer-og-styring-i-barum-kommune-stein-erik-skilhagen-kjellaug-hurlen.pdf>

Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.

Wikipedia. (2018, 4 2). Hentet fra Webområde for Wikipedia: <https://no.wikipedia.org/wiki/Lean>

Wit, A. d. (1988). Measurement of project success. *International Journal of project Management*, Vol 6 p 164-170.

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD Tillatelse

Vedlegg 2: Intervju-guide for utsendelse på forhånd

Vedlegg 3: Intervju-guide

Vedlegg 4: Kvintessens og sitater

