

Vedlegg 4 - Kvintessens og sitater

	Kilde	Kvintessens	Sitat	Kultur for endring forankring i hvert leder-ledd må til	Kontinuitet i prosjekt-gjennomføring - sentrale personer må være med ut i forvaltnings-fasen	Hold fokus på arbeidsprosessene – fra anskaffelse og ut prosessen	Profesjon-aliserte (Avklarte) roller	Andre funn
	Styringsgruppe-medlem 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.	x	x			
	Styringsgruppe-medlem 2		Noen ledere er for tilbakelente her. Mine ansatte er oppegående. Bare få inn funksjonaliteten, så ordner dette seg etter hvert	x	x			
	Prosjekteier 2		De har kultur for det og pushes av ledelsen i å gjøre dette. (Bruk av avvikssystem)	x				
	Prosjekteier 2		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	x				
	Prosjekteier 2		Det er en ganske krevende jobb i Bærum kommune å nå ut i ytterste ledd (med informasjon om endring)	x				
	Prosjekteier 2	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		x				
	Prosjekteier 2	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		x				
	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.		x				
	Prosjekteier 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.		x				
	Prosjektleder 1	Med høy forankring blir det ingen interessekonflikt med Digitaliseringsrådet.		x				
	Prosjektleder 3	Implementeringsaktiviteter som er planlagt godt er kritisk, særlig i prosjekter som gir ubehagelig omstilling også for ledernivå.		x				
	Prosjektleder 3	Viktig å ha med de som skal eie det i hele løpet. Det er ikke alltid avklart på forhånd, og det er dumt at vi ikke har tid til det.			x			
	Prosjekt 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		x			
	Prosjekt 1		Utarbeide en utrullingsmodell som sikrer lokalt eierskap		x			

Vedlegg 4 - Kvintessens og sitater

	Kilde	Kvintessens	Sitat	Kultur for endring forankring i hvert leder-ledd må til	Kontinuitet i prosjekt-gjennom- føring - sentrale personer må være med ut i forvaltnings-fasen	Hold fokus på arbeids- prosessene – fra anskaffelse og ut prosessen	Profesjon-aliserte (Avklarte) roller	Andre funn
	Prosjekteier 1	Sentrall(e) prosjektmedlem(mer) med videre i forvaltning av resultatet er viktig			x			
	Prosjekteier 2		Vi får lett et boost mens prosjektet pågår, mens det dabber fort av etter hvert. Da er fokuset over på noe annet.		x			
	Prosjektleder 1		Forretningen har tatt ansvaret		x			
	Prosjektleder 2	Viktig med kontinuitet helt fra anskaffelsesfasen gjennom prosjektforløpet og inn i forvaltning			x			
	Styringsgruppe-medlem 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.			x			
	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)			x			
	Styringsgruppe-medlem 1	Viktig å ha god forankring i linja og at representasjonen i prosjektgruppa er med folk som vil følge med produktet ut i forvaltningsfasen.			x			
	Styringsgruppe-medlem 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.			x			
	Styringsgruppe-medlem 1	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			x			
	Prosjekt 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.			x		
	Prosjekteier 2		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.. I stedetfor egentlig å beskrive hva vi har behov for, i stedetfor hva vi skal ha.			x		
	Prosjektleder 1		Vi mennesker må skape gode prosesser for å skape gevinster.			x		
	Prosjektleder 1		Handlet om prosesser og rutiner. Snu tankegangen hos folk og forretningen. Måten vi jobber på			x		
	Prosjektleder 1	Konseptfase må gjennomføres for å unngå produktfokus				x		
	Prosjektleder 2		Skal du ha standard software så kan du ikke komme med absolutte krav om hvordan ting skal virke.			x		
	Prosjektleder 2	Prosess fokus for anskaffelse og gjennomføring - Detaljert kravspec er ikke heldig for gjennomføring				x		
	Prosjektleder 2	Fortsatt prosessfokus etter at systemet er satt i produksjon er viktig for å få ut gevinster.				x		
	Styringsgruppe-medlem 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			x		

Vedlegg 4 - Kvintessens og sitater

	Kilde	Kvintessens	Sitat	Kultur for endring forankring i hvert leder-ledd må til	Kontinuitet i prosjekt-gjennom- føring - sentrale - personer må være med ut i forvaltnings-fasen	Hold fokus på arbeids- prosessene – fra anskaffelse og ut prosessen	Profesjon-aliserte (Avklarte) roller	Andre funn
	Styringsgruppe- medlem 2		Vi blir altfor fokusert på løsning. Vi har blitt dritgod på å gjøre feil ting best mulig			x		
	Styringsgruppe- medlem 1	Referanser til hvordan aktuelle løsninger driftes/forvaltes i andre sammenlignbare organisasjoner, har jeg sjelden opplevd tas med i vurderinger				x		
	Styringsgruppe- medlem 1	Prosjektenes 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»				x		
	Styringsgruppe- medlem 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 Bærums 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.				x		
	Prosjekteier 1		Viktig å avklare mandatet for en styringsgruppe hvor også eksterne er med.				x	
	Prosjekteier 2	Profesjonalisering av rollen som prosjektleder					x	
	Prosjektleder 1		Viktig med god rolleforståelse.				x	
	Prosjektleder 1	Styringsgruppens kjennskap til forholdet mellom prosess og teknologi er viktig					x	
	Prosjektleder 1	Styringsgruppemedlemmer bør ha eierskap, myndighet og avklart ansvar til prosessene som er involvert					x	
	Prosjektleder 1	Styringsgruppe må/bør bestå av mer enn prosjekteier					x	
	Prosjektleder 2		Det er viktig at Styringsgruppa og Digitaliseringsrådet ikke går i bena på hverandre.				x	
	Prosjektleder 2		Viktig med kontrollpunkter for digitaliseringsrådet, men styringsgruppen må ha nok fullmakter til å få gjort noe.				x	
	Prosjektleder 2		Være ærlig med hverandre (kunde og leverandør), det er da man får fremdrift. Jo mer åpenhet (inntil det eventuelt skjærer seg), jo bedre.				x	
	Prosjektleder 2	Styringsgrupper med både interne og eksterne. Transparens er essensielt for å få resultater. Må våge å være så åpne som mulig.					x	
	Prosjektleder 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.					x	
	Prosjektleder 2	Riktige personer i styringsgruppe som både har myndighet, ansvar og interesse for resultat.					x	
	Prosjektleder 3		Det er lurt å ha med leverandør i styringsgruppa, men interne forberedelser i tillegg. Viktig for å få til jevnbyrdighet og samarbeide.				x	
	Prosjektleder 3		Hvis styringsgruppemedlemmene går fra et møte til neste og møter seg selv i døra i digitaliseringsrådet, så er jo ikke det så bra.				x	
	Styringsgruppe- medlem 2		Beslutningstakere har svært liten innsikt i det de skal beslutte. Det kreves og produseres for dårlige beslutningsunderlag				x	
	Styringsgruppe- medlem 2		Man sitter i styringsgrupper og klapper. Ikke kultur for å stille kritiske spørsmål.				x	
	Styringsgruppe- medlem 2	Vi trenger mer profesjonalisering på oppgaver som prosjektledelse. Greit for andre deltager å ha innsikt (gjørne sertifisert), men greit å ha noen som kjenner dette som fag, som jobber med det hele tiden og er drillet.					x	

Vedlegg 4 - Kvintessens og sitater

	Kilde	Kvintessens	Sitat	Kultur for endring forankring i hvert leder-ledd må til	Kontinuitet i prosjekt-gjennom- føring - sentrale personer må være med ut i forvaltnings-fasen	Hold fokus på arbeids- prosessene – fra anskaffelse og ut prosessen	Profesjon-aliserte (Avklarte) roller	Andre funn
	Styringsgruppe- medlem 2	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.					x	
	Styringsgruppe- medlem 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					x	
	Styringsgruppe- medlem 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. Dig rådet skal passe på at prosjektene ikke overlapper i særlig grad – passe på at vi ikke gjør det samme tre steder					x	
	Styringsgruppe- medlem 1		Grunnlaget for å kunne gi faseovergang inn til forvaltning er basert på kun det den personen (som kjenner angeldende fagfelt) i Digitaliseringsrådet mener, evt om styringsgruppa gir solid nok innspill.				x	
	Styringsgruppe- medlem 1	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.					x	
	Prosjekteier 1		Det har mye å si med kommunikasjon i prosjektene. Hvor er vi nå, hvorfor opplever vi det vi opplever osv					x
	Prosjekteier 1		I det skoleadministrative prosjektet har prosjektleder vært flink til å kommunisere tydelig					x
	Prosjekteier 1		Om innføring i det operative: Vi innførte i puljer og fikk etter hvert god erfaring i hvordan dette skulle følges opp.					x
	Prosjekteier 1		Samarbeidskultur har jo en del å si på hvordan dette fungerer på ledernivå. Hvordan omtaler vi hverandre? Hvordan viser vi at vi er et lag? God praksis for dette i Digital skolehverdag.					x
	Prosjekteier 1		Vi har over tid fremstått mer og mer som ett Bærum gjennom samarbeidet mellom DigIT og skole.					x
	Prosjekteier 1	Viktig med solid og godt gjennomarbeidet anskaffelse.						x
	Prosjekteier 1	Digital skolehverdag har gjort at DigIT og skole er blitt knyttet sammen over tid. Samarbeidskulturen har utviklet seg godt over tid. Har gitt forståelse for hverandres ståsted.						x
	Prosjekteier 2	Gode roller både i fag og IT når systemene skal forvaltes.						x
	Prosjekteier 2	Diskusjon om hvordan tillitsvalgte og vernetjeneste skal involveres.						x
	Prosjektleder 1	Opplæring og brukerinvolvering/medvirkning er veldig viktig! Vi har hatt mange møter med tillitsvalgte						x
	Prosjektleder 1	for ledelsen/forretning var/er det viktig med endringsledelse! Endringsledelse bør alltid være en del av digitalisering prosjekter						x
	Prosjektleder 1	Eierskap i virksomheten er svært viktig						x
	Prosjektleder 2	Transparens er essensielt for å få resultater. Må våge å være så åpne som mulig.						x
	Prosjektleder 3		Det er viktig for å dyrke vi-et og ha det moro og ha en samlokalisering.					x
	Prosjektleder 3		Samlokalisering i forhold til prosjektarbeid er viktig når man kan forvente endringsmotstand.					x

Vedlegg 4 - Kvintessens og sitater

	Kilde	Kvintessens	Sitat	Kultur for endring forankring i hvert leder-ledd må til	Kontinuitet i prosjekt-gjennom- føring - sentrale personer må være med ut i forvaltnings-fasen	Hold fokus på arbeids- prosessene – fra anskaffelse og ut prosessen	Profesjon-aliserte (Avklarte) roller	Andre funn
	Prosjektleder 3		Sørg for å dyrke «vi» i prosjektet.					x
	Prosjektleder 3	Riktig prioritering av infrastrukturprosjekter opp mot virksomhetsprosjekter er vanskelig, men kritisk viktig						x
	Prosjektleder 3	Overlevering på en ryddig og smooth måte						x
	Prosjektleder 3	Avslutte alle hengende oppgaver. Hvis du må avslutte før, men du må ha en helt tydelig oversikt over hva som skal løses i linjen						x
	Styringsgruppe- medlem 2		«Det tar spesialister et halvt år å lage en ny læreplan for skole, og så tar det 80 år å innføre det i skoleverket					x
	Styringsgruppe- medlem 2		«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 teknologiprosjekter.					x
	Styringsgruppe- medlem 2		Bærum kommune er i modning og blir stadig litt bedre					x
	Styringsgruppe- medlem 2		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					x
	Styringsgruppe- medlem 2		SAIT rollen kan havne i en lojalitets-skvis mellom Bærum som helhet og DigIT som organisasjon. Samt mellom kortsiktige behov i en sektor og Bærum som helhet					x
	Styringsgruppe- medlem 2		Vi skal lage gevinstplaner, men de følges ikke opp i linjen i realiseringsfasen. Det er heller ikke et systematisk arbeid for å identifisere ytterligere gevinster. Ofte oppdages mulighetene når nye løsninger blir tatt i bruk					x
	Styringsgruppe- medlem 2	Vi har en utviklingsavdeling uten utviklere, kun med prosjektledere. Her mangler det prosjektrussurser, som kan bidra ulike steder etter behov. Her mangler det teknisk kompetanse, som kan se hva som skal gjøres og formidle det til prosjektledere. De på drift blir i for liten grad avsatt til prosjekter, de blir satt på enkeltoppgaver og vi får ingen prosjektkultur						x
	Styringsgruppe- medlem 2	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 tilsa økt opplæring. Hvis man da legger ned IT prosjektet, så vil det fagmessige hengende i løse lufta						x
	Styringsgruppe- medlem 2	Når ender prosjektet og når begynner linja?						x
	Styringsgruppe- medlem 2	Man har også for lite fokus på drift. Utvikling er kult, drift er ikke like kult. Det er utvikling som er kult. Driftsfolka jobber ikke med det proaktive med det som resultat at vi får feil som kunne vært unngått og som vi isteden må slite med (ettervirkningene av) i flere måneder kanskje						x

	Kilde	Kvintessens	Sitat	Kultur for endring forankring i hvert leder-ledd må til	Kontinuitet i prosjekt-gjennom- føring - sentrale - personer må være med ut i forvaltnings-fasen	Hold fokus på arbeids- prosessene – fra anskaffelse og ut prosessen	Profesjon-aliserte (Avklarte) roller	Andre funn
	Styringsgruppe- medlem 2	I digit jobber vi i rådgivning med å forbedre arbeidsprosessene ute i sektorene, men vi greier ikke å håndtere våre egne arbeidsprosesser. De henger ikke sammen i det hele tatt. Vi har heller ikke bygget opp en organisasjon for å levere det strategien sier. Hva skjer da, man ser i liten grad på hva problemet er å endrer strategi, i stedet for å implementere de grepene som må til for å gjennomføre den strategien man egentlig mente var rett						x
	Styringsgruppe- medlem 2	Hvilke endringer kan samkjøres? Kan være gevinst å hente ved å se på Digitaliseringsprosjekter og andre prosjekter som kan samkjøres innenfor en endringsparaply						x
	Styringsgruppe- medlem 2	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						x
	Styringsgruppe- medlem 2	En virksomhet har en smerteterskel for hvor mye den kan håndtere samtidig						x
	Styringsgruppe- medlem 2	Eierskap til prosessene. Hvem eier dem? Hvem sørger for å avstemme prosessene mellom skolene?						x
	Styringsgruppe- medlem 2	Det er viktig å ha en plan for første fase, selv om man vet at man vil gjøre om på planen når man får mer erfaring når det har gått en stund. Dersom man har hatt en initiell tanke på hvordan det skal gjøres, blir det enklere å lage en overgang til slik man VIL ha det, siden det da er bare en praksis som skal endres/merges, vanskeligere å transformere det da						x
	Styringsgruppe- medlem 1		I forhold til prosjekter med ekstern prosjektleder: Det er ingen som er øremerket til prosjektet, man bestiller «1 kg IT kompetanse». «Legg fra deg stafett-pinnen her, så plukker vi den opp senere» (Mest i DigIT forstand)					x
	Styringsgruppe- medlem 1		I større grad bør vi evaluere om det vi gjør selv er optimalt					x
	Styringsgruppe- medlem 1		Vi gir oppdragene til eksterne med tidsramme og ressursbruk. Det er ikke kultur i Bærum for å følge opp. Leverandørene vil ikke ta initiativet til å forkorte prosjektet, men finner mer å bruke tida på.					x
	Styringsgruppe- medlem 1	Viktig med tydelig eierskap til prosesser.						x
	Styringsgruppe- medlem 1	Ressursene som evt deltar er ofte for «smale», og litt langt unna prosjektets øvrige deltakere som ofte er mer fag/sector kompetente						x
	Styringsgruppe- medlem 1	Oppfølging i forhold til rammer. Fange opp hvis det er for stor bevilgning. Følge opp at ressursbruk etter prosjektet er i henhold til de gevinster man skulle hente ut. Hvem har denne økonomi kontroller rollen?						x