



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS**  
**MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Executive Master in Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja:

Nei:

TITTEL:

Norsk: Gevinstrealisering i offentlige digitaliseringsprosjekter – planlegging og forankring

English: Realization of benefits in public digitization projects – planning and anchoring

FORFATTER

Kandidatnummer:

262556

Navn:

Lars Haavik

VEILEDER:

Bjarte Ravndal

## **Forord**

Denne masteravhandlingen markerer slutten på programmet Executive Master in Business Administration (EMBA) ved Handelshøyskolen UiS. Oppgaven er skrevet i perioden høsten 2022 til våren 2023. Arbeidet med avhandlingen har vært tidkrevende og interessant, og vært bestående av mye modning av tankegods underveis.

Jeg vil benytte anledningen til takke min arbeidsgiver, Stavanger kommune, samt ansatte ved Handelshøyskolen UiS. Både arbeidsgiver og ansatte ved Handelshøyskolen UiS har bidratt med god sparring og input underveis i programmet. Jeg vil også takke alle dere som har lest korrektur, og kommet med innspill til innholdet i denne studien. Det har betydd mye.

Executive programmet har vært givende og utviklende på mange måter. Dyktige forelesere, interessante og relevante fag og emner, i tillegg til kompetente meddeltakere; har dannet grunnlaget for en spennende reise, som jeg også vil anbefale andre.

Jeg vil rette en særlig takk til veileder Bjarte Ravndal. En dyktig foreleser, inspirator og veileder.

Lars Haavik

Stavanger, 15.05.2023

*«Planer er bare gode intensjoner med mindre de umiddelbart blir omsatt i hardt arbeid.»*

Sitat, Peter Drucker

## Innhold

1.0	Sammendrag .....	5
2.0	Bakgrunn og formål .....	6
2.1	Delspørsmål .....	8
2.2	Avgrensning .....	9
2.3	Struktur .....	10
3.0	Teori .....	10
3.1	Begrep og definisjoner .....	11
3.2	Prosjekt – formål og arbeidsform .....	16
3.3	Rammeverket Prosjektveiviseren .....	17
3.4	Medfinansierungsordningen for digitaliseringsprosjekter .....	20
3.5	Gevinstrealisering .....	21
3.5.1	Roller i arbeidet med gevinster .....	23
3.5.2	Modell for arbeidet med gevinstrealisering .....	25
3.5.3	Samfunns mål, effektmål og resultatmål .....	27
3.5.4	Prosjekttypen .....	27
3.6	Mulige barrierer eller hindringer for å lykkes med gevinstrealisering .....	28
4.0	Metode .....	30
4.1	Forskningsdesign .....	31
4.2	Casestudie .....	33
4.3	Datakvalitet .....	34
4.3.1	Gyldighet og pålitelighet .....	34
4.3.2	Dokument- og innholdsanalyse .....	35
4.4	Dokumentenes kontekst .....	37
4.5	Kritikk/ metodiske utfordringer .....	38
4.6	Forskningsetikk .....	39
4.7	Datainnsamling .....	39
5.0	Analyse – utvalgte digitaliseringsprosjekter .....	42
5.1	Digitalisering av Norges forskningsråd (2017) .....	44
5.2	Forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling (2019) .....	46
5.3	Digital arbeidsmiljøkartlegging, Statens arbeidsmiljøinstitutt (Stami) (2019) .....	48
5.4	Kunnskapsbanken, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) (2017) .....	51
5.5	Sammenstilling digitaliseringsprosjektene .....	53
6.0	«Cross case» oppsummering .....	54
6.1	Forankring og eierskap til planlagte gevinstene .....	54

6.2	Revideringer – planverk.....	56
6.3	Prosjektens egenvurdering av gevinstrealisering.....	57
6.4	Planenes detaljnivå.....	59
6.5	Måleparameter.....	61
6.6	Divergens mellom søknad om medfinansiering og gevinstrealisering.....	62
6.7	Kvalitetssikring og rådgivning.....	63
6.8	Oppsummering funn .....	65
7.0	Konklusjon .....	66
7.1	Svar på delspørsmålene .....	69
7.2	Begrensninger ved studien.....	72
7.3	Forslag til videre forskning .....	73
8.0	Litteraturliste .....	76
8.1	Bøker og artikler .....	76
8.2	Aviser, tidsskrifter og nettsider .....	77
8.4	Veiledere – gevinstrealisering .....	79
8.5	Kilder forskningsetikk .....	79
8.6	Hefter.....	80

## 1.0 Sammendrag

Gevinstrealisering er et tema som mange har meninger om, mer eller mindre berettiget. Det er også et emne som mange synes å streve med, og som få gir uttrykk for å utmerke seg innenfor. Denne studien har hatt som ambisjon å belyse gevinstrealisering som fenomen, og særlig bidra til kunnskap rundt den viktige planleggingsfasen, samt forankring og hvorledes prosjektene jobber strukturert og etterrettelig med arbeidet. Gevinstrealiseringsplaner har vært nøkkeldokumenter for denne studien.

Problemstillingen som har ligget til grunn for studien er «*Hva kjennetegner gevinstplanlegging innenfor digitaliseringsprosjekter i offentlige sektor – fra planlegging til realisering?*». Det er utarbeidet fire delspørsmål som har supplert problemstillingen. Studien er gjennomført som et dokumentstudium, med innslag av case-metodikk. Det er valgt ut fire statlige digitaliseringsprosjekter som har fungert som case eller eksempler. Essens fra disse digitaliseringsprosjektene har avslutningsvis vært egenskap for en «cross case» analyse, hvor særlige trekk er fremhevet og tolket i lys av aktuell teori. Det er særlig Cranfield modellen og Statens anbefalte prosjektmetodikk, Prosjektveiviseren, som har vært teoretiske fundament i arbeidet. Studien har både hatt til intensjon å bidra med kunnskap som bekrefter teoretiske anbefalinger, og med det kan være til god hjelp for praktikere, eller for akademikere som ønsker å bygge videre på denne studien.

Det er flere funn i studien som kan være relevant for både nye studier, samt i praktisk prosjektarbeid. Herunder at digitaliseringsprosjektene med fordel bør ha et løpende forhold til gevinstarbeidet. Vurderinger rundt mål og gevinster bør ikke utføres som en «engangsøvelse» i begynnelsen av et prosjekt, men snarere bli tatt opp til vurdering med jevne mellomrom. Estimerte variabler kan endre seg, og nye interessenter kan tilkomme underveis. Dette bør dokumenteres på en hensiktsmessig måte, slik at andre kan ettergå de vurderingene som er gjort. I tillegg gir det beslutningstakere en mulighet til å justere kursen, øke ressurspådraget eller tilpasse på annen måte. Det anbefales at planverket kjennetegnes av et fornuftig detaljnivå, slik at det for ettertiden er mulig å sette seg inn i vurderinger som er gjort. Gevinstarbeidet, og prosjektene som sådan, bør videre forankres på et hensiktsmessig ledernivå, for å sikre forankring og legitimitet. Det som kjennetegner de utvalgte digitaliseringsprosjektene er at mye av dette er på plass, men at det også er registrert et potensiale rundt flere av disse momentene.

## 2.0 Bakgrunn og formål

Gevinst. Smak på ordet. Et positivt assosiert begrep, som ofte leder tankene våre i retning av å vinne, seire eller oppnå noe. Gevinster kommer i mange former og varianter. Førstepremier, lottogevinster, vinne en fotballkamp, løse rubrikks kube, vinne i vinlotteriet, nå toppen av fjellet K2, vinne på børsen eller vinne i livets lotteri. Slik kunne vi fortsatt videre. La oss likevel slå fast at en gevinst, også i de trivielle eksemplene ovenfor, ofte handler om innsats og forberedelser. I denne avhandlingen vil vi nettopp rette lommelykten på planlegging og forberedelser, som et godt fundament for å realisere gevinster i offentlige digitaliseringsprosjekter.

Dagbladet skriver i en artikkel 06.02.2019 at *«Helse Sør-Øst har brukt 6,2 milliarder på IKT uten at man ennå kan se noen dokumenterte effekter.»*, og viser til at tidligere riksrevisor Per-Kristian Foss uttaler at mange prosjekter *«inneholder mange forsinkelser, overskridelser og feilinvesteringer»*. Dunleavy m.fl. (2012) viser til en studie av IT prosjekter i syv land (Nederland, Japan, Canada, USA, New Zealand, Australia og UK) hvorpå *«a large number of projects have been scrapped in the last decade»*, mens TV2 i en artikkel fra 2016 gjengir at *«På Sykehuset Innlandet har legene frustrert ventet på at det nye røntgen- og datasystemet Helse Sør-Øst har bestilt skal bli klart. Så langt har man brukt over 165 millioner kroner, og prosjektet er mer enn 2 år forsinket.»*. Nettavisen gjengir i en av sine artikler fra 2005 et intervju med en markedsdirektør i et av de store konsulenthuse som meddeler at mange IT prosjekter mislykkes grunnet: *«svak prosjektledelse.»*. Akademia, pressen og andre faginstanser synes å være omforent om at styring og ledelse er et av de viktigste fundamentene for at et digitaliserings- eller IT-prosjekt skal oppnå sine mål. Eksemplene er mange, og vi har kanskje som samfunn for store og til dels urealistiske forventinger til gevinstrealisering. Det er heller ikke grunn til å tro at privat sektor er bedre enn offentlig sektor, eller vica verca, i arbeidet med å hente ut gevinster av prosjekter.

Riksrevisjonen leverte i 2015 en rapport om arbeidet med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter<sup>1</sup>. Det fremgår i rapportens sammendrag at *«Tidligere undersøkelser har vist svakheter i statlige virksomheters arbeid med å gjennomføre gevinstrealiseringsprosesser i forbindelse med ikt-investeringer»*. Hvorfor er det slik at vi med jevne mellomrom leser i

---

<sup>1</sup> [Administrativ rapport nr. 1 Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter](#)

aviser og tidsskrifter om mislykkede digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor, kostnadsoverskridelser, manglende nytteeffekter, mostand mot endring, og prosjekter som initieres uten at brukerne og interessentene er involvert? Arbeid med identifisering, ajourhold og planlegging av uttak av gevinster vurderes å være essensielt i lys av ovenfor nevnte spørsmål. Likevel er gevinstrealisering et svært vidt emne, som med fordel bør avgrenses. Dette kommer jeg tilbake til nedenfor.

I 2022 publiserte Digitaliseringsdirektoratet sin årsrapport for 2021, hvor direktoratet vurderer «det offentliges» status på de ti målene fra regjeringens digitaliseringsstrategi<sup>2</sup>. Mål 6 omhandler hvorvidt kommunale og statlige virksomheter henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte. Her vurderer Digitaliseringsdirektoratet «*status for dette målet til middels, med en flat utvikling det siste året. Digitalisering gir gevinster i form av bedre tjenester, men bidrar i liten grad til redusert ressursbruk. Samtidig ser vi at offentlige virksomheter har et forbedringspotensial knyttet til å jobbe systematisk med gevinstrealisering.*»<sup>3</sup>.

Riksrevisjonen skriver i ovenfornevnte rapport at før statlige ikt-prosjekter besluttes igangsatt, bør det 1) settes mål for ikt-prosjektene 2) gjennomføres en kartlegging av berørte grupper 3) dokumentere en oversikt over planlagte gevinster og forutsetninger for at disse skal kunne realiseres. Videre skriver Riksrevisjonen at før ikt-løsningen settes i drift bør det foreligge oppdaterte planer om hvor gevinstene forventes å oppstå, forutsetninger for å kunne realisere gevinster, samt ansvar, frister og måleindikatorer. Med utgangspunkt i disse anbefalingene blir det interessant å vurdere utvalgte prosjekter i lys av oppgavens problemstilling.

Kommunesektorens organisasjon (KS) er interesse- og arbeidsgiverorganisasjonen til landets kommuner og fylkeskommuner. KS utarbeider annethvert år «kommunesektorens arbeidsgivermonitor», som er en statistikk- og faktapublikasjon som beskriver status og utviklingstrekk for aktuelle arbeidslivstema i kommuner og fylkeskommuner. Ifølge KS bygger rapporten på data fra ulike kilder. Hovedkilden er en landsomfattende spørreundersøkelse blant kommune- og fylkeskommunedirektører (tidligere rådmenn og fylkesrådmenn). I henhold til siste publiserte rapport fra 2021, trekker kommunal sektor

---

<sup>2</sup> [Én digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025 \(regjeringen.no\)](https://regjeringen.no)

<sup>3</sup> <https://aarsrapport2021.digdir.no/kapittel-3/rikets-digitale-tilstand/26>



frem digitalisering som en av de viktigste driverne i utviklingen av kommunale tjenester. Herunder svarer syv av ti kommuner, og halvparten av fylkeskommunene at «...*det er utfordrende å realisere gevinster av digitalisering*» (KS Arbeidsgivermonitor 2021:5).

Undertegnende er av den oppfatning at en avhandling om gevinstrealisering vil kunne gi verdifull læring, enten i form av å positivt bekrefte grep som har vist seg nyttige – eller i form av å identifisere oppmerksomhetsområder og fallgruver. Gevinstrealisering innenfor digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor i Norge synes å være et noe forskningssvakt område. Denne avhandlingen vil trolig bidra til kunnskapsgrunnet, og forhåpentligvis kunne bli et relevant bakteppe for arbeidet med gevinstrealisering i offentlige digitaliseringsprosjekter. Oppgavens overordnede problemstilling er justert underveis i prosessen, og endelig formulert til:

### **Hva kjennetegner gevinstplanlegging innenfor digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor – fra planlegging til realisering?**

#### **2.1 Delspørsmål**

Å utarbeide noen delspørsmål som skal understøtte avhandlingens problemstilling er en nyttig øvelse, som har gitt arbeidet med avhandlingen et avgrenset og spisset fokus. I tillegg har delspørsmålene fungert som en rettesnor i lys av gjennomgangen av relevant litteratur og data. Delspørsmålene har blitt revidert flere ganger underveis i arbeidet med denne avhandlingen, som er en naturlig del av prosessen.

Holbergprisen<sup>4</sup> har utarbeidet et hefte – *Forskning for forskerspirer* (2014) som understreker at det bør utformes forskningsspørsmål, eller delspørsmål, som er avgrenset, presise, tydelige og spisset. I tillegg til at spørsmålene skal bidra til å gi ny -, eller bekrefte kunnskap, avgrenset på en slik måte at det kan besvares innenfor tiden som er stilt til rådighet. Jeg har lagt til grunn for denne avhandlingen at det forefinnes et begrenset antall (norske) studier innenfor tematikken gevinstrealisering i digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. Med dette utgangspunktet har undertegnende derfor valgt å utarbeide delspørsmål,

---

<sup>4</sup> Holbergprisen er underlagt kunnskapsdepartementet og administreres av Universitet i Bergen

heller enn å utarbeide hypoteser som kan søkes bekreftet eller avkreftet. Dersom det forefinnes mye forskning på et område, kan ikke forskningen ignoreres. Da bør det utarbeides en hypotese som bygger på etablert kunnskap. Dersom det ikke eksisterer mye kunnskap på et område, kan forskningsspørsmål eller delspørsmål være av en mer åpen karakter. Teori og litteratursøk har altså vært beveggrunnen for at det er utarbeidet noen delspørsmål, heller enn å søke å bekrefte eller avkrefte en eller flere hypoteser.

### **Delspørsmål 1**

Hvordan jobber prosjektene med å identifisere gevinster?

### **Delspørsmål 2**

Hvilke roller er viktige i gevinstarbeidet, og hvem involveres i arbeidet med å kartlegge potensielle gevinster?

### **Delspørsmål 3**

Hvordan planlegges gevinstrealiseringen i offentlige digitaliseringsprosjekter?

### **Delspørsmål 4**

Hvilket malverk benyttes i gevinstarbeid for å sikre notoritet og etterrettelighet?

## **2.2 Avgrensning**

Gevinstrealisering er essensielt i mange typer prosjekter, være seg innenfor infrastruktur og samferdsel, kultur, helse, innføring av nye ikt-systemer, prosessforbedring, effektivisering og i prosjekter innenfor bank og finans for å nevne noen områder eller bransjer. I denne avhandlingen er fokusområdet avgrenset til å angjelde digitaliseringsprosjekter. Vi skal etter hvert se nærmere på hva som kjennetegner et digitaliseringsprosjekt.

Videre er studien avgrenset til offentlig sektor, slik at sammenligninger mellom prosjekter blir mer adekvat. Like fullt kunne det vært en interessant studie å sammenligne hvordan henholdsvis offentlig og privat sektor jobber med gevinstrealisering, i sine respektive digitaliseringsprosjekter. Man kan ikke utelukke divergens eller likhetstrekk mellom sektorene.

Dernest er avhandlingen avgrenset til den delen av gevinstarbeid som knytter seg til særlig planleggingsfasen. Med utgangspunkt i fire statlige digitaliseringsprosjekter, skal det søkes innsikt og forståelse for hva som kjennetegner god gevinstplanlegging, og innenfor hvilke områder som med fordel burde hatt andre tilnærminger.

Prosjektene jeg har valgt å ta utgangspunkt i er;

- *Digital arbeidsmiljøkartlegging (DAK) – verktøy for innsamling, oppbevaring og formidling av informasjon om arbeidsmiljø.* (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019)
- *Forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling* (Arbeidstilsynet, 2019)
- *Digitalisering av Norges forskningsråd* (Norges forskningsråd, 2018)
- *Kunnskapsbanken* (Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, 2017)

Prosjektene vil bli nærmere beskrevet i det påfølgende.

### 2.3 Struktur

Avhandlingen er bygget opp rundt en klassisk struktur, med en innledende beskrivelse av formål, bakgrunn, problemstilling og delspørsmål. Videre vil relevant teori bli belyst, etterfulgt av betraktninger rundt metodevalg. Med utgangspunkt i litteratur og teori vil det bli foretatt analyse av de data som er innhentet, før jeg oppsummerer funn, besvarer delspørsmålene, samt tar nærmere stilling til veien videre. Man vil tilstrebe å holde seg fast i anerkjent rammeverk for prosjekt- og gevinstarbeid, i tillegg til å lene seg på en anerkjent modell for gevinstrealisering.

### 3.0 Teori

Å etablere et teoretisk fundament for oppgavens problemstilling og tematikk er en hensiktsmessig tilnærming, som rammer inn avhandlingens perspektiver og betraktninger. Å etablere en konsistent begrepsforståelse vurderes også å bidra positivt til avhandlingens presisjonsnivå. Flere av begrepene som ligger til grunn er ikke naturvitenskap. Definisjonene har ulikt innhold. Begrepsbruk vil derfor bli viet omtale i det påfølgende.

Å skrive en avhandling om gevinstrealisering fordrer at det vies noe spalteplass til prosjekt som arbeidsform, samt gevinstrealisering som fenomen og metode. Så langt synes det å forefinnes et godt utvalg litteratur og teori om prosjektmetodikk, hvordan lykkes med prosjekter, prosjektorganisering, prosjektledelse mv. Men det synes å i langt mindre grad

eksisterer mye teori om gevinstrealisering i offentlige digitaliseringsprosjekter (i Norge). Et enkelt ordsøk på Google Scholar viser 898 treff på kunnskapsartikler ved bruk av søkeord «gevinstrealisering, digitalisering» for årene 2000-2020. Som kontraster gir søkeordet «ledelse» i samme periode 26 500 treff, 16 100 treff på begrepet «organisasjon» og 14 800 treff på begrepet «arbeidsmiljø». Søk på engelsk gir følgende antall treff på relaterte kunnskapsartikler for samme periode: «benefits digitalization» - 18 800 treff. «Leadership» - 1 850 000 treff. «Management» - 735 000 treff. «Organization» - 93 600 treff. Søkene ble utført 27.11.2022.

Man har valgt å basere oppgaven på i overkant av 50 relevante kilder, som spenner fra rapporter, bøker, studier, artikler og forskjellige dokumenter. Disse er nærmere beskrevet i vedlegg kildehenvisninger. Kildene er identifisert på selvstendig grunnlag, både gjennom egne søk, og ved gjennomgang av andre studiers referanser og litteraturoversikt. I tillegg har veileder og andre anbefalt relevant litteratur, som har vært gode supplementer.

### 3.1 Begrep og definisjoner

Gevinst – og gevinstrealisering har ikke en omforent ensartet definisjon, men flere av de mest anerkjente og mest brukte definisjonene har likevel noen fellestrekk, som vi skal se nærmere på. Det vil også gi verdi å belyse flere definisjoner av gevinst- og gevinstrealiseringsbegrepet, slik at en har med seg en god forståelse av begrepets innhold og nyanser. Både engelskspråklige og norske definisjoner er medtatt.

Ward og Daniel (2012) viser i sin bok til at praktikere og akademikere tidligere ikke var tilfreds med tilnærmingen til gevinstrealisering i prosjektarbeid i perioden frem til midten av 1990-tallet. Det ble særlig vist til at det ble brukt mye tid på replanlegging av prosjekter, som opplevde avvik i tid og kostnader; «*A new approach should therefore commence with improved project identification and planning...starting in the mid-1990s, an extended research programme was undertaken by the Information systems Research Centre (ISRC) at Cranfield School of Management to address the limitations of existing approaches*» Ward og Daniel (2012:8). I dette programmet ble det utviklet hensiktsmessige tilnærminger til prosjektarbeid og gevinstrealisering, som også preger prosjektarbeid i dagens arbeidsliv. Deriblant ble følgende definisjon på gevinstrealisering utviklet; «*The process of organizing*

*and managing such that the potential benefits arising from the use of IS/IT are actually realized*” (Ward og Daniel 2012:8). Det kan utledes fra denne tilnærmingen at det særlig pekes på organisering og ledelse (prosess), som grunnleggende elementer i å høste gevinster fra IT- og digitaliseringsprosjekter.

Rytter (2022:9) definerer en gevinst som *«A benefit is the result of a change that is considered positive by one or more stakeholders»*. Endringer er her et sentralt begrep, herunder opplevelsen av positiv endring for en eller flere. Videre pekes det på at innenfor tematikken gevinster også kan knytte seg negative gevinster, som blir definert som *«A negative benefit is the result of a change that is considered negative by one or more stakeholders.»* (Rytter 2022:9).

Jenner (2011) stadfester i sitt innledende kapittel til at beveggrunnen for at organisasjoner investerer i prosjekter og programmer, inkludert IT og digitaliseringsprosjekter, er nettopp for å realisere gevinster. I tillegg viser Jenner innledningsvis til en Gartner rapport fra 2005 som gjengir at *«...what business really cares about is not systems, but benefits.»* Jenner som til daglig er tilknyttet Queensland University of Technology viser avslutningsvis i sitt kapittel til følgende tre definisjoner:

- 1) *«A benefit is an outcome of change which is perceived as positive by a stakeholder...Usually benefits are of value to the organization and measurable.»* (Bradley 2006)
- 2) *“Benefits are real sources of value to the business, such as increased revenues, better customer retention, lower costs or quicker time-to-market”* (Gartner 2005)
- 3) *“A term used to indicate an advantage, profit or gain attained by an individual or organization”* (Remenyi, Bannister and Money 2007)

I tillegg til ovenfor nevnte definisjoner fra den internasjonale litteraturen vil det være hensiktsmessig å se på noen norske definisjoner og betraktninger rundt begrepet.

Karlsen (2021) leder vår oppmerksomhet mot at prosjektene bør *«...planlegge for gevinstrealisering ved å identifisere og dokumentere gevinstmulighetene...Gevinstrealisering dreier seg om å virkeliggjøre de gevinster og effekter som oppdragsgiver la til grunn for beslutningen om å sette i gang prosjektet»* Karlsen (2021:525). Ledelse, herunder indentifisering og planlegging, er altså sentrale ingredienser i Karlsen sin forståelse.

Flak (2012) viser i sin bok *Gevinstrealisering – og offentlige IKT investeringer* også til Ward og Daniel (2006/2012) sin tilnærming til gevinstrealisering, at gevinstrealisering defineres som «...*prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av informasjonssystemer/ informasjonsteknologi faktisk realiseres*». I tillegg supplerer Flak med at gevinstrealisering er «...*noe mer enn initielle kost-nytteberegninger og utarbeidelse av business case eller samfunnsøkonomisk analyse*». Flak er altså av den oppfatning at gevinstrealisering er en ledelsesoppgave, samtidig som han presiserer at det ikke bør være en engangsøvelse.

Gjennom sin veileder i gevinstrealisering for offentlig sektor definerer Direktorat for forvaltning og økonomistyring (DFØ) (2014) en gevinst på følgende vise: «*Vi definerer en gevinst som en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent*». Denne definisjonen av gevinstbegrepet er sammenfallende med Rytter (2022) sin definisjon som ble nevnt ovenfor.

I sum er disse definisjonene nyttige som bakteppe for de undersøkelser, litteratursøk og funn som denne avhandlingen vil sonde rundt. Dersom det genereres en ordsky med utgangspunkt i de norske definisjonene, er begrep som «effekt», «planlegge», «endring» og «dokumentere» gjengangere. Dette danner et interessant utgangspunkt for en avhandling som nettopp skal undersøke forhold knyttet til gevinstplanlegging med basis i dokumentanalyser.

Riksrevisjonen skriver i sin rapport om gevinstrealisering i statlige IKT-prosjekter (2015) at «*Sporbarhet er grunnleggende for god forvaltningspraksis. Følgelig bør det kunne forventes at virksomhetene kan dokumentere sentrale aktiviteter og leveranser i en gevinstrealiseringsprosess, og herunder om ønskede resultater av tiltaket er oppnådd*». Videre har Riksrevisjonen utarbeidet noen råd, som statlige virksomheter bør lene seg på, før beslutningen om å gjennomføre IKT-prosjektet fattes. Disse rådene er nevnt nedenfor, og vil bli vurdert nærmere i lys av de utvalgte fire digitaliseringsprosjektene som ligger til grunn i denne avhandlingen.

I henhold til anbefalinger fra Riksrevisjonen (2015) bør det før beslutning om igangsettelse av statlige ikt- prosjekter:

- *Sette mål for ikt-prosjektene*
- *gjennomføre en kartlegging av berørte grupper*
- *dokumentere en oversikt over planlagte gevinster og forutsetninger for at disse skal kunne realiseres*

Før ikt-løsningene settes i drift, bør det foreligge oppdaterte planer for hvordan gevinstene skal realiseres og måles. Planene bør angi:

- *hvor gevinstene forventes å oppstå*
- *forutsetninger for å kunne realisere gevinstene*
- *ansvar og frister som har betydning for oppfølging av gevinstene*
- *måleindikatorer*

Anbefalingene fra Riksrevisjonen er i takt, som vi skal se senere, med anerkjente teoretiske anbefalinger. I tillegg supplerer DFØs veileder (2014) for gevinstrealisering med noen sentrale forutsetninger for å lykkes med gevinstrealisering:

- *Gode målformuleringer og grundig kartlegging av gevinster i prosjekter.*
- *Gode planer for selve realiseringen (uthenting) av gevinster.*
- *Bruk av beste praksis og metode for måling og oppfølging av gevinster, spesielt kvalitative gevinster.*
- *God håndtering av prosjekter ved overgangen fra prosjekt- til linjeorganisasjon.*

Ifølge Prosjektveiviseren, som vi skal komme nærmere tilbake til om litt, omfatter digitaliseringsprosjekter som regel tre vesentlige hovedløp; organisasjonsutvikling, programvareutvikling og IT-anskaffelser. I henhold til veilederen for digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell fremgår det at Staten legger til grunn følgende tilnærming eller definisjon på et digitaliseringsprosjekt: «*Et digitaliseringsprosjekt er et utviklingsprosjekt eller endringsprosjekt hvor IKT utgjør en sentral del, og som endrer arbeidsprosesser,*

*organisering, regelverk eller teknologi.<sup>5</sup>». Videre fremgår det av den samme veilederen at det skal utarbeides en gevinstrealiseringsplan som «...må sannsynliggjøre at aktører som skal realisere nytten er «om bord» når det gjelder prosjektets leveranser og estimater for nytte. Planen bør inneholde forpliktelse fra nytteeiere og nyttevirkningene (målene/gevinstene) skal være beskrevet slik at det er mulig å evaluere dem i etterkant (gjelder både de kvantifiserte og de ikke kvantifiserte gevinstene). Dette kan gjøres gjennom en gevinstavtale. Tilsvarende bør det fremgå av planen, hvilke kostnader andre virksomheter eventuelt vil ha for at nyttevirkningene kan realiseres.».* Veilederen er datert 31.01.2020, og «eies» av Finansdepartementet.

Gevinster kommer i ulike varianter, og kan med andre ord klassifiseres og kategoriseres. Spart tid, økt kvalitet, kostnadsbesparelser, klima og miljøgevinster og forbedret informasjonssikkerhet er eksempler på noen gevinstkategorier. Malverket som digitaliseringsprosjektene i denne avhandlingen har benyttet skiller mellom økonomiske gevinster og ikke-økonomiske (kvalitative) gevinster, eller nytteeffekter. Flak (2012) peker på at gevinstene kan være indirekte eller direkte, og at disse gevinsttypene kan vurderes i lys av om prosjektet er enkelt eller omfattende. Med dette utgangspunktet har Flak (2012) utarbeidet nedenfor nevnte tabell.

	<b>ENKEL, OVERSIKTLIGE PROSJEKTER</b>	<b>OMFATTENDE, KOMPLEKSE PROSJEKTER</b>
<b>INDIREKTE GEVINSTER</b>	Begrenset omfang på gevinstrealiseringsarbeidet. Vurder nyttepotensiale og identifiser hvem som kan realisere nytte. Legg til rette for og evaluer bruk.	Mer omfattende gevinstrealiseringsarbeid. Vurder nyttepotensiale og identifiser hvem som kan realisere nytte. Legg til rette for og evaluer bruk.
<b>DIREKTE GEVINSTER</b>	Begrenset omfang på gevinstrealiseringsarbeidet. Konvensjonell gevinstrealiseringsprosess.	Mer omfattende gevinstrealiseringsarbeid. Konvensjonell gevinstrealiseringsprosess.

(Flak 2012)

<sup>5</sup> [Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell - Veileder \(regjeringen.no\)](#)



Som det fremgår av tabellen, kan gevinstene være både indirekte eller indirekte. Flak er av den oppfatning at direkte gevinster *«omfatter de fleste e-forvaltningsprosjekter hvor målet er å realisere definerte og målbare gevinster»* (Flak 2012:22), mens de indirekte gevinstene i denne konteksten skal forstås som viktige bidrag eller leveranser som legger grunnlaget for gevinstrealiseringen. De fire statlige prosjektene som ligger til grunn for denne avhandlingen vurderes å være i kategori omfattende, og kompleks, samtidig som at prosjektene både har direkte og indirekte gevinster. Dette skal vi komme tilbake til.

### 3.2 Prosjekt – formål og arbeidsform

Karlsen (2021) viser til at prosjektbegrepet har sin opprinnelse fra det latinske begrepet «projicere». Bestanddelen «Pro» er ensbetydende med ordet «frem», mens «jicere» kan oversettes til «å kaste». Med andre ord henviser det latinske begrepet til å «kaste frem». Karlsen (2021) viser til at vi i det daglige ofte knytter prosjektbegrepet til en *«en plan, et forslag eller et utkast»*, som også er et begrepet som henviser til et frempek om noe som venter eller kommer.

Karlsen (2021) viser ellers til tre definisjoner av prosjektbegrepet:

- 1) *«Et tiltak som har karakter av et engangsforetakende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme.»*  
- Rolstadås (2011)
- 2) *«Et prosjekt er en tidsavgrenset bestrebelse for å skape et unikt produkt eller en tjeneste»* - PMI (2017)
- 3) *«Et prosjekt er en bestrebelse for å oppnå et definert mål gjennom et unikt sett av avhengige aktiviteter og effektiv utnyttelse av ressurser»*  
- Gido og Clements (2014)

Det kan med andre ord utledes at det er snakk om en eller flere temporære aktiviteter, engangsoppgave, tverrfaglige bidrag, i tillegg til at prosjektet har et definert formål. Hensikten med å organisere aktiviteter i et prosjekt, kan blant annet relatere seg til at organisasjoner flest har behov for å utføre et arbeid, som det i en «normalsituasjon» ikke er avsatt kapasitet eller ressurser til å utføre. Som nevnt handler det ofte om

«engangsaktiviteter», som å bygge en bygning, omorganisere, innføre et nytt IKT system, eller utvikle et nytt produkt.

### 3.3 Rammeverket Prosjektveiviseren

Prosjektveiviseren ble lansert i versjon 1.0 i 2009, og forvaltes i dag av Digitaliseringsdirektoratet. Det offentlig Norge har gått sammen om å etablere Prosjektveiviseren, som skal bidra til flere vellykkede prosjekter, med beskrivelser av faser og beslutningspunkter. Det er Digitaliseringsdirektoratet (tidligere Difi) som har utarbeidet *Prosjektveiviseren* som en anbefalt prosjektmodell eller metodeverk for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter, og retter seg særlig mot prosjektledere, prosjekteiere og virksomhets- eller linjeledelse. *Prosjektveiviseren* er gjengitt nedenfor, og viser de fem fasene og seks beslutningspunktene. Modellen dekker hele prosjektprosessen fra konseptvalg til avslutning av et prosjekt, samt overlevering til linjen og realisering av gevinster. Ansvaret for aktivitetene og beslutningene som ligger i fase 1; konseptfasen og fase 5; realiseringsfasen, ligger til linjeorganisasjonen, men er helt avgjørende for at gevinstene av prosjektet skal bli realisert. Prosjektveiviseren er tuftet på PRINCE2, som er en internasjonalt anerkjent modell for prosjektgjennomføring/ prosjektledelse.



Figur 2 -Prosjektveiviseren

Metodeverket Prosjektveiviseren skal sikre at behov eller gode ideer blir formalisert ved å anvende en standardisert dokumentmal; mandat for konseptfasen. Det er som det fremgår ovenfor; linjeorganisasjonen som har ansvaret for å nedtegne og formulere behovet eller ideen. Når mandatet for konseptfasen blir vedtatt starter arbeidet med å utforme en prosjektbegrunnelse og et prosjektforslag. Begge med utgangspunkt i tilhørende malverk. Da

vil en nedtegne en mer detaljert beskrivelse av beveggrunnen for prosjektet, samt redegjøre for et prosjektforslag med blant annet omtale av ressurspådrag, medvirkning, organisering, kostnader, samt prosjektets forventede gevinster. Det fremgår av Prosjektveiviseren at *«Formålet med planleggingsfasen er å sikre at virksomheten har en god forståelse for arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet, før en forplikter seg til en betydelig investering»*. Når også prosjektforslaget og prosjektbegrunnelsen er vedtatt, starter arbeidet med prosjektets styringsdokument. Dette er prosjektets viktigste dokument og regulerer prosjektets mål, hovedprodukter og delleveranser, budsjett, faseplan med milepæler, strategi for gjennomføring, interessentoversikt, toleranseverdier, som er viktige for styringen av prosjektet, som dertil setter rammer for rapportering på avvik knyttet til for eksempel tid, kostander, omfang og kvalitet. Styringsdokumentet fungerer som «kontrakten» mellom prosjekteier og prosjektleder, og gir dermed prosjektleder nødvendige rammer for gjennomføring. Når styringsdokumentet er vedtatt initieres «Gjennomføringsfasen», og et prosjektstyre blir etablert. Prosjektleder rapporterer til prosjektstyre, som er sammensatt med representative ledere på beslutningsnivå både fra linjen og fra andre relevante disipliner. I tillegg til prosjektets styringsdokument, utarbeider prosjektleder en gevinstrealiseringsplan som skal vedtas av prosjektstyre. Det er av verdi å påpeke at prosjektveiviseren som rammeverk, ikke er til hinder for at prosjektet kan jobbe agilt eller smidig i gjennomføringsfasen. Avslutningsvis følger det av metodeverket at prosjektet skal avsluttes og realiseres, og med det overføres til linjen. De ulike beslutningsdokumentene som redegjort for, følger av de ulike fasene som fremgår i figur 1. I tillegg fremgår det av samme figur at å bevege et prosjekt fra en fase til den neste, krever en beslutning, i denne konteksten omtalt som beslutningspunkt 1-6. Det er med andre ord påkrevd at prosjektstyre ved prosjekteier beslutter om et prosjekt er modent til å kunne forsere et beslutningspunkt, slik at prosjektet sikrer ivaretagelse av ansvaret som påhviler beslutningstaker. *Prosjektveiviseren* skal kunne benyttes som metodeverk for både store og langvarige prosjekter, mens også prosjekter av mindre skala.

At offentlig sektor har utviklet et felles metodeverk som er tuftet på internasjonalt anerkjente PRINCE2 er hensiktsmessig, i lys av behovet for en tydelig struktur for ansvar, delegering, myndighet og kommunikasjon. Soriano (2012) understreker denne tilnærmingen ved å stadfeste at *“For the project management aspect, a complete and comprehensive*

*project management methodology solution should be selected. This includes such methodologies as those based on the PMBOK standard or other methods such as PRINCE2...”.*

Aktører i privat næringsliv har også høstet gode erfaringer ved å anvende et metodeverk i prioriteringen av gode digitaliseringsinitiativ. De Haes m.fl. (2020) viser blant annet til en casestudie av flyselskapet KLM, hvorpå en av direktørene i flyselskapet meddeler: *«...for that reason we used a methodology to help us and the business in making these business priorities transparent.»*. Metodeverket som KLM legger til grunn i prioriteringen av ideer og prosjektforslag er beslektet med *Prosjektveiviseren/ PRINCE2*, og har altså bidratt til at flyselskapet kan prioritere blant gode prosjekter, og endelig vedta hvilke initiativ som skal bli en del av prosjektporteføljen. Et godt metodeverk skal som tidligere nevnt bidra til å styre den digitale transformasjonen. Mange studier, hvor et utvalg allerede er referert til, viser til at nettopp styring og ledelse er helt avgjørende for å lykkes. KLM synes også å være seg bevisst viktigheten av styring, ved at ledelsesgrupperinger med de riktige fullmaktene bevisst beslutter hvilke prosjektforslag som skal initieres: *«Once the portfolio of programs is determined, the business investment committee (for project above 500,000) or executive committee (for project above 5,000,000) still has to release the funds before design, construction, user acceptance testing (UAT) and implementation can start... in the end, the business executives decide.»* De Haes m.fl (2020:40).

Riksrevisjonen peker i sin rapport fra 2015 om gevinstrealisering i statlige IKT-prosjekter til at *«DFØ og Difi legger til rette for at statlige virksomheter skal kunne skaffe seg nødvendig kompetanse innen gevinstrealisering, ved å tilby veiledningsmateriell, kurs og møteplasser. Prosjektveiviseren som ble lansert i 2009, er Difis hovedvirkemiddel i dette arbeidet»*.

### 3.4 Medfinansieringsordningen for digitaliseringsprosjekter

De fire prosjektene som ligger til grunn for denne avhandlingen har samtlige mottatt finansiell støtte gjennom Medfinansieringsordningen. Medfinansieringsordningen forvaltes av Digitaliseringsdirektoratet. Gjennom medfinansieringsordningen kan statlige virksomheter få dekket deler av prosjektkostnadene til samfunnsøkonomisk lønnsomme digitaliseringstiltak. Både små og store tiltak, som er tuftet på – og støtter opp om regjeringen sin digitaliseringsstrategi, kan få medfinansiering<sup>6</sup>.

Det fremgår av reglene for Medfinansieringsordningen at *«Prosjekt som blir omfatta av ordninga må levere gevinstrealiseringsplan før endelig godkjenning og utbetaling av medfinansieringen.»*. Det er Digitaliseringsdirektoratet som godkjenner gevinstrealiseringsplanene til prosjektene, før tilsagn om medfinansiering blir gitt.

Medfinansieringsordningen synes å være en god katalysator for digitaliseringsprosjekter, men enkelte statlige virksomheter har stilt seg kritiske til at det både er et generelt effektiviseringskrav i sektoren, i tillegg til at staten trekker inn kartlagte økonomiske gevinster i egen virksomhet. Direktør for virksomhetsstyring og utvikling ved Universitetet i Stavanger (UiS) uttalte til bransjetidsskriftet Khrono 07.10.19 at *«Universitetet i Stavanger har fått et kutt på 3,3 millioner som er begrunnet i forventede gevinster av digitaliseringsprosjektet som universitetet har fått finansiert gjennom Difi...Vi kommer jo aldri til å søke om penger gjennom Difi mer. Vi vurderer også å tilbakebetale støtten vi har fått slik at vi slipper dette kuttet. Vi var klar over at man skal dele gevinsten av effektiviseringen her, men det skjer jo gjennom effektiviseringskuttet staten pålegger oss år etter år»* (Khrono 07.10.19). I følge artikkelen i Khrono var beveggrunnen at *«Universitetet i Stavanger (UiS) og OsloMet får begge et kutt i sine bevilgninger i 2020 som en følge av digitaliseringsprosjekter de har fått penger fra gjennom det som heter medfinansieringsordningen i Direktoratet for forvaltning og ikt (Difi).»*. At en statlig virksomhet har et syn som her kommer til uttrykk, medfører at enkelte virksomheter ikke nødvendigvis opplever medfinansieringsordningen som et godt insitament til forbedrings- og digitaliseringsarbeid.

---

<sup>6</sup> <https://www.digdir.no/finansiering/kva-er-medfinansiering/1962>

### 3.5 Gevinstrealisering

I oppgavens innledende deler er det viet oppmerksomhet til utvalgte definisjoner av prosjekt, gevinst og gevinstrealiseringsbegrepene. Det er likevel nødvendig å adressere begrepene gevinst og gevinstrealisering i noe med dybde. I de neste delkapitlene skal en se nærmere på roller i gevinstarbeidet, en metode for å ledelsesmessig identifisere, planlegge og følge opp gevinstrealiseringen, ulike typer mål i prosjektarbeid, prosjekttyper, samt noen teoretiske betraktninger om barrierer eller fallgruver i arbeidet med gevinstrealisering.

Aubrey et.al (2021) skriver i sin artikkel som oppsummerer deres funn at «*Our second observation supports the fact that there is no clear definition of what a benefit is or should be*». Det pekes altså som tidligere nevnt på at det ikke er konsensus om hvordan gevinstbegrepet skal defineres.

Melton et.al (2008:90) skriver at om prosjektet skal lykkes med gevinstrealisering må det startes med «*...robust planning*». Videre påpeker forfatterne at «*Benefits are realized through the delivery of project by both the delivery of hard project scope (a new vessel, a replacement business process) and by the change they introduce into the business. Realization planning needs to cover both the explicit benefits that the project is expected to deliver and those implicit in the change that the project introduce*». Vi registrerer altså at prosjektets leveranser og endrede arbeidsprosesser er grunnlaget for gevinstrealiseringen, i tillegg til at planleggingen av gevinstrealisering både må inneholde en god beskrivelse av produktene som skal leveres, samt en beskrivelse av de endrede arbeidsprosessene. Begge deler skal en komme nærmere tilbake til i de aktuelle prosjektene som det er tatt utgangspunkt i.

Aubry et.al (2021) viser i sin artikkel til at «*Benefits management has recently gained in popularity but remains difficult to implement and conduct in organizations. Inspired by the practice perspective and building on an exploratory study, we reveal that defining benefits is a complex task, as the concept of benefit is understood in a variety of ways. We also expose the evolving nature of benefits management, highlighting that benefits management is far from a linear activity.*». Det viser seg at gevinstrealisering og styring og ledelse av gevinstarbeidet synes å ha opplevd økende popularitet. Samtidig blir det påpekt at arbeidet med gevinstrealisering er en krevende og kompleks oppgave.

Offentlige føringer har bidratt til å rette oppmerksomheten mot gevinstrealisering de seneste årene. I 1996 innførte Finansdepartementet krav om effektiv bruk av offentlige midler. Dette var en stor endring fra tidligere reguleringer på området. Denne endringen stimulerte ikke bare offentlige virksomheter til å følge nøye med på kostnadene knyttet til å investere i IT, men også til å dokumentere og estimere faktiske effekter av de investeringene som ble gjort (Päivärinta et al, 2007). Kommunal- og moderniseringsdepartementet har i senere tid også uttalt at alle offentlige virksomheter skal dokumentere at investeringen i digitalisering faktisk har gitt mer effektive tjenester, ressursbesparelser osv. (Prop. 1 S (2016-2017)). Vi finner flere eksempler på norske myndigheters vektlegging av betydningen av gevinstrealisering i stortingsmeldinger, rundskriv og strategier. Spesielt fra 2010. Der det er Meld. St. 27 (2015-2016) «Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet» som har fått mest betydning på området.».

Karlsen (2021:107) har utviklet en modell for gevinstrealisering, hvor det første av tre trinn viser til viktigheten av å planlegge for gevinstrealiseringen, herunder at prosjekter bør fokusere på følgende fem punkter:

- 1) *Utarbeide en gevinstrealiseringsplan*
- 2) *Tilrettelegge for nødvendige endringsprosesser*
- 3) *Fordele roller og ansvar for gevinstrealisering*
- 4) *Tilrettelegge for maksimering av gevinstmuligheter gjennom hele prosjektet*
- 5) *Forberede oppfølging og måling av gevinster*

Det blir av betydning å vurdere de utvalgte digitaliseringsprosjektene i lys av disse punktene, men Karlsen peker samtidig på et noe dystert bakteppe; «*Utarbeidelse av en gevinstrealiseringsplan er i mange organisasjoner et forsømt område.*» (Karlsen 2021:107).

Karlsen (2021) gir også praktikerne noen råd om hva en gevinstrealiseringsplan bør inneholde. Som vi skal se vil disse anbefalingene være overlappende med det anbefalte rammeverket for prosjektgjennomføring i offentlig sektor, Prosjektveiviseren:

- 1) *Hvilke gevinster som man forventer skal oppnås*
- 2) *Hvilke tiltak som kreves for å oppnå gevinstene*
- 3) *Hvordan realiseringen av gevinster skal organiseres, og hvem som er ansvarlig*
- 4) *Når gevinstene skal tas ut*

Fallgruver i arbeidet med gevinstrealisering vil således kunne divergere i forhold til de fire punktene ovenfor. Videre skal de utvalgte casene, eller prosjektene, vurderes i lys av de ovenfor nevnte fire anbefalingene. Dette vender vi tilbake til når funnene i denne avhandlingen blir belyst.

### 3.5.1 Roller i arbeidet med gevinster

Rytter (2022:13) viser til viktigheten av å tydeliggjøre roller og ansvarsfordeling i arbeidet med prosjekter og dets gevinster, herunder å utpeke en gevinsteier, som sidestilles med rollen som prosjekteier; «*The benefit owner has the overall responsibility for ensuring that the change driving benefits realisation process will occur*». Rytter (2022:16) påpeker i sin oppsummering av ulike nøkkelroller i prosjektarbeidet; at prosjekteieren skal «*ensures benefit realisation and is a promotor of the organizational change in his or her part of the business. In addition, the benefit owner must validate that the benefits remain achievable during the project and monitor opportunities for new benefits. Reports on benefit realization during the project and after the project is completed*». Det påhviler altså prosjekteier/ gevinsteier et vesentlig ansvar for å oppnå et vellykket resultat.

Det er vist til et slektskap mellom gevinstrealisering og endringsarbeid. Trolig to sider av samme sak i enkelte tilfeller. I denne forbindelse anbefales det at det identifiseres en endringseier (“Change owner”) som «*an individual or group who will ensure that an identified business or enabling change is achieved successfully*.” (Daniel&Ward 2012:107). Det følger implisitt at dette ansvaret gis en rolle som har fullmakt og den nødvendige autoritet i organisasjonen. Dette skal en komme nærmere tilbake til i vurderingene rundt de utvalgte casene.

Karlsen (2021) skriver i sitt kapittel om planlegging av gevinstrealisering at det er mange aktører og interessenter involvert i prosjekter, og at disse ofte kan ha ulike interesser og forventninger til leveranser. Videre blir det påpekt at det særlig er tre roller som er helt essensielle for gevinstarbeidet; «*...innehar prosjekteier/ oppdragsgiver (f.eks. representant ved linjeledelsen), brukeren og prosjektlederen de tre mest sentrale rollene i arbeidet med å maksimere mulig effekt og gevinst av prosjektresultatet*» (Karlsen 2021: 111). Det blir i forlengelsen av dette vist til at prosjekteier definerer effektmål, utarbeider (godkjenner) en



gevinstrealiseringsplan, planlegger og gjennomfører nødvendige endringer, motiverer organisasjonen, samt følger opp progresjonen i gevinstarbeidet. Erfaring tilsier imidlertid at desto større prosjektet eller organisasjonen er, desto mindre operativ blir prosjekteier i dette arbeidet. Like fullt er det prosjekteier som skal ha beslutningsfullmakt og vedtaksmyndighet i prosjektene. Videre viser Karlsen (2021) til at prosjektleders ansvarsområde vil være å lede prosjektet i gjennomføringsfasen, herunder å identifisere og involvere interessenter, forestå endringsprosessen, samt bistå i implementering med kunnskap og informasjon om leveransen. Prosjektveiviseren stadfester i tillegg at *«Prosjektlederen har ansvar og myndighet til å lede prosjektet og levere de nødvendige produktene innenfor de rammer og begrensninger som er definert av prosjekteier. Ansvaret til prosjektlederen består i stor grad i å planlegge, delegere oppgaver til resten av prosjektteamet, overvåke aktiviteter og fremdrift og styre alle aspekter av prosjektet. Prosjektlederen skal motivere alle involverte til å bidra til å oppnå prosjektets mål innenfor definerte krav og forventninger.»*<sup>7</sup>. Avslutningsvis blir det pekt på at samspillet mellom prosjekteier og prosjektleder er en vesentlig suksessfaktor for prosjektet. Heeks (2006) understøtter viktigheten av ledelse og skriver i sin bok at *«Most e-government projects fail»*, og har en påstand om at de fleste offentlige digitaliseringsprosjekter mislykkes grunnet *«poor implementation and management»* (Heeks 2006:3). Svak styring og ledelse, manglende eller ufullstendige planer for implementering synes altså å være en kilde til at mange prosjekter ikke lykkes.

### **Digitaliseringsdirektoratets (tidl Difis) rolle i gevinstarbeid**

Digitaliseringsdirektoratet skal godkjenne gevinstrealiseringsplaner før det gis tilsagn om midler fra Medfinansieringsordningen. Det fremgår i tillegg av Digitaliseringsdirektoratets tildelingsbrev at *«Direktoratet må sørge for god oppfølging av gevinstrealisering fra prosjekter som har fått midler fra ordningen.»*. Det er for øvrig verdt å merke seg at Medfinansieringsordningen er under evaluering, og at Kommunal- og distriktsdepartementet, som Digitaliseringsdirektoratet svarer til, blant annet skal se på retningslinjene for ordningen.

---

<sup>7</sup> [Prosjektleder | Digitaliseringsdirektoratet \(prosjektveiviseren.no\)](https://prosjektveiviseren.no)

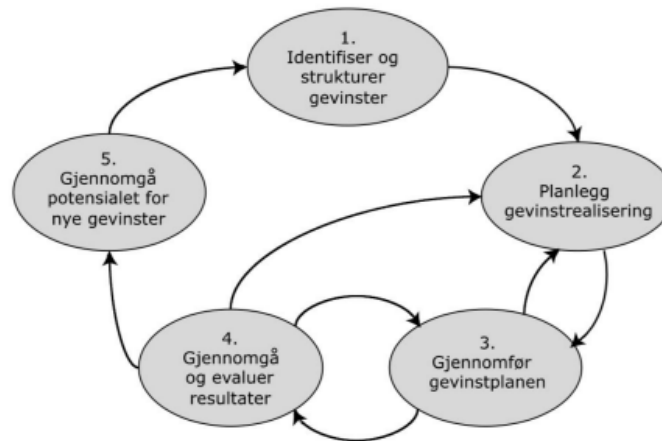
Prosjektene som ligger til grunn for denne analysen har samtlige mottatt midler fra medfinansieringsordningen, hvorpå Digitaliseringsdirektoratet har godkjent søknaden, gevinstrealiseringsplanen og sluttrapportene. Det vurderes positivt at Staten har pålagt direktoratet et ansvar for å følge opp arbeidet med gevinstrealisering i prosjektene. Hvorvidt denne oppfølgingen er proaktiv og tilbudsstyrt, eller reaktiv og etterspørsel styrt vil ikke bli nærmere belyst her. At både DFØ og Digitaliseringsdirektoratet tilbyr veiledning og oppfølging vurderes positivt, men hvorvidt det er hensiktsmessig at det er flere direktoratet som har et veiledningsansvar innenfor tematikken gevinstrealisering, kan naturligvis være forvirrende og bidra til uklare roller og ansvarsfordeling.

### 3.5.2 Modell for arbeidet med gevinstrealisering

Hellang et al (2013) har i sin undersøkelse av praktiske metoder for gevinstrealisering i Norge sett på ulike tilnærminger. Funnene viser at de ulike norske metodene som har vokst frem på området i stor grad er konsistent med Ward & Daniel (2012) sin Cranfield- modell. Hovedelementet i Ward & Daniel (2012) sin modell er en gevinstrealiseringsplan. Denne er basert på en grundig interessentanalyse som gir en god basis for å beskrive mulige gevinster. Lederne må også involveres med en gang i prosessen, og oppfølgingen av gevinstene fortsetter gjennom hele prosjektets livssyklus (Hellang et al, 2013). DFØ (2014) sin gevinstveileder bygger på Cranfield- modellen. Arbeidet med å realisere gevinster eller nytte kan illustreres som en sirkulær og iterativ prosess. Modellen er kompatibel som en metodisk og strukturert tilnærming til gevinstarbeidet i lys av prosjektveiviserens krav om utarbeidelse av en gevinstrealiseringsplan. Veiledningsmateriellet som DFØ har utviklet for offentlig sektor synes å være tuftet på blant annet Cranfield modellen. Dette kommer eksempelvis til uttrykk i DFØs gevinstveileder fra 2014<sup>8</sup>. Modellen er illustrert nedenfor.

---

<sup>8</sup> [Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter \(dfo.no\)](https://www.dfo.no/gevinstrealisering-planlegging-for-a-hente-ut-gevinster-av-offentlige-prosjekter)



Cranfield modellen (J. Ward & E. Daniel 2006)

Hasselmann & Mohan (2014) skriver i sin artikkel at «*In 1996, the Cranfield benefits management (BM) process model was developed as a response to organizations' dissatisfaction with the results of information systems and information technology (IS/IT) projects. In contrast with traditional project management dimensions, such as time, cost, and quality, BM emphasizes the need to identify, plan, realize, and review benefits*». I henhold til denne historiske refleksjonen har en altså beveget seg fra å følge opp prosjektenes tid, kostand og kvalitet, til å fokusere på å identifisere, planlegge, realisere og evaluere gevinster. Dernest tar vi med oss at «*Research on BM began in the mid-1990s with an empirical study on industry practices in the UK, in which Ward et al. (1996) define BM as "the process of organizing and managing such that potential benefits arising from the use of IT are actually realized."* According to this initial study, many organizations were dissatisfied with the available methods for realizing benefits. Subsequently, the authors presented the Cranfield BM process model as a means of overcoming this. This process model remains one of the most widely used and cited models in the BM research field. It outlines the scope and nature of BM in five stages: (1) identifying and structuring benefits, (2) planning benefits realization, (3) executing the benefits realization plan, (4) evaluating and reviewing the results, and (5) discovering potentials for further benefits (Hasselmann & Mohan (2014)). I denne avhandlingen vil særlig de innledende delene av Cranfield modellen bli adressert, som de forskjellige trinnene er tuftet på, og viser tilbake til; nemlig Identifisering og strukturering av gevinster og planlegging for gevinstrealisering. Men hvorvidt prosjektene også gjør

avsluttende vurderinger knyttet til andre, og kanskje fremtidige gevinster vil også være interessant å belyse, i tråd med Cranfield modellens femte steg.

### 3.5.3 Samfunns mål, effektmål og resultatmål

I prosjektterminologien kan det skilles mellom samfunns mål, effektmål og resultatmål. Vi kan med andre ord snakke om et målhierarki. Samfunns mål relaterer seg til målbilde eller formålets virkning på samfunnet, eller den strategiske retningen som prosjektet vil bidra positivt til. Effektmål handler om prosjektets virkninger og effekter på brukerne eller systemene, mens resultatmål omhandler prosjektets egne leveranser (Karlsen 2021). Analysen av casene i denne avhandlingen vil trolig vise at prosjektdokumentasjonen, herunder gevinstrealiseringsplanene, inneholder omtale av alle disse tre målkategoriene.

Ifølge veiledningsmateriellet til DFØ (2010b) presiseres det videre at *«Effektmål angir en ønsket tilstand som ikt-løsningen skal bidra til på sikt. Gevinster er nyttevirksomheter, fordeler eller positive effekter som forventes oppnådd med et prosjekt eller tiltak. Gevinster kan både være kvantitative og kvalitative. De er ønskede og planlagte, og ideelt sett forhåndsdefinerte, gjerne via analyser i forkant av et prosjekt. Effektmål og gevinster ved et prosjekt er gjerne sammenfallende»*.

Hvordan prosjektene i denne studien har tilnærmet seg sine målformuleringer skal vi komme tilbake til siden, og vurdere hvorvidt målene er tilstrekkelig presisert, samt hvorvidt det er knyttet indikatorer til målene.

### 3.5.4 Prosjekttyper

Prosjektene som ligger til grunn for denne avhandlingen er alle digitaliseringsprosjekter, men bør klassifiseres utover fagkategori. Det finnes flere typer prosjektinndelinger eller kategorier, men undertegnende har i denne konteksten valgt å legge Karlsen (2021) sitt perspektiv til grunn, hvor det ofte kan skilles mellom tre typer prosjekter, hvorpå inndelingen knytter seg til *varighet, grad av endring, kompleksitet* og

hvorvidt effekten av prosjektet er utover organisasjonen, innad i organisasjonen eller i en enkeltavdeling. Med dette utgangspunktet skilles det mellom følgende tre prosjekter:

Type	Varighet	Endring	Kompleksitet	Effekt av prosjektet
Strategisk prosjekt	2-5 år	Stor	Stor	Utover organisasjonen
Systemprosjekt	1-2 år	Middels	Middels	Innen organisasjonen
Operativt prosjekt	Inntil 1 år	Liten	Liten	Innen en avdeling

Tabell: Karlsen 2021: 32

Prosjektene som ligger til grunn i denne studien har trekk fra strategisk og/ eller systemprosjekter. Prosjektene har hatt prosjektperiode på mellom to og fire år. Vurdering av endring og kompleksitet er en relativ øvelse, men prosjektene vil i sum ha preg av middels og stor for disse kategoriene. Samtlige prosjekter meddeler at de har effekter utover egen organisasjon, i tillegg til i egne organisasjon. Prosjekttypene som Karlsen (2021) reflekterer rundt må også sees i lys av inndelingen som Flak (2012) har skissert, og som er nevnt tidligere i avhandlingen.

### 3.6 Mulige barrierer eller hindringer for å lykkes med gevinstrealisering

Prosjekter innenfor forskning, utvikling og IT er blant dem som har høyest usikkerhet, mens byggeprosjekter tenderer mot å ha lavere grad av usikkerhet (Karlsen 2021: 445).

En avhandling om gevinstrealisering bør også belyse noen fallgruver eller hindringer for gevinstrealisering. Vi skal ikke i denne konteksten gå til bunns innenfor denne delen av gevinstrealisering, men vil likevel omtale noen aspekter. Som vist til innledningsvis ser vi konturen av at mange digitaliseringsprosjekter i liten grad lykkes med å realisere sine gevinster. Nedenfor følger en kort sammenstilling, tuftet på litteratur, som gjengir de trolig fire viktigste rotårsakene til at prosjektene strever med gevinstrealisering, etter

Riksrevisjonens vurdering<sup>9</sup>. De fire nedenforstående punktene er ikke sortert og nummert etter rang.

- 1) Statlige virksomheter arbeider ikke tilstrekkelig systematisk og målrettet med gevinstrealisering.
- 2) utfordringer knyttet til kompetanse innen gevinstrealisering og samfunnsøkonomisk analyse.
- 3) Svakheter i arbeidet med å identifisere og operasjonalisere forventede gevinster.
- 4) Gevinstrealisering har i liten grad vært tema i dialogen mellom linjen og ikt-prosjektet.

Denne avhandlingen vil trolig kunne vurdere særlig punkt en og tre i stor grad, mens punkt to og fire vil være mer perifere og utenfor rekkevidde til å kunne vurdere strukturert. Likevel vil en kunne gjøre funn, som kan ha implisitt momenter fra punkt to og fire som beveggrunn.

---

<sup>9</sup> [Administrativ rapport nr. 1 Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter](#)

## 4.0 Metode

Kapittelet vil redegjøre for metodiske veivalg som er gjort i arbeidet med studien. Metodevalgene og perspektivene som ligger til grunn i denne avhandlingen har vært styrt av oppgavens problemstilling og delspørsmål. Jeg har valgt å legge til grunn kvalitativ metode. Brinkmann og Tanggaard (2022:11) skriver «*Når forskning er kvalitativ, betyr det vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles. Man er f.eks opptatt av å beskrive, forstå, fortolke...*». Valget av kvalitativ metode knytter seg til ambisjonen om å oppnå innsikt i hvordan utvalgte offentlig digitaliseringsprosjekter jobber med planlegging av gevinstprosessen. Metoden vil bidra til å gi innsikt i hvordan de utvalgte digitaliseringsprosjektene har arbeidet med sine gevinstrealiseringsplaner, og hvorvidt det er mulig å trekke noen slutninger på tvers av disse prosjektcasene.

Videre er det lagt til grunn et fortolkende perspektiv, hvor begrep blir brukt for å strukturere og forstå virkeligheten og konteksten som blir undersøkt, i motsetning til en funksjonalistisk tilnærming hvor forskeren lener seg på naturvitenskap, og søker å formulere lover, samt årsak-virkning sammenhenger. Leseth og Tellman (2021:34) skriver at i «*litteraturen om forskningsdesign blir designet ofte beskrevet på to ulike nivåer. På den ene siden knyttes det til forskningens formål og til hvorvidt forskeren ønsker å bekrefte eksisterende teori eller utvikle ny teori*». Dette kan være med på å forklare hvorvidt en lener seg på en deduktiv eller induktiv tilnærming. I en deduktiv innpakning tas det utgangspunkt i teori, utarbeider en hypotese, innhenter data, tester og presenterer et resultat. En induktiv retning vil ofte starte med data som utgangspunkt, og gjennom tilgjengelige data bidra med ny teori og nye begrep, herunder knytte disse til litteratur som allerede finnes. En abduktiv tilnærming kombinerer elementer fra både det deduktive og det induktive landskapet. Denne avhandlingen vil derfor være abduktiv i tilsnittet ved at man vil starte med teori, men samtidig knytte data og funn til eksisterende litteratur. I både en induktiv og deduktiv tilnærming må det i alle tilfeller brukes god tid på å forstå og sette seg inn i teorifæren, slik at det er mulig å både kan knytte eget arbeid til forståelse som andre forskere har bidratt til, samt for kunne knyttet egne delspørsmål til et eksisterende teoretisk rammeverk. Avslutningsvis påpekes det at avhandlingen vil ha eksplorerende trekk, ved at

problemstillingen og delspørsmål utforskes i en kontekst som synes å ha vært begrenset undersøkt tidligere.

Studien er ikke tuftet på en ren komparativ analyse, men inneholder elementer fra denne metodiske tilnærmingen. I noen grad har en sammenlignet prosjektene som ligger til grunn for studien innbyrdes, men også gjort funn i enkelte av prosjektene, som nødvendigvis ikke er relevant å sammenligne med de øvrige prosjektene.

#### 4.1 Forskningsdesign

I følge Yin (2018) knytter forskningsdesign seg til forbindelsen mellom datagrunnlaget og til spørsmålene som førende for studien. Videre viser Yin (2018) til at forskningsdesignet for casestudier ofte er bestående av fem bestandeler: «1) *A case study's questions* 2) *Its propositions, if any*, 3) *Its case(s)* 4) *The logic linking the data to the propositions*; and 5) *The criteria for interpreting the findings.*” Yin (2018:27). I utarbeidelsen av planen, eller designet for studien, er det planlagt for en dynamikk i bevegelsen mellom teori og analyse, og vica versa. I den forstand at vi trolig vil oppleve at funn og betraktninger vil modnes frem over tid. Gjerne etter flere gjennomganger av datakildene som ligger til grunn for avhandlingen, særlig prosjektdokumentasjonen.

«*Forskningsdesignet er selve bærebjelken i enhver kvalitativ forskningsprosess*» i følge Tellmann og Leseth (2021: 50), og skal som også Yin (2018) viser til ovenfor være arbeidstegningene eller forbindelsen mellom problemstillingen, datagrunnlaget og funnene som kan utledes.

I denne avhandlingen er det først tatt utgangspunkt i et tema, som dannet grunnlaget for en informativ prosjektplan. Avhandlingens tematiske fundament har modnet over tid, gjennom flere år, og gjennom dialog med prosjektaktører og arbeidsgiver. Tematikken vurderes å svært relevant. Prosjektplanen ble godkjent i møtet med veileder 07.10.22. Planen redegjorde for avhandlingens tematikk, plan for datainnsamling, skisse til problemstilling, metodiske betraktninger, samt innledende kildeoversikt. Tema er likevel vidt i sin generiske forstand. Det var derfor nødvendig å avgrense nedslagsfeltet, gjennom utarbeidelse av problemstilling og tilhørende delspørsmål. Både problemstilling og delspørsmål har imidlertid blitt utviklet underveis i prosessen. Når tema med tilhørende



problemstilling var etablert, startet litteratur- og dokument søk. Denne prosessen var tidkrevende, både fordi det kreves kapasitet og kompetanse til å oppsøke og absorbere teori, empiri og øvrige data. Kriteriene for dokumentfangsten og litteratursøkene har vært tuftet på relevans, og til en viss grad vært naturlige – all den tid prosjektdokumentasjon for de aktuelle digitaliseringsprosjektene har vært essensielle for vurderingene. Også revisjonsrapporter knyttet til offentlig eller statlig sektor har vært gode bakgrunnstepper for avhandlingens undersøkelser. Underveis i arbeidet er det sett hen til forskjellige definisjoner, som er nyttig for både dokumentfangst og funn og betraktninger. Både for å øke avhandlingens presisjonsnivå, men også for å bidra til bedre søk. Avslutningsvis understrekes det at gjennom denne dokumentstudien har en opplevd at dokumenter ofte er gode pekere til andre dokumenter. Som forsker har en derfor opplevd en reise, som har utviklet seg underveis, og som har tatt noen forskjellige retninger som ikke var planlagt på forhånd. Den type dynamikk har bidratt positivt til denne avhandlingen.

Formålet med studien vil i tillegg til datagrunnlaget være avgjørende for hvilket design studien bør innrettes etter: «*Enten forskerens formål med studien er å beskrive, forklare eller å forstå, gi dyptpløyende kunnskap om et særskilt fenomen eller en hendelse, eller om det er å kunne gi generaliserbar kunnskap – formålet avgjør også hva slags design som kreves.*» Leseth og Tellman (2021:36). Videre kan vi skille mellom forskjellige typer forskningsdesign: «*Et vanlig skille mellom mellom ulike forskningsdesign går mellom ekstensive og intensive strategier.*» Leseth og Tellman (2021:34). Et ekstensivt forskningsdesign (kvantitativt) innebærer at forskeren jobber med mange enheter, men få variabler. Typisk for kvalitativ forskning er intensiteten, ettersom forskeren jobber med få enheter, men gjerne med mange variabler. Hensikten vil i alle tilfeller være å få tilstrekkelig informasjon og oversikt for å skape forståelse for et eller flere fenomen.

Medfinansieringsordningen kan gi støtte til digitaliseringsprosjekter som vurderes å være samfunnsøkonomiske lønnsomme. Denne ordningen har dannet grunnlaget for valg av prosjektene, som denne avhandlingen skal adressere. Utgangspunktet har vært at prosjektene har hatt godkjente gevinstrealiseringsplaner, med tydelige planlagte gevinster. I tillegg til at prosjektene skal være av en viss størrelse, med en nedre prosjektkostandsgrense på 5 mNok. Videre er E-innsyn en offentlig innsynsløsning hvor dokumenter ligger åpne, eller

hvor det kan søkes om innsyn. Denne databasen med tilhørende innsynsløsning har vært sentral i denne studien, i lys av tilgang på dokumentasjon.

Etter en nærmere beskrivelse av casene som ligger til grunn for studien, og der tilhørende funn, vil jeg undersøke om det er mulig å finne noen fellesnevner, som kan bidra til å besvare både problemstillingen og delspørsmålene. I følge Yin kan en slik tilnærming kunne bidra til å avdekke trekk og mønstre som går igjen i de ulike casene; *«a cross-case...would identify the within-case patterns...»* (Yin 2008:196). Likevel tar Yin forbehold om at ingen caser er like, og at man må være seg bevisst dette i vurderingene som gjøres; *«Highly important in a cross-case...the potentially contaminating differences among the individual cases in your multiple-case study.»* (Yin 2008:198).

Studiens design, herunder arbeidet med utvikling av problemstilling, søken etter data, metodiske veivalg og tilhørende drøfting vurderes hensiktsmessig for denne studien. Likevel vil jeg komme tilbake i delkapittelet om begrensninger ved studien om enkelte mulige skyggesider ved valgt design.

## 4.2 Casestudie

Designet for studien har vært tuftet på ønsket om å ettergå noen få utvalgte digitaliseringsprosjekter fra offentlig sektor, med ambisjon om å gjøre noen funn i lys av avhandlingens problemstilling og delspørsmål. I en kvalitativ tilnærming som dette er, synes casestudie å være en adekvat tilnærming. *«You want to do a case study because you want to understand a real-world case and assume that such an understanding is likely to involve important contextual conditions pertinent for your case»* (Yin 2018: 15).

I arbeidet med oppgaven har en valgt å lene seg på en case basert tilnærming. Fire prosjekter er selektert, som grunnlag for arbeidet. Yin (2018) peker imidlertid på om vi kan kategorisere en studie besående av flere case, som en casestudie. Han konkluderer imidlertid at det også en studie med flere case er å anse som en case studie: *«Yes, case studies include both single- and multiple-case (e.g. Stake 2006). Although some fields, such as political science and public administration, have tried to distinguish between these two situations (and have used terms as the comparative case method as a distinctive form of*

*multiple-case; see Agranoff & Radin, 1991; Dion, 1998; Lijphart, 1975, single- and multiple-case studies are in reality but two variations of case study design.” Yin (2018:17).*

### 4.3 Datakvalitet

Forvaltningen stiller krav til etterrettelighet og notoritet. I henhold til forvaltningsloven skal saker være grundig utredet og opplyst<sup>10</sup>. Således er det et lovmessig krav at kvaliteten i dokumentene som ligger til grunn for studien skal være god. Det vil i det videre vurderes studiens datakvalitet, ved å belyse og vurdere gyldigheten og særlig påliteligheten.

#### 4.3.1 Gyldighet og pålitelighet

Utredningsarbeid skal ha en ambisjon om å minimere utfordringer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet).

Reliabilitet handler i følge (Yin 2018) om at senere studier skal kunne følge samme oppskrift som ligger til grunn for denne studien, og derigjennom komme frem til samme funn og konklusjoner. Altså at funnene er etterprøvbare. Yin (2018:46) peker likevel på at det i realiteten er krevende å replikere en casestudie, slik at funnene og konklusjonene blir helt identiske. Designet for denne studien er relativt enkelt når utgangspunktet er de fire digitaliseringsprosjektene som case. Det er valgt en ren dokumentbasert tilnærming, som gir anledning til å utlede, fortolke og forstå den tekstlige konteksten ulikt. Velger man å supplere med intervju, eller en studie som vurderer gevinstene over lengre tid i forhold til oppnåelse og realisering, vil også det kunne medføre andre konklusjoner. Tid er derfor etter undertegnede oppfatning en faktor i vurderingen av reliabilitet. Likevel, og til tross for disse betraktningene, vurderes det at studien lar seg langt på vei replikere.

Videre relaterer begrepet validitet seg til om materialet eller datagrunnlaget er gyldig, eller relevant i lys av det som skal undersøkes (Leseth og Tellmann 2021: 17). Måler eller undersøker forskeren det vedkommende faktisk tar målsetning av seg til å gjøre? Vi kan

---

<sup>10</sup> <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>

skille mellom to typer validitet. Herunder intern validitet, som knytter seg til i hvilken grad datagrunnlaget er i takt med undersøkelsens intensjon. Den eksterne validiteten er relatert til i hvilken grad studien er overførbart til andre utvalg, sammenhenger og situasjoner. Etter undertegnede vurdering er det en målsetning at denne avhandlingen skal gi grunnlag for den type overførbart.

Lincoln & Guba (1985) viser til at kvalitativ forskning skal vurderes etter fire prinsipper, som er nært beslektet med begrepene reliabilitet og validitet. Disse er troverdighet (credibility), overførbart (transferability), pålitelighet (dependability) og bekreftbare (confirmability). I sum skal en studie som vurderes å innfri disse prinsippene ha troverdighet, ved at funnene og konklusjonene er til å stole på.

#### 4.3.2 Dokument- og innholdsanalyse

All den tid denne avhandlingen legger til grunn en dokument- og innholdsanalyse, gir det verdi å starte med å definere og beskrive hvordan vi skal forstå begrepet «dokument». På generisk grunnlag «...kan et dokument sies å være språk som er fiksert i tekst og tid.» (Brinkmann & Tanggaard 2022:154). Videre kan det oppleves at et dokument eller en tekst fremstår som en statisk kilde, men så er ikke nødvendigvis tilfellet; «*At et dokument er fiksert i tid, betyr ikke at det ikke utvikler seg over tid.*» (Brinkmann & Tanggaard 2022:154). Dette skal vi komme tilbake til når vi skal vurdere om og eventuelt hvordan prosjektenes planverk utvikler seg gjennom prosjektfasene, herunder vil dokumentutviklingen være egenskap for dokumentanalysen. Brinkmann og Tanggaard (2022) viser til primærdokumenter som har sirkulert blant utvalgte aktører i umiddelbar nærhet til begivenhetene eller situasjonen som studien skal belyse. Møtoreferater, interne notater, brev, e-poster mv. kan være eksempler på primærdokumenter. I avhandlingen har man lenet seg på noen slike dokumenter. Dernest vises det til sekundærdokumenter, som er rapporter, lovtekster, vurderinger, revisjoner mm. Dette er også dokumenter som er utarbeidet i umiddelbar nærhet til fenomenet eller situasjonen som skal studeres, men dokumentene er ofte offentlige, selv om det ikke nødvendigvis er samfunnet som er den primære målgruppen for disse dokumentene. De fleste prosjektdokumentene som ligger til grunn for denne avhandlingen er sekundærdokumenter. Til slutt viser Brinkmann og Tanggaard (2022)

til såkalte tertiærdokumenter. Disse er ofte produsert etter begivenhetene fant sted. Det kan være memorarer, bøker eller lignende. Slike dokumenter er i bare noen grad innhentet i som bakgrunnsmateriell i denne avhandlingen.

Som metode er dokumentstudier vanlig i samfunnsvitenskapelige studier: «Dokumentstudier er utbredt innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Dokumenter brukes ofte for å gi kontekst eller innhold til det fenomenet som studeres, mens det andre ganger er selve teksten som er gjenstand for analyse i dokumentstudier.» (Leseth og Tellman 2021:121). Øivind Bratberg som til daglig er førstelektor ved Universitet i Oslo skriver i sin bok at «Innholdsanalyse har sitt opphav i etterkrigstidens amerikanske samfunnsvitenskap. Denne epoken ble preget av en offensiv drevet frem av troen på samfunnsvitenskapene som lovdannende disipliner, hvor observasjon, forklaring, generalisering og etterprøvnbarhet står sentralt... Innholdsanalyse forholder seg til et klart definert empirisk materiale. Tekstene som skal analyseres er tydelig avgrenset, og analysen bør ikke etterlate noen tvil om hva som er inkludert. Analysen bygger på målbart innhold i et sett definerte tekster. Det er videre ikke noe prinsipielt i veien for at de enkelte delene av en tekst kan analyseres hver for seg, som byggesteiner i en større analyse.» (Bratberg 2022). Ved denne beskrivelsen gir Bratberg oss både en historisk referanse til opprinnelsen av den metodiske tilnærmingen til å analysere tekstlig innhold, samt en redegjørelse av kvalitetene en god tekstlig innholdsanalyse kan bringe med seg. Herunder analyse av enkelttekster isolert sett, men også i en bredere forstand som elementer i en større analyse. I denne avhandlingen vil analysene være tuftet på nettopp gode tekstlige holdepunkter, i form av primært diverse prosjektdokumentasjon.

Leseth og Tellman (2021:107) skriver at dokumentstudier er velegnet når en skal fortolke og forstå en begivenhet eller kontekst. «Som metode gir dokumentstudier støtte til hvordan vi kan bruke og fortolke andres tekster som kilde til forskning». Dokumentstudier handler derfor primært om det som skjer etter at vi har funnet teksten som skal analyseres». Videre påpeker Leseth og Tellman (2021) at det dokumentstudier kan ta utgangspunkt i mange typer dokumenter, være seg «politiske dokumenter, alle slags offentlige dokumenter, utdanningsplaner, reklame, pasient- og klientjournaler, brev, dagbøker, blogger, sosiale medier mv.». Med andre ord er det gode holdepunkter for at dokumentstudier som

metodisk tilnærming kan være hensiktsmessige når man skal ettergå prosjektenes planer, veivalg, detaljnivå og notoritet.

Dokumentanalyse som metoder egner seg godt for en studie som denne. Prosjektene som danner utvalget i avhandlingen har samtlige mye prosjektdokumentasjon, hvor særlig søknader, gevinstrealiseringsplaner og sluttrapporter vurderes essensielle som datagrunnlag. Lynggaard beskriver i sitt kapittel i boken til Brinkmann og Tangaard (2022) om dokumentanalyse «*Dokumentanalysen kan bukes innenfor et bredt spekter av undersøkelsesområder. Det gjelder f.eks. policyanalyser, institusjonelle analyser, nettverksanalyser, genealogiske analyser, narrative metoder og diskursanalyser*». Videre viser Lynggaard i samme kapittel til at *Dokumentanalyser kan brukes til å avdekke f.eks. prosesser, som fastsettelsen av en politisk eller en mediemessig dagsorden, utviklinger i normer og praksiser innenfor og blant organisasjoner, etablering av og forandring i nettverk, etablering av og forandring i maktrelasjoner og teknikker for maktutøvelse...*» (Brinkmann og Tangaard (2022, s.153).

#### 4.4 Dokumentenes kontekst

Avhandlingens data vil være bestående av ulike typer dokumenter, herunder planer, rapporter, utredninger, prosjektdokumentasjon, avisartikler og statistisk materiale. Prosjektdokumentasjonen som ligger til grunn for vurderingene anses som essensielle, da disse er utarbeidet særskilt for de fire utvalgte prosjektene, herunder at disse dokumentene er tilhørende prosjektenes planlegging -, gjennomføring- og avsluttende faser. «*Generelt kan et dokument sies å være språk som er fiksert i tekst og tid...Det vil si at et dokument utgjøres av språk som er nedskrevet og fastholdt på et gitt tidspunkt. Selv med denne smale definisjonen er eksemplene på dokumenttyper svært mange og inkluderer rapporter, rettslige skrifter, policypapirer, manifeste, møterefater, avisartikler, nyhetsbrev, statistisk materiale, tidsskriftartikler mm.*» (Lynggaard i Brinkmann og Tangaard 2022: 154).

Leseth og Tellman (2021:116) viser til at tekst kan fungere som en kilde til forståelse av konteksten som teksten ble produsert i; «*En tekst kan brukes for å forstå den større sammenhengen som den inngår i. Alle tekster kan leses som et spor av den konteksten den er skrevet innenfor, og derfor vil noen hevde at det interessante ikke bare er å finne meningen*

*bask den enkelte teksten, men heller se på den som en del av et større bilde. Formålet blir da ikke å fortolke selve teksten for seg selv, men å se på den som uttrykk for en større enhet – det være seg en diskurs, en ideologi eller et narrativ».* I boken til Leseth og Tellmann (2021:119) fremgår det at man som forsker, gjennom bruk av dokumentstudier, etter hvert vil kunne oppleve å innta «...skriveres rolle som perspektiv.» ved å analysere prosjektdokumentasjon vil dette gi verdi, selv om en ikke kjenner identiteten til den eller de som har produsert eksempelvis et styringsdokument eller en gevinstrealiseringsplan.

#### 4.5 Kritikk/ metodiske utfordringer

Lynggaard peker i sitt kapittel om dokumentanalyse (Bringmann og Tanggaard (2022, s.154) til at det er knyttet noen metodiske utfordringer ved anvendelse av dokumentstudier; *«Etter hvilke kriterier samler vi inn dokumentmaterialet vårt? Hvordan får vi tilgang til relevant dokumentmateriale? Hvordan gjennomfører vi en systematisk analyse av dokumenter? Hvordan kan vi på en hensiktsmessig måte presentere resultatene av en dokumentanalyse?».* Spørsmålene er adekvate, og har vært egenskap for refleksjon. I en studie som denne, og kanskje i de fleste, vil en kunne oppleve begrenset rasjonalitet, i forståelsen av at vi ikke vil evne å besitte all relevant informasjon. Det kan ikke utelukkes at viktig prosjektdokumentasjon mangler i denne avhandlingen. Det kan skyldes at dokumentene ikke er arkivert, manglende innsikt i prosjektene eller at dokumentene er tapt eller makulert for å nevne noe. I denne avhandlingen har jeg imidlertid arbeidet med å skaffe innsyn i det som vurderes å være de vesentligste prosjektdokumentene, nemlig søknader til medfinansieringsordningen, gevinstrealiseringsplaner og prosjektenes sluttrapporter. Likevel kan en ikke med sikkerhet slå fast at prosjektene ikke har produsert dokumenter, som eksempelvis interne notater, skyggeregnskap eller annet, som kunne hatt betydning.

Videre vil det kunne hevdes at et dokumentstudium vil kunne være noe snever i lys av vurderingen av validitet. Altså i hvor stor grad funnene er gyldig og relevante for problemstillingen. En kunne kanskje med fordel tilført studien flere kilder, eksempelvis ved å benytte intervju som metode med utvalgte roller i prosjektene og i virksomhetene som gevinstene skal realiseres i.

Dernest relaterer en metodisk utfordring seg til tid. Prosjektene som ligger til grunn for studien er utført nylig. Det betyr at prosjektenes effekter antageligvis ikke har fått full effekt enda. Prosjektenes leveranser og egne oppnåelser kan naturligvis vurderes, men i de tilfellene hvor gevinster skal høstes i andre virksomheter, eller i en sektor som sådan, vil vi trolig måtte gjøre vurderinger over tid. En mer longitudinell tilnærming kunne kanskje vært hensiktsmessig i så måte. Det vil bli omtalt i noen grad avslutningsvis.

#### 4.6 Forskningsetikk

Man har vurdert om prosjektet er meldepliktig ovenfor Norsk senter for forskningsdata (NSD), og konkludert med at prosjektet ikke er meldepliktig i henhold til rådgivning fra NSD, hvor det er tilrettelagt for at forskere og studenter via NSD nettside kan gjennomgå forskjellige kategorier personopplysninger, både alminnelige (Eks. kjønn, fødselsdato, lydopptak av personer mv.) og særlige personopplysninger (eks. religion, helseopplysninger, biometriske opplysninger, fagforeningstilknytning mv.).

Arbeidet med avhandlingen vurderes å være i tråd med anbefalingene fra de nasjonale forskningsetiske komiteene.<sup>11</sup> Videre vil en understreke at offentlige digitaliseringsprosjekter er underlagt offentlighetsloven, og at den omfattende mengden prosjektdokumentasjon som er søkt innsyn i, er åpne offentlige dokumenter. Men det skal likevel understrekes at brorpartene av dokumentene kun gis innsyn i ved forespørsel.

#### 4.7 Datainnsamling

I arbeidet med å modne frem avhandlingens problemstilling, har en parallelt jobbet med å innhente data. Datainnsamlingen er delvis omtalt i beskrivelsen av forskningsdesign. Forskningen som ligger til grunn for denne avhandlingen synes å være tuftet på et avgrenset materiale. Likevel vil en slik betraktning også være relativ, i den forstand at betraktningen vil bero på hvilke tema det sammenlignes med. De innledende søkene etter data kunne antyde at gevinstrealisering som følge av digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor (i Norge) var, og er, et forskningssvakt område. Jeg vil nok lene meg i retning av denne refleksjonen fortsatt, men likevel har en kommet over et ikke ubetydelig bidrag fra andre forskere. Likevel synes

---

<sup>11</sup> [Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi | Forskningsetikk](#)



det at det er noen gjengangere som har bidratt i stor grad, og har vært bidragsytere til den norske litteraturen. Mangfoldet kunne likevel med fordel vært større. Oppsummert er en av den oppfatning at de litteratur- og empirifunn som er funnet, har vært dekkende for denne avhandlingen, og således vært tilstrekkelige for de funn som er gjort.

Hva gjelder datainnsamling er utgangspunktet i offentlige prosjekter at det meste av data, i form av prosjektdokumenter er offentlige. Dersom prosjektene er gjennomført i nyere tid, vil også mye av dokumentasjonen være søkbart gjennom den offentlige innsynsløsningen E-innsyn. E-innsyn har for tiden (12.12.2022) 54 277 472 offentlige dokumenter, primært fra statlige virksomheter, tilgjengelige for søk i løsningen. Med andre ord en betydelig datamengde. Man har i arbeidet med denne avhandlingen opplevd å aktivt måttet kreve innsyn i dokumentene, men samtidig er det gitt innsyn i det meste som er forespurt. Innsynsbegjæringene har fordret noe saksbehandlingstid, hvorpå man har opplevd saksbehandlingstid fra noen dager, til noen uker.

De statlige virksomhetene, og derav de aktuelle prosjekter i denne avhandling er regulert av «offentleglova», hvor det fremgår at *«Formålet med lova er å leggje til rette for at offentleg verksemd er open og gjennomsiktig, for slik å styrkje informasjons- og ytringsfridommen, den demokratiske deltakinga, rettstryggleiken for den enkelte, tilliten til det offentlege og kontrollen frå ålmenta. Lova skal òg leggje til rette for vidarebruk av offentleg informasjon.»*<sup>12</sup>. Med bakgrunn i denne loven har tilgangen til informasjon vært smidig, men det har fordret kunnskap om e-innsyn som løsning, og de lovmessige reguleringene. I tillegg til prosjektdokumentasjonen, har også virksomhetenes søknader og dialog med Digitaliseringsdirektoratets medfinansieringsordningen, vært omfattet av «offentleglova». Digitaliseringsdirektoratet har etablert en informativ webside knyttet til medfinansieringsorden, som viser en oversikt over hvilke prosjekter som har mottatt tilsagn om medfinansiering, i tillegg til praktisk informasjon om søknadsfrister, krav mv. Det er også lagt ut informasjon om prosjekter som er gjennomført, med en tilhørende oversikt over hvilke læringspunkter og suksessfaktorer prosjektene har opplevd.

I den offentlige «informasjonsskattekisten» har vi videre tilgang til både virksomhetenes tildelingsbrev<sup>13</sup>, som gjør rede for virksomhetenes prioriteringer,

---

<sup>12</sup> <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16>

<sup>13</sup> [Tildelingsbrev, instruksar og årsrapportar - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/tema/digitalisering/tildelingsbrev,-instruksar-og-arsrapportar)

resultatmål og rapporteringskrav. Dette er også tilgjengelige dokumenter, med verdi for denne avhandlingen.

Oppsummert har arbeidet med datainnsamling vært tidkrevende, og som nevnt har det vært et arbeid som har tatt forskjellige retninger, etter hvert som nye referanser har kommet til syne i nye dokumenter. Jeg har strukturert dokumentfangsten på en hensiktsmessig måte, og har katalogisert og indeksert de data som er funnet. De mest sentrale dokumentene er gevinstrealiseringsplaner, sluttrapporter, søknader til medfinansieringsordningen og retningslinjer for medfinansieringsordningen.

I det videre skal vi se nærmere på digitaliseringsprosjektene som ligger til grunn for denne studien. Jeg vil ta for meg de fire prosjektene enkeltvis, vurdere funnene i lys av teorien og Cranfield modellen som det er redegjort for tidligere, før jeg deretter skal søke å sammenstille funnene, og om mulig trekke noen slutninger på tvers («cross-case»).

## 5.0 Analyse – utvalgte digitaliseringsprosjekter

En avhandling om gevinstrealisering kan ta utgangspunkt i ett eller flere eksempler. Jeg har valgt å belyse problemstillingen og delspørsmålene med utgangspunkt i fire offentlige digitaliseringsprosjekter. Prosjektene varierer i størrelse og kompleksitet, men felles for prosjektene er at samtlige fire har mottatt støtte gjennom den statlige medfinansieringsordningen som ble omtalt i delkapittel 3.4, i tillegg til at alle har utarbeidet gevinstrealiseringsplaner. Videre varierer prosjektene i antall kvalitative gevinster (fra tre til 12), samt i prissatte nyttevirksomheter (årlige økonomiske gevinster); fra kr 770 000 til 65 000 000. Prosjektene spenner i varighet, fra to til fire år.

Disse prosjektene er utvalgt med basis i at de alle har mottatt støtte fra medfinansieringsordningen. Dette innebærer at de har vært gjennom en godkjenning- og kvalitetssikringsprosess, samt at det er knyttet dokumentasjon til prosjektene, som er en helt essensiell datakilde i denne studien. I tillegg er disse prosjektene gjennomført i nyere tid, som også har vært viktig i valget av nettopp disse fire. Prosjektene har spredning i antall kvalitative og økonomiske gevinster. Dette bidro til at det var mulig å vurdere trekk ved forskjellige prosjekter. I tillegg ble prosjektene utført i ulike direktorat, som kan være med å vise eventuelle forskjeller i hvordan de ulike direktoratene jobber med gevinstrealisering. Det vil i gjennomgangen av casene også bli rettet et særlig fokus på om direktoratene har strategier som gir utviklingsprosjektene et godt «fotfeste» i organisasjonen. Som det bli vist til i KLM eksempelet tidligere, er nettopp forankring viktig i et strategi- og ledelsesperspektiv.

La oss legge til grunn at kvalitativ analyse omformer data til funn (Patton 2002:432). Vi skal derfor i det videre vurdere data som er innhentet, herunder å identifisere funn tuftet på teori. Analysen vil ikke ha som ambisjon å gi en uttømmende analyse av samtlige trekk eller sider ved innholdet i prosjektenes gevinstrealiseringsplaner. Jeg vil snarere ta utgangspunkt i noen utvalgte funn, i lys av avhandlingens problemstilling og tilhørende delspørsmål.

Det fremgår av digitaliseringsstrategien for offentlig sektor (2019-2025) at «kommunale og statlige virksomheter henter gevinster fra digitalisering på en systematisert måte». Det er altså en uttalt nasjonal ambisjon at arbeidet med gevinster skal være

*systematisert*, i tillegg til at det slås fast at virksomheter *skal hente ut gevinster*. Staten styrer sine direktorater gjennom blant annet tildelingsbrev og rundskriv. I denne konteksten er særlig digitaliseringsrundskriv og regjeringens egen digitaliseringsstrategi relevant. Som det er redegjort for tilligger det både krav og forventinger til statlige virksomheters arbeid med prosjekter og gevinstrealisering.

Kommunal – og distriksdepartementet (tidligere Kommunal- og moderniseringsdepartementet) har siden 2010 årlig utarbeidet digitaliseringsrundskrivet, som gir føringer og krav når det gjelder ikt-investeringer. For 2013 og 2014 er føringene for gevinstrealisering gjort tydeligere. De utvalgte prosjektene som ligger til grunn for denne avhandlingen skriver seg fra årene 2017 og 2019. Utvalget er av nyere dato. Nedenfor er det vist til hvordan digitaliseringsrundskrivene for disse årene var utformet hva gjelder gevinstrealisering:

#### **Digitaliseringsrundskrivet 2017, H-7/17<sup>14</sup>**

*For å sikre at man tar ut de ønskede gevinstene av et IKT-prosjekt, må virksomheten arbeide målrettet og systematisk med gevinstrealisering fra prosjektets oppstart. Gevinstene, og forutsetninger for realisering av gevinstene, skal synliggjøres i beslutningsgrunnlaget for prosjektet. Dette skal benyttes i den løpende styringen og oppfølgingen av prosjektet. Det bør lages en plan for realisering og måling av gevinstene. Det vises til veiledning fra Direktoratet for økonomistyring som også beskriver de ulike rollene i prosessen.*

#### **Digitaliseringsrundskrivet 2019, H-5/19<sup>15</sup>**

*Veiledning*

*Veiledning om gevinstrealisering og prosjektgjennomføring finnes på [www.dfo.no](http://www.dfo.no) og [www.difi.no](http://www.difi.no).*

Det foreligger en mer detaljert omtale om statens forventninger til gevinstrealisering i digitaliseringsrundskrivet av 2017 i forhold til beskrivelsen fra 2019, hvor det bare vises til veiledningsmateriell. I 2017 ser en imidlertid at Staten forventer at de statlige virksomhetene jobber «målrettet og systematisk med *gevinstrealisering fra prosjektets*

---

<sup>15</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/andre-dokumenter/kmd/2019/digitaliseringsrundskrivet/id2683652/>

oppstart», samt at det «...bør lages en plan for realisering og måling av gevinstene». En rød tråd i disse statlige styringsdokumentene er at gevinster skal realiseres, i tillegg til at digitaliseringsprosjektene skal jobbe strukturert med materien.

I det påfølgende skal vi se nærmere på de fire digitaliseringsprosjektene som ligger til grunn for studien. Det vil bli gitt en kort orientering om prosjektenes formål og forankring, før prosjektene dernest vil bli egenskap for en cross-case vurdering.

### 5.1 Digitalisering av Norges forskningsråd (2017)

I henhold til Digitaliseringsdirektoratets oversikt over hvilke prosjekter som har fått støtte fra «Medfinansieringsordningen», fremgår det at Forskningsrådet årlig mottar rundt 6000 søknader som forskningsmidler pr. år. IT løsningene ble opplyst å være utdaterte, og det meste av kommunikasjonen med søkerne pågikk pr. E-post og telefon, uten bruk av eksempelvis den nasjonale fellesløsningen Altinn. Prosjektet hadde til formål å utvikle robotløsninger med kunstig intelligens som støtte for søknads- og rapporteringsprosessen i forskningsrådet. Formålet var å redusere interne kostnader, bedre kvaliteten i søknadsbehandlingen og få mer likhet i behandling av søknader.<sup>16</sup> Prosjektets sluttrapport er datert 01.03.21. Forskningsrådet har i sin egen strategi for perioden 2020-2024<sup>17</sup> uttalt at teknologi og digitalisering er ett av fem strategiske satsningsområder for å nå Forskningsrådets tre hovedmål. Digitaliseringsprosjektet er således i takt med virksomhetens egen strategi.

Først skal vi se nærmere på om prosjektet har jobbet aktivt med planlegging av eget gevinstarbeid. Det følger av endringsloggen for gevinstrealiseringsplanen at den foreligger i versjon 1.0 og versjon 2.0, herunder at planen er revidert i transitten mellom de to versjonene. Første versjon ble utarbeidet 24.04.2018, mens versjon 2 ble utarbeidet 02.05.2018. Det fremgår ikke av endringsloggen hvilke revideringer som er foretatt, som malen henviser til at prosjektene skal gjøre.

---

<sup>16</sup> [Norges forskningsråd: Digitalisering av forskningsrådet | Digdir](#)

<sup>17</sup> [Forskningsrådets strategi 2020–2024 \(forskningsradet.no\)](#)

## Endringslogg

*Ved større endringer i gevinstrealiseringsplanen som krever godkjenning fra prosjekteier, bør prosjektlederen oppdatere endringsloggen. Her skal det angis hvilke endringer som er gjort, hvem som har gjort endringen, og hvem som har godkjent at endringen blir foretatt. Som et minimum skal gevinstrealiseringsplanen oppdateres i forbindelse med hver faseovergang*

Versjon	Dato	Endring	Produsent (navn/tittel)	Godkjent
1.0	24.04.18	Innsendt gevinstplan til DIFI	Ørjan Munkvold	
2.0	02.05.18	Revidering av innsendt gevinstplan DIFI	Ørjan Munkvold	

*Endringslogg gevinstrealiseringsplan, Digitalisering Norges forskningsråd*

Cranfield modellen understreker at arbeidet med gevinster skal være egenskap for jevnlig revideringer og underveisevalueringer. Dette kommer i liten grad til uttrykk i de undersøkte dokumentene fra prosjektet. Det kan likevel ikke utelukkes at disse løpende vurderingene er gjort i andre dokumenter – selv om det vil fremstå underlig.

Det følger av prosjektets sluttrapport at prosjektet undervurderte kompleksiteten i arbeidet *«Merforbruket mellom faktisk projektkostnad og søknaden skyldes høyere ambisjonsnivå med tilhørende leverandørkostnader som følge av kompleks robotutvikling og algoritmetrening – samt høyere aktivitet internt enn først antatt.»*. Å unnlate å gjøre underveisevurderinger, og med det tilpasse ambisjonsnivået vurderes å være i motstrid med Cranfield modellen premiss om en mer løpende vurdering av prosjektets gevinster. En refleksjon er derfor at prosjektet med fordel i større grad kunne brukt gevinstrealiseringsplanen som et mer «levende dokument». Dette sammenstilt med at planen har et noe lavt detaljnivå, kan danne et bilde av at prosjektet kunne, sett i ettertid, jobbet annerledes med eget gevinstarbeid.

Likevel rapporterer prosjektet i egen sluttrapport høy grad av måloppnåelse, som er positivt. Prosjektet har levert robotiserte prosesser (RPA), som har bidratt til økt effektivitet. Det fremgår av sluttrapporten at det *«...gir store besparelser som prosess- og beslutningsstøtte i arbeidet med å gjennomføre en søknadsbehandlingsprosess hvor søknad, søknadsbehandler og ekstern fagekspert allokeres på en mer effektiv måte.»*. Prosjektet har også i sin egen sluttrapport pekt på læringspunkter. Disse er i liten grad knyttet til prosjektgjennomføringen, men snarere knyttet til at datakvalitet og kompetanse som med fordel kunne vært bedre. Prosjektet er tydelig i sin egen sluttrapport på at det ikke foreligger

noen avvik knyttet til gevinstrealisering i egen virksomhet, som det fremgår av utdraget nedenfor.

6   <b>Gevinstrealisering</b>				
<i>Kryss av i tabellen under for status.</i>				
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dersom gevinstene kommer senere enn planlagt, gjør rede for når og hvorfor.</li><li>▪ Dersom usikkert, gjør rede for usikkerhetsmomentene og hva som blir gjort for å redusere disse.</li><li>▪ Dersom ikke oppfylt, redegjør for årsakene.</li><li>▪ Gjør så langt dere kan rede for gevinstrealisering i andre virksomheter.</li></ul>				
<b>Legg ved oppdatert gevinstrealiseringsplan</b>				
Kriterium	Som planlagt	Kommer senere	Usikkert	Blir ikke oppfylt
Gevinstrealisering i egen virksomhet	x			
<i>Gjør kort rede for og grunngi eventuelle vesentlige avvik.:</i>				
<b>Avvik og begrunnelse:</b> Ingen avvik, og prosjektet har levert etter plan.				

*Utdrag, sluttrapport digitalisering Norges forskningsråd*

I kapittel 6 vil prosjektene bli sammenstilt og det vil søkes å trekke ut funn på tvers av prosjektene. Vi skal derfor komme tilbake til de sidene ved forskningsrådets digitaliseringsprosjekt som det er vist til ovenfor.

## 5.2 Forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling (2019)

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU) har siden 2007 arrangert konferansen «Norsk konferanse for IKT i offentlig sektor» (NOKIOS). I 2022 var prosjekt forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling en av tre finalister til prisen *Fyrlyktprisen*<sup>18</sup>. Prosjektet har bidratt til automatisk samtykke for tiltakshavere i byggesaksbehandlingen. Tiltakshavere som prosjekterer i tråd med tilsynets preaksepterte løsninger, vil kunne sende en digital egenerklæring som gir automatisk samtykke dersom tiltaket oppfyller alle lovkrav. Saksbehandlingstid på inntil 12 uker vil dermed i praksis elimineres.

Dette har bidratt til at søknadsprosessen er langt mer effektiv og sparer kostbar ventetid for tiltakshavere som må søke Arbeidstilsynet om samtykke. Søknadsplikten gjelder tiltak som er søknadspliktige etter plan- og bygningsloven, og som skal inneholde

<sup>18</sup> [Fyrlyktfinalister 2022 - NOKIOS](#)

arbeidsplasser. Tidligere har søkeprosessen bestått av søknadsskjema i PDF-format, nedlastinger og manuell innsending via Altinn eller tradisjonell post. Prosjektets sluttrapport er datert 10.03.22.

Arbeidstilsynet reviderte sin strategi i Oktober 2022, og har «Endringsdyktig» som ett av fire strategiske satsningsområder. Under dette satsningsområde skriver Arbeidstilsynet at de skal forenkle og digitalisere: *«Vi forenkler tjenestene våre og effektiviserer de arbeidsprosessene vi bruker for å levere dem. Digitalisering og digital transformasjon gjennomføres der det er riktig. Vi forvalter dataene våre på en trygg og sikker måte og bygger sikre digitale løsninger som motstår trusler i det digitale rom.»*<sup>19</sup> . Digitaliseringsprosjektet synes å være godt forankret med tilsynets strategi i så henseende.

I tråd med Cranfield modellen bør prosjektene ha et dynamisk forhold til arbeidet med gevinster. Det bør gjøres grundige vurderinger av hvilke gevinster prosjektene gir i konsept og planleggingsfasen, men disse planene bør videre stadig revideres. Gevinstene kan måtte justeres underveis, nye interessenter kan komme til osv. Det er nedenfor gjengitt et eksempel fra endringsloggen til prosjekt «Forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling». Endringsloggen følger anbefalt malverk til gevinstrealiseringsplan. Det fremgår at prosjektet har revidert sin plan fire ganger. Revideringene oppfattes å være av begrenset karakter. Dette kan bety at prosjektet ikke i tilstrekkelig grad har gjort realendringer i planverket, slik Cranfield modellen har som utgangspunkt.

Endringslogg				
<i>Ved større endringer i gevinstrealiseringsplanen som krever godkjenning fra prosjekteier, bør prosjektlederen oppdatere endringsloggen. Her skal det angis hvilke endringer som er gjort, hvem som har gjort endringen, og hvem som har godkjent at endringen blir foretatt.</i>				
Versjon	Dato	Endring	Hvem har gjort endringer (navn/tittel)	Godkjent
0.5	01.04.19	Dokument opprettet	Anita Rørvik	RJ
1.0	10.04.19	Endelig versjon til Difi	Anita Rørvik, Heidi Blekkan	RJ
	01.06.21	Ny prosjekteier, Are Bergquist	Anita Rørvik	AB
2.0	11.03.22	Oppdatert til sluttrapport	Anita Rørvik	AB

*Endringslogg gevinstrealiseringsplan «Forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling*

<sup>19</sup> [Arbeidstilsynets strategi](#)



Prosjektet opplyser i egen sluttrapport at samtlige mål er oppnådd – enten helt eller delvis. Prosjektet ble forlenget med seks måneder, med basis i gjenstående implementering og testing. Prosjektet har for øvrig vist til gode læringspunkter og suksesskriterier. Det blir blant annet vist til viktigheten av involvering og jevnlig testing og utprøving som gode læringspunkter. Dette er momenter som er i tråd med Cranfield modellen som tilsier at man skal gjøre jevnlig tilpasninger og passe på at riktige interessenter er involvert tidlig i identifisering av gevinster, men også underveis. All den tid disse momentene er identifisert under læringspunkter, kan det utledes at prosjektet erkjenner implisitt at disse områdene kunne hatt et større fokus. Samtidig blir det vist til suksessområder, hvor blant annet Digitaliseringsdirektoratets medfinansieringsordning vurderes positiv, i tillegg til gode maler og sjekklister, nasjonale fellesløsninger og samarbeid med leverandører og andre statlige virksomheter.

### 5.3 Digital arbeidsmiljøkartlegging, Statens arbeidsmiljøinstitutt (Stami) (2019)

Direktør ved Stami, Pål Molander, har i søknad til medfinansieringsordningen beskrevet prosjektets formål på følgende måte: *«Med dette digitaliseringsprosjektet som her søkes midler til ønsker STAMI å styrke et sentralt system som i dag brukes til innsamling av data fra arbeidsmiljøkartlegginger. Ved å utvikle en ny løsning for arbeidsmiljøkartlegging ser STAMI et stort potensiale både for instituttet og for offentlig sektor/næringsliv. Formålet er å etablere en løsning som, i tillegg til å innhente enda mer informasjon om arbeidsmiljø mer effektivt og brukervennlig enn med dagens system, vil kunne samle inn og ta vare på annen type informasjon som er viktig for forskning og kunnskapsformidling. Slik informasjonen samles inn også i dag, men den lagres på ulike systemer og utgjør siloløsninger som medfører utfordringer ved å kunne analysere data på tvers. Systemet som skal erstattes, har mange manuelle tidkrevende arbeidsoperasjoner som øker risikoen for menneskelig operatørfeil. En ny løsning vil håndtere mange oppgaver automatisk noe som vil medføre at arbeidet utføres raskere og med mindre feilmargin.»* (Søknad om midler fra Medfinansieringsordningen). Det ble søkt om 7,9 Mnok, som utgjør 50% av prosjektkostnaden. Prosjektets sluttrapport er datert 08.04.22.

Stami stadfester i sin egen strategi<sup>20</sup> at instituttet skal «*frembringe, foredle og formidle kunnskap om arbeidslivet*». Digitaliseringsprosjektet er med andre ord forankret i strategien.

Prosjektet Digital arbeidsmiljøkartlegging (DAK) har i sin gevinstrealiseringsplan identifisert den største enkeltstående økonomiske gevinsten pålydende kr 65 mNok. Gevinstens nyttevirkning er oppgitt til å oppstå i andre statlige virksomheter, enn hos Stami selv. I henhold til Prosjektveiviseren og krav fra medfinansieringsordenen skal det «*...dokumenteres at virksomhetene der gevinster oppstår er involvert i utarbeidelsen av planen.*» (Mal gevinstrealiseringsplan, medfinansieringsordningen). Det vil være naturlig å dokumentere dette i gevinstrealiseringsplanens distribusjonslogg. Det er i beste fall noe vag dokumentasjon omkring dette i planen, men det kan synes som at en seksjonssjef i tidligere Difi skal være forankringen mot andre statlige virksomheter, gitt at vedkommende er listet opp i distribusjonsloggen. Det er opplyst i gevinstrealiseringsplanen at denne prissatte nyttevirkningen er «*basert på en solid samfunnsøkonomisk analyse av samfunnsøkonomiske konsekvenser av ikke-optimalt arbeidsmiljø i Norge av Oslo Economics på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet, som arbeidsstøtte for en ekspertgruppe som utredet effekten av bedriftshelsetjenesten*»<sup>21</sup>. Her velger prosjektet å peke på gevinster i andre deler av statlig sektor, i tillegg til at prosjektet lener seg på vurderinger som i utført i en rapport som hadde til hensikt å vurdere samfunnsnyttene ved bedriftshelsetjenesten. Stami har derfor supplert sine vurderinger av denne nyttevirkningen, ved å utarbeide et vedlegg til gevinstrealiseringsplanen. Her blir det vist til at beregningen av gevinst- eller nyttevirkningen beror på at rapporten fra Oslo Economics legger til grunn at kostnadene for staten knyttet til ikke-optimale arbeidsmiljø utgjør om lag kr 6,5 mrd, og at et forbedringspotensial på 1% vil utgjøre kr 65 mNok. Stami skriver i denne forbindelse at tallgrunnlaget er «*Basert på erfaringer med utvikling av arbeidsmiljøfaktor basert på survey-feedback-metodologi er et konservativt estimat for realistisk forbedringspotensial 1%*»<sup>22</sup>. Gevinstpotensialet synes å være betydelig for statlig sektor for dette prosjektet. Det er utarbeidet en oversikt over tiltak og oppfølging. Tiltakene synes å omhandle økt samarbeid mellom Stami og tidligere Difi (nå Digitaliseringsdirektoratet), legge til rette for digital arbeidsmiljøkartlegging gjennom

---

<sup>20</sup> [STAMI strategi 2025.pdf](#)

<sup>21</sup> Gevinstrealiseringsplan Digital arbeidsmiljøkartlegging

<sup>22</sup> Vedlegg 3, Gevinstrealiseringsplan

arbeidet med inkluderende arbeidsmiljø, samt modernisering av teknisk løsning. I henhold til gevinstrealiseringsplanen er det vurdert «*antall statlige virksomheter som tar i bruk «DAK»*», som måleenhet for oppnådd økonomisk gevinst. På den annen side fremstår informasjonen rundt tiltak å være lite konkret. Det er heller ikke oppgitt hvorvidt det har vært dialog med andre statlige virksomheter om gevinstene som er synliggjort, utover at en repr. fra Difi er navngitt i distribusjonsloggen. Derfor reiser det seg spørsmål om hvorvidt gevinstene er for langt utenfor prosjektets kontroll? Er representanter for brukersiden med i prosjektgruppen? Skal DAK-løsningen være frivillig å ta i bruk i statlige virksomheter? Er det valgt feil måleparameter for vurdering av oppnådd gevinst/ nyttevirkning? Det har ikke lyktes å finne gode svar på disse spørsmålene, men velger likevel å peke på dem.

Det er tidligere i avhandlingen vist til viktigheten av at gevinstene er forankret på et høyt ledelsesmessig nivå i organisasjonen, for å gi arbeidet den nødvendige legitimitet. Som vi så tidligere viste Rytter (2022) til den avgjørende rollen gevinsteieren har. For Stamis prosjekt registrerer vi at det er tidligere direktør Pål Molander som har signert gevinstrealiseringsplanen og søknaden til medfinansieringsordningen. Dette vurderes å være i tråd med det teoretiske fundamentet som det er vist til tidligere.

I sluttrapporten fra Stamis digitaliseringsprosjekt blir det vist til at prosjektet manglet kompetanse gjennom flere etapper i prosjektet, særlig utviklerkompetanse. Dette er en legitim avviksforklaring, men i følge Cranfield modellen må det jobbes godt innledningsvis i prosjektet når gevinstene skal identifiseres, og tilhørende forutsetninger skal formuleres. Hvorvidt kompetanse ble tilstrekkelig vurdert i prosjektets innledende fase, finner man ikke informasjon om i sluttrapporten eller gevinstrealiseringsplanen.

Det vurderes positivt at Stami har valgt å bruke anbefalt gevinstrealiseringsplan. Det kan imidlertid stilles spørsmål med om prosjektet har jobbet så dynamisk med gevinstrealisering, som Cranfield modellen legger til grunn. Prosjektet anfører nemlig i sin sluttrapport at «*På minussiden har vi erfart at prosjektet var vesentlig mer komplisert enn hva vi hadde forutsett. Vi rigget ikke opp prosjektet initielt slik vi burde gjort, det ble rigget med utgangspunkt i at vi tenkte at gjennomføringen ville være av enkel og kortvarig karakter.*» (Sluttrapport, STAMI). STAMI meddeler også i samme sluttrapport at de har vært åpne om sine utfordringer underveis i prosjektets gjennomføringsfase. Dette oppleves som en ærlig erkjennelse, som kan bidra til læring for andre. Å bruke tilstrekkelig tid

innledningsvis når ambisjoner skal vurderes, er nettopp en vesentlig forutsetning dersom Cranfield modellen skal være retningsgivende for arbeidet.

#### 5.4 Kunnskapsbanken, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) (2017)

Det følger av gevinstrealiseringsplanen for prosjekt Kunnskapsbanken at prosjektet ble gjennomført i perioden 2017-2019, og at «*Prosjektet består i å utvikle en teknisk løsning for sammenstilling, tilgjengeliggjøring, og publisering av data, samt støtte analyseprosesser på samfunnssikkerhetsområdet... Kunnskapsbanken er et sammensatt tiltak som omfatter samarbeid, samordning og veiledning i tillegg til teknologistøtte.*» (Gevinstrealiseringsplan, intern rapport, DSB). Prosjektet søkte den statlige medfinansieringsordningen om 15 mNok for prosjektperioden 2017-2019, med en egenandel på tilsvarende beløp; altså i sum 30 mNok. Prosjektets sluttrapport er datert 25.02.20.

Det har ikke lyktes å finne en dedikert strategi for DSB, men det fremgår av instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet<sup>23</sup> at DSB «*fremmer kunnskapsbasert arbeid, forskning og utvikling innen sektoren.*». Digitaliseringsprosjektet vurderes å være forankret i denne instruksen.

Prosjekt kunnskapsbanken i regi av DSB har i sin gevinstrealiseringsplan beskrevet prosjektets effekter ved å legge opp til en «nullmåling», en «underveismåling» i 2022 og en «endelig måling» i 2025, for å følge utviklingen i gevinstrealisering. Dette fremstår hensiktsmessig, og vurderes i tråd med teoretiske anbefalinger.

I lys av studiens delspørsmål 4 vurderes det også positivt at prosjektet har fokusert på å dokumentere valg og beslutninger underveis i gjennomføringsfasen; «*Prosjektet har sørget for å ha en godt strukturert dokumentasjon, felles huskelister og oversikt over pågående dialoger med interessenter for å redusere sårbarhet ved sykdom etc. Prosjektet har benyttet flere digitale verktøy som støtte til dialog og for dokumentasjon som gir flyt i arbeidet og god oversikt.*» (Sluttrapport, DSB).

---

<sup>23</sup> [Instruks for departementenes arbeid med samfunnssikkerhet \(samfunnssikkerhetsinstruksen\) - Lovdata](#)

DSB skriver i prosjektets sluttrapport at «*Prosjektet har oppnådd alle milepæler i løpet av prosjektperioden.*» (Sluttrapport, DSB), til tross for at prosjektet samtidig orienterer om at det har vært utfordringer med utskiftning av prosjektdeltakere, som eksempelvis fagressurser og utviklerressurser. Prosjektet har likevel iverksatt tiltak, og justert underveis, slik at prosjektets mål kunne oppnås. Det fremgår også av sluttrapporten at DSBs direktør har vært involvert i arbeidet, som er et godt utgangspunkt i lys av teorien som ble presentert innledningsvis om ledelsesmessig forankring. Det fremgår blant annet at «*Risikoene som har fulgt prosjektet gjennom hele levetiden har vært systemforvaltning, grunnet manglende kapasitet hos IKT. Dette ble tidlig løftet til direktør i DSB, og det har blitt frigjort midler til å ansette en ressurs.*» (Sluttrapport, DSB). Til tross for at prosjektet har vært opptatt av dokumentasjon og etterrettelighet, fremgår det likevel noe divergens mellom gevinstrealiseringsplanen, og søknaden til medfinansieringsordningen. Dette skal vi komme nærmere tilbake til, når vi skal søke å trekke ut funn på tvers av prosjektene.

## 5.5 Sammenstilling digitaliseringsprosjektene

Tabellen nedenfor gir en forenklet fremstilling av digitaliseringsprosjektene som ligger til grunn for denne avhandlingen. Det fremgår av prosjektenes gevinstrealiseringsplaner at samtlige har både økonomiske gevinster og kvalitative gevinster. Men det er betydelig variasjon i prosjektene innbyrdes. Stami sitt prosjekt har den desidert største økonomiske gevinsten, mens DSBs prosjekt har uten sammenligning flest kvalitative gevinster. Tabellen er tuftet på gevinstrealiseringsplanene, og som jeg skal komme tilbake til noe senere, er det registrert avvik mellom estimerte gevinster i gevinstrealiseringsplanene, og synliggjorte gevinster som fremgår av søknader til medfinansieringsordningen.

	Prosjektkostnad (faktiske kostnader iht sluttrapport)	Gevinstrealiseringsplan	Identifisert gevinsteier	Prissatt nyttevirkning (økonomiske gevinster) pr.år	Antall «ikke monetære» gevinster (kvalitative gevinster)
<b>Prosjekter</b>					
Digital arbeidsmiljøkartlegging, Stami	7 101 219	Ja	Ja	65 000 000	3
Forenkling av arbeidstilsynets byggesaksbehandling, Atil	17 153 989	Ja	Ja	10 420 000	4
Digitalisering av Norges forskningsråd, NFR	26 169 997	Ja	Ja	7 055 000	3
Kunnskapsbanken, Samfunnsikkerhet og beredskap, DSB	27 072 531	ja	Ja	770 000	13

Tabell: Forenklet sammenstilling, som gjengir utvalgte sentrale elementer i prosjektenes gevinstarbeid.

I det påfølgende kapittel skal vi trekke frem elementer fra de fire digitaliseringsprosjektene som har verdi for studiens problemstilling. Det vil trolig ikke være generiske funn fra samtlige prosjekter, men likevel trekk fra flere av prosjektene som egner seg å løfte frem.

## 6.0 «Cross case» oppsummering

Ved gjennomgang av funn i de fire utvalgte digitaliseringsprosjektene i denne studien er det særlig *seks forhold* som med fordel bør fremheves i en tverrstilt oppsummering, eller «cross case» analyse. Disse funnene er ikke nødvendigvis like gjeldende for alle fire prosjekter, men er likevel av verdi å fremheve - da disse seks funnene er vesentlige for studiens overordnede problemstilling og tilhørende delspørsmål.

### 6.1 Forankring og eierskap til planlagte gevinstene

Det er innledningsvis vist til anbefalinger fra flere kilder som viser til viktigheten av at arbeidet med gevinster er forankret ledelsesmessig. Både Rytter (2022) og Cranfield modellen viser til viktigheten av utvalgte roller i arbeidet med gevinster, gjerne på øverste ledernivå, for å gi prosjektet den nødvendige legitimitet og autoritet. I tillegg er det funnet at samtlige prosjekter er forankret i virksomhetenes strategier eller instruksjoner. Prosjektenes gevinstrealiseringsplaner er signert av ulike ledere på ulike hierarkiske organisatoriske nivå, men samtlige planer synes å være forankret på et høyt ledelsesmessig nivå. Stamis prosjekt digital arbeidsmiljøkartlegging (DAK) er signert og godkjent av direktør Pål Molander (ledernivå 1). Prosjekt forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling er signert og godkjent av avdelingsdirektør virksomhetsstyring og utvikling, Ronny Jørgenvåg (ledernivå 2). Videre er gevinstrealiseringsplanen til prosjekt Digitalisering av Norges forskningsråd signert og godkjent av områdedirektør virksomhetsutvikling og drift, Tove Stølen (ledernivå 2). I henhold til sluttrapporten for Prosjekt kunnskapsbanken (DSB) har seksjonssjef Analyse og metodeutvikling, Gunhild Rui (ledernivå 3), signert og godkjent. Her er imidlertid ikke selve gevinstrealiseringsplanen signert. Men tidligere direktør i DSB (2015-2020), Cecilie Daae. Er den som har signert søknaden om medfinansiering.

De tre førstnevnte prosjektene er signert av ledere som deltar i virksomhetenes øverste ledergrupper, mens i sistnevnte prosjekt har en leder fra et lavere organisatorisk nivå signert, og således godkjent planverket. Planene gjengir imidlertid ikke hvor frekvent prosjektene har rapportert til øverste ledergruppe, prosjektstyre, eller hvordan sammensetning av prosjektstyrene har vært. Det er mulig at dette fremgår av andre dokumenter, eksempelvis interne notater eller referater.

Videre er det essensielt at ansvarlige for gevinster mottar, blir involvert og er kjent med innholdet i gevinstrealiseringsplanene. Ward og Daniel (2012) viser til at ledelse av gevinstarbeidet fordrer involvering, da endringene som prosjektet bringer med seg, som regel innebærer betydelige endringer, ofte både av teknologisk og organisatorisk karakter; *«A major feature of the benefits management process ... is the recognition of the importance of the need for organizational and business changes to accompany the deployment of technology and how the realization of benefits is dependent on the successful achievement of these changes. Since a variety of stakeholders are likely to be affected by these changes, this suggests the need for a range of individuals to be involved throughout the project life-cycle in the benefits management activities, something that does not always happen...»* (Ward og Daniel 2012: 19). Sitatet er innholdsrikt, men fanger likevel essensen i viktigheten av forankring og involvering, og er derfor medtatt i sin helhet.

Flere av prosjektene har gevinster som skal gjøre seg gjeldende i andre virksomheter enn i virksomhetene som har det overordna prosjekteierskapet. Prosjektveiviserens mal for gevinstrealisering har en innebygget distribusjonslogg. Denne skal i henhold til malverket *«...sikre at alle relevante gevinsteiere har mottatt siste versjon av gevinstrealiseringsplanene, må distribusjonsloggen oppdateres i tråd med versjonshåndteringen.»*. Generelt er det få oppdateringer i samtlige fire prosjekters distribusjonslogger. Prosjekt digitalisering av Norges forskningsråd har ikke benyttet distribusjonsloggen i det hele tatt. Det fremgår derfor ikke av gevinstrealiseringsplanen til dette prosjektet at planverket er distribuert til andre mulige gevinsteiere. Likevel understrekes det at prosjektet i liten grad har synliggjort gevinster hos andre enn Forskningsrådet, og at dette således kan være naturlig. Men prosjektet har eksterne interessenter, da en av de kvalitative gevinstene (K2) eksempelvis knytter seg til tidsbesparelse i brukerdialogen og for forskningsrådets samarbeidspartnere. Representanter for disse er ikke synliggjort i distribusjonsloggen.

Avslutningsvis kan vi ikke trekke en sikker slutning som tilsier at prosjektene ikke har hatt den nødvendige støtte og forankring i egne organisasjoner. Det kan heller ikke utelukkes at planverket er sendt på sirkulasjon til gevinsteiere utenfor organisasjonene som har prosjekteierskapet. Likevel er det funnet at planene i liten grad dokumenterer disse forholdene. Det foreligger et brudd med anbefalinger fra Riksrevisjonen, Prosjektveiviseren, og aktuell litteratur knyttet til manglende dokumentasjon og notoritet.



## 6.2 Revideringer – planverk

I de fire digitaliseringsprosjektene som studien har belyst er det registrert ulik frekvens knyttet til oppdatering av gevinstrealiseringsplanene. Det følger av både litteratur, og Prosjektveiviseren, at planverket bør oppdateres underveis i prosjektperioden, slik at prosjektene til enhver tid har et oppdatert, og mest mulig konsistent bilde av hvilke gevinster som skal realiseres. Cranfield modellen som det er referert til innledningsvis understreker at prosjektene skal oppdatere og revidere planverket underveis i gjennomføringsfasen, samt før prosjektet avsluttes. I tillegg bekrefter funnet påstanden om at «...*organizations do not consistently undertake benefit review at the end of projects and transfer lessons learned to future projects.*» (Ward og Daniel 2012:2). Så prosjektene kunne med fordel dokumentert at de jobbet mer løpende med vurderinger og revurderinger av gevinster, men samtidig har samtlige prosjekter levert en oppdatert gevinstrealiseringsplan når prosjektet var slutført. I tillegg har også prosjektene handlet i tråd med anbefalingene fra Ward og Daniel (2012), ved at de alle har reflektert i sine sluttrapporter om læringspunkter.

Prosjekt «Digitalisering av Norges forskningsråd» har i følge endringsloggen for gevinstrealiseringsplanen blitt oppdatert *én* gang etter at prosjektet ble opprettet. Videre viser endringsloggen for prosjekt Forenkling av Arbeidstilsynets byggesaksbehandling at gevinstrealiseringsplanen har blitt oppdatert *fire* ganger. Men endringene synes å være av marginal karakter. Det er uklart om, og eventuelt hvor ofte, Stamis prosjekt «Digital arbeidsmiljøkartlegging» har oppdatert gevinstrealiseringsplanen. Prosjekt «Kunnskapsbanken» i regi av DSB har valgt å benytte en gevinstrealiseringsplan som har sin egen struktur, i motsetning til de tre øvrige prosjektene. I denne planen er det ikke satt opp en endringslogg. Da er det krevende å dokumentere om, eller eventuelt hvor ofte, gevinstrealiseringsplanen er revidert eller oppdatert.

Endringene som gjengitt i endringsloggene ovenfor synes å være få i omfang, og begrenset i substansielt innhold. Riktignok fremgår det av malverket at endringsloggen bør oppdateres ved *større* endringer. Det skal i så tilfelle gjengis hva endringen gjelder. Det vurderes at gitt prosjektenes kompleksitet; burde trolig gevinstrealiseringsplanene for samtlige prosjekter i *større* grad vært oppdatert underveis. Således synes prosjektene å

bryte med anbefalingene som følger av Cranfield modellen, som tilsier en mer løpende og frekvent dokumentert oppdatering.

I prosjektenes sluttrapporter (som er oversendt Digitaliseringsdirektoratet) fremgår det at det skal vedlegges oppdatert gevinstrealiseringsplan. Dette er i tråd med Cranfield-modellen, som viser til at vi ikke skal utelukke, i lys av evalueringsarbeidet, nødvendigheten av å oppdatere planverket. Samtlige fire prosjekter har oversendt gevinstrealiseringsplan i forbindelse med prosjektenes sluttrapporter. Disse synes altså imidlertid å være uten særlige endringer.

Det er overraskende at et fremtredende funn er at samtlige fire gevinstrealiseringsplaner fremstår med svært få, eller ingen, oppdateringer og revideringer; samt at disse er begrenset i substansielt innhold. Ward og Daniel (2012) viser til at prosjektene gjennom sin utvikling vil oppleve endringer av ulik karakter som må håndteres, og at dette skal gjenspeile seg i dynamiske gevinstrealiseringsplaner: *«As the project evolves, inevitably the plan will have to change, due to changes in resources and personnel plus unexpected events or problems that have to be assessed and dealt with.»* (Ward og Daniel 2012:76).

### 6.3 Prosjektenes egenvurdering av gevinstrealisering

Stamis digitaliseringsprosjekt som skulle utarbeide en ny løsning for digital arbeidsmiljøkartlegging har i sin egen sluttrapport gjort seg den følgende refleksjonen: *«På minussiden har vi erfart at prosjektet var vesentlig mer komplisert enn hva vi hadde forutsett. Vi rigget ikke opp prosjektet initielt slik vi burde gjort, det ble rigget med utgangspunkt i at vi tenkte at gjennomføringen ville være av enkel og kortvarig karakter.»* (Sluttrapport). Her kan prosjektets egenrefleksjon indikere at det har undervurdert kompleksiteten som en endringsprosess medfører, både gjennom planlegging, gjennomføring og realisering. Endringsledelse, brukerinvolvering, opplæring, implementeringstiltak, pilotering mm. Det følger av Cranfield modellen at man allerede i gevinstarbeidets innledende fase skal *«...etablere også eierskap og måleindikatorer for gevinster. Dette krever en oversikt over interessenter for å kunne angi mulige hindringer for*

*gevinstrealisering, og eventuelle grupper som vil bli påvirket av endringene.» (Flak 2012: 53).*

Det fremgår ikke åpenbart av prosjektdokumentasjonen hvor lang tid prosjektet har brukt på denne sentrale innledende fasen, men som det ble vist til i avhandlingens innledende del; lykkes man ofte ikke tilstrekkelig med gevinstrealisering, med bakgrunn i at prosjektet har brukt for lite kvalitetstid på eierskap til gevinstene, samt kartlegging og involvering av interessenter. Vi skal være varsom med å trekke denne slutningen fullt ut, med utgangspunkt i Stamis egenvurdering, men likevel erkjenner prosjektet at en trodde at gjennomføringen ville være enkelt og av kortvarig karakter. Oppsummert er funnet med på å understreke at godt prosjektarbeid tar opp i seg læring og refleksjon til ettertanke, i tillegg til å understøtte Cranfield modellens anbefaling om å se på gevinstrealiseringsplanen på ny, før prosjektet ferdigstilles.

I henhold til sluttrapporten for prosjektet Digitalisering av Norges forskningsråd fremgår det at det er ingen registrerte avvik knyttet til gevinstrealisering, herunder at gevinstrealisering i egen virksomhet var som planlagt.

Prosjekt Kunnskapsbanken for direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap opplyser i sin sluttrapport at gevinstrealisering i egen og andre offentlige virksomheter går som planlagt, men presiserer at det foreløpig gjenstår å se om alle tentative brukere velger å ta i bruk løsningen.

Prosjekt digital arbeidsmiljøkartlegging i regi av Stami stadfester i sin sluttrapport at gevinstrealisering i egen og andre offentlige virksomheter «kommer senere», og avviksforklarer manglende gevinstrealisering med utgangspunkt i et løsningen ikke er fullt ut tatt i bruk i Stami eller i andre offentlig virksomheter i 2022.

Arbeidstilsynets digitaliseringsprosjekt som omhandlet forenkling av byggesaksbehandling viser i sin sluttrapport til at gevinstrealisering i egen virksomhet delvis går som planlagt, og delvis «kommer senere». Gevinstrealisering i andre offentlige virksomheter er uttrykt vil komme senere. Kanskje en noe vag tidsangivelse, men likevel en henvisning til at gevinstene skal realiseres på et senere tidspunkt.

Man kan være konservativ eller optimistisk i arbeidet med å planlegge for gevinster. I digitaliseringsprosjektene som er undersøkt i denne avhandlingen oppgir prosjektene selv at gevinstrealiseringen i stor grad går som planlagt, med noen få unntak. Helt eller delvis.

Funnene som er gjort danner ikke grunnlag for å trekke en slutning som tilsier at prosjektene overvurderer fremdriften i respektive gevinstrealiseringsplaner, men det kunne vært av interesse å undersøke de faktiske forholdene ved en annen anledning. Trolig vil prosjektenes leveranser og implementering måtte gis tid til operasjonalisering før det foreligger et godt grunnlag for å vurdere dette. I henhold til Cranfield modellens femte steg bør prosjektene imidlertid foreta en ny vurdering av potensielle gevinster før prosjektet slutføres, eksempelvis i utarbeidelsen av en sluttrapport. Ingen av de fire prosjektene synes å ha identifisert andre fremtidige gevinster i oppdatert gevinstrealisering og/ eller sluttrapport. Det foreligger trolig også i denne konteksten et brudd med anbefalinger som følge av Cranfield modellen.

#### 6.4 Planenes detaljnivå

Et annet funn ved casene som ligger til grunn for avhandlingen knytter seg til gevinstrealiseringsplanenes detaljnivå. Det er varians mellom planene til de fire digitaliseringsprosjektene i så henseende. I henhold til Riksrevisjonens (2015) anbefalinger skal statlige digitaliseringsprosjekter dokumentere nytteeffektene, eller gevinstene, som prosjektene skal realisere. Det vil naturligvis fordre et visst detaljnivå.

DSB gevinstrealiseringsplan er bestående av 24 sider med mye beskrivende prosatekst og innslag av grafiske fremstillinger, som i sum beskriver gevinster som Kunnskapsbanken vil gi. Planen fremstår som adekvat argumentasjon for hvorfor prosjektet bør gjennomføres, ved at det blant annet dokumenteres svakheter ved utarbeidelse av risiko – og sårbarhetsanalyser blant virksomheter i offentlig sektor. Planen vurderes å ha et hensiktsmessig detaljnivå, som gir utenforstående et godt bilde av gevinstene som skal oppnås. Som tidligere nevnt har DSB har ikke valgt å bruke gevinstrealiseringsplanen som følger av Prosjektveiviseren. DSB avviker her fra de tre øvrige prosjektene.

Stami sin gevinstrealiseringsplan utgjør 18 sider. Denne har ikke like omfattede prosabeskrivelse som DSB sin plan, men beskriver likevel gevinstene som skal oppnås. Detaljnivået er etter undertegnes oppfatning tilstrekkelig. Det er ikke summen av sideantall som påvirker om prosjektet formidler eller dokumenterer en gevinstrealiseringsplan på en god måte, da det vil være varians i utøvelse av klart språk og hvorvidt skribenten er presis i sin budskapsformidling.

Arbeidstilsynet har, som Stami, valgt å benytte malen for gevinstrealiseringsplan, som følger av Prosjektveiviseren. Planen har et omfang på 16 sider, og fremstår også med et hensiktsmessig detaljnivå.

Forskningsrådets gevinstrealiseringsplan følger som de to foregående, også Prosjektveiviseren sitt malverk. Planen utgjør 14 sider, med lite prosabeskrivelse. Dog er de tilhørende tabellene brukt til å fylle ut prissatte nytteeffekter. Likevel evner leseren av dokumentene å utlede en beskrivelse av prosjektets produkter.

Et trekk ved de fire planverkene er likevel at de med fordel kunne vært mer detaljerte, og plassert ansvar i større grad, enn det som synes å være tilfellet. Gevinstene er beskrevet, men presisjonsnivået kunne vært høyere, i tråd med det teoretiske fundamentet: *«For each potential benefit it is important to be as precise as possible about wherein the business, or in trading partners, it will occur, in order to determine how it can be measured and who in the organization should be responsible for its delivery.»* (Daniel og Ward 2012: 71). På den annen side har jeg forståelse for at eksempelvis Stamis synliggjorte gevinst pålydende 65mNok årlig i hele statlig sektor, er en makrogevinst som det kanskje kan være krevende å fordele på den enkelte virksomhet, og med det konkretisere slik som Daniel og Ward (2012) anbefaler.

Oppsummert er en av den oppfatning at samtlige undersøkte prosjekter har et tilfredsstillende detaljnivå i sine gevinstrealiseringsplaner, selv om det er varians prosjektene innbyrdes. Likevel kunne prosjektdokumentasjonen i enda større grad vært mer presise og utfyllende. En forklaring rundt dette kunne relatert seg til at prosjektene er ulike i omfang og kompleksitet, og at et mer omfattende prosjekt fordrer en mer omfattende plan. Denne slutningen kan imidlertid ikke trekkes, da prosjektenes gevinster er av ulik karakter, og planlagt tatt ut i ulike virksomheter, noen i egen virksomhet, mens andre gevinster er planlagt tatt ut i andre virksomheter.

## 6.5 Måleparameter

Forskningsrådet har i sin gevinstrealiseringsplan identifisert tre kvalitative gevinster som det i tillegg er knyttet noen bestemte måleenheter til. Det teoretiske fundamentet som er belyst tidligere i avhandlingen stadfester at det bør knyttes konkrete måleenheter eller parameter til de enkelte gevinstene, slik at det er mulig å vurdere og måle oppnåelse.

Forskningsrådet har på en god måte knyttet noen enkle måleenheter til sine tre kvalitative gevinster, som gjengitt nedenfor. Det er flere interessante funn i denne tabellen.

Brukertilfredshet for de to gevinstene om treffsikker saksbehandling og kvalitet i datasett gir mening, i tillegg til at antall innringere skal være et parameter for tidsbesparelse, som følge av økende grad av automatisering. Likevel er det registrert at gevinstrealiseringsplanen ikke inneholder en ambisjon om målsetting. Cranfield modellen legger til grunn at prosjektet bør ha en målsetning eller en ambisjon, som her ikke kan dokumenteres. Vi kan ikke utelukke at ambisjonen er uttalt eller skriftlig nedfelt i interne notater, men slike forhold burde vært dokumentert i tabellverket nedenfor.

ID	Beskrivelse av nyttevirkning	Målingstype	Måleenhet (saksbehandlingstid, brukertilfredshet osv.)	Målemetode (brukerundersøkelse, restansmengde osv.)	Målsetting
K1	Mer treffsikker saksbehandling med bedre kvalitet (gjelder både søknadsbehandling og oppfølging)	Nullpunkt	Skala	Brukertilfredshet for søkere	
		Midtveis			
		Slutt			
K2	Tidsbesparende i brukerdialogen og for Forskningsrådets samarbeidspartnere	Nullpunkt	Antall innringere	Registrere inngående samtaler	
		Midtveis			
		Slutt			
K3	Bedre kvalitet i datasett knyttet til investeringsprosessen	Nullpunkt	Skala	Brukertilfredshet for departementer	
		Midtveis			
		Slutt			

*Tabell måleenhet ikke-prisatte nyttevirkinger, Forskningsrådet*

Man finner støtte i Brynjolfssons artikkel fra 1993 om paradokset knyttet til IT og produktivitet, at det er særlig krevende å nyttiggjøre ny teknologi og digitalisering, som følge av utfordringer rundt måling av ressursinnsats («input») i lys av aktivitetenes effekter («output»). I tillegg til at effektene ofte tenderer til å i noen grad la vente på seg («lags»). Til slutt peker Brynjolfsson (1993) på dimensjonen ledelse. Altså manglende eller svak ledelse og styring av IT. Det er mange fasetter rundt ledelse. I lys av denne avhandlingens

problemstilling, vil det være relevant å særlig knytte dette til ledelsesmessig forankring og fokus, samt innhold eller fravær av innhold i dokumenter som ledelsesprodukter.

## 6.6 Divergens mellom søknad om medfinansiering og gevinstrealisering

Det fremgår av gevinstrealiseringsplan for prosjekt Kunnskapsbank i regi av DSB, at virksomheter forventer at kunnskapsdatabasen vil kunne medføre estimert tidsbesparelse pålydende kr 770 000 årlig fra 2020. Tallet er ikke gjengitt DSB søknad om medfinansiering. Her fremgår tidsbesparelser i egenvirksomheter med kr. 0. Vi kan ta dette som et uttrykk for at prosjektet har jobbet aktivt med eget gevinstarbeid, i den forstand at kalkulert tidsbesparelse i egen virksomhet først kom til uttrykk og vurdering på et senere tidspunkt enn ved utarbeidelsen av søknad til medfinansiering. Således vil dette være å anse som et positivt funn, og dertil kan indikere at prosjektet har modnet underveis. På den andre siden vil vi kunne reflektere hvorvidt en såpass innlysende effekt, burde vært synliggjort allerede i søknadsprosessen.

Basert på et estimat av tidsbruk til dagens analyseprosesser med og uten Kunnskapsbanken forventer DSB redusert tidsbruk tilsvarende minst **NOK 770 000 årlig fra 2020**. Denne besparelsen er ved prosjektsslutt allerede omsatt til alternativ anvendelse ved å redusere en stilling i seksjon for analyse og metodeutvikling (AME) og øke med en stilling til teknisk forvaltning og drift av Kunnskapsbanken i DSBs seksjon for IKT. Ytterligere spart tid vil brukes til å benytte det styrkede datagrunnlaget til å gjøre flere og bedre analyser. Dette gjøres som en del av den faglige forvaltningen av Kunnskapsbanken.

*Utdrag fra gevinstrealiseringsplan, DSB*

### *Nåverdi av prissatte virkninger*

<b>Nyttevirkninger i virksomheten</b>	<b>Tallformat</b>	<b>Nåverdi</b>
Tidsbesparelse i virksomheten	I kroner	-00
Reduksjon i drift- og vedlikeholdskostnader i virksomheten	"	-00
<b>Sum nytte- virksomheten</b>	"	<b>-00</b>

*Utdrag fra søknad til medfinansiering, vedlegg beregninger, DSB*

Det er altså registrert et avvik i lys av gevinster i egen virksomhet, som kan ha en rasjonell beveggrunn. Videre er det avdekket at det samme prosjektet har synliggjort en

nettogevinst i øvrige offentlige virksomhet pålydende kr 671 443 981 i søknad om medfinansiering. Utdrag fra søknaden til medfinansieringsorden er gjengitt nedenfor. Dette er et svært høyt beløp, som ikke er omtalt i prosjektets gevinstrealiseringsplan. I søknaden blir dette beløp vist til å være av samfunnsøkonomisk karakter, og at den samlede «*vurdering av usikkerhet knyttet til den samfunnsøkonomiske lønnsomheten av prosjektet*» vurderes til «lav». I tråd med anbefalingene fra Daniel & Ward (2012) som nevnt ovenfor, burde det vært konsistens mellom søknadsdokumentet og gevinstrealiseringsplanen rundt denne signifikante gevinsten.

<b>Nyttevirkninger i øvrig offentlig sektor</b>	<b>Tallformat</b>	<b>Nåverdi</b>
Tidsbesparelse i øvrig offentlig sektor	"	-00
Reduksjon i drift- og vedlikeholdskostnader i øvrig offentlig sektor	"	671 443 981
Sum nytte- offentlig sektor	"	671 443 981

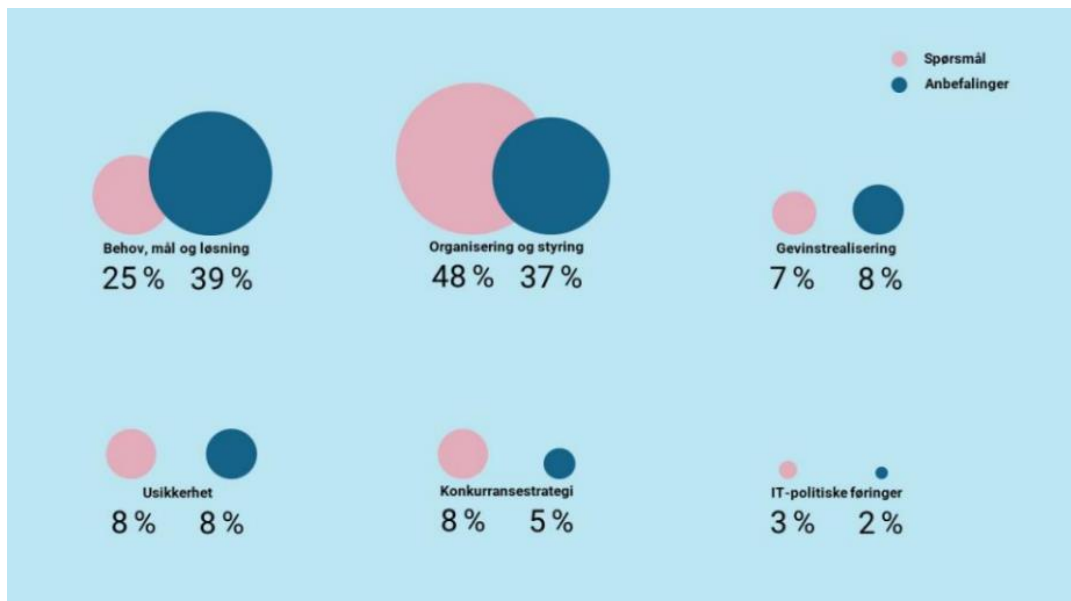
*Utdrag fra søknad til medfinansiering, vedlegg beregninger, DSB*

## 6.7 Kvalitetssikring og rådgivning

Det fremgår av malene for gevinstrealisering som tre av prosjektene har valgt å benytte at «*Gevinstrealiseringsplanen må godkjennes av Difi før endelig tilsagn om medfinansiering blir gitt*». Dette vurderes å være et godt grep for å kvalitetssikre planverket. Jeg registrerer også gjennom E-innsyn at Digitaliseringsdirektoratet (tidl Difi) faktisk har korrespondanse i form av spørsmål og kommentarer til noen av prosjektenes gevinstrealiseringsplaner og sluttrapporter. I lys av sluttrapportene kreves det også vedlagt oppdatert gevinstrealiseringsplan, som samtlige prosjekter som belyses i særskilt i denne avhandlingen har levert.

Digitaliseringsrådet er et uavhengig organ som ble etablert i 2016, og som gir rådgivning til statlige virksomheters arbeid med digitaliseringsprosjekter. I årsrapporten for 2022 blir det opplyst at «bare» 7% av spørsmålene til rådet var knyttet til gevinstrealisering.





Utdrag fra Digitaliseringsrådets årsrapport for 2022, som gjengir en oversikt over kategorier spørsmål og anbefalinger

I det videre skal vi oppsummere de funn som er gjort på tvers av prosjektene som ligger til grunn for denne studien. Oppsummeringen vil være i tabells form og oversiktlig i sitt uttrykk, med bakgrunn i at vi enkelt skal kunne få et bilde av funnene.’

## 6.8 Oppsummering funn

Nr.	Observasjon
1	Samtlige prosjekter har utarbeidet en gevinstrealiseringsplan. Tre har fulgt anbefalt mal. Et prosjekt har tatt utgangspunkt i anbefalt malverk, men utarbeidet sin egen Layout/utforming.
2	Det foreligger lite eller ingen dokumentasjon på involvering av eksterne virksomheter hvor gevinster skal realiseres.
3	Samtlige gevinstrealiseringsplaner er signert av ledelse, men det er varians mellom hvilket ledernivå som har signert.
4	Gevinstrealiseringsplanene er i svært liten grad oppdatert underveis i gjennomføringsfasen.
5	Gevinstrealiseringsplanene kunne med fordel hatt et høyere detaljnivå.
6	Det fremgår i liten eller ingen grad av distribusjonsloggene at viktige interessenter har mottatt gevinstrealiseringsplanene.
7	Samtlige sluttrapporter og tilhørende gevinstrealiseringsplaner er godkjent av Digitaliseringsdirektoratet. For noen av prosjektene har Digitaliseringsdirektoratet hatt korrespondanse rundt kvalitetssikring av innhold før endelig godkjenning.
8	Flyktighet/mobilitet mellom prosjekter. Kompetanse som er etterspurt i nye prosjekter kan utfordre kontinuiteten i prosjektene. Dersom det er noen få ettertraktede medarbeidere. Hvem påser at arbeidet blir videreført? Er det noe i de 4 utvalgte prosjektene som tilsier at det har vært turnover i prosjektene? Dette fremgår i svært liten grad i prosjektenes sluttrapporter.
9	Samtlige prosjekter har gjennomført «nullpunktsvurderinger», som er nyttige for å etablere et utgangspunkt i arbeidet med identifisering og måling av gevinstrealisering.
10	De fleste prosjektene, 3/4 (Stami, DSB og NFR), har føringer i egne strategier som understøtter digitaliseringsprosjektene. Det fremstår positivt at det er en god sammenheng mellom planverk og digitaliseringsprosjektene som initieres og gjennomføres.
11	Prosjektet med høyeste prosjektkostnad (DSB) har den lavest estimerte økonomiske gevinstrealiseringen. Prosjektet med den laveste prosjektkostnaden har uttalt den høyeste prissatte planlagte gevinstrealiseringen (STAMI), jf. Tabellen ovenfor.
12	Dokumentmalen for gevinstrealiseringsplanen mangler en god kategori for beskrivelse av interessenter. Kanskje burde malen vært videreutviklet til også å tydeligere innbefatte dette.
13	Funn kan tyde på divergens mellom prosjektenes søknader til medfinansieringsordningen og gevinstrealiseringsplaner.

Flere av funnene som nevnt over er beslektet med hverandre, eksempelvis etablering av et nullpunktsnivå og utarbeidelsen av måleparameter. Flere av funnene relaterer seg direkte til forhold om prosjektenes etterrettelighet gjennom bruk av plandokumenter. Oppstillingen i dette delkapittel er ment å gi leseren en ekspedit oversikt over vesentlige funn. Avslutningsvis vil avhandlingen nå gå inn for landing med en konklusjon som samler trådende, før det søkes å knytte noen svar til delspørsmålene. Før leseren er kommet til siste side, vil det også bli presentert noen mulige begrensninger ved studien.

## 7.0 Konklusjon

Det følger av Statens utredningsinstruks, vedtatt 19.02.2016, samt vedtatt reglement for økonomistyring i Staten; at statlige virksomheter er pålagt generelle krav knyttet til planlegging, styring og oppfølging av tiltak, inkludert digitaliseringsprosjekter<sup>24</sup>. Riksrevisjonen viser i sin rapport fra 2015 om gevinstrealisering i statlige IKT-prosjekter, til at en med utgangspunkt i reglement for økonomistyring og utredningsinstruksen kan utlede at *«statlige virksomheter skal arbeide systematisk og målrettet for å realisere gevinster av IKT-prosjekter»*. Det er i denne utredningen funnet holdepunkter for at de fire undersøkte digitaliseringsprosjektene har jobbet strukturert med gevinstrealisering, ved at samtlige har utarbeidet planer for gevinstrealisering, som er ledelsesmessig forankret på et hensiktsmessig nivå. Likevel er det også funnet forhold som kan indikere at prosjektene med fordel burde hatt et mer dynamisk forhold til eget planverk gjennom flere oppdateringer og løpende justeringer. Cranfield modellen, samt rammeverket Prosjektveiviseren, understreker betydningen av at slike planer oppdateres og justeres etter hvert som gevinstene eller gevinstpotensialet endrer seg. Dette kan knytte seg til når nytteeffekten oppstår, hvilke nytteeffekter som oppstår, og hvem som til enhver tid er ansvarlig for at gevinsten realiseres.

Det vurderes at funnene i studien, samt sammenstillingen av teori og empiri har verdi; både for nye studier, men også for praktikere innenfor prosjektarbeid generelt, og gevinstrealisering spesielt. Studien bekrefter antagelsen om at arbeidet med gevinstrealisering synes krevende, og at flere prosjekter har en oppside i å raffinere eget

---

<sup>24</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/instruks-om-utredning-av-statlige-tiltak-utredningsinstruksen/id2476518/>

gevinstarbeid. Dertil understreker funnene viktigheten, og bekrefter samtidig anbefalinger som følger av litteratur, at det i praktisk prosjektarbeid bør brukes tilstrekkelig kvalitetstid på å utarbeide gode gevinstrealiseringsplaner, herunder at det avsettes tid til å jobbe med gode interessentoversikter, opplæringsplaner og andre tiltak for implementering av nye digitale løsninger, både i en intiell fase, gjennom prosjektarbeidet, og til slutt når produktene skal overleveres fra prosjekt til linje.

På oppløpssiden med arbeidet med studien aktualiserte tematikken seg ytterligere gjennom presseoppslag om at NAV har brukt om lag én milliard på IT for å korte ventetid i klagesaker. Resultatet etter seks års forsinkelse var at ventetiden økte, altså var gevinsten negativ for dette prosjektet. I følge en artikkel i Dagsavisen fra 03.01.2023 var *«Høyere kompleksitet enn først antatt, manglende helhetstenkning og forhold knyttet til ledelse og styring er oppgitt som noen av årsakene til IT-forsinkelsen.»* Med andre ord en dagsaktuell påminnelse om at prosjektarbeid tilsynelatende kan oppfattes enkelt, men dog like fullt vanskelig i praksis. En nyere kronikk i Aftenposten peker i retning av aspekter, som denne avhandlingen har belyst nemlig at gevinstene ofte ikke kan høstes før lenge etter implementering, samt at gevinstene som regel skal realiseres andre steder enn i prosjektet: *«Omstilling gjør vondt fordi ulempene kommer først og fordelene senere. Og enda verre, noen ganger kommer gevinsten et annet sted enn hos dem som bærer kostnadene. Denne skjevheten kan ødelegge for selv de mest fremragende innovasjoner.»* (Tepfer og Haugli, Aftenposten, 27.08.19).

Undertegnende er i skrivende stund ansatt i Stavanger kommune. Derfor vil jeg i denne avhandlingens konklusjon vise til at Rogaland revisjon utførte nylig (2021-2022) en forvaltningsrevisjon i Stavanger kommune med formål å *«vurdere kommunens systematiske digitaliseringsarbeid, herunder kommunens satsinger på Smartby og velferdsteknologi, og hvordan kommunen arbeider for å hente ut læringseffekter.»* Funnene stadfester at kommunen gjennomfører digitaliseringsprosjekter på en profesjonell måte. Digitaliseringsprosjekter i og fra Stavanger kommune er ikke medtatt i denne avhandlingen, men til tross for at Rogaland revisjon bekrefter at kommunen driver et systematisk og profesjonelt arbeid, er det likevel funn i denne studien av de fire statlige digitaliseringsprosjektene som vil bli tatt med i kommunens videre utvikling. Funn som har

blitt identifisert i denne avhandlingen har medført at kommunen allerede har gjort noen justeringer i egne rutiner, og således allerede bidratt til realnytte.

Når avhandlingen nå er i ferd med å gå inn for landing, er det gledelig å registrere at Digitaliseringsdirektoratet fremhever et annet digitaliseringsprosjekt i offentlig sektor, som har bidratt og bidrar til store gevinster for samfunnet. Nemlig digitalisering av nabovarsler i forbindelse med byggesøknader. Prosjektet representerer et godt samarbeid mellom stat og kommune, og tas med her, da det gir et optimistisk frempek på videre utvikling av offentlig sektor.



Man vil i det videre besvare delspørsmålene som lå til grunn for studiens problemstilling, men vil kort nevne en kronikkutveksling mellom statssekretær Gunn Karin Gjøl på den ene siden, som viser til at Prosjektveiviseren er et godt metodeverk for prosjektarbeid, knyttet til blant annet emner som er adressert i denne studien; beslutningsfaser og dokumentasjon. Og Yngve Milde som representerer et av Norges største konsulenthus, som er av den oppfatning at «*Statens prosjektmodell er en fossil på krykker*» (Milde, Digi.no 26.01.23). Mildes oppfattes å ta til orde for at prosjektmodellen er utdatert, og lite kompatibel med et samfunn som beveger seg raskt, og hvor digitaliseringsprosjektene bør jobbe smidig og hurtig i sine leveranser. Poenget med å vise til denne utvekslingen i avhandlingens konklusjon er egentlig for å understreke at fagfeltet, og synspunkter og tilnærminger ikke er fundert på konsensus, og at det dermed ikke er entydig empiri som tilsier at prosjektarbeid og gevinstrealisering er enkelt.

Selv om det er noe på siden av problemstillingen har det underveis i studien dannet seg et bilde av at mange trolig har et noe feilaktig bilde av gevinstrealisering i offentlig forvaltning, ved å legge til grunn et bedriftsøkonomisk tankesett. Enkelte digitaliseringsprosjekter, som eksempelvis effektivisering av skattemeldingen (tidligere selvangivelsen) har vært til stor avlastning (gevinst) for innbyggerne, og dermed samfunnsmessig fornuftig. Det er dermed ikke gitt at prosjektet i seg selv har medført en

monetær gevinst eller besparelse for Skatteetaten eller offentlig sektor, kanskje snarere tvert i mot, dersom lisenskostnader og nye IKT systemer medfører en høyere kostnad. Det vil trolig også være slik at offentlige virksomheter må opprettholde tidligere realiserte gevinster ved å anskaffe nye IT systemer, hvorpå systemet som sådan muligens kan ha en høyere kostnad enn systemet det erstattet. Studien har ikke gått i dybden rundt disse betraktningene, men det er interessante momenter andre studier kunne undersøkt nærmere.

Studiens problemstilling var formulert til «*Hva kjennetegner gevinstplanlegging innenfor digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor – fra planlegging til realisering?*». Det er gjennom funn bekreftet teori som understreker at god gevinstplanlegging kjennetegnes ved at det brukes kvalitetstid på å utarbeide en god gevinstrealiseringsplan, som er forankret på et hensiktsmessig ledernivå. Samtidig må det påses at sentrale interessenter medvirker i arbeidet med å identifisere gevinster, slik at prosjektet sikrer god medvirkning og eierskap til gevinstene som skal realiseres – både i prosjektet, og deretter i linjeorganisasjonen. I tillegg kjennetegnes god gevinstplanlegging i digitaliseringsprosjekter, både i privat og offentlig sektor at fokuset på gevinster ikke bør være en engangsøvelse, men snarere et arbeidsområde som prosjektet har et løpende fokus på. En anbefaling her vil være at prosjektstyremøter har gevinstarbeid som en fast del av dagsorden, og at det er utarbeidet noen hensiktsmessige måleparameter, slik at det sikres monitorering. For øvrig bør arbeidet dokumenteres på en ryddig måte, slik at krav til notoritet og etterrettelighet blir ivaretatt.

## 7.1 Svar på delspørsmålene

Dette delkapittelet har som intensjon å gi kortfattede og praktiske svar på delspørsmålene som lå til grunn for avhandlingen. Det er ovenfor gitt en oversikt over utvalgte funn i denne studien. I den videre skal søkes det å knytte funnene til de forskjellige delspørsmålene. Svaret på delspørsmålene kan også brukes som en generell praktisk rettesnor i digitaliseringsprosjekters eget arbeid med gevinstrealisering.

### **Delspørsmål 1 - Hvordan jobber prosjektene med å identifisere gevinster?**

Med bakgrunn i de fire utvalgte prosjektene og avhandlingens teoretiske fundament, har man funnet at digitaliseringsprosjekter bør prioritere arbeidet med å kartlegge og identifisere gevinster. I dette arbeidet bør det internt i prosjektet enes om hvordan en skal måle og etterprøve både resultat- og effektmålene, og planlegge for målefrekvens og målformat. Arbeidet bør utføres ved å involvere interessenter, slik at prosjektet sikrer at brukerrepresentanter og tjenestemottakere gis anledning til å medvirke på et tidlig stadium. Videre bør prosjektene dokumentere sitt arbeid, samt med jevne mellomrom sette fokus på gevinstarbeidet og oppdatere eget planverk etter hvert som det tilkommer endringer eller justeringer. Kompleksiteten i digitaliseringsprosjektene kan være stor, og planlegging synes å være en god resept for å nøste i slike floker.

Gjennom prosjektdokumentene som ligger til grunn for de fire undersøkte prosjektene har det dannet seg et bilde av at prosjektene med utgangspunkt i eksisterende malverk, som eksempelvis gevinstrealiseringsplan, identifiserer gevinstene. Det er ikke et tilstrekkelig grunnlag til å kunne påpeke konkret hvordan prosjektene jobber med dette. Om det er ved eksempelvis bruk av SWOT analyser, workshop, tjenstedesign eller andre metoder er usikkert. Det synes imidlertid tydelig at prosjektene i denne studien har synliggjort ulike typer gevinster, og knyttet nullpunktmålinger til flere av disse. Videre fremstår det som at prosjektene i liten eller ingen grad har identifisert nye gevinster underveis i prosjektperioden.

### **Delspørsmål 2 - Hvilke roller er viktige i gevinstarbeidet, og hvem involveres i arbeidet med å kartlegge potensielle gevinster?**

Tre av fire statlige virksomheter som inngår i denne avhandlingen har strategier som underbygger formålet med digitaliseringsprosjektene. I lys av avhandlingens problemstilling vurderes det å være et godt grunnlag for gevinstarbeidet at prosjektene er forankret i virksomhetenes strategier. Dette faktum gir både strategiene og prosjektene relevans, og betyr at prosjektene er med å gi virksomhetene retning i eget utviklingsarbeid.

Studien har bekreftet at det er helt avgjørende at digitaliseringsprosjektene er forankret. At det er utpekt gevinsteiere og at de rette interessentene gis anledning til å

medvirke. Prosjekteier, prosjektleder, gevinsteier og representanter fra linjeorganisasjonen vurderes å være de viktigste rollene i arbeidet med gevinstrealisering. I tillegg har det teoretiske fundamentet i studien bekreftet at også andre interessenter er sentrale. Det kan være tillitsvalgte, leverandører, PMO funksjoner, ulike typer fagdisipliner mv.

### **Delspørsmål 3 - Hvordan planlegges gevinstrealiseringen i offentlige digitaliseringsprosjekter?**

Det er utfordrende å svare uttømmende på dette delspørsmålet, da det er et vidt og svært generelt formulert. Likevel kan en med utgangspunkt i casene i denne studien legge til grunn at inntrykket er at prosjektene i enda større grad kan prioritere arbeidet med å planlegge for gevinstrealisering. Det kan synes som at utarbeidelse av gevinstplan langt på vei er en «engangsøvelse», altså at prosjektene ikke dokumenterer det løpende fokuset på gevinster, i motstrid med anbefalinger. Det er videre registrert at de utvalgte casene både vurderer interne gevinster i virksomhetene, samt lener seg på samfunnsøkonomiske analyser. Begge deler vurderes hensiktsmessig, og situasjonsbetinget. Prosjektene har ellers synliggjort både kvalitative og kvantitative nytteeffekter, men dokumenterer i liten grad om og hvordan interessenter gis anledning til å medvirke, og hvilke risikofaktorer som foreligger knyttet til mulighetene for å realisere gevinstene. Oppsummert planlegges gevinster i all hovedsak ved bruk av malverket som følge av Prosjektveiviseren ved å benytte ulike metoder og gevinstberegninger.

I lys av gevinstplanlegging bør det også medtas som en anekdote at dersom prosjektene skal bruke en overdreven lang tid på planleggingsfasen, kan prosjektet risikere at de teknologiske mulighetene har beveget seg. Når dette i tillegg skal prissettes, kan altså forutsetningene ha endret seg vesentlig. Faktum er at når det jobbes med estimer, vil uansett ikke prosjektene få endelige svar før markedet svarer. Prosjektene har i liten grad tilnærmet seg dette i sine plandokumenter, og det er også vanskelig basert på den kunnskapen som foreligger om prosjektene, å besvare dette ut i ytterligere detalj.



#### **Delspørsmål 4 - Hvilket malverk benyttes i gevinstarbeid for å sikre notoritet og etterrettelighet?**

Det vurderes at malverket som ligger til grunn i metodeverket Prosjektveiviseren er hensiktsmessig. Dette er tuftet på internasjonalt anerkjente PRINCE2, og bidrar til å dokumentere beslutningsprosesser på en god måte. Malverket kan og bør trolig oppdateres. Et funn ved malverket er at det ikke synes å inneholde en egnet plass til å redegjøre for interessentmedvirkning. Dette bruker prosjektene ofte egne dokumenter til å dokumentere. Oppsummert har samtlige prosjekter brukt en gevinstrealiseringsplan i gevinstarbeidet for å sikre dokumentasjon.

#### **7.2 Begrensninger ved studien**

Studien har pågått parallelt med en svært travel og innholdsrik lederstilling i Stavanger kommune. Å balansere flere fasetter ved livet er naturligvis en øvelse, som jeg ikke kan utelukke kan ha hatt implikasjoner for arbeidet med studien. Likevel har arbeidet med studien vært en prioritert i perioden. Jeg vil i dette delkapittel synliggjøre og reflektere rundt noen mulige begrensninger ved studien.

Det første momentet som bør adresseres som en mulig skyggeside er valg av metode. Det er valgt å i all hovedsak å anvende dokumentstudie som metodisk fundament. I kapittelet om metode har en reflektert rundt valgt metode, med både fordeler og mulige ulemper. Eksempelvis er det vist til at studien ikke har evnet å avdekke prosjektintern dokumentasjon. I tillegg til at man ikke har hatt mulighet til å registrere eller analysere synspunkter og refleksjoner som har kommet til uttrykk i prosjektmøter, samt uformell dialog mellom forskjellige interessenter eller prosjektdealkere. Det kan ikke utelukkes at sentralt budskap har vært ligget «begravd» mellom linjene, og dermed ikke fanget opp i dokumentene som har vært egenskap for undersøkelser. Kontekst, kultur og ledelse som har preget prosjektarbeidet har heller ikke kommet direkte til uttrykk gjennom prosjektdokumentene.

Jeg kunne med fordel medtatt enda flere caser, for å sikre et enda bedre fundament å trekke slutninger fra. Det er gjort rede tidligere for hvorfor de fire aktuelle eksempelcasene er utvalgt. Likevel kan det ikke utelukkes at andre offentlige digitaliseringsprosjekter med fordel kunne vært belyst for å utvide nedslagsfeltet. Det kunne vært valgt en kvantitativ metode som kunne tatt i seg et betydeligere høyere antall case, som kunne gitt alternative eller supplerende funn.

Videre er det drøftet med veileder at tilgangen til teori har vært under stadig utvikling, som også en omfattende kildehenvisning reflekterer. En kan ikke utelukke at sentral teori er oversett, eller at relevante modeller eller teoretiske perspektiver i liten grad er markedsført eller referert til av andre. Tematikken som avhandlingen har hatt til hensikt å belyse vurderes å i noen grad være et forskningssvakt område, særlig i norsk kontekst. Det har derfor vært noe utfordrende å finne gode norske studier innenfor gevinstrealisering i offentlige digitaliseringsprosjekter, men i større grad offentlig utredninger og revisjoner.

Som nevnt i de metodiske begrensningene kunne en med fordel vurdert prosjektenes nytteeffekter over noe lengre tid. Prosjektene er nokså nylig utført. Man har dermed lite kunnskap om prosjektenes fremtidige effekter.

### 7.3 Forslag til videre forskning

Som nevnt innledningsvis i avhandlingen har ikke studien hatt som ambisjon å være uttømmende, i den forstand at avhandlingen skulle snu på alle stener i bedet. Snarere har studien hatt til intensjon å belyse problemstillingen og tilhørende spørsmål, med utgangspunkt i fire utvalgte digitaliseringsprosjekter. Undertegnende er av den oppfatning at studien har verdi for praksisfeltet, og som grunnlag for videre forskning.

Digitaliseringsdirektoratet lyste 11.01.2023 ut nye midler gjennom Medfinansieringsordningen, med søknadsfrist 06.02.2023. Staten viderefører med andre ord ordningen, slik at statlige virksomheter gis muligheten til å akselerere fremdriften i eget utviklingsarbeid. Totalt har Staten stilt 132,5 mNoK til disposisjon gjennom ordningen. Hvorvidt intensjonen med Medfinansieringsordningen synes å være



innfridd, kunne vært egenskap for en interessant studie i seg selv. Som tidligere omtalt har regjeringen varslet at det skal gjennomføres en evaluering av ordningen. Å utarbeide en ståstedsanalyse før regjeringen fatter sin konklusjon kunne vært av akademisk og praktisk interesse. Denne ordningen kunne med fordel vært forsket videre på, og analysert hvorvidt ordningen er riktig innrettet og gir ønsket effekt.

Dernest vil en fremtidig studie kunne benyttet en longitudinell tilnærming, ved å studere noen prosjekter over en lengre periode, gjerne en stund etter overgangen fra prosjekt til drift. Å vurdere den initiale fasen, som ofte preges av planlegging anses som vesentlig, men å supplere funnene med å innhente informasjon fra senere stadier, etter realisering vil kunne gi verdi for fremtidig prosjektarbeid. I konteksten rundt prosjektarbeid vil jeg også oppfordre fremtidige forskere til å vurdere metoder og rammeverk for gevinstrealisering, og kanskje følge opp kronikkutveklingen som det ble refererte til ovenfor, hvorpå enkelte tar til orde for at Statens prosjektmodell er utdatert, og lite i takt med tiden. Påstanden er ikke tilstrekkelig ettergått i denne avhandlingen, men snarere funnet hold for hensiktsmessige trekk ved dagens modell. Likevel har avhandlingen bidratt til å bekrefte viktigheten av planlegging av gevinstrealisering, ledelsesmessig forankring, en metodisk tilnærming til prosjektarbeid

Andre områder som det vil være interessant å belyse og analysere i kjølvannet av denne avhandlingen kan rette seg mot hvorvidt prosjektene er konservative eller fremoverlente i egne gevinstberegninger.

Gevinstplanlegging er krevende, som det også ble viet omtale til innledningsvis. Ofte vil et IT- eller digitaliseringsprosjekt bli lansert, nettopp fordi det er et nødvendig behov for reovering. På samme måte som i et byggeprosjekt. Da kan prosjektet være nødvendig for å opprettholde gevinster som allerede er realisert. Andre ganger kan prosjektet bli effektivert fordi lov om offentlig anskaffelse tilsier at virksomheten faktisk må ut på nytt anbud, fordi eksisterende avtale er utløpt. Er det rett og slett slik at vi har en overdreven tro på gevinstrealisering? Dette er svært betimelige refleksjoner som med fordel kunne vært belyst i en annen studie.

Det har vist seg nyttig å «leve» med dokumentene som har blitt undersøkt i denne studien. Man har opplevd at forhold og funn har kommet til uttrykk gjennom tredje og fjerde

dokumentgjennomgang. Å studere innholdet over tid har derfor vist seg å være hensiktsmessig i dette arbeidet. I tillegg er dokumenter undersøkt, for deretter å vende tilbake til teorigrunnlaget, og bevegelser fra teori til analyse, og fra analyse til teori.

Intensjonen har vært at oppgaven kan ha verdi for andre enn meg selv. Dersom særlig praktikere kan finne elementer i denne avhandlingen som bekrefter allerede god prosjektpraksis er det gledelig. I tillegg vurderes det positivt om noen, med utgangspunkt i denne studien, gjør seg noen betraktninger om å bruke mer tid på gevinst- og målarbeid i sine prosjekter ved å dokumentere gode valg og prosesser.

## 8.0 Litteraturliste

### 8.1 Bøker og artikler

- Aarseth, W., Rolfstadås, A. & Klev, R. (2015) *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget.
- Asdal, K. & Reinertsen, H. (2020). *Hvordan gjøre dokumentanalyse* (1 utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Aubry, Monique., El Boukri, Sanaa & Sergi, Viviane. (2021). *Opening the black box of benefits management in the context of projects*.
- Bratberg, Ø. (2022). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (3 utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2022). *Kvalitative metoder* (1 utg.). Gyldendal.
- Brynjolfsson, Erik. (1993). *The productivity Paradox of Information Technology: Review and Assessment*.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (4. utg.). Sage.
- Coombs, Crispin. R. (2015). *When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization*.
- Dunleavy, P. Magretts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2012) *Digital era governace*. Oxford.
- Flak, L.S. (2012) *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Universitetsforlaget.
- Galliers, R.D., Leidner, D.E. & Simeonova, Boyka (2020) *Strategic information management* (5. Utg.). Routledge.
- Haes, S.D., Grembergen, W.V., Joshi, A. & Huygh, T. (2020) *Enterprise governance of information technology* (3 utg.). Springer.
- Heeks, Richard, *Implementing and Managing eGovernment* (2006)
- Hesselmann, Florian. & Kunal, Mohan. (2014). *Where are we headed with benefits management research? Current shortcomings and avenues for future research*.
- Jenner, S. (2011) *Realising Benefits from Government ICT Investment – a fool’s errand?* (2 utg.). Academic publishing international.
- Kane, G.C., Phillips, A.N., Copulsky, J.R. & Andrus, G.R. (2019). *The technology fallacy*. MIT Sloan.
- Karlsen, J.T. (2021) *Prosjektledelse* (2. Opplag). Universitetsforlaget.
- Leseth, A.B. & Tellmann, S.M. (2021). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2 utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Melton, T., Iles-Smith, P. & Yates, J. (2008) *Project Benefits Management: Linking projects to the Business*. Butterworth-Heinemann.

- Patton, M. Q (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3.utg.). Sage.
- Rytter, R. (2022) *Benefits realisation: The change-driven approach to project success*. Wiley.
- Samset, K. (2014) *Evaluering av prosjekter*. Fagbokforlaget.
- Soriano, J.L (2012) *Maximizing Benefits from IT Project Management*. CRC Press/ Taylor and Francis Group.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal.
- Ward, J. & Daniel, E. (2012) *Benefits Management: How to Increase the Business Value of your IT Projects*. Wiley.
- Ward, J., Taylor, P. & Bond, P. (1996). *Evaluation and realization of IS/ IT benefits: an empirical study of current practice*.
- Yin, Robert K. (2018) *Case study research and applications – Design and methods*. Sage.
- Zwikael, O., Meredith, Jack R. & Smyrk, Johan. (2019). *The responsibilities of the project owner in benefits realization*

## 8.2 Aviser, tidsskrifter og nettsider

- Berg, Helene, Holgeid, Kjetil, Jørgensen, Magne & Volden, Gro H. (2021) *Hvordan lykkes med digitalisering – En undersøkelse av nyttestyring i IT-prosjekter i offentlig sektor*.
- Bjerke, Christian H. (06.02.2019). *Staten kaster bort milliarder på mislykket digitalisering*. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/staten-kaster-bort-milliarder-pa-mislykket-digitalisering/70736273>
- Digitaliseringsdirektoratets tildelingsbrev (2022). Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/7f9b178a808649dfad4bc4ae2401ae07/2022\\_til\\_delingsbrev-til-dig1503633.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/7f9b178a808649dfad4bc4ae2401ae07/2022_til_delingsbrev-til-dig1503633.pdf)
- Digitaliseringsrundskrivet 2017 [Hva er digitaliseringsrundskrivet? - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Digitaliseringsrundskrivet 2019 [Hva er digitaliseringsrundskrivet? - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Finansdepartementets rundskriv om samfunnsøkonomisk analyse (R-109) (2021)
- Hole, Glenn. (05.02.2021) *Hva er målet med et digitaliseringsprosjekt?*. Hentet fra <https://dagensperspektiv.no/2021/hva-er-malet-med-et-digitaliseringsprosjekt>
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2015). *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- Krüger, Robin & Hallgren, Anine. (02.06.2016). Halvparten av alle norske IKT-prosjekter havner i problemer. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/8353567/>

Mortensen, Roger & Askeland, Knut Arne. (PWC) (2018). *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*.

*Nav har brukt nesten én milliard på IT for å korte ventetiden. Men den har økt.* NTB (03.01.2023). Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2023/01/03/nav-har-brukt-nesten-en-milliard-pa-it-for-a-korte-ventetiden-men-den-har-okt/>

Nettside Digitaliseringsdirektoratet *Prosjektene vi har behandlet*.  
<https://www.digdir.no/digitaliseringsradet/prosjektene-vi-har-behandlet/2929>

Nettside: Historien om Prosjektveiviseren. Hentet fra  
<https://prosjektveiviseren.digdir.no/godt-vite/prosjektveiviserens-bakgrunn-og-historie/98>

Retningslinjer for Medfinansieringsordningen (2020). Hentet fra  
<https://www.digdir.no/media/123/download>

Rapport Digitaliseringsrådet *Gordiske knuter i digitaliseringsprosjekter – hvordan kan vi løse dem?* (2017).

Rapport *Status kommune - Der Folk bor* (2022)

Rapport *Kommunesektorens arbeidsgivermonitor* (2021)

Rapport *IT i praksis* (2021). Rambøll.

Rapport Rogaland revisjon. *Forvaltningsrevisjon Digitalisering Stavanger kommune*. (2022).

Rapport Digitaliseringsdirektoratet. *Rikets digitale tilstand* (2021). Hentet fra  
<https://aarsrapport2021.digdir.no/kapittel-3/rikets-digitale-tilstand/26>

*Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester*. (2016).

Rossen, Eirik (07.10.2010). *Sliter med å hente gevinster fra IT-prosjekter*. Hentet fra  
<https://www.digi.no/artikler/sliter-med-a-hente-gevinst-fra-it-prosjekter/203279>

SSB *Digitalisering og IKT i offentlig sektor – gevinster statlige virksomheter, kommuner og fylkeskommuner*. Hentet fra <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor>

Tepfers, C. & Haugli, H. (27.08.19) *Smerten ved digital endring er umiddelbar. Gevinsten kommer på sikt*. Hentet fra [Smerten ved digital endring er umiddelbar. Gevinsten kommer på sikt | Camilla AC Tepfers og Håkon Haugli \(aftenposten.no\)](https://aftenposten.no/Smerten-ved-digital-endring-er-umiddelbar-Gevinsten-kommer-pa-sikt-Camilla-AC-Tepfers-og-Hakon-Haugli)

Tønnessen, E., Olsen, J.W., Vartdal, R. & Finland, Ø. (07.10.2019) *Universitetet i Stavanger: — Vi vil aldri mer søke støtte fra Difi*. Hentet fra <https://khrono.no/digitalisering-statsbudsjettet-statsbudsjettet-2020/universitetet-i-stavanger--vi-vil-aldri-mer-soke-stotte-fra-difi/410292>

Utredningsinstruksen: [Utredningsinstruksen - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/utredningsinstruksen)

### 8.3 Strategier og instruks

Arbeidstilsynet (2022). *Arbeidstilsynets strategi – for et godt arbeidsliv*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/om-oss/arbeidstilsynets-strategi/>

Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (2020). *Hovedinstruks til Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap*. Hentet fra <https://www.dsb.no/lover/elektriske-anlegg-og-elektrisk-utstyr/veiledning-til-forskrift/verktoy-for-dle/#instruks>

Kommunal- og distriksdepartementet (2019). *Én digital offentlig sektor – Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>

Norges forskningsråd (2020). *Idékraft verden trenger – Strategi for Norges forskningsråd 2020-2024*. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/forskningspolitikk-strategi/strategier-planer/>

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2016). *Strategi 2016-2025*.

### 8.4 Veiledere – gevinstrealisering

Direktorat for forvaltning og økonomistyring (DFØ) (2010). *Veileder Mål og resultatstyring i Staten*.

Direktorat for forvaltning og økonomistyring (DFØ) – *veileder samfunnsøkonomisk analyse*. Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/utredning/samfunnsokonomiske-analyser/veileder-i-samfunnsokonomisk-analyser>

Digitaliseringsdirektoratet *Prosjektveiviseren*. Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/gevinster>

Finansdepartementet (2016). *Utredningsinstruksen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/instruks-om-utredning-av-statlige-tiltak-utredningsinstruksen/id2476518/>

Finansdepartementet (2020). *Digitaliseringsprosjekter i Statens prosjektmodell*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/digitaliseringsprosjekter-i-statens-prosjektmodell/id2688320/>

Veileder gevinstrealisering – *planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Direktorat for forvaltning og økonomistyring (DFØ) Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/gevinstrealisering>

### 8.5 Kilder forskningsetikk

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet fra



<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

## 8.6 Hefter

*Benefits Realization Management* (2019). Project Management Institute (PMI).

*Melvær, K. Forskning for forskerspirer* (2014). Holbergprisen.