



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

Digitalt Førstevalg i Trondheim kommune

En kvalitativ studie av prosjektgjennomføring og gevinstrealisering i digitaliseringprosjektet «Kunstbasen Trondheim»

Digitalt Førstevalg in Trondheim Municipality: A qualitative study of project management and benefits realisation in the digitalization project «Kunstbasen Trondheim»

Johanne Marie Woll

Økonomi og administrasjon, Master
Veileder: Joachim Scholderer

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet høsten 2019 og markerer slutten på mitt to-årige masterstudium i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen, Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet (NMBU). Avhandlingen utgjør 30 studiepoeng innen hovedprofilen Business Analytics.

Det har vært serdeles spennende å lærerikt å følge et prosjekt gjennomført med rammeverket i programmet Digitalt Førstevalg, og få et innblikk i hvordan det jobbes med digitalisering og gevinstrealisering i det offentlige.

Først vil jeg rette en stor takk til Trondheim kommune og min kontaktperson i Digitalt Førstevalg for å bistå med sin kunnskap gjennom innledende møter og for innsikt i alle dokumenter som omhandler prosjektet «Kunstbasen Trondheim» samt alle programdokumenter for Digitalt Førstevalg. Stor takk også til alle informantene som stilte villig opp på intervju, og ga meg unik innsikt i prosjektgjennomføringen.

Jeg vil også rette en ekstra stor takk til min veileder Joachim Scholderer for å ha vekket min interesse for fagområdet, og for gode innspill og diskusjoner gjennom hele prosessen.

God lesning!

Trondheim 15.12.2019

Johanne Marie Woll

Sammendrag

I denne studien er målet å belyse hvordan styring og implementering av digitaliseringsprosjekter påvirker realiseringen av digitaliseringsgevinster i offentlige digitaliseringsprosjekter. Jeg har utført en kvalitativ enkeltcase-studie for å analysere prosjektstyringen og arbeidet med gevinstrealisering i prosjektet «Kunstbasen Trondheim».

Dette prosjektet blir ansett som en suksess av alle involverte, da prosjektet klarte å levere innenfor tid og budsjett, på tross av lite ressurser. Prosjektet ble tatt opp i programmet Digitalt førstehjelp og har fulgt Difis prosjektveileder for gjennomføring av prosjektet. Selv om prosjektet legger vekt på at god hjelp og støtte fra har de funnet prosessen unødvendig byråkratisk og de stiller spørsmål ved om rammeverket har ført til unødvendig ressursbruk for et så lite prosjekt. Studien viser også at arbeidet med gevinstrealiseringen, har vært mangelfull gjennom prosessen.

Min studie viser at et sterkt og tydelig behov sammen med tydelig ledelse med fullmakt til å ta beslutninger har vært avgjørende faktorer for å få sikret ressurser til prosjektet og at faktorene med godt sammensatt kompetanse og det store eierskapet prosjektgruppen tok på seg har vært viktig for å klare å gjennomføre prosjektet innen de begrensede ressursene prosjektet hadde til rådighet.

Ut fra mitt resultat vil jeg anbefale programmet Digitalt Førstevalg å vurdere om prosjektrammeverket og standarkontrakter bedre bør tilpasses mindre prosjekter. Min studie viser også behovet for maler og opplæring i å jobbe med realisering av myke gevinster. Til slutt vil jeg anbefale bedre rutiner for overlevering av arbeidet med gevinstrealiseringen til linjen.

Abstract

The goal of this study is to clarify how management and implementation of digitalization projects affect the benefit management in public digitalization projects. I have conducted a qualitative single case study to analyze the project management and benefits management in the project «Kunstbasen Trondheim».

This project is viewed as a success of all involved, as the project managed to deliver its goals within budget and timeframe despite scarce resources. The project was a part of the program «Digitalt Førstevalg» and followed Difi's project framework. Even though the project emphasizes the help and support they received from the framework, they also found the process to be overly bureaucratic and they question if the framework has led to unnecessary use of resources. My study also shows that the work with benefits management has been lacking throughout the process.

My study shows that a strong and clear need paired with strong management has been a deciding factor to secure resources for the project and that the right competence and large ownership from the project group have been very important to finish the project within the limited resources available.

From the results of my study I would recommend «Digitalt Førstevalg» to consider if the framework they use can be better adapted to smaller projects. It also shows that there is a need for better guidance in working with «soft» benefits, where the benefit is qualitative. Finally I would recommend better routines for working with the benefits management after the project is closed.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract.....	iii
Innhold.....	iv
1.0 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstilling	2
1.3 Oppgavestruktur	2
2.0 Teori og tidligere forskning	3
2.1 Digitalisering	3
2.2 Digitalisering i offentlig sektor.....	4
2.3 Suksessfaktorer i offentlige digitaliseringsprosjekt.....	4
2.4 Fiaskofaktorer i offentlige digitaliseringsprosjekter.....	6
2.5 Prosjektstyring	7
2.6 Difi Prosjektveiviser	8
2.7 Gevinster og gevinstrealisering	11
2.8 Bakgrunn for case-prosjektet.....	13
2.8.1 Status Digitalisering i Trondheim kommune.....	13
2.8.2 Digitalt førstevalg i Trondheim kommune	15
3. Metode	16
3.1.Forskningsdesign	16
3.2 Datakilder	17
3.2.1 Kvalitativt intervju.....	17
3.2.2 Rekruttering av informanter	17
3.2.3 Intervjuguide.....	18
3.2.4 Gjennomføring.....	18
3.2.5 Dokumentkilder	19
3.3 Dataanalyse.....	19
3.3.1 Bakgrunn og formål.....	20
3.3.2 Prosjektstyringen	22
3.3.3 Suksessfaktorer	26
3.3.4 Fiaskofaktorer	28
3.3.5 Gevinst:.....	29

4.0 Diskusjon	33
4.1 Prosjektforløp og gevinstrealisering	33
4.2 Suksess- og fiaskofaktorer	41
5.0 Konklusjon og anbefalinger	46
Referanser	49
Vedlegg	50
Vedlegg 1:	50
Vedlegg 2:	50

Liste over figurer

FIGUR 1: PROSJEKTETS STYRINGSSLØYFE	7
FIGUR 2: STEGENE I DIFIS PROSJEKTVEILEDER	9
FIGUR 3: GJENNOMFØRINGSFASEN I DIFIS PROSJEKTVEILEDER	9
FIGUR 4: TIDSLINJE FOR PROSJEKTET «KUNSTBASEN TRONDHEIM»	20

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

De siste årene har produktivitet utviklingen i Norge stagnert etter en markant vekst på 1990- og første halvdel av 2000-tallet. Dette er en utvikling vi også finner i en del andre land, og det er bekymringsfullt for framtidig inntekts- og velstandsutvikling. Regjeringen satte i 2014 ned Produktivitets- kommisjonen som fikk i oppgave å belyse produktiviteten i norsk økonomi (). Produktivitetskommisjonen peker i sin første rapport på at mer og bedre bruk av teknologi vil være avgjørende for økt produktivitet både i offentlig sektor og i næringslivet (NOU 2015: 1)

Meld. St. 27 (2015–2016) presenterer Regjeringens hovedmål og hovedprioriteringer i IKT politikk. Basert på de store og reelle utfordringene næringsliv og offentlig sektor opplever når det kommer til produktivitet, omstilling og effektivisering, har regjeringens IKT-politikk to hovedmålsettinger. Den første handler om å skape en brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning, den andre handler om å oppnå verdiskapning og deltagelse for alle.

Offentlig sektor må øke sin evne til å jobbe smidig og innovativt slik at nye arbeidsmåter og prosesser kan tas i bruk. Digitaliseringsarbeidet handler ikke bare om hva vi skal digitalisere – men hvordan digitalisering kan skape innovasjon og bidra til effektivisering.

Som en oppfølging av st. Mld. 27(2015-2016) kom En digital offentlig sektor - digitaliseringsstrategi for offentlig sektor (2019-2025). Denne slår fast at digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse og organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi.

Gevinstpotensialet i digitaliseringen av Kommune-Norge er stor. På oppdrag for GET/TDC har Menon Economics beregnet gevinstpotensialet knyttet til digitalisering av norske kommunes tjenestetilbud. Deres rapport «Smarte kommuner – hva er gevinstpotensialet?»(Gierløff, 2018) har utarbeidet en modell som viser at digitaliseringen av

kommunene har et totalt gevinstpotensiale på mer enn 100 milliarder kroner. Denne analysen er basert på relativt konservative anslag og forventninger (Gierløff, 2018). Det offentlige Norge investerer flere milliarder kroner hvert år på IKT-utvikling. Samtidig viser flere undersøkelser at ca. 10% av investeringer i IKT-utvikling ender opp i å ikke levere noe som helst (Sauer, Gemino, & Reich, 2007).

1.2 Formål og problemstilling

Resultatene fra offentlige tilsyn viser et blandet bilde av suksessen med digitalisering i offentlig sektor. Det er imidlertid ikke klart hvilke faktorer som er ansvarlige for dette. Spesielt er det lite data om hvordan prosessen med digitalisering har påvirket resultatene. Målet med oppgaven er å belyse hvordan styring og implementering av digitaliseringsprosjekter påvirker realiseringen av digitaliseringsgevinster. Forskningen vil bli utført i sammenheng med en spesifikk sak. Jeg ønsker med denne studien å undersøke prosjektgjennomføringen av Digitaliseringsprosjektet «Kunstbasen i Trondheim». Jeg vil se på hvordan et prosjekt gjennomføres med prosjektrammene til Digitalt Førstevalg, hvilke suksess- og fiaskofaktorer som har vært til stede i gjennomføringen, og i hvilken grad det er jobbet med gevinstplanlegging og gevinstrealisering før, under og etter avsluttet prosjekt. Mine forskningsspørsmål er:

1. Hvordan ble prosjektet gjennomført?
2. I hvilken grad har man jobbet med gevinster i de forskjellige fasene av prosjektet?

1.3 Oppgavestruktur

Oppgaven består av 5 kapitler inkludert dette innledende kapittel. Jeg vil vise oppgavens struktur ved å gi en kort beskrivelse av hvert kapittel.

Kapittel 1 Beskriver bakgrunn og innledning av oppgave

Kapittel 2 Gir det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her presenteres litteratur om temaene jeg finner spesielt relevant for oppgaven.

Kapittel 3 Redegjør for metodevalgene jeg har tatt underveis, hvilke datakilder jeg benytter meg av og hvordan jeg har behandlet data.

Kapittel 4 Redegjør for og analysere de funn jeg har gjort

Kapittel 5 Oppsummerer de viktigste funnene jeg har gjort, og kommer med videre anbefalinger.

2.0 Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Dette er temaer jeg mener er relevant for oppgaven og for utarbeidelse av intervjuguide.

2.1 Digitalisering

Utviklingen i digital teknologi skaper muligheter for å gjøre det man gjør i dag på helt nye måter, og gjøre ting man tidligere ikke kunne gjøre. Nye digitale verktøy vil muliggjøre og fremtvinge endringer i forretningspraksis, forretningsmodeller og verdisystemer (Andersen & Sannes, 2018). På Regjeringens nettside beskrives digitalisering slik:

Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor. I utgangspunktet er digitalisering en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger. Begrepet digitalisering rommer derfor også etablering av nye IT-systemer som opprettholder rutiner som utføres manuelt, selv om noen av de største besparelsene ved digitalisering ofte kommer når rutiner ikke bare blir digitale, men også kan automatiseres. Slik begrepet blir brukt i dag, omfatter det dessuten også oppgradering av gamle og utdaterte løsninger, selv om gamle IT-systemer strengt tatt allerede er digitale.

2.2 Digitalisering i offentlig sektor

I 2018 ble SSBs undersøkelse «Bruk av IKT i staten» utvidet til «Bruk av IKT i offentlig sektor» ved å omfatte kommuner og fylkeskommuner i tillegg til statlige virksomheter. Hele 89 prosent av kommunene har besvart undersøkelsen. Dette gir et godt datagrunnlag for å si noe om digitaliseringsnivået i kommunene (*Digitalisering i kommunene - Overblikk over tilstanden i 2018, 2019*).

Det første temaet *digital prioritering* tar utgangspunkt i hvordan man prioriterer IKT-området i kommunen og bygger på spørsmål om IKT-/digitaliseringsstrategier og om planlagte/ igangsatte IKT-prosjekter. Under temaet *digital prioritering* viser rapporten blant annet at en tredjedel av kommunene ikke har en IKT-/digitaliseringsstrategi samtidig som en tredjedel av disse har relativt omfattende IKT-prosjekter. Dette samsvarer dårlig med Difis modellverktøy for en effektiv prosjekt-prioritering, som påpeker at prioriterte prosjekter skal støttes ved hjelp av en strategi.

Det andre temaet *digital kompetanse* sier noe om kompetansenivået i kommunene. Når det gjelder temaet *digital kompetanse* viser rapporten at mangelen på kompetanse er et omfattende problem når det gjelder den digitale utviklingen i Kommune-Norge. Hele 42 prosent av kommunene oppgir at nettopp manglende kompetanse i kommunen i svært stor eller ganske stor grad er til hinder for utviklingen av kommunens digitale tjenester.

Det siste temaet *digital aktivitet* bygger på spørsmål om bruk av skytjenester, digitale aktiviteter knyttet til innkjøp av varer og tjenester samt om tilbud av digitale tjenester til innbyggerne og næringslivet. Under temaet *digital aktivitet* finner vi ut at kommunene benytter seg av digitale tjenester i mye høyere grad enn de tilbyr digitale tjenester selv. Hele 85,4 prosent av kommunene har svart at de benytter seg av nettskytjenester og 95 prosent har noen aktiviteter som gjennomføres digitalt når det gjelder innkjøp av varer og tjenester. Samtidig varierer omfanget av bruken av digitale tjenester mye og her finnes det fortsatt et høyt potensial for effektivisering.

2.3 Suksessfaktorer i offentlige digitaliseringsprosjekt

Offentlige IKT-anskaffelser utgjør årlig over 64 mrd og potensialet for bedre utnyttelse av disse investeringene er stort. En undersøkelse tyder på at bare 5% av norske offentlige IKT-

prosjekter lykkes med å levere nytte som forventet, ha god prosjektkontroll og gjennomføre utviklingsarbeidet effektivt, ifølge SMIOS-prosjektet. 10-15% av alle prosjekter stoppes før de leverer noe som helst.

Den tradisjonelle oppfatningen om at prosjektsuksess handler om å levere avtalt funksjonalitet til avtalt pris og tidspunkt kan være meningsfull sett fra prosjektleders perspektiv. Denne oppfatningen bør utvides med suksesskriterier fra oppdragsgiver og mottager av produktet av IKT-prosjektet. I særlig grad bør suksess mhp levert nytte for mottager og effektivitet i hva oppdragsgiver får igjen for investeringen være med i suksesskriteriene (Jørgensen, 2015). Suksess er kontekstavhengig, men ofte en prioritert kombinasjon av:

- Levert nytte
- Tekniske egenskaper (kvalitet, utvidbar)
- Kostnadskontroll
- Tidskontroll
- Prosjekteffektivitet

Et prosjekt kan være en suksess mhp en faktor, f eks at all planlagt nytte er oppnådd, men være mindre vellykket på andre faktorer, f eks at det har vært store budsjettoverskridelser og at effektiviteten har vært lav.

SMIOS (Suksess Med IKT i Offentlig Sektor) er et treårig forskningsprosjekt (2015-2018) som fremskaffer og sprer kunnskap om suksessfaktorer, basert på erfaringer fra mer enn 100 gjennomførte IKT-prosjekter. SMIOS har samarbeidspartnere fra SPK, Politidirektoratet, Sykehuspartner, Lånekassen, Posten, UDI, Oslo Kommune, NSB, NAV og Difi. I tillegg involverer prosjektet medlemmer i HIT-nettverket, som er fra både privat og offentlig sektor. HIT er et nettverk med fokus på IT-styring og ledelse for aktører i hovedstadsregionen. I mars 2018 ble funnene lagt frem og viser følgende kjennetegn ved det suksessfulle prosjektet:

- God kontroll på ambisjonsnivå. Unngår “for mye” på en gang og sier nei til tillegg som vil øke risiko.
- Bruker kontrakter som unngår “fastpris-oppførsel” for leverandør (og kunde): Pr time eller målpris uten tak

- Har en kunde (bestiller-team) med kompetanse til å velge og styre kompetente leverandører og enkeltressurser (og som har mindre fokus på pris).
- Har fleksibilitet i omfang (ikke bare må-funksjonalitet)
- Har en kunde som (minimum) er sterkt involvert i planlegging av nytte og nyttestyring underveis
- Bruker smidig utvikling med hyppige leveranser til produksjon (eller i det minste til realistisk evaluering) – Støttes av gode prosesser for effektiv testing
- Tenker tidlig på (og involverer) overlevering til linje, brukere og drift

2.4 Fiaskofaktorer i offentlige digitaliseringsprosjekter

Store IT-prosjekter kan skades av mange faktorer, for eksempel store kostnads- eller tidsoverskridelser, misfornøyde brukere eller skuffende forretningsresultat. Til tross for skadene blir ofte det nye IT systemet tatt i bruk, men ville blitt ansett som mer vellykket hvis det hadde unngått disse fallgruvene (Lauesen, 2018). Dårlig prosjektledelse i seg selv ødelegger ikke et prosjekt. Det er tekniske eller organisatoriske faktorer som å stole for mye på ny teknologi, for sen utvikling av brukerskjermer eller å ikke legge merke til at forretningsresultatet forsvinner som ødelegger. Dårlig prosjektledelse er når prosjektleder ikke legger merke til disse faktorene, og ikke tar tak i dem når de oppstår. Lauesen ser i sin rapport på 5 store offentlige IT-prosjekter i Danmark, og identifiserer årsaken til skaden som har oppstått i disse prosjektene. Han har klassifisert potensielle fiaskofaktorer på denne måten:

Tid: Prosjektet ble betydelig forsinket. Dette kan medføre økte interne kostnader eller tap av profitt.

Kostnad: Beløp utbetalt til leverandøren og/eller interne kostnader vokste betydelig.

Forretningsresultat: Forretningsresultat ble verre enn planlagt. Dette kan være mindre profitt. Det kan også være andre forretningsfaktorer som økt ventetid, feil eller misfornøyde interessenter.

Brukerfornøydhet: Systemet er lite brukervennlig

Leverandørtap: Leverandøren taper penger på grunn av prosjektproblemer. Selv om kunden formelt sett ikke bryr seg om dette skal god gjennomføring være vinn-vinn for både kunde og leverandør.

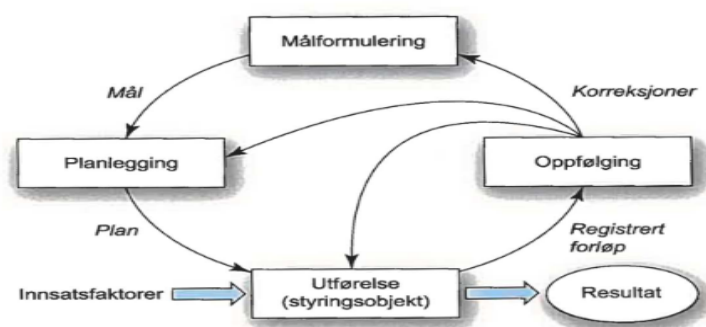
Tvil om gjennomførbarhet: Det var store tvil om prosjektet var gjennomførbart, altså om det kunne realiseres på den planlagte måten.

For hver hovedkategori er det indentifisert flere underårsaker, tilsammen 36. For fullstendig oversikt se vedlegg X. I følge Laursen kan et prosjekt klassifiseres som skadet når 1-5 observerte fallgruver og mer enn 10 observerte underårsaker er til stede i prosjektet.

2.5 Prosjektstyring

«Styring er handlinger som reduserer forskjellen mellom plan og virkelighet» (Jan Erik Karlsen)

Prosjektstyring dreier seg om å planlegge og følge opp gjennomføringen av prosjektet. Styring er en kontinuerlig prosess som vil pågå til prosjektet er avsluttet (Karlsen, 2013). Denne prosessen kan illustreres ved hjelp av figur X:



Figur 1: Prosjektets styringssløyfe (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen, & Røine, 2008)

Styringsfunksjonene omfatter for det første å definere og beslutte mål og resultater som ønskes oppnådd. Deretter planlegge og organisere hvordan målene skal oppnås ved hjelp av tilgjengelige ressurser. Utførelsen krever aktiv styring slik at arbeidsoppgavene gjennomføres hensiktsmessig og og i henhold til de standarder som er satt. Disse standardene er satt gjennom tekniske krav og spesifikasjoner, budsjett, tidsplan og ressursplan. Oppfølging går på å registrere hva som har skjedd i prosjektet og i omgivelsene, sammenholde med plan og om nødvendig gjøre korrektive tiltak (Westhagen et al., 2008)

For at oppfølgingen av prosjektet skal foregå på en best mulig måte, kreves et formelt oppfølgingssystem. Hva slags system som er mest formålstjenlig vil avhenge av prosjektets karakter. For offentlige virksomheter anbefales Difis prosjektveiviser(). De styringsfaktorer det er viktig at prosjektleder følger opp og kontrollerer er følgende (Karlsen, 2013):

- Kostnader(ressurser)
- Fremdrift(Tid)
- Kvalitet
- Omfang
- Usikkerhet
- Forhold til interessenter
- Kontrakt
- Organisasjon

2.6 Difi Prosjektveiviser

Prosjektveiviseren er Difis (Direktoratet for forvaltning og IKT) anbefalte prosjektmodell for styring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Prosjektveiviseren dreier seg primært om overordnet prosjektstyring, uavhengig av hva som skal være de spesifikke leveransene fra prosjektet. Styringsprinsippene og fasestrukturen er allmenngyldige, og kan benyttes i alle typer prosjekter. Men prosjektveiviseren er i utgangspunktet utviklet for og rettet mot digitaliseringsprosjekter. Prosjektmodellen:

- har som formål å bidra til flere vellykkede prosjekter
- er rettet mot prosjektledere og prosjekteiere, og har sitt hovedfokus på den overordnede prosjektstyringen i grenseflaten mellom disse
- beskriver et sett med faser som prosjekter skal gjennom, med angitte beslutningspunkter
- dekker hele prosessen fra prosjektets konsept til overlevering og avslutning, samt realisering av gevinster
- kan benyttes i alle typer prosjekter
- er en tilpasning av PRINCE2® til IKT prosjekter i offentlige virksomheter i Norge. Dette innebærer blant annet at gjeldende felles offentlige føringer er tatt inn i rammeverket

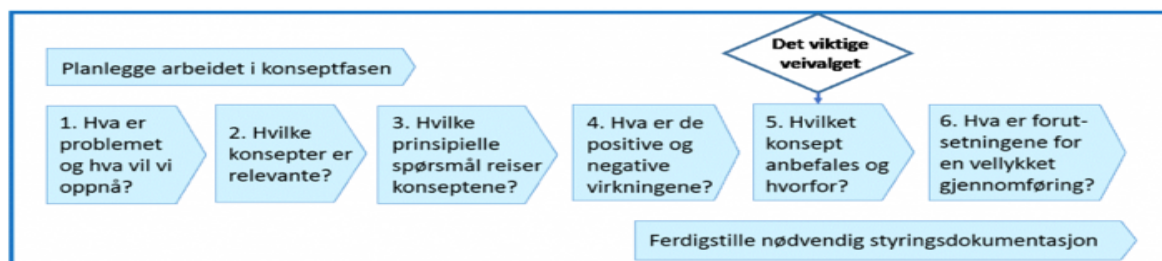
- dekker ikke områdene programstyring og porteføljestyring. Imidlertid vil konseptfasen og fokuset på gevinster være godt egnet til å skape et solid beslutningsunderlag for porteføljestyringen.
- dekker ikke det komplette bildet av prosjektlederens detaljerte metoder og teknikker for planlegging og oppfølging av prosjektets gjennomføring
- beskriver ikke prosesser for selve fremskaffelsen av prosjektets ulike typer av produktleveranser, men viser til det nødvendige samspillet med disse prosessen



Figur 2: Stegene i Difis prosjektveileder(www.difi.no)

Idéfasen beskriver linjeorganisasjonens prosess for å indentifisere, registrere, kategorisere og prioritere behov, problemer eller idéer til større eller mindre forbedringstiltak. Virksomheten gjør her en første vurdering av de ulike behovene, og gjør en prioritering av hva som er viktigst å ta fatt i. Fasen avsluttes med BP1 - beslutning om oppstart av konseptfasen.

Konseptfasen sikrer at et eventuelt prosjekt vil være riktig bruk av virksomhetens ressurser for å tilfredsstillere et definert behov. Dette gjøres ved å utrede alternative konsepter og velge det beste. Det er 6 utredningsaktiviteter som er minimumskravene i utredningsinstruksen, disse tilsvarer de 6 sentrale spørsmålene i figuren under.



Figur 3: Konseptfasen i Difis prosjektveileder (www.difi.no)

Ferdigstille dokumentasjon som gir virksomhetsleder godt beslutningsunderlag for BP2 – Beslutte oppstart av planleggingsfasen

Planleggingsfasen sikrer at virksomheten har en god forståelse for arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet, før virksomhetsledelsen forplikter seg til en betydelig investering.

Planleggingsfasen skal legge grunnlaget for en god styring av den videre prosjektgjennomføringen. Dette dreier seg om å:

- Etablere prosjektets organisering, herunder viktige roller og ansvar knyttet til prosjektets styring
- Bestemme hva som skal være prosjektets produkter, det vil si hvilke behov og funksjoner prosjektets løsninger skal oppfylle, samt eventuelle føringer eller rammer for utarbeidelse av disse løsningene
- Utarbeide en overordnet plan for prosjektets gjennomføring, knyttet opp mot et antall gjennomføringsfaser og hva som skal leveres i hver fase

Utarbeide en gevinstrealiseringsplan, det vil si hva som må til for at prosjektets produkter skal bli tatt i bruk på en slik måte at de forventede gevinstene skal bli realisert

Gjennomføringsfaser skal levere prosjektets produkter ved å gjennomføre delfaser i henhold til de planer og strategier som fremgår av styringsdokumentet. Type prosjekt vil legge føringer for hvordan gjennomføringsfasene vil se ut. Prosjektleder er ansvarlig for å styre gjennomføringsfasene på vegne av prosjektstyret. Dette innebærer at prosjektleder skal delegere oppgaver og rapportere på fremdrift i henhold til prosjektets styringsparametere (tid, kostnad, usikkerhet, kvalitet, omfang og gevinster). I løpet av gjennomføringsfasene vil eierskap til prosjektproduktene som utvikles overføres til brukerne. Det kan være flere overleveringer i et prosjekt avhengig av hvilke produkter et prosjekt skal produsere. Det er sentralt at overlevering gis stor oppmerksomhet og planlegges nøye.

Avslutningsfasen sikrer en strukturert og formell avslutning av prosjektet, og en god overlevering til linjen. En god avslutning kjennetegnes ved en ryddig og omforent avsjekk mellom prosjekt og linjeorganisasjon av at alt er levert som avtalt og i henhold til forventningene. Basert på at prosjektmålene har blitt nådd overføres produktansvaret/eierskapet til linjeorganisasjonen, det vil si ansvaret for drift, forvaltning og eventuell videre utvikling av produktene. I Realiseringsfasen skal virksomheten følge opp sin videre realisering av gevinster, og vurdere oppnåelsen av effektmål. Det er viktig at gevinstarbeidet vektlegges i alle fasene av et prosjekt. Noen ganger kan gevinster realiseres i løpet av prosjektperioden, men ofte kan de ikke tas ut før prosjektet er avsluttet. Planlegging av gevinstrealiseringen skal påbegynnes i konsept- og planleggingsfasen av et prosjekt, der

forventede og ønskede gevinster kartlegges og defineres. Arbeidet med gevinstrealisering er en stor oppgave som krever prioritering og oppfølging. Realiseringsfasen inneholder aktiviteter som bidrar til at organisasjonen får realisert ønskede gevinster ved å nyttiggjøre seg av prosjektets produkter. I denne fasen bør det arbeides praktisk med hvordan virksomheten kan jobbe videre med å hente ut gevinstene som ble dokumentert i gevinstrealiseringsplanen. Den ansvarlige for gevinstrealiseringen skal sikre at de planlagte tiltakene for gevinstrealisering gjennomføres, og skal også følge med på om gevinster har blitt realisert.

2.7 Gevinster og gevinstrealisering

Gevinster er ifølge DFØ nyttevirkninger, fordeler eller positive effekter som forventes oppnådd ved et prosjekt eller tiltak. Gevinster er ønskede og planlagte, og helst forhåndsdefinerte. Gevinster kan også oppstå som ikke-planlagte virkninger underveis og i etterkant av prosjekter (KommIT, 2019).

Gevinster kan deles inn i tre hovedtyper(DFØ.no):

- Effektiviseringsgevinster for staten er gevinster som gir besparelser på budsjettene til statlige virksomheter. Eksempler på slike gevinster er redusert bemanning og reduserte utgifter til lokaler. Disse gevinstene bør verdsettes i kroner siden de skal synes på virksomhetenes budsjetter.
- Kvalitetsgevinster for staten er gevinster som medfører økt kvalitet på ett eller flere områder. Eksempler på kvalitetsgevinster er færre situasjoner med avvik fra normal drift, raskere svar, bedre arbeidsmiljø og økt tillit til en virksomhet. Disse gevinstene kan det være hensiktsmessig kun å tallfeste i fysiske størrelser og beskrive.
- Gevinster for øvrige aktører er besparelser og kvalitetsgevinster for kommuner, statsforetak, privatpersoner og privat sektor. Eksempler på slike gevinster er reduserte utgifter til porto, lavere transportutgifter, redusert bemanning, bedre arbeidsmiljø og økt tillit.

Gevinstrealisering er aktiviteter som skal lede til at de ønskede og planlagte gevinstene blir realisert. I følge Riksrevisjonen (2005) er ikke offentlig sektor god nok til å påvise om gevinster er realisert i forbindelse med IKT-investeringer. Regjeringens

digitaliseringsrundskriv peker blant annet på at utvikling av IKT-tjenester skal ses i sammenheng med arbeidsprosesser og organisering, og at planlegging og gevinstrealisering må vektlegges. Gevinstrealisering fremmer effektiv ressursbruk. Prosjekter som gir gevinster kan føre til at spart tid eller penger kan utnyttes andre steder i kommunen til glede for innbyggerne. Gevinstrealisering gir også økt fokus på kvalitative gevinster som kommer kommunen og innbyggerne til gode (KommIT, 2019). Hvorfor oppstår det da ofte en forskjell mellom identifisert gevinstmulighet og resultat? Karlsen (Karlsen, 2017) har identifisert flere årsaker. En årsak er at mange ledere tar gevinst for gitt. Man skal imidlertid være klar over at gevinster ikke oppstår av seg selv. Ny teknologi fører ikke automatisk til mer effektive arbeidsprosesser. Andre ganger kan årsaken være selvtilfredshet. Prosjektet er gjennomført med godt resultat og dette tar fokuset vekk fra gevinstene. En tredje årsak kan være fravær av felles fremtidsbilde, eller at et slikt fremtidsbilde med tilhørende gevinstmulighet mangler forankring hos alle berørte parter. Avviket kan også skyldes dårlig planlegging og manglende kommunikasjon. Videre kan manglende kreativitet og ambisjoner gjøre at hindringene ikke takles. Andre ganger kan årsaken være at ledelsen har hatt for høye forventninger til prosjektresultatet slik at gevinstmulighetene er blitt overestimert.

Direktoratet for Økonomistyring (DFØ) har identifisert følgende suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering (DFO.no):

- Erkjenn at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet.
- Identifiser tidlig tiltakets gevinster og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert.
- Erkjenn at gevinstene ikke blir realiserte av seg selv, og at det derfor må settes av nok ressurser til arbeidet med gevinstrealisering

Finansdepartementet (FIN) og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) sier i likelydende tildelingsbrev til DFØ og Difi (DFØ, 2017):

«Til tross for at mye bra er blitt gjort, mener KMD og FIN at mer kan gjøres for å legge til rette for at identifiserte gevinster faktisk tas ut. Erfaringer viser at selv om gevinster ofte identifiseres i beslutningsgrunnlaget for tiltaket, jobbes det ikke målrettet og systematisk for å hente ut gevinstene etter beslutning om finansiering og igangsetting.»

2.8 Bakgrunn for case-prosjektet

Trondheim kommune er eier av en av landets største kunstsamlinger. Årlig avsettes 1,25 % av kommunes investeringsbudsjett til nye innkjøp og kunstprosjekter i offentlige rom. Bare siden 2002 har kommunen investert omtrent 170 millioner kroner på kunst i offentlig rom. Det eksisterte en stor samling av kunst før det ble besluttet en fast investeringsramme og rett etter tusenårsskiftet ble det foretatt en fullstendig gjennomgang av all kunst som befant seg i kommunale bygg og uterom. Kunsten ble merket og registrert i PIE-basen (kunstbasen) som nå skal avvikles. Det er svært viktig at det etableres et ny løsning når det gamle fases ut for at Trondheim kommune skal kunne ivareta sine forpliktelser knyttet til forvaltning av kunstverdiene. Kunsten i kommunal eie skal være registrert i kunstbasen. Mye tyder imidlertid på at registreringene de senere årene ikke er fullstendige. Kunst er flyttet uten at det er blitt registrert og det er fare for at noen kunstverk er forsvunnet. At oversikten nå ikke er tilfredsstillende skyldes i hovedsak manglende kapasitet til oppfølging av enhetene, men også at eksisterende kunstbase er lite brukervennlig for de som registrerer og forvalter, samt at den ikke støtter opp om kravene til internkontroll. For å kunne sikre kunstverdiene i Trondheim kommunens eie, er det viktig at den nye løsningen er brukervennlig og støtter forvaltningen av kunstverdiene. Forvaltning omfatter løpende oversikt over hvor kunsten befinner seg, hvem som er ansvarlig eier, og hvem som forvalter den. Det er viktig at løsningen åpner for at for eksempel Trondheim eiendom og Trondheim bydrift kan registrere mangler og oppdatere når utbedringer eller vedlikehold gjennomføres der kunsten er lokalisert. Dette vil også gi en bedre oversikt over hvor mye ressurser vi bruker på drift og vedlikehold. Enhetsledere bør kunne registrere og følge opp hendelser og avvik på en enkel måte.

2.8.1 Status Digitalisering i Trondheim kommune

I mars 2018 publiserte PricewaterhouseCooper (PwC) rapporten «Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser». Denne er utarbeidet på vegne av KS (Kommunenes Sentralforbund) for å få et verktøy i det videre arbeidet med digital omstilling i kommunesektoren. Trondheim kommune er en av 7 caseorganisasjoner som ble undersøkt i rapporten. Rapporten viser at Trondheim kommune har jobbet systematisk med digitalisering de siste årene. I juni 2012 ble arbeidet forankret i formannskapet som en hovedsatsning for å møte behovene for arbeidskraft slik at kommunene skal kunne levere velferdstjenester i årene fremover.

Prioriteringen ble senere konkretisert gjennom temaplan for IKT, digitalisering og velferdsteknologi 2015-2018.

Hovedvisjonen for digitaliserings- og velferdsteknologisatsingen er mestring - både for innbyggere og medarbeidere. For å møte dette ble følgende mål satt for perioden 2015-2018((PwC), 2018):

- Effektivisering av tjenesteproduksjon ved standardisering og automatisering
- Legge til rette for selvbetjening og digital kommunikasjon som førstevalg
- Teknologi bidrar til innovasjon i tjenesteproduksjonen
- Gode verktøy gir et bedre arbeidsmiljø for den enkelte

Trondheim kommune har jobbet mye med utvikling av digital kompetanse i organisasjonen, blant annet gjennom innovasjonssamlinger for alle medarbeidere og mer tilpassede kompetansehevingstiltak i utvalgte sektorer. Et av kommunens viktigste tiltak er gjennomføringen av et omfattende lederutviklingsprogram for alle lederne, "Helhetlig ledelse". Ved at innovasjonsledelse inngår som en av de viktigste temaene i programmet sikrer kommunen på at alle ledere har en grunnleggende forståelse for pågående og kommende digitale omstillingsprosesser

Kommunen opprettet i 2013 "Program for Digitalt førstevalg" for å nå målet om et "digitalt førstevalg" - at samhandling digitalt skal være innbyggernes og næringslivets førstevalg.

Det har tidligere vært lav bevissthet i Trondheim kommune om at gevinstrealisering er et eget område som forutsetter fokusert og systematisk jobbing. Program for digitalt førstevalg har derfor jobbet systematisk for å disiplinere prosjektgjennomføringen, samt strukturere og dokumentere arbeidet med gevinstrealisering. Kommunen lager verktøy og jobber med å tydeliggjøre ansvars plassering, i tråd med DIFIs prosjektveiviser. Dette innebærer blant annet at det stilles krav om at forventede gevinster ved et prosjekt må beskrives før det sendes over til bystyret for behandling og vedtak om gjennomføring. Kommunen opplever at det i enkelte tilfeller er utfordrende å måle den reelle gevinsten. Dette gjelder særlig når endringen gir gevinster som i større grad er knyttet til økt kvalitet enn økonomi((PwC), 2018).

2.8.2 Digitalt førstevalg i Trondheim kommune

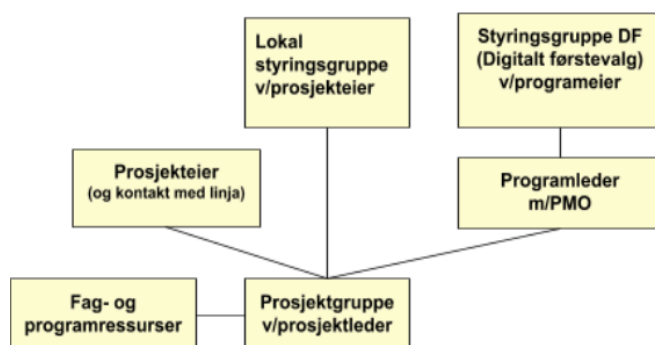
Program for Digitalt førstevalg er opprettet for at Trondheim kommune skal nå målet om et "digitalt førstevalg" - at samhandling digitalt skal være innbyggernes og næringslivets førstevalg.

Formålet med programmet er å sikre at kommunen utvikler gode digitale tjenester til innbygger og næringsliv på en effektiv måte og med en optimal bruk av ressurser. Programmet samordner og koordinerer derfor digitaliseringsprosjekter mot innbygger/næringsliv og relaterte aktiviteter. For å lykkes med de digitale tjenestene legger programmet vekt på tilnærme seg digitaliseringsarbeidet med utgangspunkt i brukeren, fokus på sikkerhet, personvern og gjennom å vurdere hele verdikjeden. I tillegg legger vi vekt på å tilrettelegge for en helhetlig og moderne tjenesteorientert arkitektur.

Programmet er en gjennomføringsorganisasjon, det vil si at programmet hjelper til med å gjennomføre prosjektene til riktig kostnad, til riktig tid og med god nok kvalitet. Programmet har som mål å utnytte felles ressurser best mulig gjennom koordinering av digitaliseringsprosjektene.

Programmet samordner frikjøp, rekruttering og innleie av kompetente medarbeidere og prosjektledere. Programmet sørger for relevant verktøy og rutiner og deler "beste praksis". Programmet bidrar til at aktuelle lover og retningslinjer, anbefalinger og kvalitetskrav er godt kjent og etterleves, eksempelvis brukermedvirkning, universell utforming, gevinstrealisering, sikkerhetsarkitektur, nasjonale standarder og forvaltningsregler. Programmet følger en helhetlig og tjenesteorientert arkitektur ("Hjemmeside Trondheim Kommune,")("Hjemmeside Trondheim Kommune,")("Hjemmeside Trondheim Kommune,")(www.trondheimkommune.no).

Enkel organisasjonsskisse som viser prosjektets struktur:



Digitalt Førstevalg i Trondheim kommune jobber etter Difis prosjektveiviser.

3. Metode

Dette kapitlet vil redegjøre for fremgangsmåten som er benyttet for å gjennomføre denne studien. Jeg vil forklare og begrunne valg av design benyttet for å besvare forskningsspørsmålene, og videre legge frem og analysere innsamlet data. Jeg vil til slutt vurdere studiens relevans og pålitelighet.

3.1.Forskningsdesign

Etter å ha utarbeidet problemstilling og forskningsspørsmål ønsket jeg å finne et forskningsdesign som kunne hjelpe meg å belyse disse faglig. Kvalitative metoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg hvor forskeren kan veksle mellom de ulike delene av prosessen. Utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning vil derfor kunne ha et gjensidig påvirkningsforhold (Thagaard, 2009). For å få nødvendig nyanserikdom og fleksibilitet falt valget på kvalitativ metode. Jeg tror informantenes subjektive betraktninger kan beskrive prosjektprosessen best. Når forskning er kvalitativ betyr det vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, fremstår eller utvikles. (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Den kvalitative metoden egner seg til å avklare et uavklart tema nærmere, og til å få en nyansert beskrivelse av temaet (Jacobsen, 2005). Ofte vil det være en sterk sammenheng mellom valg av intensive undersøkelsesopplegg, som enkeltcase, og kvalitative metoder. Intensive design er velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser, forholdet mellom individ og kontekst – kort sagt de samme grunnene vi har oppgitt for å velge (kvalitativ) tilnærming (Jacobsen, 2005).

Kvalitativ case-studie

I denne studien er det av interesse å finne mest mulig informasjon om ett prosjekt som er avgrenset i tid og rom, så det er naturlig å gjennomføre den som en casestudie. Ordet case kommer fra latin *casus*, som betyr tilfelle. Casedesign studerer ett eller noen få tilfeller inngående. I forskning er det særlig to kjennetegn ved en case; avgrenset oppmerksomhet mot den spesielle casen og en mest mulig detaljert beskrivelse (Johannessen, 2016). Gjennom detaljerte beskrivelser gir casestudier god mulighet til å avdekke kausale mekanismer og

prosesser. Casestudier er dermed godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre og hvordan spesielle resultater «produseres» (Jacobsen, 2005).

3.2 Datakilder

Når vi benytter oss av flere ulike typer data, kan disse brukes til å berike og kontrollere hverandre (Jacobsen, 2005). I denne studien har jeg samlet inn primærdata i form av dybdeintervjuer med utvalgte informanter, og sekundærdata i form av dokumenter som prosjektrapporter og møterefater. Sekundærdata ble også benyttet for utforming av intervjuguide.

3.2.1 Kvalitativt intervju

Når man benytter kvalitativ metode, ønsker man å komme nær innpå personer i målgruppa vi er interessert i å vite noe om (Johannessen, 2016). Hensikten med kvalitative intervjuer er fylldige beskrivelser slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. Intervjuer egner seg når forskeren har behov for å gi informanten større frihet til å uttrykke seg enn det et spørreskjema tillater. Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best frem når informanten kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Johannessen, 2016)t.

3.2.2 Rekruttering av informanter

Rekrutteringen av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål, så tilfeldig utvalg av informanter er lite egnet. Vi snakker isteden om hvilke informanter som er mest relevant og interessante for studien (Johannessen, 2016). Jeg har derfor benyttet en strategisk utvelgelse av informanter. Jeg hadde i forkant et uformelt møte med programkoordinator for å få en rask oversikt over prosjektet og hvilke nøkkelpersoner som var involvert. Jeg valgt så ut de som hadde mest kunnskap om de forskjellige aspektene av prosjektet. Dette ble kombinert med snøballmetoden, hvor jeg forhørte meg hos mine informanter om hvilke andre personer som hadde mye kunnskap om de temaer som var relevante for studien. Jeg endte opp med 8 intervjuer av 6 forskjellige informanter som hadde ulike roller i, og representerer forskjellige sider ved, prosjektet. Tabell x viser oversikt over informantene

Informant	Tilhørighet	Stilling
A	Rådmannens stab, kultur	Prosjekteier
B	Digitalt Førstevalg	Programkoordinator
C	Digitalt Førstevalg	Prosjektkoordinator
D	Eksternt Rådgivningsfirma	Prosjektleder
E	Trondheim Eiendom	Tjenesteforvalter
F	Kultur-IT	Kontaktperson leverandør

3.2.3 Intervjuguide

Jeg valgte et semi-strukturert design på intervjuguiden. Det semi-strukturerte intervjuet er det mest brukte i moderne intervjuforskning (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Her forløper samtalen som en interaksjon mellom forskerens spørsmål, hvorav noen er nedfelt i en intervjuguide på forhånd, og intervjupersonens svar. Jeg hadde også med meg lapper som beskriver hver av fallgruvene for offentlige IT-prosjekter identifisert av Lauesen. Informant A, B, C og D har vært involvert gjennom hele eller store deler av prosjektfasen, så for disse avsluttet jeg intervjuet med å be de plukke ut lapper med fallgruver som i deres mening hadde vært tilstede i prosjektet. hver av fiaskofaktorene for offentlige IT-prosjekter identifisert av Lauesen. Informant E og F har ikke vært tilstede i prosjektgjennomføringen, og jeg anså derfor at de ikke har grunnlag for å kunne utpeke disse faktorene.

3.2.4 Gjennomføring

Gjennomføringen av intervjuene er hovedsakelig gjort i Trondheim kommunes møtelokaler i Trondheim sentrum, med unntak av ett. For intervju med kontaktpersonen fra leverandøren benyttet vi møtelokale på hans arbeidssted. Alle intervjuene varte mellom 45-75 minutter. Jeg valgte å ikke benytte lydopptak da mange vil være mindre åpne når de vet de blir tatt opptak av. Jeg ønsket at alle intervjuobjektene skulle uttale seg helt fritt. Jeg har tatt notater på laptop under intervjuene, og satte av tid umiddelbart etter hvert intervju for å bearbeide notatene.

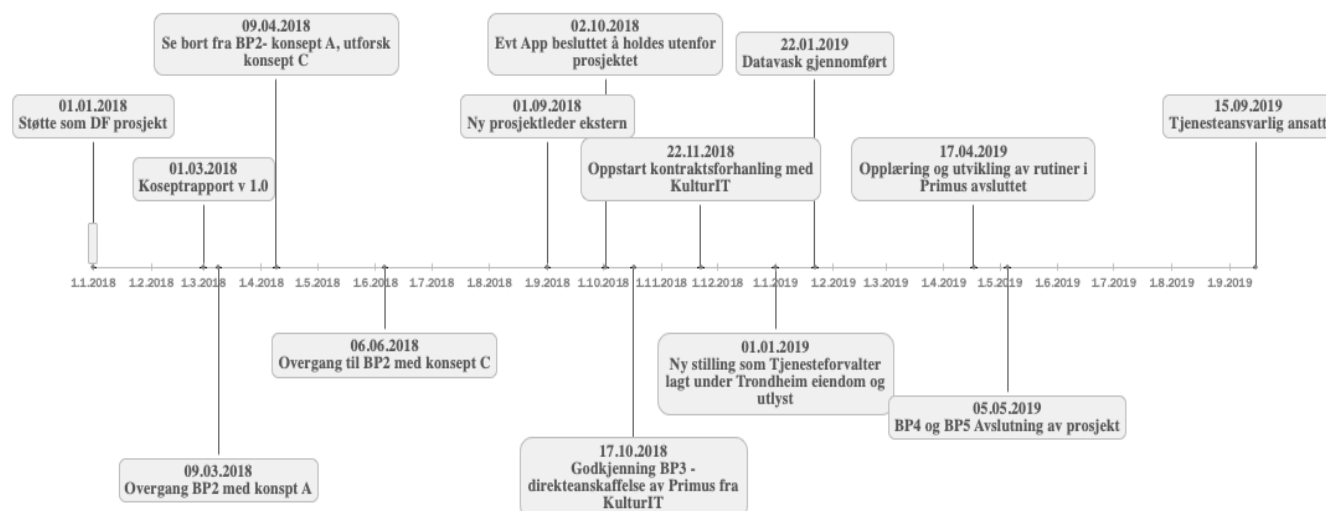
3.2.5 Dokumentkilder

Dokumentanalyse omtales gjerne som en type kvalitativ innholdsanalyse der forskeren samler inn data for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon om de forholdene man ønsker å studere (Johannessen, 2016). I studien har jeg benyttet skriftlige dokumenter som sekundærkilder. Jeg har fått tilgang til alle skriftlige dokumentene i Trondheim kommune som omhandler prosjektet «Kunstbasen», og i tillegg alle skriftlige dokumenter som omhandler programmet Digitalt Førstevalg. Jeg har av dette datamaterialet plukket ut de som var relevante for denne studien. Tabell x viser en oversikt over sekundærdata som ble brukt.

Dokument	Relevant informasjon:
Kunstbase i Trondheim - søknad	Bakgrunn for prosjektet Identifiserte Gevinster
Prosjektgjennomføring Kunstbasen	Sjekkliste som viser hvordan prosjektgruppen har jobbet med stegene fra prosjektveiviseren. Her kunne jeg se hvordan de har jobbet med gevinster gjennom prosjektets ulike faser
Konseptrapport for Kunstbasen v 1.0	Første konseptvurdering
Konseptrapport for Kunstbasen v 2.0	Endelig konseptvurdering
Anskaffelsesprotokoll Primus	Anskaffelsesinformasjon
Notat Anskaffelsesprotokoll – ADFS integrasjon	Prosess for å slippe påloggingskravet i standardkontrakten
Budsjett kunstbasen	Økonomiske rammer for prosjektet
Sluttrapport Kunstbasen	Oppsummering av måloppnåelse og refleksjoner over prosjektgjennomføringen.

3.3 Dataanalyse

Jeg innledet dataanalysen med å gå grundig igjennom notatene fra dybdeintervjuene samt sekundærdata. Jeg har kodet dataen i temaer, med utgangspunkt i de temaene jeg benyttet meg av i intervjuguiden. Mine temaer er: bakgrunn og formål, prosjektstyring, suksessfaktorer, fiaskofaktorer og gevinstrealisering. Jeg starter analysedelen med å sette opp en tidslinje over de viktigste aktivitetene i prosjektet.



Figur 4 Tidslinje for prosjektet "Kunstbasen"

3.3.1 Bakgrunn og formål

Informant A forteller at på begynnelsen av 2000 tallet, altså før kunstordningen i 2002, innser kommunen at den har en stor kunstsamling som må forvaltes og man laget da et «hjemmesnekret» registreringssystem på linje med inventarbasen. Det å registrere kunst er en egen oppgave som er litt mer alvorlig. Det er litt mer alvorlig å kjøpe seg et åndsverk enn å kjøpe seg en stol, det er forankret i lovgivningen. Da tar man på seg et forvaltningsansvar. Informant A mener at på dette tidspunktet ante ikke kommunen hvor omfattende utbyggingshastigheten i Trondheim skulle bli, og hvor stor kunstsamling de ville ende opp med. Gjennom kunstordningen har de investert ca 200 millioner siden 2002, i tillegg til den store kunstsamlingen Trondheim kommune allerede eide. Samlingen er en av Norges største samlinger av samtidskunst. Da informant A kom inn i sin nåværende stilling for 3,5 år siden var registrering i kunstbasen en av ansvarsområdene. Basen var ganske godt oppdatert ved overtakelsestidspunktet, men ikke helt, det var noe etterslep. Informant A innså raskt at det ikke var kapasitet i stillingen til å sitte med ansvaret for registrering av kunst. Situasjonen var rett og slett ikke forsvarlig.

«Jeg kan ikke stå på rådhustrappa og si at Trondheim kommune har full oversikt over alle kunstverk. Det skjønnte jeg raskt at det hadde vi ikke».

Så behovet for et nytt system og flere ressurser var til stede. Så kom beskjeden om at det gamle systemet, PIE, skulle fases ut i 2018. Dette ble en dytt til å starte prosjektet, noe måtte gjøres. Informant A meldte inn behovet og gikk inn i en kartleggingsprosess på hva som trengtes. Prosjektet ble også søkt inn til Digitalt Førstevalg for å få hjelp og støtte til prosjektgjennomføringen.

Informant E ble leid inn som kunstfaglig ressurs og jobbet med oppdatering av kunst i det gamle systemet PIE. Informant E ble involvert da prosjekteier ønsket å starte en samlingsrevisjon i forbindelse med anskaffelse av nytt system, hvor man skulle gå over hele samlingen for å sjekke at alt var registrert og at informasjonen stemte med det som var registrert. Det hadde ikke vært utført en samlingsrevisjon siden PIE-basen ble innført i 2002.

Informant E påbegynte revisjonen høsten 2018 sammen med en kollega, og de har foreløpig bare dekket en brøkdel av samlingen som består av over 5000 verk. Det er et veldig omfattende arbeide. For hvert objekt må de ut til enhetene, sjekke om de finner kunsten, ta bilder til registeret og se om noe trenger vedlikehold. Det er mye leting etter kunst de ikke finner, ofte på grunn av flytting. Denne kunsten kan gjerne dukke opp igjen andre steder. Dette skjer på grunn av manglende rutiner på varsling ved endringer. Det kan også skje endringer ved enheten som gjør at de tar ned kunst. Om de skal male eller flytte på møbler så er det noen som ikke følger rutiner om varsling eller ikke kan rutinene, og da kan de finne det igjen senere plassert i en kjeller eller på et lager. Informant E har også oppdaget en del feil. I PIE-systemet var hvert objekt registrert to ganger, en gikk på verk og en gikk på plassering. Dette gjorde at kommunen trodde de hadde dobbelt så mye kunst som de hadde i virkeligheten. Det er også oppdaget en del kunst registrert i PIE som ikke kan finnes igjen. Det er fortsatt mye som gjenstår på dette arbeidet.

Informant A kan også opplyse om at det ikke finnes gode rutiner for rapportering om endringer og vedlikeholdsbehov fra enhetsledere hvor kunsten er plassert. Det var en rutine for noen år siden hvor enheten skulle rapportere, men det systemet har ikke fungert. Ingen i kommunen i dag vet helt hvordan det fungerte. Da informant A startet skulle systemet fases ut. I starten av kunstprogrammet, da det var få enheter, gikk det nok fint å forholde seg til hver enkelt enhetsleder å få en rapport. Nå når samlingen har vokst seg så stor er situasjonen en annen, og det må det på plass gode rutiner.

Informant E kan også fortelle om stor frustrasjon hos renhold, drift og vedlikehold-staben. Her har det ikke eksistert gode rutiner for å varsle behov for vedlikehold av kunst. De har vært klar over at de har et ansvar for å vedlikeholde kunsten, uten å ha noen gode rutiner på dette eller kunstfaglig kompetanse. Noe kunst har de ikke tilgang til og noen materialer vet de ikke hvordan de skal behandle. De har fjernet objekter som har blitt ødelagt og har utgjort en fare, og vedlikeholdt objekter som er tilgjengelige for dem. De har gjort så godt de kunne med den informasjonen som har vært tilgjengelig for dem, men det er et stort behov for klare rutiner på dette området.

3.3.2 Prosjektstyringen

Rammeverket Digitalt førstevalg

Informant B forklarer at da det ble klart at dette var et Digitalt Førstevalg-prosjekt så er det en mal som skal følges. Først skal det fylles ut en del skjema om ressursallokering og gjennomføringsplan. Det var ikke klart på det tidspunktet hva som trengtes, så det ble en anslått gjennomføringsplan. De så på hvilke ressurser som kreves og hvem som var ledig. Programmet hjelper til med å skaffe riktig ressurs til hvert enkelt prosjekt. Trengs det en ekstern prosjektleder så tar programmet den prosessen, som de gjorde i dette tilfellet. De følger Difis programveileder og må påse at alle formaliteter er på plass, og at alle roller er tilstede. I starten hadde prosjekteier mange hatter, så de jobbet en del med å få på plass alle rollene som trengtes.

Rammeverket er viktig og nyttig for å få gjennomført prosjektene på best mulig måte, men kan oppfattes som rigide, spesielt for mindre prosjekter. Informant A har aldri vært med på gjennomføring av et så strukturert prosjekt. Informant A mener også at det har også vært en veldig byråkratiskprosess i forhold til hierarki for et så lite prosjekt, og mener samme resultat kunne blitt oppnådd uten så omstendelige prosesser.

«Det trengs noe struktur og noen rammer for å drive prosessen videre, men vi satt i prosjektgruppen som var nesten identisk med styringsgruppen, og filte en del på formuleringer knyttet til mål og resultat etter denne malen. Jeg er ikke helt sikker på om dette var nødvendig».

Informant A presiserer at linjen er kjempefornøyd med resultatet og kjempefornøyd med alle som har deltatt.

Informant B jobber innen Digitalt Førstevalg-programmet og kan ha forståelse for at rammeverket oppfattes som noe tungt. I dette prosjektet så jo prosjektgruppen f.eks at gevinstplanskjema ikke var relevant for dem. Det er noen tyngre prinsipper Digitalt Førstevalg opererer med som det kan være vanskelig å se skal være relevant for små prosjekter. Men heldigvis kunne programkoordinator i dette tilfellet veilede i forhold til hva som var relevant i programmet og hva som kunne tas bort. Informant B forteller at prosjekteier har takket for den gode støtten de fikk. Informant B syns selv at det kan være tung med to nivåer for enhver formalitet.

Informant C har inntrykk av at prosjekteier nok mente at det ble som å skyte spurv med kanon, når man bruker et slikt rammeverk på et så lite prosjekt. Dette er jo noe man kan se på. Informant C har sin tilnærming til rammeverket hvor man bruker det så godt så mulig, og prøver å tilpasse det til hvert enkelt prosjekt.

«Jeg syns nok det er bedre med for mye enn for lite».

Informant D syns derimot ikke at det blir for mye. Informant D mener at rapportering og oversikt er viktige faktorer i et prosjekt, og ville heller sett på problemer med standardkontrakten som benyttes i IT prosjekter. Det ble brukt lang tid på å få på plass kontrakten med KulturIT. Mye på grunn av at standardkontrakten til Trondheim kommune har veldig mange krav, og prosjektet brukte mye tid på å skrelle bort krav. «De kan med hell se på å lage forenklet kravspesifikasjon da de tekniske krav er for tunge. Men prosjektkravene med rapportering bør følges uansett!»

Tid

Informant C forteller at det i starten av prosjektet ble utarbeidet et styringsdokument som prosjektet skulle følge. Her anslo de at prosjektet skulle være avsluttet ved utgangen av 2018, men de oppdaget tidlig at de trengte ekstra tid. Derfor fikk de overført resterende midler over til 2019. Først og fremst var det arbeidet med å få på plass kontrakten som forårsaket forsinkelsen, ifølge informant C. De hadde gjort et ganske ambisiøst anslag på hvor lang tid

det skulle ta, og det var en hel del krav som skulle møtes. I tillegg tok datavasken lengre tid enn beregnet.

Informant C utdyper videre at det var noen helt spesifikke avklaringer i kravspesifikasjonen som tok tid. Og det det sto på var et uforventet krav fra Trondheim kommune om påloggingsmetodikk. Dette var et krav det var vanskelig for leverandøren å få på plass uten å bygge om løsningen. Leverandøren kunne gjerne jobbe i den retningen, men det ville kreve mer. Denne saken måtte behandles to ganger i programstyret og prosjekteier måtte be spesielt om tillatelse til å gå bort fra dette kravet. De var også veldig opptatt av å få det avrundet og ferdig besluttet før jul. Det er jo slik i kommunen at 31.12 er rett side av kalenderen, og 1. januar blir feil år. Så de ville få gjort formalitetene før jul. Men de klarte å få tillatelse og fikk på plass avtaler og kontrakter på riktig side av nyttår.

Informant B: *«Andre steder ser vi at det er et stort fokus på å gjennomføre prosjekter på tiden, men Trondheim kommune har ikke det fokuset. Her er det viktigste kvalitet. Så styringsdokumentene ble redigert og godkjent redigert av styringsgruppen på ekstra tid. Det er nok ikke brukt mer ressurser på grunn av forsinkelsen, de har bare blitt strukket ut i tid».*

Ressurser

Prosjektet kunstbasen Trondheim hadde et lavt budsjett, men klarte å holde budsjetttrammene. Informant C uttaler at de i utgangspunktet trodde de måtte få programmert en enkel database for registrering, de trodde ikke de kunne finne en ferdig løsning til samme pris som kunne fungere til deres bruk. Så da de fikk det ferdige programmet Primus innen budsjettet opplevdes det helt utrolig å få så mye mer for pengene enn de hadde trodd.

Et ressursproblem som var tydelig gjennom prosjektet var at det ikke var noen tjenesteforvalter ansatt til å ta imot Primus-systemet når prosjektet avsluttet. Mens prosjektgruppen jobbet med gjennomføring av prosjektet jobbet prosjekteier med å få på plass en stillingsressurs til en tjenesteforvalter til det nye systemet. Budsjettet til denne kom i 2019. Informant C nevner at det var et stort problemet at linjen ikke var klar. Det var ingen å overlevere produktet til. Informant C uttrykker at var flaks som gjorde at fagressursen kom inn i prosjektet, og at det var samme fagressurs som ble ansatt i stillingen i etterkant. Da opplæring fant sted var fagressurs bare innleid på timebasis. Informant C tenkte på at det var ikke helt bra å lære opp en person som ikke er fast ansatt engang. Men det var jo en risiko og

et valg som fagstaben tok. Det var jo ikke bra, men samtidig så skulle prosjektet levere. Det hastet å fullføre prosjektet siden den gamle PIE basen ville forsvinne og det måtte være et nytt system på plass.

Kvalitet

Leverandør tilpasset ikke systemet til kommunen i stor grad, dette var en ferdig løsning, forklarer informant C. Det handlet mest om hvordan de ønsket å få det satt opp, og når de ikke skjønnte mulighetene eller forstod helt hvordan systemet fungerte så fikk de det ikke «skrudd til». De trodde de kunne gjøre ting som senere viste seg å ikke være mulig. Informant C mener de fikk for dårlig opplæring, og at det burde vært satt av mer tid til strukturert opplæring. De fikk opplæring som brukere, men var også administratorer og skulle sette opp løsningen og få formidlet hva de hadde behov for. Informant C uttaler at det først er nå når tjenesteforvalter er på plass at jobben med å tilrettelegge Primus for vår bruk begynner. De hadde veldig lite kontakt med brukerne av systemet, det de hadde var dialog med Trondheim Eiendom for å sikre at systemet hadde en fleksibilitet i løsningen i forhold til blant annet felter slik at løsningen kunne settes opp mot nye enheter. Og det fikk de på plass.

Informant A: « *Så langt er vi fornøyd med resultatet, men så forventer vi videre innsats fra Kultur IT*».

Informant E som bruker Primus til daglig forteller det er et veldig visuelt system. Du får opp bilder på alle kunstverk og det er lett å søke opp det du leter etter. Det er enkelt å registrere kunst og enkelt å søke. Det er derimot en del rusk og rask i programvaren, så det sendes mange feilmeldinger til leverandør og det er en del innloggingsproblemer. Informant E føler at de er ganske lei av alle henvendelsene til supportavdelingen. Dette programmet er jo laget for museum, men man kan skjule noen av funksjonene om man ikke trenger dem. Informant E skulle ønske en kunne skjule litt mer, da det er begrenset hva kommunen har bruk for. På grunn av alle problemene har de hatt alt for mye kontakt med Kultur IT. Det var en kvinne som ledet opplæringen i Primus og hun svarte tidligere alltid på spørsmål som de hadde, men etter omorganisering hos Kultur IT så er det nå alltid nye personer som svarer.

Informant F fra leverandører forklarer at Kultur IT ikke er et kommersielt firma. Deres tjeneste er for museene, og andre som ønsker å bruke deres museumssystem Primus kommer til dem. De driver ikke oppsøkende virksomhet, men har en fungerende supportavdeling.

Kultur IT oppsto på 90 tallet som et svar på Norsk Folkemuseums behov for en database, og fikk i starten støtte på statsbudsjettet til å utvikle et verktøy. Nå eies firmaet av en samling museer som bruker og videreutvikler systemet. Det tas ikke ut noe overskudd, det blir bare kjørt tilbake i selskapet. Dette reflekteres også i at de ikke har noen egen salgsavdeling, de ser seg selv som museenes interne IT selskap.

I forhold til Trondheim Kommune synes de at de hadde de en fin prosess med tidspunkter, møteplaner og beslutningspunkter. Informant F forteller om en ryddig og profesjonell oppførsel, men hvor de forventet mye støtte. Informant F forteller at kommunen nok hadde et større behov for støtte enn fagmiljø som har kunnskap om å jobbe med forvaltning av kunstsamlinger, og at den faglige samlingsforvaltnings-kunnskap deres var en svakhet. De hadde heller ikke god nok kunnskap til data og rutiner som skulle på plass i linjen. For lite til at Kultur IT kunne se på endringer eller få andre funksjoner på plass. IT kompetansen i kommunen fikk for mye taletid, mens de som skulle bruke systemet fikk ikke så mye taletid. Det hadde vært en veldig fordel om de som skulle jobbe med det hadde vært involvert, uttaler informant F. Kommunen hadde ikke på plass rutiner i forhold til vedlikehold, vaktmestere eller enhetene, og da var det vanskelig å se hvordan systemet best kunne brukes. Kultur IT merket godt at det ikke var noen å overlevere til, og de anbefalte å vente med Primus til noen var på plass i stillingen. Trondheim kommune fikk veldig mye støtte i forhold til hva de betalte for. Kultur IT brukte mer tid enn det de fikk betalt for på å jobbe med løsningen, for å kunne gi fra seg et bra produkt de var stolt av.

3.3.3 Suksessfaktorer

På spørsmål om hvilke suksessfaktorer som var til stede i prosjektet svarer informant A at en viktig faktor var at de hadde en veldig tydelig oppgave som skulle gjøres. Det var også veldig flinke folk til en hver tid, og riktig sammensatt kompetanse. Alle involverte hadde en positiv vilje og interesse for å få til dette relativt lille prosjektet. Det virker som folk synes det var morsomt å jobbe i prosjektet og de viste mye entusiasme. De hadde effektive møter med energi. Alle i gruppa bidro med sitt beste. Informant A er vant til å måtte gjøre veldig mye selv og syntes det var godt å få profesjonell støtte av folk som tok initiativ selv.

Informant B peker også på at det var et sterkt og tydelig behov for noe. Det måtte på plass et nytt program, det var det ingen tvil om. Prosjekteier hadde også fått mandat fra sin leder til å

ta alle beslutninger på området, så da var vi aldri i tvil om hvorvidt det som ble foreslått fra prosjekteier var greit eller ville bli motarbeidet. På andre områder kan det være vanskelig å få igjennom beslutninger da det er flere meninger om hvordan ting skal gjøres, men her var det ikke et problem. Prosjektet var heldig med å sette på folk som jobbet godt og effektivt sammen og fikk gjort alle punktene i gjennomføringsplanen.

Informant C opplevde at noe som var spesielt tydelig i dette prosjektet var hvor godt styringsgruppen fungerte. Dette har ikke informant C opplevd så tydelig og så bra i andre prosjekt. Og da spesielt hvor tydelig prosjekteier var og den tette tilknytningen til den siden som skulle ha prosjektet. I en situasjon hvor de har lite folk og hvor de egentlig ikke har linje til å ta imot, så kom de inn med en fagressurs til prosjektet og prosjekteier var rask til å skaffe det som trengtes. Dette er et av de prosjektene informant C kommer til å tenke tilbake på som utrolig gøy å jobbe med. På grunn av effektiviteten. Alt tok kort tid, og alle involverte var engasjerte og «på». De fikk tatt beslutninger og de fikk levert.

Informant D fremhever at alle involverte hadde stort eierskap til prosjektet. Programkoordinator var flink til å delegere, også hadde prosjektet en god dialog med prosjekteier. Den pragmatiske tilnærmingen til prosjekteier gjorde at vi kunne bevege oss relativt fort. Prosjekteier var flink til å få igjennom beslutninger. Programkoordinator var også god på det, men at prosjekteier var så tydelig gjorde det relativt lett.

Oppsummering suksessfaktorer identifisert av informantene:

- Klar oppgave, sterkt og tydelig behov
- Riktig sammensatt kompetanse i prosjektgruppen
- Alle involverte var engasjerte og viste stort eierskap til prosjektet
- Tett oppfølging av prosjekteier som hadde fullmakt til å treffe nødvendige avgjørelser. Fikk igjennom beslutninger raskt.

3.3.4 Fiaskofaktorer

		Funnet av informant:			
Årsaker til feil i offentlige IT prosjekter		A	C	B	D
ID	Analyse				
A4	Har tunge krav og tror det kommer gratis		x		
A7	Vil ha alt på en gang		x		
A8 + F	Planlegger ikke arbeidsprosessen				x
A10	Overraskende regelkompleksitet	x	x	x	
Anskaffelse					
B1	Leverandør for optimistisk - du må lyve for å vinne			x	x
Design					
C1	Sørger ikke for brukervennlighet, selv når de vet hvordan			x	
C2	Er for sen med design av brukerskjerm		x		
C3	Aksepterer løsningsbegrivelsen uten å forstå den			x	x
C4	Kan ikke se hvor langt leverandører har kommet				
C5 + A	"Min måte" uten å ta i betraktning leverandørens måte			x	x
Programmering					
D2	Overraskelser ved systemintegrasjon	x			
Oppstart					
F1	Starter opp systemet uten tilstrekkelig støtte og opplæring			x	x
F2	Systemet brukes ikke som tiltenkt				x
F3 + A	Feil estimat av menneskelig ytelse/prestasjon			x	
Ledelse					
G1	Ingen forretningsmål, eller glemmer de på veien				x
G2	Planlegger ikke på nytt, men antar at resten kan komprimeres			x	
G4	Ser ikke farene. Risikoanalysen toner ned farene			x	
G7	Mangel på ledelsesinvolvering	x			
G8	Overdreven ledelse eller ekspertinvolvering		x		
G11 + B	Tror loven blokkerer for sunne tilnærminger f.eks å snakke med leverandører eller pilot-test	x			

Tabellen under viser hvilke fiaskofaktorer informant A, B, C og D utpekte som relevant:

Under fiaskofaktorer vil jeg også ta med en faktor som ble nevnt av flere informanter under intervjuene som en stor ulempe. At det ikke var noen å overlevere til.

Oppsummering av fiaskofaktorer nevnt av to eller flere informanter:

- Overraskende regelkompleksitet
- Leverandør for optimistisk
- Aksepterer løsningsbeskrivelsen uten å forstå den
- «Min måte» uten å ta i betraktning leverandørens måte
- Starter opp systemet uten tilstrekkelig støtte eller opplæring
- Manglende linje

3.3.5 *Gevinst:*

I søknadsdokumentet er følgende gevinster identifisert:

Gevinster	Før hvem, og hvordan fremkommer gevinsten?
Samhandling: innbyggere vil oppleve at kunsten blir bedre ivaretatt og formidlet	innbyggere, politikere, kunstmiljøene lokalt og nasjonalt vil se at kunst blir verdsatt og vedlikehold tatt på alvor
Kvalitet: få forsvarlig oversikt over kunst i kommunal eie	sikre bedre historikk
Kvalitet: vedlikehold av kunst forbedres	vise oppgavefordeling tydeligere
Kvalitet: enklere rapportering	
Ressursutnyttelse: Bedre oversikt	
Ressursutnyttelse: Hindre dobbeltarbeid	
Ressursutnyttelse: Lettere rapporteringsrutiner for enhetsledere	

Informant D laget en gevinstrealiseringsplan i starten av planleggingsfasen. Prosjektgruppen så på hva det var mulig å hente inn og overlater så til mottaker å implementere gevinstene. Det de så mest på var muligheten for å styre vedlikeholdskostnaden siden dette har en reell verdi i forhold til tid og ressurser som går ut. Det er ønsket å kunne ha en oppfølging i databasen på hvilke krav man har til vedlikehold på de enkelte kunstverk, og som varsler automatisk i systemet. Da kan de planlegge vedlikeholdet i forhold til når driftsavdelingene er ute så de kan ta serviceoppdrag på kunstobjektene også når de først er ute på et bygg for vedlikehold. Dette var ifølge informant D den største verdien de så.

Informant B opplyser at Digitalt førstevalg har en sjekklister som skal fylles ut men at prosjektene, spesielt de små prosjektene, har selv anledning til å ta stilling til hva som er

relevant og ikke for dem. Prosjektet «Kunstbasen» rapporterte selv i begynnelsen at prosjekteier har ansvaret for gevinst, men at de ikke har utpekt ansvarlig for oppfylling.

I tillegg så hadde prosjektet en del myke gevinster og denne type gevinster tok ikke Digitalt førstevalgs gamle maler vare på. Det jobbes nå med å utarbeide nye gevinstmaler kan informant B fortelle. En av de viktigste gevinstene som ble rapportert inn i systemet er samarbeid, og det var den gevinsten de trakk frem. De hadde også andre myke gevinster som høynet kvalitet og samhandling. Våre gamle maler fokuserte på kroner og timer spart, men her var det ingen ansatt tidligere, bare prosjekteier, så det var ingenting å hente.

Informant A peker på at tjenesteforvalter ble ansatt for bare en måned siden. Det er en del av denne stillingen å skulle følge opp gevinstrealiseringen. Det viktigste vi kunne gjøre for å sikre gevinstoppfølging var å få på plass en tjenesteforvalter. Programvaren lå jo død til det kom inn noen i den stillingen. Det er helt utenkelig at informant A skulle hatt tid til å sitte å registrere. Budsjettet til denne stillingen kom først på plass underveis i prosjektet.

Informant C: *«Styringsgruppen valgte å ikke bruke tid på gevinstplanlegging. Det de hadde fokus på var at PIE basen skulle avvikles, så det måtte en ny løsning på plass».*

Digitaliseringsprosjekter har ofte en oppgave med å effektivisere, men her var det slik at PIE basen skulle ned. Men det er klart at det ligger et gevinstpotensiale i at vi nå gikk over til et system som er tilpasset bruken. I styringsdokumentet ser du at vi satte opp flere gevinster på sikt, men i sluttrapport er det fokusert på at vi måtte ha nytt system. Opprinnelig er det jo tatt med muligheten for en publikumsløsning, en App, men det ble fjernet underveis i prosjektet. Dette kan det godt hende at det kommer som et nytt prosjekt senere.

Sluttrapporten viser følgende status på gevinstarbeidet ved prosjektslutt:

Type nytte	Gevinst	Kommentar	Forankret hvor
------------	---------	-----------	----------------

Samhandling	Innbyggere vil oppleve at kunsten blir bedre ivare tatt og formidlet	Løsningen er etablert og legger til rette for publisering via Digitalt museum og appen Kpunkt som kan avropes i avtalen. Det er anbefalt å søke om investeringsmidler for å realisere publiseringdelen av løsningen.	Rådmannens fagstab
Bedre kvalitet	Få forsvarlig oversikt over kunst i kommunalt eie	Løsningen har flere funksjoner for søk og rapportering av kunst som er registrert	Tjenesteforvalter
	Vedlikehold av kunst forbedres	Løsningen er etablert og legger til rette for vedlikehold av kunst	Tjenesteforvalter
	Enklere rapportering	Løsningen har flere funksjoner for rapportering av kunst som er registrert	Tjenesteforvalter
Ressursutnyttelse	Bedre oversikt	Løsningen har flere funksjoner for søk og rapportering av kunst som er registrert.	Tjenesteforvalter
	Hindre dobbeltarbeid	Kunst som er kjøpt inn kan registreres direkte via PC eller nettbrett.	Tjenesteforvalter
	Lettere rapporteringsrutiner for enhetsledere	Løsningen har funksjonalitet for ulike typer rapportering. KulturIT har sagt seg villig til å utvikle løsningen slik at den er tilpasset kommunenes behov.	Tjenesteforvalter

Informant E er den som skal jobbe med gevinstrealiseringen. Hun har ikke fått en plan over gevinstarbeid, men har lest sluttrapporten fra prosjektet og hatt samtaler med overordnet om veien videre. Informant E ble ansatt som tjenesteforvalter i september 2019 og har bare akkurat kommet inn i stillingen, men har heldigvis vært involvert i prosjektet som fagressurs og har derfor erfaring med både det gamle PIE systemet og opplæring i Primus. Informant E anslår at det vil ta flere år før gevinstpotensialet kan realiseres. Informant E jobber ikke etter en oppsatt plan med gevinstarbeid enda, men mener å få det på plass etterhvert. Det er et stort etterslep i registrering av kunst som det nå prioriteres å få unnagjort. Den store samlingsrevisjonen som er påbegynt vil også ta lang tid å fullføre, og er helt nødvendig å få på plass. Det viktigste nå er å få en korrekt oversikt over kunsten i kommunens eie, da denne vil være grunnlaget for videre arbeid med rutiner og gevinster.

Informant E har startet med møter med renhold og drift for å se på hvordan det kan skapes bedre rutiner for vedlikehold. Det må på plass et samarbeid med teknisk kompetanse. Trondheim eiendom har en liste over årshjulet, hva som skal vedlikeholdes neste år. Her er det riktig at tjenesteforvalter hekter seg på siden de som tar befaring på byggene for å bestemme vedlikehold ikke har kompetanse på kunst. Det må også på plass rutiner for enhetene hvor kunsten er lokalisert slik at de enkelt kan rapportere vedlikeholdsbehov eller flytting av kunst. Det fantes en rutine for noen år siden, men det er usikkert når den forsvant.

Noen enheter varsler til rådmannens stab, andre ikke. Det er veldig viktig å få på plass disse rutinene for å ha en forsvarlig forvaltning av kommunens kunst. Informant E har nå fokus på å få oversikt over, og skape gode forhold til, alle som er involvert i Trondheims kunstsamling.

«Jeg er opptatt av å skape gode relasjoner og finne gode måter å løse problemene på fremover». – Informant E

Når det kommer til publikumspotensialet forteller informant A og E at det finnes en app for KORO (Kunst i offentlig rom), men ingenting av samlingen vår og løsverk ligger i denne appen. Den tar bare for seg kunst i uterom og skoler.

Kommunen ønsker jo også å få formidlet kunsten, men dette er krevende og vil bli neste skritt. Det er en del vurderinger vi må gjøre før vi utarbeider en app. Hva skal være med? Og hver gang vi f.eks skulle flytte et kunstverk, så måtte vi ha rutiner på å oppdatere alt flytende. Så vi er ikke klare for det enda, sier informant A.

Informant E ser et annet potensiale i Primus programvare, og det er muligheten for publisering i Digitalt Museum slik at kunsten vil bli tilgjengelig for publikum. Digitalt museum henter informasjon fra Primus, og du bestemmer selv hvilken informasjon som skal publiseres. Dette er et stort arbeid, men her kan man starte med de større kunstprosjektene som allerede er profesjonelt fotografert og har fått bearbeidet tekst. Dette vil være et flott tilbud både til publikum og til enhetene hvor kunsten er lokalisert, da de ofte ikke har noen informasjon om kunsten. Skien kommune har allerede startet på dette arbeidet.

4.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal jeg diskutere funnene fra forrige kapittel opp mot relevant litteratur presentert i kapittel 2 og egne refleksjoner. Diskusjonskapitlet er delt i to deler som tar for seg de to forskningsspørsmålene jeg stilte.

4.1 Prosjektforløp og gevinstrealisering

Jeg vil her se på prosjektforløpet etter fasene identifisert i Difis prosjektveiviser siden dette er rammeverket Digitalt Førstevalg i Trondheim kommune benytter seg av. Jeg vil sammenligne intervju-svar og prosjektdokumenter med teori og anbefalingene i prosjektveiviseren for å se i hvilken grad prosjektet har fulgt dette rammeverket. Jeg vil også se hvordan prosjektet har jobbet med gevinstarbeid i de forskjellige fasene, og i hvilken grad gevinstene er realisert i etterkant.

Jeg stiller forskningsspørsmål 1 og 2:

Forskningsspørsmål 1	Hvordan ble prosjektet gjennomført?
Forskningsspørsmål 2	I hvilken grad har man jobbet med gevinster i de forskjellige fasene av prosjektet?

Ide

Difis prosjektveiviser beskriver idefasen slik: *der man beskriver linjeorganisasjonens prosess for å indentifisere, registrere, kategorisere og prioritere behov, problemer eller idéer til større eller mindre forbedringstiltak. Virksomheten gjør her en første vurdering av de ulike behovene, og gjør en prioritering av hva som er viktigst å ta fatt i.* Dette prosjektet ble startet ut fra et klart og udiskuterbart behov. Det er ofte uenigheter om ressursbruken i det offentlige, og prosjekter kan bli motarbeidet av personer som mener at ressursene heller bør brukes andre steder. Her var behovet så klart at ingen prøvde å motarbeide prosjektet, noe som ble karakterisert som veldig viktig av informant A. PIE basen som ble brukt til registrering av kunst og for å holde oversikt over kunstsamlingen i kommunens eie skulle utfases, og de måtte få et nytt system på plass. Kommunen har et lovpålagt ansvar for å ta vare på åndsverk på forsvarlig vis. Kunst plassert i offentlige rom er underlagt opphavsrettslig vern etter Åndsverkloven av 15.06-2018. Prosjektets formål ble beskrevet slik i søknaden om midler:

1. Etablere ny kunstbase som ivaretar behovet for forsvarlig registrering av kommunens store kunstbase.
2. Kunstbasen må legge til rette for å registrere vedlikehold og drift av samlingen.
3. Bør kommunisere med formidlingsverktøy som når byens befolkning(f.eks App, nettside).

Det blir også påpekt i søknaden at det er avgjørende å få på plass personmessig ressurs til å sikre data som legges inn og endres. Behovet ble meldt inn og søkt inn til Digitalt Førstevalg for å få hjelp til gjennomføring. Grunnet publikumspotensialet i prosjektet, den identifiserte muligheten for å knytte nytt system til formidlingsverktøy for å gjøre samlingen tilgjengelig for byens befolkning, ble prosjektet tatt opp i Digitalt Førstevalg som koordinerte det videre prosjektarbeidet.

I søknaden er det identifisert potensielle gevinster innenfor områdene samhandling ved muligheten for digital publisering av samlingen, kvalitet ved forsvarlig oversikt og vedlikehold av kunst og ressursutnyttelse ved å hindre dobbeltarbeid og forenkle rapportering. Man ser et potensiale for en stor kvalitetsmessig gevinst, men vi ser i den samfunnsøkonomiske analysen, at det er vanskelig å beregne gevinst i kroner. Vanligvis vil man kunne regne effektivisering av rutinearbeid som bedre rutiner, rapportering og vedlikehold som spart tid og penger, men i dette tilfellet er problemet at rutinene ikke har vært på plass på noen av disse områdene. Siden rutinene ikke har vært på plass har rett og slett ikke disse oppgaven blitt utført tilfredsstillende, og dermed vil en gevinst bare kunne ses som økt kvalitet.

Konsept

Prosjektveiviseren slår fast at konseptfasen skal sikre at et prosjekt er riktig bruk av virksomhetens ressurser for å tilfredsstillere definert behov. Dette gjøres ved å utrede alternative konsepter og velge det best egnede. Minst tre alternative konsepter bør utredes. Nullalternativet skal alltid beskrives, det vil si dagens situasjon og forventet utvikling i fravær av nye tiltak.

I dette tilfellet var nullalternativet klart, uten et fungerende system står de uten forsvarlig forvaltning av kunsten og de fryktet at store verdier ville gå tapt på få år.

I konseptfasen la prosjekteier til et nytt behov for løsningen:

4. Man må sikre kommunikasjon nasjonalt/internasjonalt mot museum, andre institusjoner og innbyggere. Fylkeskommunen og andre kommuner kan være aktuelle samarbeidspartnere.

I første konseptrapport 1.03.2018 ble det beskrevet to forskjellige konsepter til utredning.

Konsept A – konverter enkelt, utrede og utvikle langsomt. Dette konseptet dreide seg om å snartlig konvertere PIE løsningen inn i en ny database - f.eks. en SQL database. Konsept B – grundig behovsopptak før man anskaffer riktig løsning.

I den oppdaterte konsertrapport 2.0 av 16.04.2018 har prosjektgruppen etter grundig undersøkelse av markedet identifisert et konsept C – Anskaffelse av Primus fra KulturIT med samarbeid om utvikling for kommunal sektor.

I utgangspunktet så prosjektet for seg at det mest sannsynlige løsningen var å få programmert et enkelt program for kunstregistreringen men etter grundig undersøkelse i markedet ble det altså oppdaget at det var en leverandør som både hadde en ferdig løsning som kunne brukes, en fungerende serviceavdeling og i tillegg ble brukt av både KORO (kunst i offentlig rom) og flere museum i Trondheim. Leverandøren lovte også å tilpasse systemet til bruk for storbyer, da det var flere kommuner som var interessert i systemet. Programkoordinator forklarer at de trodde de måtte få programmert en helt enkel database for registrering, og når de så fant et ferdig system til samme pris som fungerte til deres bruk var det helt utrolig. De fikk mye mer for det fastsatte budsjettet enn de hadde trodd.

I konseptrapport 2.0 analyserer prosjektgruppen alle tre konseptene før de avslutter med å anbefale vedtak for videreføring av konsept C i planleggingsfasen.

Planlegge

I planleggingsfasen skal prosjektets organisering og viktige roller på plass.

Programkoordinator får på plass programressurs/prosjektkoordinator, og det blir besluttet å hente inn en ekstern prosjektleder da kommunen ikke hadde riktig kompetanse tilgjengelig.

Prosjektets eksterne prosjektleder kommer inn fra 1.09.2018 og prosjektets styringsdokument blir utarbeidet. Den overordnede planen for prosjektets gjennomføring oppsummeres i prosjektets styringsdokument. Dette dokumentet gir prosjektstyret og andre interessenter et godt grunnlag for å forstå prosjektets innhold og overordnede plan for gjennomføring, og vil senere bli brukt som basis for å vurdere prosjektets suksess.

I styringsdokumentet blir prosjektets hovedprodukt beskrevet i tabell nedenfor:

Hovedprodukter	Beskrivelse
Anskaffelse	Gjennomføre anskaffelse av nytt system for registrering og forvaltning av kunst (kunstbasen)
Importere data	Ferdigstille en oversikt over eksisterende data for import i nytt system
Implementering	Implementere og konfigurere nytt system for registrering og forvaltning av kunst, samt overføre data fra gammelt til nytt system.
Overlevering til linja	Dokumentasjon og opplæring i bruk av nytt system
Publikum	Publisering av kunst i offentlige rom til publikum
Enheter	Enheter skal kunne holde oversikt over kunst i sin enhet

Det slås også fast at prosjektet skal gjennomføres som en del av programsatsingen Digitalt førstevalg. Dette innebærer krav om å følge rammeverk for prosjekter med bl.a. fokus på offentlig metodikk for prosjektgjennomføring, kommunikasjonsstrategi, kvalitetskrav, gevinstarbeid samt deltagelse i koordinerings- og felles aktiviteter i programmet.

Styringsdokumentet legger vekt på at foranalysen av tilgjengelige løsninger i markedet tyder på at det er kun en tilgjengelig tilbyder av et hyllevare produkt som dekker alle krav til forvaltning av kunstobjekter i henhold til en internasjonal standard. Det vil være viktig å holde anskaffelseskosten så lav som mulig. Med utgangspunkt i at det er kun en kvalifisert leverandør vil det vurderes gjennomført en direkteanskaffelse. Dette vil være med å holde anskaffelseskosten lav.

Vi kan se av prosjektets sjekklister at de ikke har gjort videre arbeid med gevinstarbeidet ut over gevinstoversikten i søknaden, og det er ikke utarbeidet gevinstrealiseringsplan.

Prosjektet slår fast: *«Den primære gevinsten er å ha en ny løsning på plass i løpet av 2018. Behovet for økt kapasitet til å hente ut gevinstene i løsningen er synliggjort fra linje og blir fulgt opp».*

Programkoordinator understreker at selv om prosjektplanleggeren inneholder maler for gevinstarbeid, kan prosjektene selv gjøre en vurdering på hva som er mest relevant for dem å jobbe med. Det er også slik at gevinstmalene til Digitalt Førstevalg har hatt et overveiende fokus på kvantitative gevinster, tid spart og penger spart, og er ikke tilpasset prosjekter med overveiende kvalitetsgevinster. De er i prosessen med å utarbeide nye maler, og kommunens ansatte vil bli kurset i de nye malene så snart de foreligger.

Gjennomføre

Gjennomføringsfasen startet opp i slutten av oktober 2018 med direkteanskaffelse av løsningen Primus fra Kultur IT. I samme periode ble det gjennomført ROS på informasjonen som løsningen skulle behandle samt forberedelse av eksport av data fra PIE. Før jul var kontrakten ferdig og data fra PIE importert til Primus. Grunnopplæring i Primus var gjennomført der fagressurs også deltok. Datavask av kunstnernavn er gjennomført av leverandøren etter at fagressurs utarbeidet underlaget. Det var planlagt at oppsettet og utarbeidelse av rutiner skulle være klart i februar, men leverandøren undervurderte behovet for opplæring og veiledning. Arbeidsmøte med fagressurs og prosjekteier ble derfor gjennomført i slutten av februar. Bruken av register, felter og maler i Primus ble avklart fram til påske slik at rutine for registrering av kunstobjekter i Primus kunne utarbeides. Opplæring er kun gitt til fagressurs som er innleid på timebasis siden tjenesteforvalter ikke blir ansatt før prosjektet avsluttes.

- Tid (fremdriftsstyring)

Prosjektet innser raskt at tidsplanen ikke vil holde, og utarbeider og får godkjent utsatt overlevering av prosjektet. Kontraktsforhandlinger tar lengre tid enn antatt grunnet tunge krav i standardkontrakten. Spesielt er det et punkt om påloggingsmetodikk som det krever lang tid å få på plass. Prosjektet får dispensasjon til å se bort fra dette kravet, men behandlingen krever to søknadsrunder til programkomite. Behovet for opplæring er også underestimert av leverandør og krever ekstra tid. Det er også spesifikasjoner ved tilpasning av systemet som tar lengre tid enn estimert da det ikke er ressurser på plass som kjenner bruksområdet og rutiner som skal ligge til grunn for tilpasning. Flere informanter presiserer at forsinkelsen ikke har ført til høyere ressursbruk, bare at prosjektet ble strekt ut i tid.

- Økonomi (økonomistyring) og ressurser (ressursstyring)

Prosjektet har et beskjedent investeringsbudsjett på 500.000,- som inkluderer innkjøp av Primus, konvertering av data og prosjektets utgifter(lønn). Endelig prislapp er 538.874,- og prosjektet regnes som innenfor rammene. Da prosjektet er så lite i omfang er budsjettet gjennomsiktig og det er ingen skjulte kostnader å ta med.

- Kvalitet, egenskaper og ytelse (kvalitetsstyring)

Primus er et profesjonelt verktøy for kunstforvaltning og innehar muligheter for samhandling både med andre faginstanser og med publikum gjennom Digitalt Museum, og på sikt muligheten for en publikums-App. Programmet er stort og komplisert men kan tilpasses til hver enkelt kunde til en hvis grad. Grunnet mangel på kunnskap om arbeidsrutiner i linjen hvor systemet skal tas i bruk ble ikke tilpasningen optimal under prosjektet. Nyansatt tjenesteforvalter jobber videre med Kultur IT om tilpasning i etterkant. Det er også gjort klar muligheten for en App rettet mot publikum. Denne kan knytte kunst opp mot enhetsregisteret slik at man kan få opp et kart over hvor de forskjellige kunstverk er lokalisert.

- Arbeidsomfang (endringsstyring)

Det var bare to avvik registrert i prosjektet. Prosjektet ble forskjøvet i tid. Prosjektsslutt var planlagt i desember 2018, men ble ikke ferdig før i mai 2019. Ubrukte midler fra 2018 ble overført til 2019. Forsinkelsen har ikke ført til komplikasjoner eller økt ressursbruk. Det andre avviket var beslutningen om å ta ut løsningen for en app` for publikum fra prosjektet. Muligheten for en app`ble definert inn som leveranse i styringsdokumentet, men var ikke med i opprinnelig søknad, og ble derfor besluttet tatt ut som leveranse. Kan settes opp som eget prosjekt senere.

Gjennomføringsfasen avsluttes ved at prosjektet utarbeider en avslutningsanbefaling som godkjennes av programstyret. Prosjektet har ikke gjort videre gevinstarbeid i gjennomføringsfasen. De har i sjekklisten kommentert at de ikke har utarbeidet gevinstplan, men at status på gevinstene fra søknaden er oppsummert og ansvar beskrevet i sluttrapport.

Avslutte

I avslutningsfasen utarbeides det sluttrapport som summerer opp Det er Trondheim eiendom som skal overta Primus og er ved prosjektets avslutning i gang med å ansette tjenesteforvalter. Ansvar for overlevering til tjenesteforvalter og Trondheim eiendom ligger derfor på prosjekteier siden prosjektet ikke har denne oppgaven. Prosjektet laget derfor en oversikt over anbefalte aktiviteter til linja,

- Forbedre dagens dokumentasjonsskjema for kunstobjekter

- Planlegge og gjennomføre en samlingsrevisjon. Det er viktig å skille på hvilken type informasjon som krever at man drar ut der kunstobjektet er (enheten), og hvilken informasjon som kan forbedres direkte i Primus.
- Vurdere om noe av kunsten bør forsikres separat.
- Ajourfør samlingen med innkjøpte kunstobjekter gjort etter 1. desember 2018 (da registreringer i PIE ble avsluttet).

I sluttrapporten er status på gevinstene identifisert i søknaden beskrevet.

Siden app`løsningen ble tatt ut av prosjektet er ikke samhandlingsgevinsten realisert. Løsningen er etablert i systemet og legger til rette for publisering gjennom Digitalt museum. De har også muligheten til å avrope app` løsning i kontrakten med Kultur IT. Det anbefales å søke egne midler for dette. Denne gevinsten er forankret i Rådmannens stab.

Det er tre identifiserte gevinster for bedre kvalitet. Løsningen som er implementert har flere funksjoner for søk, rapportering og tilknytning til vedlikehold som har bedret kvaliteten på forvaltningen. Tjenesteforvalter skal jobbe videre med disse punktene.

Det var også tre identifiserte gevinster for ressursutnyttelse. Det implementerte systemet har funksjonalitet som sørger for bedre ressursutnyttelse. Tjenesteforvalter skal jobbe videre med alle disse punktene.

Av prosjektets 6 identifiserte hovedprodukter er 4 av disse levert. Anskaffelse er gjennomført, data importert, systemet er implementert og overlevert til linjen. Publisering ut til publikum har ikke kommet på plass enda, men Primus har løsning som muliggjør dette. Det har heller ikke kommet på plass rutiner for at enhetene skal kunne holde oversikt over kunsten på sin enhet. Tjenesteforvalter vil jobbe videre med de to leveransene som ikke er fullført.

Realiseringsfasen

Her følger virksomheten opp sin videre realisering av gevinster, og vurderer oppnåelse av effektmål. Realiseringsfasen inneholder aktiviteter som bidrar til at organisasjonen får realisert ønskede gevinster ved å nyttiggjøre seg av prosjektets produkter. I denne fasen bør det arbeides praktisk med hvordan virksomheten kan jobbe videre med å hente ut gevinstene som ble dokumentert i gevinstrealiseringsplanen.

Følgende effektmål var identifisert i søknaden for prosjektet:

1. Få en fullstendig oversikt over all kunst som kommunen eier

2. En enklere måte å drifte og vedlikeholde kunst på for bydrift og Trondheim eiendom
3. Enklere registrering og rapportering
4. Bedre verdihåndtering

Kommunen har oppnådd effektmål 3 og 4. allerede. Primus har vært et faglig og kvalitetsmessig løft og gir enklere registrering og rapportering. Oppbyggingen og mulighetene i systemet gir bedre verdihåndtering.

Effektmål 1. og 2. vil det kreve mer tid å få på plass. I følge informant E vil det ta år før man har en fullstendig og oppdatert oversikt over all kunst i kommunens eie. Det er en møysommelig prosess å gjennomføre samlingsrevisjonen da det krever at man fysisk oppsøker stedet hvor kunsten er registrert. Med over 5000 verker i samlingen, hvor en del er flyttet eller forsvunnet, vil det naturlig nok ta langt tid før registreringen er fullstendig.

Informant E har startet med møter med renhold og drift for å se på hvordan det kan skapes bedre rutiner for vedlikehold. Det må på plass et samarbeid med teknisk kompetanse. Trondheim eiendom har en liste over årshjulet, hva som skal vedlikeholdes neste år. Her er det riktig at tjenesteforvalter hekker seg på siden de som tar befaring på byggene for å bestemme vedlikehold ikke har kompetanse på kunst. Det må også på plass rutiner for enhetene hvor kunsten er lokalisert slik at de enkelt kan rapportere vedlikeholdsbehov eller flytting av kunst. Det fantes en rutine for noen år siden, men det er usikkert når den forsvant. Noen enheter varsler til rådmannens stab, andre ikke. Det er veldig viktig å få på plass disse rutinene for å ha en forsvarlig forvaltning av kommunens kunst.

Siden det ikke er utarbeidet en gevinstplan har ikke tjenesteforvalter dette hjelpemiddelet i arbeidet med å realisere gevinstpotensialet. Tjenesteforvalter har lest sluttrapporten til prosjektet, og har hatt samtaler med prosjekteier videre gevinstarbeid som er forventet. Det er et stort etterslep i registrering av kunst som det nå prioriteres å få unnagjort. Den store samlingsrevisjonen som er påbegynt vil også ta lang tid å fullføre, og er helt nødvendig å få på plass. Det viktigste nå er å få en korrekt oversikt over kunsten i kommunens eie, da denne vil være grunnlaget for videre arbeid med rutiner og gevinster.

Informant E har startet med møter med renhold og drift for å se på hvordan det kan skapes bedre rutiner for vedlikehold. Det må på plass et samarbeid med teknisk kompetanse. Trondheim eiendom har en liste over års-hjulet, hva som skal vedlikeholdes neste år. Her er det riktig at tjenesteforvalter hekker seg på siden de som tar befaring på byggene for å bestemme

vedlikehold ikke har kompetanse på kunst. Det må også på plass rutiner for enhetene hvor kunsten er lokalisert slik at de enkelt kan rapportere vedlikeholdsbehov eller flytting av kunst. Det fantes en rutine for noen år siden, men det er usikkert når den forsvant. Noen enheter varsler til rådmannens stab, andre ikke.

4.2 Suksess- og fiaskofaktorer

Her vil jeg se på suksess- og fiaskofaktorer i litteraturen, og på grunnlag av intervjuer og prosjektdokumenter identifisere hvilke av disse som har vært til stede i dette prosjektet. Jeg vil gå igjennom suksesskriteriene identifisert av Jørgensen() for å slå fast hvilke av disse som har vært til stede i prosjektet «Kunstbasen», og undersøke om de involverte i prosjektgjennomføringen har pekt på andre faktorer. Jeg vil også diskutere de fiaskofaktorer som informant A, B, C og D pekte ut i tabell x.

Suksessfaktorer

1. *God kontroll på ambisjonsnivå. Unngår “for mye” på en gang og sier nei til tillegg som vil øke risiko.*

Dette prosjektet har jo vært lite i omfang selv om det er store verdier det dreier seg om, og prosjektgruppen har hatt god kontroll på ambisjonsnivået. Her er det tatt et bevisst valg om å gå bort fra utvikling av en App-løsning, som skissert i søknaden til prosjektet, da det var for stor usikkerhet knyttet til gjennomførbarheten av en slik løsning nå. Meningen med App-løsningen var å kunne koble den mot enhetsregisteret for å knytte kunst til byggene de oppbevares i. Slik skal publikum kunne se alle kunstobjekter i et kart på telefonen. Dagens situasjon er slik at kommunen ikke har full kontroll på lokasjonen til hele kunstsamlingen før den store revisjonen er ferdig. Her er det også knyttet usikkerhet til oppdateringsrutiner når kunst flyttes, så muligheten til App-løsning ble tatt ut av prosjektet. Denne kan tas opp i et eget prosjekt senere når den store revisjonen av kunstsamlingen er utført.

2. *Bruker kontrakter som unngår “fastpris-oppførsel” for leverandør (og kunde): Pr time eller målpris uten tak*

Ved innkjøp av Primus er det lisenser kommunen har kjøpt inn. Ut over lisensene har all opplæring, oppsett og konsulentvirksomhet fra Kultur IT foregått på timesbasis.

3. *Har en kunde (bestiller-team) med kompetanse til å velge og styre kompetente leverandører og enkeltressurser.*

I dette prosjektet har kunden gjort grundige vurderinger i markedet før de valgte den leverandøren som kunne tilby den beste løsningen for kommunens behov. Etter grundig gjennomgang av marked og regelverk ble det besluttet å gjennomføre en direkteanskaffelse. Gjennom Digitalt Førstevalg programmet har både prosessen med leverandøren og ressursallokering blitt gjennomført på god måte. Leverandører uttaler at de oppfattet kunden som ryddig og profesjonell, og at de hadde en fin prosess med møteplaner og beslutningspunkter.

4. *Har fleksibilitet i omfang (ikke bare må-funksjonalitet)*

Primus er et system utviklet for museumsfaglig forvaltning og samhandling og tilbyr stor fleksibilitet. Primus er et viktig løft for fagområdet siden det er et profesjonelt verktøy for kunstforvaltning. Opplevs som et nyttig og brukervennlig verktøy.

Primus tilbyr muligheter for samarbeid med andre kunstinstitusjoner, og samhandling med publikum gjennom en innebygd mulighet for digital publisering av samlingen. Prosjektet påpeker at de med denne løsningen fikk mye mer funksjonalitet enn de hadde sett for seg da de startet prosjektet. Kultur IT har også mulighet til å videre tilpasse systemet for andre behov, og systemet er i stadig utvikling.

5. *Tenker tidlig på (og involverer) overlevering til linje, brukere og drift*

Trondheim kommune manglet ressurser i linjen til å kunne forvalte kunstsamlingen sin på en forsvarlig måte. Prosjekteier har derfor allerede fra prosjektsøknaden ble sendt, jobbet for å få på plass en stillingsressurs som tjenesteforvalter for kunstbasen. Siden kunstobjektene er knyttet opp mot byggene de oppbevares i, samt fordelene prosjektet identifiserte ved en sterkere tilknytningen til drift og vedlikehold, ble denne stillingsressursen opprettet innen Trondheim eiendom. Prosjektet overleverte derfor til Trondheim eiendom ved prosjektslutt. Dette arbeidet som har foregått i bakgrunnen har vært veldig viktig for prosjektets suksess.

I tillegg til suksessfaktorene identifisert av Jørgensen() vil jeg også diskutere de suksessfaktorer som ble identifisert av informantene:

Klar oppgave, sterkt og tydelig behov

Dette ble påpekt av to av informantene som en veldig viktig faktor for at prosjektet skulle lykkes. I kommunen er det kamp om ressursene, og prosjekter kan bli motarbeidet av individer som ønsker å prioritere ressursene på en annen måte. Men i dette tilfellet var behovet så klart og tydelig at ingen kunne betvile det. PIE basen skulle avvikles og uten et nytt system ville Trondheim kommune stå uten en forsvarlig måte å forvalte de enorme verdiene de har i kunstsamlingen sin. Uten et fungerende system kunne store verdier gå tapt på få år.

Tett oppfølging av prosjekteier som hadde fullmakt til å treffe nødvendige avgjørelser. Fikk igjennom beslutninger raskt.

Denne faktoren er viktig av samme årsaker som faktoren over. Det er kamp om ressursene i kommunen og det kan derfor være vanskelig å få igjennom beslutninger. Det er mange om benet, og mange som kunne tenke seg å prioritere på andre måter. Her hadde prosjekteier fått myndighet fra rådmannen til å treffe nødvendige beslutninger, og derfor kunne avgjørelser tas raskt. Dette hjalp prosjektgruppen til å kunne jobbe meget effektivt.

Riktig sammensatt kompetanse i prosjektgruppen

Dette var et lite prosjekt og det har blitt gjort en god jobb med å få på plass riktig kompetanse for å lykkes med et prosjekt med så lite budsjett og trang tidsramme.

Alle involverte var engasjerte og viste stort eierskap til prosjektet

Denne faktoren henger sammen med faktoren over. Det var en liten prosjektgruppe, men den var sammensatt av mennesker som har en personlighet som gjør det naturlig for dem å ta på seg stort eierskap for arbeidet sitt. Prosjektleder og prosjektkoordinator blir begge beskrevet som meget energiske personer med stor kapasitet. Programkoordinator var flink til å delegere og var bindeleddet opp mot programstyret. Prosjekteier var tett knyttet til prosjektet og klarte å skaffe de ressursene de trengte, som fagressurs og ny stilling til tjenesteforvalter.

Prosjekteier beskriver hvor godt det var å få profesjonell støtte fra flinke medarbeidere som tok eget initiativ, når man er vant med å måtte gjøre alt selv.

Fiaskofaktorer

I følge Lauersen må det være representert fiaskofaktorer i minst 5 hovedkategorier, og det må være 10 underfaktorer til stede før et prosjekt skal kunne klassifiseres som et skadet prosjekt. I kunstbasen har to av deltagerne beskrevet at det har vært fiaskofaktorer fra 5 hovedkategorier til stede, men ingen av dem har rapportert inn 10 underkategorier. Prosjektet kunstbasen vil derfor ikke klassifiseres som et skadet prosjekt etter Lauersens system.

Jeg vil nå diskutere de fiaskofaktorene informantene har oppgitt som tilstede i prosjektet. Vi ser at svarene spriker en del mellom informantene, og at de har forskjellige meninger om hvilke faktorer som har vært tilstede. Vi ser f.eks at prosjekteier har svart at mangel på ledelsesinvolvering var en faktor, mens de andre tre informantene som var involvert i gjennomføringen av prosjektet har pekt på sterk ledelsesinvolvering som en av suksessfaktorene. Jeg vil derfor bare diskutere de faktorene som to eller flere av informantene er enige om.

Overraskende regelkompleksitet

En faktor som tre av informantene er enige om er tilstede, er A4, Overraskende regelkompleksitet. Som et Digitalt Førstevalg-prosjekt har «Kunstbasen» måtte følge prosjekt-malen til DF. Dette innebærer flere rapporter og maler som må fylles ut på de forskjellige fasene av prosjektgjennomføringen, samt to styringsgrupper som prosjektet må rapportere til. Informant A anser prosessen som veldig byråkratisk i forhold til størrelsen på prosjektet og mener samme resultat kunne vært oppnådd uten så omstendelige prosesser. Informantene som jobber innenfor DF har forståelse for at noen av de tyngre prinsippene kan virke lite relevante for mindre prosjektet, og informant B syns selv det kan være tungt med to nivåer for hver formalitet. Det påpekes at spesielt i mindre prosjektene bruker man rammeverket så godt som mulig, men får hjelp til å tilpasse det til hvert enkelt prosjekt. Informant D er derimot uenig, og mener at rapportering og oversikt er viktige faktorer i et prosjekt og at disse rutinene skal følges uansett. Informant D peker heller på unødvendig kompleks kravspesifikasjon i standardkontrakten til Trondheim kommune, siden det å skrelle bort unødvendige krav i kontrakten var en av grunnene til at prosjektet ble forsinket. Informant B og C bekrefter at det hovedsakelig var kontraktsforhandlingen, og da spesielt problemer med tanke på kravspesifikasjonene i standardkontrakten til Trondheim kommune, som ført til forsinkelse i prosjektet.

Leverandør for optimistisk

To av informantene har pekt ut faktor B1, Leverandør for optimistisk, som tilstede i prosjektet. Informant A forteller om møter hvor Kultur-IT lover å tilpasse systemet for bruk i store byer. Videre at de har gjort noen tilpasninger, men fortsatt har litt å gå på. Informantene mener Kultur IT har vært for optimistiske i forhold til utfordringene med en kunde som er så forskjellig fra deres vanlige kunder som hovedsakelig er museer.

Aksepterer løsningsbeskrivelsen uten å forstå den

To av informantene har pekt på faktor C3, Akseptere løsningsbeskrivelsen uten å forstå den. I ettertid ser flere av informantene at de ikke forsto løsningen, eller hadde kunnskapen om hva som var mulig og hva som ikke var mulig å gjøre i systemet. De trodde de kunne gjøre ting som senere viste seg å ikke være mulig. Det handlet om hvordan de ønsket å få satt opp systemet, og når de ikke skjønnte mulighetene eller forstod helt hvordan systemet fungerte så fikk de det ikke «skrudd til».

«Min måte» uten å ta i betraktning leverandørens måte

To informanter har svart faktor C5, «Min måte» uten å ta i betraktning leverandørens måte. Her peker informantene på den komplekse kravspesifikasjonen i standardkontrakten. De uttaler at det ble litt stort fokus på å følge standardkontrakten, istedenfor å høre på leverandørens løsninger. Informant E mener Trondheim kommune med hell kan se på å lage en forenklet kravspesifikasjon, da de tekniske krav i dag er for tunge.

Starter opp systemet uten tilstrekkelig støtte og opplæring

Faktor F1, Starter opp systemet uten tilstrekkelig støtte og opplæring. Informant C mener de fikk for dårlig opplæring, og at det burde vært satt av mer tid til strukturert opplæring. De fikk opplæring som brukere, men var også administratorer og skulle sette opp løsningen og få formidlet hva de hadde behov for. Flere informanter nevner også at selv om leverandøren var veldig til stede i starten, så ble de vanskeligere å få tak i etter kontrakten var underskrevet. Leverandøren gikk på det tidspunktet inn i en omorganisering, og de faste kontaktpersonene kommunen hadde forholdt seg til var ikke lenger like tilgjengelige. Nå var det forskjellige personer på kundeservice som besvarte henvendelser. Leverandøren på sin side mener Trondheim kommune fikk mer støtte enn hva de har betalt for. De påpeker at de ser på seg

selv som museenes interne IT selskap, og at deres vanlige kunder har større kunstfaglig kompetanse enn kommunen har.

Manglende linje

En annen faktor som kom frem under intervjurunden var problemet med manglende linje. Informant C påpekte at det mest utfordrende var at linjen ikke var der. Det var ingen å overlevere systemet til. Prosjektet overleverte til prosjekteier, men ideelt sett har man noen som skal ta ansvaret for systemet. Nå ble systemet stående urørt til tjenesteforvalter ble ansatt. Leverandør har også påpekt at det var en stor svakhet at ikke den som skulle jobbe med systemet var med på tilpasningsprosessen. De savnet innspill fra noen som kjente til rutinene som systemet skulle støtte opp om. Siden de manglet disse innspillene ble ikke tilpasningen av systemet optimal.

5.0 Konklusjon og anbefalinger

Resultatene fra offentlige tilsyn viser et blandet bilde av suksessen med digitalisering i offentlig sektor. Det er imidlertid ikke klart hvilke faktorer som er ansvarlige for dette. Spesielt er det lite data om hvordan prosessen med digitalisering har påvirket resultatene. Målet med studien er å belyse hvordan styring og implementering av digitaliseringsprosjekter påvirker realiseringen av digitaliseringsgevinster. Jeg ønsket derfor å studere et Digitalt Førstevalg-prosjekt og se på gjennomføring hvilke suksessfaktorer og fallgruver som har vært til stede i gjennomføringen og i hvilken grad det er jobbet med gevinstplanlegging og gevinstrealisering før, under og etter avsluttet prosjekt.

Gjennom en kvalitativ enkeltcase-studie gjennomførte jeg åtte dybdeintervjuer med seks informanter, og fikk gjennom Trondheim kommune muligheten til å studere alle arkiverte dokumenter fra prosjektet «Kunstbasen Trondheim».

Prosjektet «Kunstbasen Trondheim» ble tatt opp i programmet Digitalt førstehjelp og har fulgt Difis prosjektveileder for gjennomføring av prosjektet. Jeg fant at selv om prosjektet legger vekt på at god hjelp og støtte fra programmet har vært avgjørende for at prosjektet skulle nå sine mål og krav, så har de funnet prosessen unødvendig byråkratisk og de stiller spørsmål ved om rammeverket har ført til unødvendig ressursbruk for et så lite prosjekt. Mine funn viser også at kontraktsforhandlingene var en hovedårsak til forsinkelsen i prosjektet grunnet

kompleksiteten i kravspesifikasjonen i standardkontrakten, som oppfattes som alt for teknisk tung.

Min studie viser at et sterkt og tydelig behov sammen med tydelig ledelse med fullmakt til å ta beslutninger har vært avgjørende faktorer for å få sikret ressurser i kommunen hvor det ofte er ulike meninger om prioriteringer. Jeg vil også peke på at faktorene med godt sammensatt kompetanse og det store eierskapet prosjektgruppen tok på seg har vært viktig for å klare å gjennomføre prosjektet innen de begrensede ressursene prosjektet hadde til rådighet.

Vi ser at Jørgensen peker på suksess som en sammensetning av følgende faktorer: Levert nytte, Tekniske egenskaper, Kostnadskontroll, Tidskontroll og Prosjekteffektivitet. Med dette konkluderer jeg at prosjektet «Kunstbasen» har oppnådd stor grad av suksess i 4 av 5 faktorer. Prosjektarbeidet har blitt gjennomført meget raskt og effektivt av kompetente og engasjerte prosjektarbeidere. Prosjektet har vist meget god kostnadskontroll og har klart å holde seg innenfor budsjettet. Det oppsto en forsinkelse i forhold til tidsplanen, men dette har ikke hatt effekt på ressursbruken. Den tekniske løsningen er sett på som tilfredsstillende. Primus beskrives som et viktig løft for fagområdet siden dette er et profesjonelt verktøy for kunstforvaltning. Det oppleves som et nyttig og brukervennlig verktøy og det har gode muligheter for samhandling, videre tilpasning og utvikling.

Derimot finner jeg at levert nytte, arbeidet med gevinstrealiseringen, har vært mangelfull gjennom prosessen. Det ble identifisert gevinster i søknaden, men prosjektet har siden valgt å ikke bruke ressurser på gevinstarbeid gjennom prosjektet. Min studie viser at det var flere årsaker til denne avgjørelsen:

- Gevinstmalen til Digitalt Førstevalg er ikke tilpasset prosjekter med overveiende kvalitetsgevinster
- Linjen for å ta imot prosjektets produkt var ikke på plass. Tjenesteforvalter som har ansvaret for å realisere gevinstene ble ikke ansatt før etter prosjektet var avsluttet
- Prosjekteier anså den viktigste gevinsten som å få på plass nytt system, siden det gamle systemet skulle fases ut i 2018

Implikasjoner og anbefalinger til Trondheim kommune og Digitalt Førstevalg:

Trondheim kommune har allerede gjort mye for å støtte sine digitaliseringsprosjekter ved å starte opp programmet Digitalt Førstevalg som jobber kontinuerlig for å tilby et godt rammeverk til støtte i prosjektgjennomføringen. Men ut fra mitt resultat vil jeg anbefale programmet Digitalt Førstevalg å vurdere om prosjektrammeverket bedre bør tilpasses mindre prosjekter. Det er et stadig økende krav om bedre ressursbruk i offentlige prosjekter, og unødvendige rutiner bør strømlinjeformes for å kunne møte disse kravene.

Jeg vil også anbefale dem til å vurdere nødvendigheten av kravspesifikasjonen i standardkontrakten. Kan denne forenkles eller bedre tilpasses små anskaffelser? Mine resultater viser klart at kontraktsforhandlingen førte til forsinkelse i prosjektet grunnet tunge kravsspesifikasjoner i kontrakten.

Min studie viser også behovet for maler og opplæring i å jobbe med realisering av myke gevinster. Jeg vet at arbeidet med dette allerede er i gang, og mener dette vil gi et nødvendig verktøy for å kunne beregne nytten av kvalitetsheving av tjenester.

Til slutt vil jeg anbefale bedre rutiner for overlevering av arbeidet med gevinsrealiseringen til linjen. Gevinstansvarlig i linjen har gjerne ikke vært med i prosjektgruppen og bør få en god oversikt over gevinstpotensialet identifisert, samt gode verktøy for å kunne jobbe videre med realiseringsarbeidet og måle sin fremgang.

Referanser

- (PwC), P. (2018). *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. Retrieved from <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/rapport-lederutfordringer-i-digitale-omstillingsprosess.pdf>
- Andersen, E., & Sannes, R. (2018). Er du klar for digitalisering?
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*: Gyldendal akademisk.
- DFØ, D. (2017). *Anbefalinger om tiltak for bedre gevinstrealisering*. Retrieved from <https://dfo.no/filer/Fagområder/Rapporter/2017/R0217-Tiltak-for-bedre-gevinstralisering.pdf>
- Digitalisering i kommunene - Overblikk over tilstanden i 2018*. (2019). Retrieved from https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/_attachment/388777?_ts=16b457fdd00
- Gierløff, C. S. M. C. W. (2018). *Smarte kommuner - hva er gevinstpotensialet?* Retrieved from <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2018-73-Smarte-Kommuner.pdf>
- Hjemmeside Trondheim Kommune. Retrieved from <https://www.trondheim.kommune.no/org/organisasjon/digitalt-forstevalg/>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Johannessen, A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Jørgensen, M. (2015). *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*. Retrieved from
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- KommIT. (2019). *Gevinstkokebok for IKT prosjekter i norske kommuner*. Retrieved from <https://www.ks.no/contentassets/4c49bcaceeea442fa1f092ff4a3db2ef/13224-ks-kommit-gevinstkokebok.pdf>
- Lauesen, S. (2018). Damage and damage causes in large government IT projects.

Mohagheghi, P., & Jørgensen, M. (2017). What contributes to the success of IT projects? An empirical study of IT projects in the Norwegian public sector. *Journal of Software*, 12, 751-758.

Regjeringen. (2016). Meld. St. 27 (2015–2016): Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Hentet 10.09 2019 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor.pdf

Regjeringen (2019). En digital offentlig sektor - Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025. Hentet fra

Riksrevisjonen (2018). *Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering i statlige virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sauer, C., Gemino, A., & Reich, B. H. (2007). The impact of size and volatility on IT project performance. *Communications of the ACM*, 50(11), 79-84.

Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse-- en innføring i kvalitativ metode (3. utgave. utg.). *Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS*.

Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T., & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid : utviklings- og endringskompetanse* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide s 51

Vedlegg 2: Fiaskofaktorer, Lauersen s 53

Vedlegg 1 Intervjuguide:

Praktisk informasjon

- En generell presentasjon av meg og studien
- Presentasjon av formålet med intervjuet
- Informere om at det ikke vil bli benyttet lydopptak, bare notater
- Informere om anonymitet, informantene vil ikke bli identifisert med navn

Introduksjon

- Hva er din stilling og bakgrunn?
- Hva var din rolle i prosjektet?

Bakgrunn og formål

- Hva var bakgrunnen for prosjektet?
 - Når ble det sist utført en samlingsrevisjon?
 - Har dere avdekket feil i arbeidet med revisjonen?
 - Hvordan fungerte rutinene med rapportering fra enhetene hvor kunsten er lokalisert tidligere?
 - Hva er din erfaring med det tidligere PIE systemet?

Prosjektstyring

- Hvordan ble prosjektet tatt opp i Digitalt Førstevalg?
- Det er notert i sluttrapport at det var for mye byråkrati som fulgte Digitalt Førstevalg i forhold til prosjektets størrelse. Hvordan syns du det fungerte å benytte rammene til Digitalt førstevalg i dette prosjektet?
 - Fungerte det fint med to styringsgrupper?
- Hvordan fungerte det å benytte ekstern prosjektleder?

Tid:

- Ble prosjektet fullført etter tidsplan?
 - Hva var årsaken til forsinkelsen?
 - Er det vanlig med direkteanskaffelser i kommunen?

Budsjett:

- Holdt prosjektet budsjettet?
- Er timene til alle prosjektmedarbeiderne tatt med i prosjektbudsjettet?

Kvalitet:

- Er du fornøyd med det nye systemet, Primus?
 - Ble systemet tilrettelagt for dere?
 - Ble det utført funksjonstest?
 - Hvor mange har fått opplæring i Primus?

Kommunikasjon:

- Hvordan fungerte dialogen med leverandøren?
- Hvordan fungerte dialogen mellom prosjektet og linjen?

Gevinstrealisering:

- Hvem identifiserte i utgangspunktet gevinstpotensialet i prosjektet?
- Hvorfor ble det ikke jobbet med gevinstplanlegging underveis?
- Hvordan jobbes det med å realisere gevinstene nå etter avsluttet prosjekt?

Suksessfaktorer:

- Ser du dette prosjektet som en suksess, og i så fall hvilke faktorer spilte inn?

Fallgruver:

- De fire intervjuobjektene som har vært involvert i prosjektforløpet valgte ut fallgruver som etter deres mening var tilstede i prosjektet. Jeg hadde med lapper med hver av fallgruvene, og intervjuobjektene valgte så ut de lappene som var relevant. Oversikt:

Avslutning:

- Er det noe vi ikke har snakket om som var viktig i prosjektet?

Vedlegg 2 – Damage Causes in Government IT projects (Lauesen, 2018)

Fiaskofaktorer i offentlige IT prosjekter

ID	Analyse
A1	Identifiserer ikke brukerens behov og vinn-vinn
A2	Kravene dekker ikke kundens behov
A3	Beskriver løsningen i detalj. Gir ingen frihet til leverandør.
A4	Har krav og tror det kommer gratis
A5	overselger teknologi f.eks SOA, web-basert
A6	Multi-vendor strategi. Gjør oss uavhengig av leverandør!?
A7	Vil ha alt på en gang
A8 + F	Planlegger ikke arbeidsprosessen
A9	Ingen gjennomførbar løsning. Data mangler, tvil om prestasjon
A10	Overraskende regelkompleksitet
Anskaffelse	
B1	Leverandør for optimistisk - du må lyve for å vinne
B2	Kunden vurderer ikke forslagene
B3	Feil kostnadsestimater
B4	Feile valgkriterier
Design	
C1	Sørger ikke for brukervennlighet, selv når de vet hvordan
C2	Er for sen med design av brukerskjerm
C3	Aksepterer løsningsbegrivelsen uten å forstå den
C4	Kan ikke se hvor langt leverandører har kommet
C5 + A	"Min måte" uten å ta i betraktning leverandørens måte
Programmering	
D1	Leverandør aksepterer den kostbare kravstolkningen
D2	Overraskelser ved systemintegrasjon
Test	
E1	Starter opp systemet uten tilstrekkelig testing
Oppstart	
F1	Starter opp systemet uten tilstrekkelig støtte og opplæring
F2	Systemet brukes ikke som tiltenkt
F3 + A	Feil estimat av menneskelig ytelse/prestasjon
Ledelse	
G1	Ingen forretningsmål, eller glemmer de på veien
G2	Planlegger ikke på nytt, men antar at resten kan komprimeres

- G3 Prosjektet vokser uten at noen legger merke til det
 - G4 Ser ikke farene. Risikoanalysen toner ned farene
 - G5 Pengene tar slutt og partene strider istedenfor å samarbeide
 - G6 Innkasserer fordel før den er moden, f eks sier opp for tidlig
 - G7 Mangel på ledelsesinvolvering
 - G8 Overdreven ledelse eller ekspertinvolvering
 - G9 For store komiteer/arbeidsgrupper uten riktig kompetanse
 - G10 Overdreven brukerinvolvering
 - G11 + B Tror loven blokkerer for sunne tilnæringer f.eks å snakke med leverandører eller pilot-test
-



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet