



Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, avdeling  
Rena

**Lise Løvaas, Sveinung Skulstad og Terje Aldár**

# **Masteroppgave**

## **Gevinstrealisering i kommuner**

### **En studie av gevinstrealisering i kommuner ut fra et organisasjonsteoretisk perspektiv**

Benefits Realisation Management in municipalities  
A study of Benefits Realisation Management in municipalities from an  
organizational theoretical perspective

Master i offentlig ledelse og styring

MPABR4901

**2022**

## Innhold

Figurer .....	4
Tabeller.....	4
Forord .....	5
Sammendrag.....	6
Abstract .....	7
1 Innledning .....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	8
1.2 Avgrensning og problemstilling.....	9
1.3 Oppgavens oppbygning.....	10
2 Teoretisk fundament .....	12
2.1 Gevinstrealisering.....	12
2.1.1 Hvorfor gevinstrealisering.....	14
2.1.2 Metoder for gevinstrealisering .....	15
2.2 Organisasjonsteori.....	19
2.2.1 Organisasjoner som instrumenter eller institusjoner .....	19
2.2.1.1 Instrumentelt perspektiv.....	19
2.2.1.2 Institusjonelt perspektiv .....	21
2.2.2 Adoptering og implementering .....	23
2.2.3 Forventninger .....	24
3 Metode og forskningsdesign .....	27
3.1 Problemstilling og underspørsmål.....	27
3.2 Metodevalg .....	28
3.3 Utvalg.....	30
3.4 Personvern.....	31
3.5 Utforming av spørreundersøkelse .....	31

3.6	Gjennomføring av spørreundersøkelse.....	33
3.7	Utforming av intervjuguide .....	35
3.8	Gjennomføring av intervjuer .....	36
3.8.1	Kommunens informasjon om arbeidet med gevinstrealisering .....	37
4	Empiri – presentasjon av funn .....	39
4.1	Spørreundersøkelse .....	40
4.1.1	Teoretisk utgangspunkt for spørreundersøkelsen.....	40
4.1.2	Presentasjon av funn i spørreundersøkelsen.....	40
4.2	Intervjuene.....	46
4.2.1	Teoretisk utgangspunkt for intervjuene.....	46
4.2.2	Presentasjon av funn i intervjuene .....	47
4.2.2.1	Gevinstplan .....	47
4.2.2.2	Måleindikatorer .....	51
4.2.2.3	Måloppnåelse og henting av gevinster.....	53
4.2.2.4	Samarbeid linja / prosjekt .....	55
4.2.2.5	Hypotetiske spørsmål.....	57
5	Analyse og drøfting.....	60
5.1	Analyse og drøfting av funn i spørreundersøkelsen.....	60
5.2	Analyse og drøfting av funn i intervjuene.....	64
5.2.1	Gevinstplan.....	64
5.2.2	Måleindikatorer .....	68
5.2.3	Måloppnåelse og henting av gevinster .....	73
5.2.4	Samarbeid linja/prosjekt.....	77
5.2.5	Hypotetiske spørsmål .....	80
5.3	Oppsummering .....	85
6	Konklusjon.....	90
	Litteraturliste .....	92

Vedlegg 1 Informasjon i e-post, spørreundersøkelse .....	94
Vedlegg 2 Spørreundersøkelse .....	96
Vedlegg 3 Informasjon til respondentene, intervjuer .....	101
Vedlegg 4 Intervjuguide .....	104
Vedlegg 5 Kvittering fra NSD .....	106

## Figurer

Figur 1: Sentrale erfaringer fra arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor (Høiseth-Gilje et al., 2021) .....	15
Figur 2: Modell for gevinstrealisering (Direktoratet for økonomistyring, 2014) .....	16
Figur 3: Benefits Management Model (Ward & Daniel, 2012, p. 69) .....	17
Figur 4: KS Veikart for tjenesteinnovasjon (Høiseth-Gilje et al., 2021) .....	18
Figur 5: Kommunens modell for prosjektgjennomføring og gevinstrealisering .....	38

## Tabeller

Tabell 1: Våre forventninger .....	26
Tabell 2: Kommunestørrelse i antall innbyggere .....	34
Tabell 3: I hvilken grad er gevinstrealisering innarbeidet som metodikk i kommunen? Output fra SPSS .....	41
Tabell 4: Hvor lenge har kommunen jobbet med gevinstrealisering? Output fra SPSS .....	42
Tabell 5: Krysstabell grad innarbeidet/hvor lenge arbeidet med. Output fra SPSS .....	43
Tabell 6: Hva mener respondentene at kommunen forbinder med gevinstrealisering? Output fra SPSS .....	44

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på det erfaringsbaserte studiet Master i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet, våren 2022.

Som offentlig ansatte i mange år har vi alle tre vært gjennom stadige endringer, små og store, på våre arbeidsplasser. Vi har opplevd at “organisasjonsoppskrifter” har blitt innført, brukt og erstattet av nye “oppskrifter”. MPA-studiet har ført til flere refleksjoner rundt egne erfaringer opp mot teorier, blant annet organisasjonsteori. Vi har vært opptatt av det instrumentelle versus det institusjonelle perspektivet, og da spesielt myteperspektivet.

Gevinstrealisering som begrep har blitt mer kjent de senere årene, også innen offentlig forvaltning. Vi tre har alle registrert at begrepet har blitt brukt på våre respektive arbeidsplasser i offentlig sektor. Vår interesse for gevinstrealisering har vi med oss fra vårt daglige virke i ulike roller, funksjoner og stillinger.

Vi har forskjellig bakgrunn, og hadde dermed forskjellig utgangspunkt for å forstå hva gevinstrealisering er. Politimannen og skolemannen stilte spørsmål om det er en videreføring av tidligere styringsmodeller, som for eksempel mål- og resultatstyring eller New Public Management, om man er opptatt av gevinstene, eller om det handler om et nytt styringsregime. Økonomen så gevinstrealisering som et verktøy til å kunne gjøre prioriteringer, effektivisere og gi økt kvalitet.

Vi ønsker å takke alle respondentene i Kommune-Norge som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse som ble sendt ut på epost i desember 2021, og de ansatte i kommunen som stilte opp som respondenter på intervjuer på digitale plattformer i januar 2022. Takk til vår veileder, professor Bent Sofus Tranøy for faglige råd og motivasjon både gjennom studiet og i skriveprosessen. Takk også til våre øvrige forelesere og medstudenter for tiden på studiet Master i offentlig ledelse og styring, kull 2019. Til slutt vil vi takke hverandre for samarbeidet, gjensidig forståelse og tillit i arbeidet med masteroppgaven.

Holmestrand, Skedsmokorset, Sarpsborg, 15.05.2022

Lise Løvaas, Sveinung Skulstad og Terje Aldár

## Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke om gevinstrealisering er enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller om det er en rasjonell prosess for å nå organisasjoners mål. Vi har undersøkt hvordan gevinstrealisering praktiseres i kommuner i lys av organisasjonsteori om organisasjoner som instrumenter og organisasjoner som institusjoner.

Studiet er gjennomført ved bruk av kombinasjonsmetode. Vi har gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse som er sendt til alle kommuner for å kartlegge utbredelse av gevinstrealisering i kommunene. I tillegg har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse i form av semistrukturerte intervjuer av ni respondenter innenfor én kommune for å innhente dybdekunnskap. Intervjuene og spørreundersøkelsen er planlagt og gjennomført parallelt.

Våre funn viser at gevinstrealisering ikke er en innarbeidet metodikk i alle kommuner som jobber med gevinstrealisering. I vår spørreundersøkelse svarer nesten halvparten av kommunene at metodikken er lite innarbeidet. Intervjuene våre i den ene kommunen viser det samme. Selv om gevinstrealisering kan være relativt nytt i kommunene og noen av kommunene har vært igjennom kommunesammenslåing, og selv om gevinstrealiseringsprosessen er ressurskrevende, er det vår forutsetning at i et instrumentelt perspektiv vil man sørge for å tilføre alt som er nødvendig for at metoden skal fungere.

Vi kan ikke på bakgrunn av våre undersøkelser fastslå om kommunene har innført gevinstrealisering fordi det gir dem en slags ytre legitimitet, altså som en mote, eller om det faktisk er en rasjonell prosess bak innføringen. Det vi ser når vi analyserer svarene vi har innhentet fra spørreundersøkelse og intervju, er imidlertid at mange av svarene peker mot gevinstrealisering som en mote.

Basert på antall gjennomførte intervju, og antall som besvarte spørreundersøkelsen, har vi sannsynligvis for lite empirisk grunnlag til å generalisere på bakgrunn av våre funn. Vi kan altså ikke fastslå at våre resultater vil være gyldige for alle kommuner.

## Abstract

The purpose of this master's thesis is to investigate whether benefit realisation is yet another fashion fad that has reached the municipal sector or whether it is a rational process for achieving an organization's goals. We have investigated how benefit realisation is practised in municipalities in light of organizational theory regarding organizations as instruments and organizations as institutions.

The study was completed using a combination method. We have conducted a quantitative survey that was sent to all municipalities to map the distribution of benefit realisation in the municipalities. We have also conducted a qualitative survey using semi-structured interviews of nine respondents within one municipality to obtain more in-depth knowledge. The interviews and surveys were planned and completed simultaneously.

Our findings show that benefit realisation is not an incorporated methodology in all municipalities that operate with benefit realisation as part of their system. In our survey, almost half of the municipalities report that the methodology is incorporated to a very limited extent. Our interviews in one municipality showed the same result. Although benefit realisation may be relatively new in the municipalities and some of the municipalities have undergone municipal mergers, and although the benefit realisation process is resource-intensive, it is our assumption that – from an instrumental perspective – one would be willing to do everything it takes to make the method work.

Based on our investigations, we cannot determine whether the municipalities have introduced benefit realization because it gives them some kind of external legitimacy, i.e. as a fashion fad, or whether there is actually a rational process behind its introduction. However, what we do see when analysing the responses we gathered from surveys and interviews is that many of the responses point to benefit realisation as a fashion trend.

Based on the number of interviews conducted and the number of people who responded to the survey, we probably have too little empirical information to generalise on the basis of our findings. In other words, we cannot establish that our results will be valid for all municipalities.

# 1 Innledning

Formålet med våre undersøkelser er å undersøke kommuners praktisering av gevinstrealisering. Med bakgrunn i et organisasjonsteoretisk perspektiv ønsket vi å undersøke om gevinstrealisering er enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller om det er en rasjonell prosess for å nå organisasjoners mål.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Helt siden 1990-tallet har det vært gjennomført store omstillinger og omorganiseringer i staten, og mange statlige virksomheter er i kontinuerlig omstilling som påvirker både struktur og oppgavefordeling. Man begrunner gjerne omstillingene med behov for effektivisering, der ressursene skal brukes på riktig måte ved bruk av den beste teknologien og de beste arbeidsmetodene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018, p. 93). Også for kommuneansatte er omstilling en del av hverdagen (Brekke, 2015).

Offentlige organisasjoner adopterer moter og populære organisasjonsoppskrifter (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2017). Moter oppfattes gjerne som representant og symbol for det moderne og nye, og vil i mange situasjoner relativt lett bli akseptert og senere tatt i bruk (Johnsen, 2007). Nye organisasjonsmoter henvender seg ofte til og skaper behov hos ledere, og samtidig fremstiller man gjerne det å følge organisasjonsmoter som det motsatte av hva ledere bør gjøre hvis de skal være rasjonelle (Røvik, 2021, p. 32).

I 2010 lanserte Direktoratet for økonomistyring (DFØ) veilederen *Gevinstrealisering, en innføring i planlegging og oppfølging av gevinster*. Veilederen ble revidert i 2014. Veilederens formål er å «bidra til god planlegging og vellykkede gevinstrealiseringsprosesser i offentlige tiltak, enten de er besluttet gjennomført som et prosjekt eller som en linjeoppgave» (Direktoratet for økonomistyring, 2014). Gevinstrealisering, eller Benefits Realisation Management som det kalles på engelsk, er et relativt nytt fagområde i offentlig sammenheng. Bradley (2016, p. 27) definerer det som «an active, dynamic process for maximising future returns». Gevinstrealisering som metode og begrep ble etablert på 1990-tallet knyttet til digitalisering og realisering av IT-prosjekter i organisasjoner og virksomheter (Flak, 2012, pp. 18 - 19). På midten av 2000-tallet var gevinstrealisering fortsatt ganske ukjent i Norge, og det



ble betraktet som et kontroversielt tema (Flak, 2012, pp. 9 - 10). Årsaken til dette var at man forbandt begrepene gevinster og gevinstrealisering med økonomiske besparelser, og anså det dermed for å være et nytt begrep for rasjonalisering. Selv om gevinstrealisering gjerne forbindes med private virksomheter, har det blitt mer og mer vanlig å benytte metodikken i offentlig sektor (Flak, 2012, p. 21). Det er utarbeidet verktøy for offentlige organisasjoner, basert på modeller som er utviklet for bruk i private virksomheter.

Vi mener det er et viktig bidrag å studere gevinstrealisering som en eventuell organisasjonsmote. Tilbud om, og etterspørsel etter, organisasjonsoppskrifter er stort (Røvik, 2021, p. 21). Det ser vi også i det offentlige, og gevinstrealisering er bare én av mange organisasjonsoppskrifter som offentlige virksomheter nærmest «oversvømmes» med tilbud om.

## 1.2 Avgrensning og problemstilling

Vårt ønske var i utgangspunktet bredt: vi ville studere gevinstrealisering i offentlig sektor. Det har andre også gjort de senere årene, men da gjerne hvordan gevinstrealisering har fungert i konkrete prosjekter. Vi kom frem til at vi ville studere gevinstrealisering i offentlige organisasjoner i et organisasjonsteoretisk perspektiv. Gevinstrealisering brukes både i stat og kommune, men for at ikke området og omfanget av undersøkelsen skulle bli for stort, har vi valgt å begrense undersøkelsene i denne oppgaven til kommunesektoren.

Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

**Er gevinstrealisering enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller er det en rasjonell prosess for å oppnå organisasjonenes mål?**

«Å handle rasjonelt betyr ikke noe annet enn å handle fornuftig» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 309). I en beslutningsteoretisk sammenheng slik vi benytter oss av begrepet, peker rasjonelt på prosesser hvor alternativer sammenlignes og konsekvenser kartlegges og vurderes opp mot organisasjonens verdier og målsettinger før det «beste» alternativet velges (Jacobsen & Thorsvik, 2016, p. 310). Begrepet «fullstendig rasjonalitet» viser til at en organisasjon har klare og konsistente mål, og har full oversikt over alle alternativer som finnes, og at de har

full innsikt i konsekvensene disse alternativene gir i forhold til målene de skal oppnå (Christensen et al., 2017, p. 37).

Gevinstrealisering brukes ofte i forbindelse med prosjekter (Direktoratet for økonomistyring, 2014), og vi har derfor formulert ett underspørsmål som kan være med på å besvare vår problemstilling:

### **Er gevinstrealisering en innarbeidet metodikk i kommunene?**

Mye av litteraturen og studiene av gevinstrealisering gjelder IT-sektoren, men når vi studerer norske modeller og veiledere fra DFØ og KS, kan vi ikke se at det skal utgjøre noen forskjell om det gjelder IT-sektoren eller andre sektorer. For eksempel skrives det om modellen til DFØ at «den er ment å kunne brukes på alle typer tiltak der det er forventninger om gevinster som skal realiseres etter prosjektet er avsluttet, uavhengig av sektor» (Høiseth-Gilje, Lie, Hernes, Arnesen, & Skogli, 2021). I tillegg står det for eksempel i forordet til Bradley (2016) at tilnærmingen beskrevet i boken dekker alle typer investeringer. Vi benytter oss derfor i oppgaven fritt fra litteraturen.

Siden ordet «innarbeidet» er av vesentlig betydning for å forstå underspørsmålet, og dermed for oppgaven, vil vi presisere nærmere hva vi mener med det. I Det norske akademis ordbok ("Innarbeide," u.å.) presenteres disse betydningene av verbet innarbeide:

1. Gjøre (noe) kjent. For eksempel innarbeide en vare eller innarbeide seg i en bransje.
2. Gjøre (noe) til en naturlig, organisk del av (noe annet, større). For eksempel innarbeide en metode, praksis.

Når vi spør om gevinstrealisering er en innarbeidet metodikk i kommunene, spør vi altså om metodikken er kjent, og om den er en naturlig del av arbeidet i organisasjonen, som for eksempel en naturlig del av et prosjektarbeid.

### 1.3 Oppgavens oppbygning

Vi innleder med bakgrunnen for vårt valg av tema, og presenterer våre avgrensninger og vår problemstilling, før vi presenterer oppgavens teoretiske fundament. Dette innledes med et kapittel om gevinstrealisering. Her omtaler vi hvordan gevinstrealisering defineres i

litteraturen, gevinstrealiseringens plass i det offentlige, og gir eksempler på metoder og verktøy fra litteraturen. Deretter presenteres og omtales organisasjonsteorien som vi senere baserer våre analyser og drøftinger på: organisasjoner som instrumenter og organisasjoner som institusjoner.

Vi har valgt en kombinasjonsstudie hvor vi har gjennomført både en kvantitativ spørreundersøkelse og en kvalitativ undersøkelse i form av intervjuer. I metodekapittelet gjør vi rede for og begrunner vårt metodevalg. Vi redegjør for våre utvalg og utforming av spørreundersøkelse og intervjuguide samt gjennomføringen av kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer.

Deretter gjør vi en systematisk gjennomgang av funn i spørreundersøkelsen og redegjør for de svar som er innhentet under intervjuene. Funnene analyseres og drøftes i lys av det teorigrunlaget som er presentert i teorikapittelet. Oppgaven avsluttes med vår konklusjon.

## 2 Teoretisk fundament

I dette kapittelet presenterer vi teorier og begrep som vi har bygget oppgaven på. Kapittelet er todelt. I første del ser vi på gevinstrealisering, og i den andre delen presenterer vi aktuelle relevante organisasjonsteorier om organisasjoner som instrumenter eller institusjoner.

### 2.1 Gevinstrealisering

Gevinstrealisering har sin opprinnelse i IT-sektoren (Direktoratet for økonomistyring, 2014, p. 4), og oppsto fordi man hadde behov for å forstå avkastningen på investeringene i IT (Bradley, 2016, p. 27). I følge Bradley (2016) oppstår interessen for gevinstrealisering på 1980-tallet, mens Flak (2012) skriver at det ble etablert som metode og begrep på 1990-tallet. Gevinstrealisering har bredt om seg i offentlig sektor de senere årene. På 1990-tallet forbindes gevinstrealisering først og fremst med et helhetlig syn på digitaliserings- og effektiviseringsprosesser, og med innføringen av ny teknologi (Flak, 2012). Den teknologiske utviklingen hadde på denne tiden kommet langt, og fikk fotfeste og innpass i virksomheter og i organisasjoner. Teknologien ble tatt i bruk til nye og flere formål enn tidligere.

Ward and Daniel (2012, p. 8) definerer gevinstrealisering som prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster faktisk realiseres, mens (Flak, 2012, p. 19) understreker at gevinstrealisering er en prosess som går helt fra man har en prosjektidé og til de ønskede gevinstene er oppnådd. Prosessen med realisering av de planlagte og ønskede gevinstene er en lederoppgave. Så sier jo også Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) i sin veileder (2014) at for å lykkes må man erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet, og at det er linjeorganisasjonen som må følge opp prosjektet og realisere gevinstene. Kommunenes interesseorganisasjon (KS) understreker at et helhetlig og systematisk arbeid med forankring er viktig for å lykkes med endringsprosesser og gevinstrealisering (KS, 2019). Selv om gevinstrealisering er et lederansvar må kompetansen videreformidles til de ansatte på alle nivåer slik at alle «snakker det samme språket og har den samme forståelsen for hvordan og hvorfor ting gjøres» (Kommunenett, u.å.).

For å lykkes med gevinstrealisering i et prosjekt må også gevinstene og forutsetningene for å oppnå dem identifiseres tidlig i prosessen (Direktoratet for økonomistyring, 2014). Et viktig

moment i arbeidet er å definere hvor man starter, og ha god oversikt over dagens situasjon – før man starter endringsarbeidet. Dette er et viktig sammenligningsgrunnlag når det skal vurderes hvor store gevinster prosjektet eller tiltaket har gitt (KS, 2019). I tillegg må det settes av nok ressurser til arbeidet med gevinstrealisering (Direktoratet for økonomistyring, 2014, p. 4). Det må settes av ressurser også etter at prosjektet er ferdig (Kommunenett, u.å.).

Gevinstrealiseringstenkning legger sterk vekt på nytte, prosessorientering og endring (Flak, 2012, p. 19). Det handler mindre om systemer og teknologi, og mer om ledelse og endringsprosesser rundt innføring av nye rutiner eller verktøy og oppfølging av at gevinster faktisk realiseres. Aktiv ledelse er nødvendig i hele prosjektets livssyklus, også etter at prosjektet er avsluttet for at man skal kunne realisere de planlagte gevinstene (Flak, 2012, p. 28).

Leif Skiftenes Flak er førsteamanuensis ved Institutt for informasjonssystemer ved Universitetet i Agder. Han har vært involvert i arbeid med gevinstrealisering siden 2006 (Flak, 2012, p. 9). Han skriver at gevinstrealisering den gangen var ganske ukjent, men også kontroversielt. Kontroversielt fordi man gjerne forbinder begrepet kun med økonomiske besparelser, altså et nytt begrep for rasjonalisering. I følge (Flak, 2012, p. 10) er dette en misforståelse. Gevinstrealisering handler slett ikke bare om økonomiske gevinster, men om et bredt spekter av gevinster.

Ifølge DFØ (2020) er en gevinst en effekt som minst én interessent anser for å være positiv, og en effekt er en forandring i tilstand hos brukerne eller i samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak. DFØ (2020) deler gevinster inn i tre hovedtyper: Effektiviseringsgevinster for staten, kvalitetsgevinster for staten og gevinster for øvrige aktører. Øvrige aktører kan være kommuner, privatpersoner og privat sektor. KS (2019) definerer gevinster som unngåtte kostnader, spart tid og økt kvalitet.

Man må være oppmerksom på at en gevinst som er positiv for noen kan oppfattes som negativ for andre (Direktoratet for økonomistyring, 2014). Det kan for eksempel dreie seg om automatisering av prosesser. På den positive siden kan dette medføre både økonomiske besparelser ved forenkling av arbeidsoppgaver, og bedret kvalitet i form av mindre feil og raskere saksgang. Samtidig kan det medføre at ansatte må omskoleres eller at de blir overfløige. Man må derfor også vurdere kostnader og konsekvenser i gevinstrealiseringsarbeidet (Direktoratet for økonomistyring, 2014).

### 2.1.1 Hvorfor gevinstrealisering

I offentlig sektor arbeider man for en rettferdig fordeling av fellesskapets midler og kostnadseffektiv ressursbruk, i motsetning til privat sektor hvor man ønsker å maksimere lønnsomheten (Flak, 2012, p. 21). For offentlige organisasjoner, som forvalter fellesskapets midler, stilles det store krav til analyser av konsekvenser av alternative tiltak og forventninger om å forholde seg til lover, regler og retningslinjer og effektiv ressursbruk (Flak, 2012, pp. 66 - 67). I et historisk perspektiv er tanken om effektivitet i offentlig sektor imidlertid ikke ny. Internasjonalt benyttes metoder innenfor mål- og resultatstyring fra 1950-tallet og utover. I Norge har effektivisering i form av mål- og resultatstyring hatt fotfeste i offentlig sektor fra 1970-tallet og stor utbredelse med New Public Management fra starten av 1990-tallet (Christensen et al., 2017, p. 111).

Reglement for økonomistyring i staten (Finansdepartementet, 2021) pålegger statlige virksomheter flere krav ved planlegging, styring og oppfølging av alle typer tiltak. Reglementet skal blant annet sikre at statlige midler brukes effektivt. DFØ (2020) mener at det derfor kan utledes at statlige virksomheter bør arbeide systematisk og målrettet for å realisere gevinster av iverksatte tiltak.

I Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester vises det til en spørreundersøkelse til kommunene der 65 % av den administrative ledelsen i kommunene har svart at kommunene ikke arbeider systematisk med gevinstrealisering ved digitalisering av kommunale tjenester (Riksrevisjonen, 2016). Samtidig, i en rapport utarbeidet av Menon (Høiseth-Gilje et al., 2021) ser man at det nok er en vei å gå for offentlig sektor når det gjelder gevinstrealisering. Figur 1 oppsummerer sentrale utfordringer i sammenheng med gevinstrealisering i offentlig sektor. «En sentral grunn til at man ikke lykkes er at man mangler strategisk bruk av planer for implementering og spredning av resultater i offentlige innovasjonsprosesser.» (Høiseth-Gilje et al., 2021).



Til dels manglende fokus på gevinstrealisering blant offentlige aktører – og manglende bevissthet om at arbeidet med gevinstrealisering bør foregå gjennom hele prosjektperioden



Mer utfordrende å hente ut gevinster fra forskningsrettede innovasjonsprosjekter



Uklar rollefordeling og noe lav samhandling mellom aktører som utvikler ideen og aktører som skal implementere ideen og høste gevinster



Ikke like tydelig skille mellom gevinstrealisering og spredning av innovasjon



Til dels lite systematisk bruk av verktøy for å arbeide målrettet med gevinstrealisering underveis i prosjektet

Figur 1: Sentrale erfaringer fra arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor (Høiseth-Gilje et al., 2021)

### 2.1.2 Metoder for gevinstrealisering

Gevinstrealiseringsarbeidet er en prosess, og det kreves struktur og langsiktighet (Flak, 2012). Derfor har det blitt utviklet mange metoder, verktøy og veiledninger for beslutningsstøtte og implementering. I denne sammenhengen vil vi nevne at det hevdes i Flak (2012, p. 15) at «mangel på felles «rammeverk» fører til at prosjekter i mange tilfeller gjennomføres i henhold til konsulentmiljøenes metodeverk...», og at «dette fører igjen til unødvendig bruk av eksterne konsulenter til å lære opp virksomhetens egne ansatte i konsulentenes metodeverk.» Siden konsulentfirmaer bruker forskjellige metoder, og offentlige virksomheter ofte bytter konsulentfirmaer fordi de er avhengig av anbudsprosesser, vil ikke det offentlige bli i stand til å opparbeide seg god kompetanse fordi metodene endrer seg ettersom hvilke konsulentfirmaer man bruker.

Vi omtaler her kort tre forskjellige modeller for gevinstrealisering: DFØs modell, som vi bruker som utgangspunkt for vår intervjuguide, KS sin modell, og Benefits Management Model som blant annet har inspirert flere norske modeller (Flak, 2012, p. 51).

DFØs modell for gevinstrealisering (Direktoratet for økonomistyring, 2014) er et hjelpemiddel til bruk ved planlegging, organisering og oppfølging av gevinster. Selv om gevinstrealiseringsmetoden brukes mest i forbindelse med prosjekter, er den også relevant for

andre tiltak som ikke gjennomføres som et prosjekt. I følge Bradley (2016) bør man utøve gevinstrealisering ved alle tiltak som innebærer en forandring.

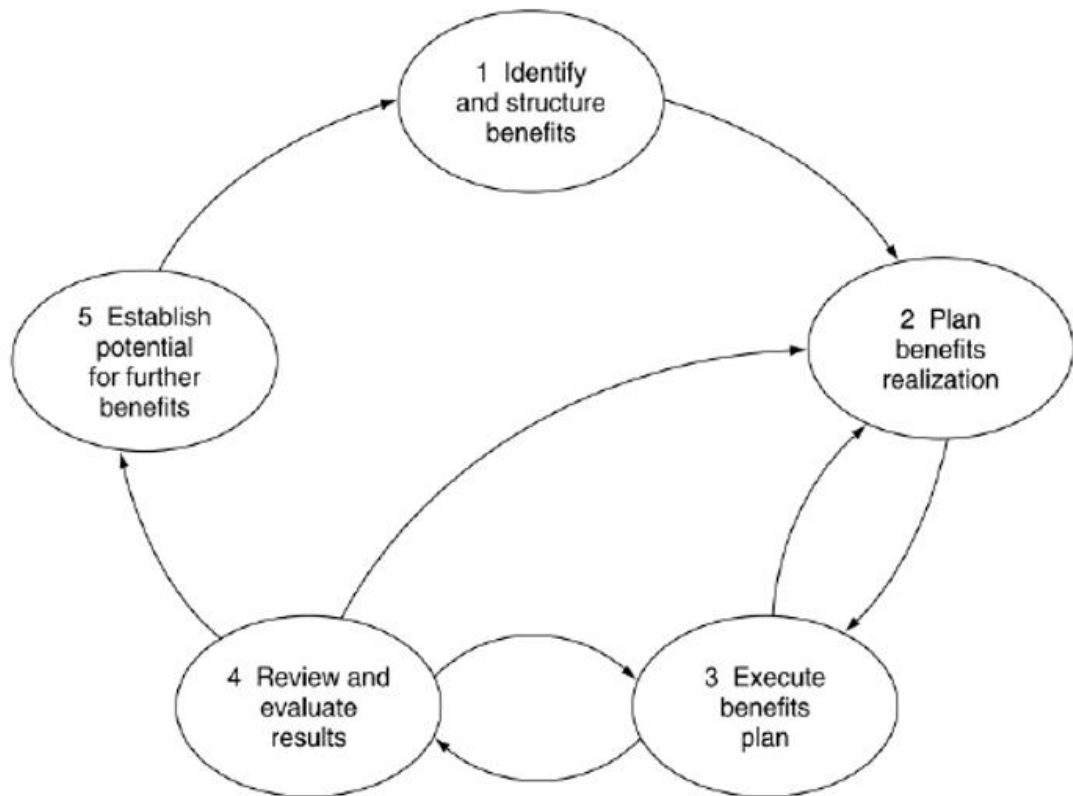


Figur 2: Modell for gevinstrealisering (Direktoratet for økonomistyring, 2014)

Figur 2 viser DFØs modell for gevinstrealisering, der første trinn i modellen markerer starten på gevinstrealiseringsprosessen og peker på hvordan gevinstene som forventes av tiltaket kan identifiseres. I andre trinn planlegges gevinstrealiseringen, slik at man er mest mulig forberedt når de forventede gevinstene skal realiseres. I tredje trinn gjennomføres aktivitetene i gevinstrealiseringsplanen, og eventuelt overleveres prosjektet fra prosjektorganisasjonen til linjeorganisasjonen for videre drift på en god måte. Fjerde trinn dokumenterer hvilke gevinster som er oppnådd, hvordan man kan ta stilling til om det skal brukes ressurser på å hente ut flere gevinster, og hvordan man kan gjennomføre en avsluttende rapportering med tanke på læring til neste prosjekt. Dette verktøyet er både anerkjent og mye brukt, flere andre modeller bygger på veilederen, samtidig som den er samkjørt med Prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) (Høiseth-Gilje et al., 2021).

John Ward er professor emeritus ved Cranfield University, School of Management. Han var tidligere professor i strategiske informasjonssystemer og direktør for Information Systems Research Centre. Elisabeth Daniel er professor i informasjonsledelse ved Open University Business School (OUBS). Cranfieldmodellen (Figur 3) har vært inspirasjon for flere norske modeller (Flak, 2012, p. 51), og vi ser også likheten mellom denne og modellen til DFØ.





Figur 3: Benefits Management Model (Ward & Daniel, 2012, p. 69)

Figur 3 viser Benefits Management Model, eller Cranfieldmodellen, beskrevet av Ward og Daniel (Flak, 2012, p. 52). Hovedelementene i modellen er en gevinstplan og et saksgrunnlag for en investering, og modellen viser hvordan linjeledelsen er involvert helt fra begynnelsen. I den første fasen blir man enige om målene, og identifiserer og strukturerer mulige gevinster. Det etableres eierskap og måleindikatorer for gevinstene. Her kan man også få et grunnlag for å enten stoppe investeringen, eller for å fortsette med saksforberedelser. I den andre fasen planlegger man gevinstrealiseringen ved å gjøre en interessentanalyse, og konkretiserer hvordan gevinstrealiseringen skal måles. Tredje fase er gjennomføring av prosjekt og gevinstplan. Hvis det oppstår mulighet for ytterligere gevinster, kan fasene repeteres. Derneft evaluerer man måloppnåelse og resultater, og i siste fase vurderes potensialet for nye muligheter og nye gevinster.

KS (2019) har utarbeidet et veikart for tjenesteinnovasjon som i utgangspunktet viser hvordan prosjekter skal gjennomføres. Veikartet beskriver også hvordan man realiserer gevinster. Gevinster oppnås ved tre steg: gevinstkartlegging, gevinstplanlegging og gevinstoppfølging.

KS har laget et verktøy for gevinstrealisering som inneholder en mal for hvert av disse stegene. Kommunen hvor vi har gjort intervjuene benytter dette verktøyet.



Figur 4: KS Veikart for tjenesteinnovasjon (Høiseth-Gilje et al., 2021)

Figur 4 er en illustrasjon av KS Veikart for tjenesteinnovasjon, og illustrerer gevinstrealiseringsaktivitetene i prosjektet. Gevinstkartleggingen foregår i fase 3 og fase 4. I fase 5 og fase 6 har man gevinstplanlegging. Gevinstoppfølgingen skjer i fase 6. Det kan være en ulempe at denne modellen ikke er en ren gevinstrealiseringsmodell, slik at man risikere at aktørene ikke fokuserer på gevinstrealiseringsprosessen i prosjektet. Samtidig kan dette også være en fordel fordi man ser gevinstrealisering som en del av det store bildet (Høiseth-Gilje et al., 2021).

I et prosjekt eller en gevinstrealiseringsprosess må det kalkuleres med at uønskede hendelser inntreffer, og risikoanalyser og beredskap er derfor viktige elementer i planleggingen av prosjekter og prosesser (Flak, 2012). Selv om mange metoder tilsynelatende er relativt like, er det noe forskjeller i hvordan de enkelte elementene, eller stegene, i metodene vektlegges. Det anbefales at den enkelte offentlige organisasjon tilpasser metodens innhold til sin egen virksomhet og vurderer tilnærmingen opp mot kostnader og kompetanse.

I de fleste tilfeller vil en gevinstplan inneholde en operasjonalisering av de overordnede målene (Flak, 2012, p. 68). Gode måleindikatorer er viktig for å kunne måle effekter, eller gevinster. Dette henger sammen med mål- og resultatstyring som er nedfelt som et hovedprinsipp i statens økonomiregelverk. For å kunne dokumentere realiserede gevinster og finne effekten av et tiltak, bør det gjøres en nullpunktsmåling (Det vil si at man måler tilstanden på de områdene man forventer gevinster før tiltaket implementeres i linjeorganisasjonen. Etter at tiltaket er implementert og har fått virke i linjeorganisasjonen,

sammenligner man nullpunktsmålingen med nåværende tilstand.) (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2020).

## 2.2 Organisasjonsteori

Offentlige organisasjoner og hvordan disse påvirkes og styres henger sammen med komplekse og sammensatte påvirkninger fra alt fra andre organisasjoner, konkurrerende verdier og interesser mellom grupper, til sammensetningen av grupper og deltakere i disse for å nevne noe. Det er derfor forskjellige, og i noen tilfelle konkurrerende, logikker til styring som tar hensyn til organisasjonenes, kultur og tradisjoner, dets ledelse og ytre omgivelser og handlingsmiljø. Derfor må man benytte ulike perspektiver når man skal analysere offentlige organisasjoner, for å kunne identifisere hva som yter hvilken påvirkning (Christensen et al., 2017, p. 22).

Det finnes mange teoretiske perspektiver og forståelsesrammer i studiet av offentlige organisasjoner og institusjoner (Christensen et al., 2017, pp. 13 - 14). To av disse tilnærmingene er den instrumentelle tilnærmingen og den institusjonelle tilnærmingen. Skillet mellom disse er blant annet oppfatningen av hvilken handlingslogikk som legges til grunn for organisasjonsmedlemmenes adferd, hvilken oppfatning man har om hva politikk handler om, og hvilket syn man har på endring.

### 2.2.1 Organisasjoner som instrumenter eller institusjoner

#### 2.2.1.1 *Instrumentelt perspektiv*

Klassiske samfunnsvitenskapelige tenkere, særlig Max Weber, og Frederick Taylor har vært toneangivende i fremveksten av det instrumentelle perspektivet. Weber gjennom sine analyser av byråkrati som organisasjonsform. Taylor gjennom å finne frem til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker (Christensen et al., 2017, pp. 34-35).

I det instrumentelle perspektivet blir offentlige organisasjoner sett på som instrumenter eller redskaper for å nå samfunnsnyttige mål, og som et styringsorgan for de ansatte (Christensen et al., 2017, p. 34). Organisasjoner dannes og virker for å løse problemer, og organisasjonsstrukturen utformes på grunnlag av mål-middel-vurderinger, og styrer

medlemmenes adferd. Man har gjerne organisasjonskart, stillingsinstrukser, lover og regler som er knyttet til roller, ikke til personer.

Mulighetene for å nå målene begrenses dels av medlemmenes mål-middelforståelse, og dels av hvilken gjennomslagskraft de har overfor andre aktører og deres interesser knyttet til oppgavene. I dette perspektivet handler styring om å påvirke forhold som er av betydning for måloppnåelsen. Handlingslogikken er preget av hvilket handlingsrom de formelle strukturene gir, og medlemmene velger mellom flere alternative handlinger og vurderer konsekvensene for å finne alternativet som gir best måloppnåelse. Organisasjonens mål bestemmes enten av lederne eller blir gitt utenfra. Politikk handler om hvordan man skal nå disse målene. Endringer skjer som en følge av at man får nye mål eller krav å forholde seg til. I en formell organisasjonsstruktur har man formelle roller og posisjoner.

Taylorismen kan vel sies å være et ekstremt ytterpunkt av det instrumentelle perspektivet. Frederick Taylor hadde et vitenskapelig syn på bedriftsledelse (Taylor, 1911/2005). Han mente at systematisk organisasjon ville løse problemet med manglende effektivitet, som han mente at hele landet led av. For å oppnå initiativ fra arbeiderne må bedriftsledelsen utarbeide en vitenskap. Dette skal de gjøre ved å kartlegge arbeidernes kunnskaper og tidsbruk (ved hjelp av stoppeklokker), og på den måten lage «regler, lover og formler til hjelp for arbeiderne i deres daglige virke» (Taylor, 1911/2005, p. 39). Den vitenskapelige bedriftsledelsen medfører nye plikter og arbeidsområder for ledelsen, samtidig som arbeidernes innstilling og arbeidsvaner må forandres. Kombinasjonen av ledelsens nye plikter og arbeidernes initiativ vil gi langt større effektivitet enn tidligere former for bedriftsledelse.

Røvik (2021) mener at når man danner organisasjoner, utvikler man også forestillinger om at organisasjonen er gjennomsyret av intensjonalitet og rasjonalitet. Studier viser at til tross for at man ønsker å handle rasjonelt, handler man ofte irrasjonelt (Brunsson, 2006). Derimot snakker man som om man har handlet rasjonelt, man hykler, og man setter i gang endringer og reformer. Dette gjør man for å forsøke å forene idealet, den formelle organisasjonen, og praksis. Siden man sjelden lykkes, forsøker man med flere endringer og reformer som heller ikke lykkes. Til tross for at man blir konfrontert med realitetene gjennom slike endringer og reformer, slutter man ikke å håpe på en bedre og mer rasjonell organisasjon. Dette skyldes hovedsakelig tre «mechanisms of hope» (Brunsson, 2006): Man unngår praksis på forskjellige måter, blant annet ved å skille prinsipper fra praksis og ved å unngå andres erfaringer eller tanker om konsekvenser.

Dessuten bygger rasjonalitet på at man skal kunne forutsi fremtiden, hvilke handlingsalternativer man vil ha og hvilke konsekvenser de vil medføre. Dette er jo ikke mulig, og derfor er det heller ikke nødvendigvis slik at mangel på rasjonalitet er en ulempe for organisasjonen (Brunsson, 2006). Det komplett rasjonelle er altså en tenkt tilstand man aldri vil klare å oppnå, men likevel vil fortsette å strebe etter.

#### 2.2.1.2 *Institusjonelt perspektiv*

Den institusjonelle tilnærmingen har flere perspektiv, der ett av dem er det nyinstitusjonelle perspektivet, myteperspektivet (Christensen et al., 2017, p. 75). I dette perspektivet utformes ikke organisasjonene først og fremst med tanke på effektivitet. Sosialt skapte normer for hvordan organisasjoner skal utformes er vel så avgjørende. Det man er opptatt av er verdiene i organisasjonens omgivelser, eller handlingsmiljø. Disse er skiftende, og kalles myter. Handlingslogikken dreier seg om at medlemmene må holde seg innenfor hva som er akseptabelt eller passende innenfor organisasjonens handlingsmiljø. Organisasjonens mål utvikles gradvis internt, og politikk handler om meningsdanning og om å oppdage mål. Siden organisasjonene er mer robuste og trege vil endringer skje ved tilpasninger som skjer gradvis. En myte er en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme deler av en organisasjon. Oppskriften vekker gjerne begeistring og oppmerksomhet og kan bli et forbilde for andre organisasjoner (Christensen et al., 2017, p. 77). Men oppskriftene fører ikke til endring i organisatorisk praksis eller gir instrumentelle effekter.

Organisasjonsmotetradisjonen, der man studerer organisasjonsideer som moter, kommer i stor grad fra den amerikanske nyinstitusjonelle tradisjonen (Røvik, 2021, p. 30). Utgangspunktet for denne tradisjonen er at man har sett at organisasjonsideer over tid har et spredningsforløp som minner om popularitetskurvene til «ekte» moter. Disse har en raskt økende, og deretter avtakende utbredelse. I dette perspektivet drives organisasjonsideene fram av vekselvirkningen mellom to motsetningsfylte forhold: organisasjonenes behov for å skille seg ut, og deres behov for å være lik andre.

Talcott Parsons mente at organisasjoner ikke kan overleve ved bare å fokusere på effektivitet, men at de også har behov for aksept fra omgivelsene (Christensen et al., 2017, p. 76). Offentlige organisasjoner må forholde seg til sammensatte institusjonelle omgivelser, og er

avhengig av legitimitet fra mange ulike eksterne aktører, både nasjonale og internasjonale organisasjoner som støtter fremvekst og spredning av myter. For å oppnå aksept må organisasjonene vise at de lever opp til normer som kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet. Det finnes mange ideer og oppskrifter for hvordan slike moderne og tidsriktige organisasjoner skal se ut, hvilken struktur de bør ha og hvilke prosedyrer og rutiner de må ha. Det er dette generelle og tidsriktige som medfører at myter også kan betraktes som moter, noe som «alle» offentlige organisasjoner «må» ha. Men etter en tid går idéene av moten, og så kommer det andre organisasjonsmoter til som man «må» ha. Det finnes flere eksempler på motelignende ideer innenfor offentlige organisasjoner, ideer som er populære en periode og så erstattes av andre ideer. Rasjonaliserte myter kan presenteres som effektive redskaper som organisasjoner kan bruke for effektiv måloppnåelse, men man vil ofte oppleve at virkningene ikke ble som man forventet. Mytene er ofte oppskrifter på organisasjonsutforming, men de gir ingen oppskrift for utforming av hele organisasjonen, kun deler av den. Til gjengjeld finnes det mange oppskrifter, med tilhørende litteratur, og til sammen dekker de hele det organisatoriske arrangementet (Christensen et al., 2017, p. 78).

Ofte vet man ikke hvor oppskriftene kommer fra eller kan ikke datere deres opprinnelse, men vi kan identifisere noen aktører som er sterkt involvert i utforming og spredning av oppskrifter (Christensen et al., 2017, p. 83). Utviklere, eller «produsenter», som sprer oppskriftene til offentlig sektor kan være internasjonale organisasjoner som blant annet OECD, EU, FN, Det internasjonale valutafond og Verdensbanken, eller nasjonale instanser som blant annet Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Digdir, KS og Utdanningsdirektoratet. Konsulentselskaper er gjerne formidlere, eller «transportører». Men konsulentselskapene er ikke lenger bare transportører, noen av dem har også blitt produsenter. Det samme gjelder store multinasjonale selskaper, som både kan være produsenter og transportører, i tillegg til at de kan være etterspørrere og brukere. Høyskoler og universiteter, spesielt vestlige handelshøyskoler, er også både produsenter og transportører. I tillegg er mediebedrifter transportører, spesielt utgivere av publikasjoner om økonomi, organisasjon og ledelse. Grensene mellom aktørene blir stadig mer uklare og overlappende. Skolene har tette forbindelser med konsulentselskaper og utdanner også folk til disse, og de utvikler studier for organisasjoner mot betaling. Konsulentselskapene driver selv med forskning, mens mediebedrifter tar initiativ til forskning og gir ut bokprosjekter med aktuelle organisasjonsoppskrifter, og leier da inn forskere og konsulenter som forfattere.

For at det skal finnes et marked for alle organisasjonsoppskriftene må ulike organisasjoner ha noe til felles. Det eksisterer i dag en forestilling om «formelle organisasjoner» som deler identiteten som organisasjon, og at disse bør bestå av de samme komponentene som mål, ledelse, formell struktur, organisasjonskultur, ordninger for personallhåndtering, kvalitetssystemer, resultatmåling, resultatrapportering og revisjon. Denne forestillingen skaper nettopp et slikt marked for organisasjonsoppskrifter. Myteperspektivet har de siste 40 årene ofte blitt brukt som teoretisk referanse når man har studert reformprosesser i offentlig sektor (Christensen et al., 2017, p. 77). Det skyldes delvis at man innenfor statsvitenskapen har blitt mer oppmerksom på de symbolske aspektene ved offentlig politikk, og delvis at offentlig sektor i disse årene har blitt utsatt for ideer og oppskrifter utenfra, blant annet forsøk på å overføre ideer fra privat til offentlig sektor. Samtidig bør man være klar over at hvis man bruker motemetaforen på studiet av organisasjonsideer, kan den bidra til forenklete forestillinger om hvilke effekter ideene kan få i organisasjoner der de er adoptert (Røvik, 2021).

### 2.2.2 Adoptering og implementering

Når en organisasjon tar til seg en organisasjonsidé og innarbeider denne i hele eller deler av sin organisasjon, snakker vi om hvordan de adopterer eller implementerer dette. DiMaggio og Powell skiller mellom tre grunner organisasjoner kan ha for å ønske å adoptere en oppskrift: tvangsmessig adoptering gjennom for eksempel lov eller forskrift, normativt basert adoptering som en følge av for eksempel profesjoners felles normer eller kunnskaper, og mimetisk adoptering, der en organisasjon i tider preget av usikkerhet etterligner andre organisasjoner som har suksess og anseelse (Christensen et al., 2017, p. 91). Myter kan spres raskt, og man kan ta dem inn i offentlige organisasjoner uten at de nedfelles i organisatorisk praksis og gir instrumentelle effekter. De blir da mer til pynt, man snakker mye, men handler lite. Nils Brunsson kaller det for hykleri (Brunsson, 2006). Man kan ta språket fra en oppskrift inn i organisasjonen, men uten å endre rutiner og praksis. Disse endres først over tid, påvirket av de nye begrepene.

Røvik (2021, pp. 361 - 362) bruker en virusmetafor som metode for å utvikle innsikter om hvordan organisasjonsideer adopteres og virker. I lys av denne metaforen kan man se at det kan ta lang tid fra en organisasjon har adoptert en idé, og til ideen får synlige effekter (virus kan ha lang inkubasjonstid, og det kan ideer også), fordi ideer kan ha komplekse

virkningsmekanismer. Fortsatt i lys av virusmetaforen, ideer kan mutere, for eksempel kan man omdøpe ideen. Det kan medføre en «språklig maskering» som kan medføre at det organisatoriske forsvarsverket mot nye ideer ikke utløses.

### 2.2.3 Forventninger

Hvis man fortolker organisasjonsoppskrifter i et instrumentelt perspektiv, antar man at det er de mest utbredte oppskriftene som er mest effektive for å oppnå mål, og organisasjonen adopterer det den oppfatter som den beste oppskriften etter å ha vært på leting etter løsning på et problem (Christensen et al., 2017, p. 95). I dette perspektivet vil organisasjonen organisere iverksettelsesprosessen grundig, planlegge med at oppskriften skal omformes ut fra organisasjonens behov, tas i bruk og få styrende virkning på gitte aktiviteter.

Ved innføring av gevinstrealisering som metode, sett i det instrumentelle, eller rasjonelle, perspektivet, forventer vi derfor at organisasjonen arbeider for å oppnå sine mål, nemlig å realisere gevinster. Gevinstrealisering er en prosess (Flak, 2012), og med et rasjonelt syn forventer vi at organisasjonen sørger for nødvendige planer, og at planer og verktøy formidles til alle ledd i prosessen. Vi forventer at aktørene gjennom hele prosessen arbeider for å oppnå de planlagte gevinstene. Vi mener også at vi med støtte i litteraturen kan hevde at i et instrumentelt perspektiv burde vi se at det er sammenheng mellom hvordan de ulike aktørene forstår og praktiserer gevinstrealisering. Dette utleder vi blant annet av Munins rapport (Høiseth-Gilje et al., 2021), hvor en av utfordringene som blir nevnt er uklar rollefordeling og lav samhandling mellom aktører som utvikler ideen og aktører som skal implementere ideen og høste gevinster. I tillegg understrekes det på nettsiden Kommunenet at kompetansen må videreformidles til ansatte på alle nivåer slik at man snakker samme språk og har lik forståelse (Kommunenett, u.å.). Vi antar at dersom organisasjonen stadig opplever at målene ikke nås, vil man i det rasjonelle perspektivet vurdere at metoden ikke fungerer, og så vil man slutte å bruke den.

I en institusjonell tilnærming, derimot, er en slik organisasjonsoppskrift et meningsbærende symbol (Christensen et al., 2017, p. 96). Oppskriften er et rasjonalisert symbol, det vil si at man fremstiller det som et redskap for effektivisering og modernisering. Oppskriften har dermed fått sin legitimitet nettopp fordi den har blitt et symbol på grunnleggende verdier i det moderne samfunnet, som for eksempel fornuft, effektivitet, styring, demokrati og



vitenskapelighet. Oppskriften, eller symbolet, assosieres med det kontinuerlige fremskrittet. På den måten knyttes symbolperspektivet til verktøyperspektivet, og det blir vanskelig å betrakte oppskrifter som enten bare effektive verktøy eller bare symboler.

I dette perspektivet kan vi anta at det er større interesse for å sette i gang med gevinstrealisering enn for å sørge for at alle aktører får nødvendig kunnskap og engasjement for å benytte metoden. Gevinstrealisering innføres for eksempel fordi andre kommuner bruker det, eller fordi «noe» må skje fordi kommunen bruker for mye penger og det kreves handling og dette er en tilgjengelig og moderne «oppskrift». Gevinstrealisering implementeres da for å sikre ytre legitimitet, ikke nødvendigvis fordi det virker.

På bakgrunn av dette har vi formulert to påstander

*Påstand 1: «Dersom vi finner at gevinstrealisering som arbeidsmetodikk er fulgt, peker dette i retning av et instrumentelt perspektiv, altså en rasjonell prosess. Dersom vi skulle se at gevinstrealiseringen som arbeidsmetodikk ikke er fulgt i prosjektene, vil dette, alt avhengig av årsaken, kunne peke i retning av et institusjonelt perspektiv, altså moteperspektivet»*

*Påstand 2: «Forutsatt påstand 1, at gevinstrealisering er benyttet som arbeidsmetodikk, og at vi finner at dette er en rasjonell tilnærming, mener vi at metodikken må være kjent og reelt brukt av alle aktører i prosjektet. Vi forventer da at det er konsensus mellom alle aktører om hvordan gevinstrealiseringen skal utføres. Dersom disse forutsetningene oppfylles, peker det i retning av et instrumentelt perspektiv.»*

Forventninger	
Instrumentelt perspektiv	Institusjonelt perspektiv
Organisasjonen arbeider for å oppnå sine mål: å realisere gevinster	Oppskriften fremstilles som et redskap for effektivisering og modernisering
Organisasjonen sørger for nødvendige planer, og planer og verktøy formidles til alle ledd i prosessen	Større interesse for å sette i gang gevinstrealisering enn for å sørge for at alle aktører får nødvendig kompetanse og engasjement
Kompetansen formidles til alle ledd i prosessen slik at alle snakker samme språk og har lik forståelse	Gevinstrealisering implementeres for å sikre ytre legitimitet, ikke nødvendigvis fordi det virker
Alle aktører arbeider for å oppnå de planlagte gevinstene	
Hvis metodene ikke fungerer, slutter man å bruke dem	

*Tabell 1: Våre forventninger*

Tabell 1 oppsummerer våre forventninger til hva vi antar at vi vil finne gjennom våre undersøkelser.

Vi er imidlertid åpne for at det ikke nødvendigvis er slik at alt som ikke er instrumentelt, er institusjonelt. Svar og uttalelser fra respondenter kan svekke det instrumentelle perspektivet uten at det nødvendigvis styrker det institusjonelle perspektivet.

### 3 Metode og forskningsdesign

I dette kapittelet gjør vi rede for oppgavens design og metode. For å få best mulig grunnlag for å besvare vår problemstilling, har vi gjennomført studiet ved bruk av kombinasjonsmetode ved datatriangulering. Vi har utført både en kvantitativ spørreundersøkelse og en kvalitativ undersøkelse i form av intervjuer.

Metode handler slik Andersen (2018) beskriver det om prosedyrer for å kunne konfrontere modeller og teori med empiri. Et forskningsdesign utgjør, ifølge Befring (2015), helheten fra formål, problemstillinger og datainnsamlingsmetoder til dataanalyse og konklusjoner. «Eit forskningsdesign er ein plan for korleis eit prosjekt skal gjennomførast» (Bukve, 2016, p. 80). Denne planen har to sider: den inneholder både formålet med undersøkelsen, problemstillingen, og hvordan vi vil konstruere data for å besvare problemstillingen. For å kunne formulere formål og problemstilling er man avhengig av forhåndskunnskap, og hvilken metode man velger styres av formål og problemstilling. Det gjelder å vurdere metodevalget kritisk i forhold til om det gir ønsket validitet og reliabilitet (Bukve, 2016).

#### 3.1 Problemstilling og underspørsmål

Formålet med oppgaven er beskrevet i innledningen: Å undersøke kommuners praktisering av gevinstrealisering. Med bakgrunn i et organisasjonsteoretisk perspektiv ønsket vi å undersøke om gevinstrealisering er enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller om det er en rasjonell prosess for å nå organisasjoners mål.

Vår problemstilling er som vi tidligere har beskrevet, slik:

**Er gevinstrealisering enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller er det en rasjonell prosess for å oppnå organisasjonenes mål?**

Vi har også formulert et underspørsmål som vi søker å finne svar på:

**Er gevinstrealisering en innarbeidet metodikk i kommunene?**

Vi redegjorde for vår problemstilling og underspørsmål i innledningen. Problemstillingen skal besvare to spørsmål: hva og hvem som skal undersøkes (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016, p. 54). For å kunne formulere problemstillingen har vi gjennomgått relevant litteratur for å få forhåndskunnskap (Bukve, 2016). I tillegg har vi innhentet informasjon om kommunen våre respondenter kommer fra, der kommunen selv har forklart hvordan de praktiserer gevinstrealisering.

### 3.2 Metodevalg

Da vi skulle ta stilling til hvilken metode vi skulle benytte for å besvare problemstillingen vår best mulig, vurderte vi flere alternativ:

- En ren spørreundersøkelse. Dette er en kvantitativ metode som er egnet for å studere store populasjoner og innhente svar fra et stort antall respondenter (Oppen, Mørk, Haus, & Keeping, 2020, p. 31).
- En kvalitativ undersøkelse i form av intervjuer, som legger til rette for å gå i dybden med et mer begrenset antall respondenter (Oppen et al., 2020, p. 31).
- En kombinasjon av flere metoder, et blandet design, som kan være enten triangulering eller sekvensielle design (Bukve, 2016). Mens man med triangulering ser på de samme dataene på samme tidspunkt med forskjellige metoder, vil man med et sekvensielt design bruke metodene etter hverandre.

I utgangspunktet var planen vår å gjøre kun kvalitative undersøkelser i form av intervjuer. Mens vi arbeidet med dette så vi at vi ikke godt nok ville få belyst vår problemstilling. Derfor kom vi frem til at vi ville gjennomføre studiet ved bruk av kombinasjonsmetode ved data- og metodetriangulering, og valgte å gjennomføre både en kvantitativ spørreundersøkelse for å kartlegge utbredelse, og en kvalitativ undersøkelse i form av intervjuer for å innhente dybdekunnskap. Intervjuene og spørreundersøkelsen er planlagt og gjennomført parallelt. Vi har altså utformet både spørreundersøkelsen og intervjuguiden på samme tid, og gjennomføringen av spørreundersøkelsen og intervjuene har ikke påvirket hverandre. Vi vurderte å utarbeide og gjennomføre spørreundersøkelsen først, for så å utarbeide intervjuguiden og gjennomføre intervjuene. Fordelen med å gjøre det ville vært at vi kunne få nyttige innspill gjennom spørreundersøkelsen som vi kunne bruke i intervjuene. En ulempe

ville vært tidsaspektet. Samtidig har vi to forskjellige utvalg, og undersøkelsene er laget for å belyse saken fra flere sider. Derfor vurderte vi at det ikke ville ha så stor betydning at vi gjorde alt parallelt.

Ved å bruke triangulering styrker vi reliabilitet og validitet (Yin og Denzin, referert i Andersen, 2018). Triangulering kan blant annet være datatriangulering (datainnsamling fra flere kilder), og metodetriangulering (triangulering mellom metoder kan handle om å kombinere caseorienterte og variabelsentrerte strategier) (Bukve, 2016, pp. 151 - 152). Datatriangulering og metodetriangulering henger ofte sammen. Å kombinere kvalitative og kvantitative metoder med metodetriangulering kan gi en bedre forståelse av problemstillingen (Oppen et al., 2020, p. 341). Det må imidlertid nevnes at Røykenes (2008) peker på at selv om metodetriangulering kan være et godt redskap for å få en bedre og mer utvidet forståelse av fenomenet man forsker på, utfordres forskeren fordi metodene «representerer ulike kunnskapssyn, virkelighetsoppfatninger, forskningsstrategier og tolkning av funnene». Dette begrunnes i hovedsak med at målet med kvantitative metoder har vært «å finne objektive fakta mens kvalitative tilnærminger har hatt fokus på det subjektive». Samtidig mener Lappegard (2017) at det er en utfordring ved metodetriangulering at kvalitetsbegrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet tolkes ulikt i de to forskningstradisjonene.

Man bruker gjerne begrepene reliabilitet og validitet når man skal redegjøre for forskningens kvalitet (Johannessen et al., 2016, p. 231) men det er ikke enighet om hvorvidt kvalitative og kvantitative undersøkelser kan vurderes på samme måte. Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet. Når det gjelder kvantitative undersøkelser, som vår spørreundersøkelse, kan man teste reliabiliteten ved å gjøre samme undersøkelse til et annet tidspunkt, eller andre forskere kan undersøke samme fenomen med de samme metodene som vi har brukt (Johannessen et al., 2016, p. 36). Å duplisere intervjuer, derimot, er vel nesten umulig, og derfor har vi, av hensyn til påliteligheten, vært nøye med å beskrive kontekst og våre fremgangsmåter (Johannessen et al., 2016, p. 232). Vi redegjør senere i kapittelet for utformingen av intervjuguiden og gjennomføring av spørreundersøkelsen. I hele prosessen har vi vært opptatt av transparens, og av å dokumentere alt vi gjør.

Validitet handler om forskningens gyldighet eller troverdighet. I kvantitative undersøkelser kan en lav svarprosent svekke den statistiske validiteten (Johannessen et al., 2016, p. 389). Vi drøfter betydningen dette har for vår spørreundersøkelse senere i kapittelet når vi redegjør for

gjennomføringen av spørreundersøkelsen. Vi må også spørre oss om vi måler det vi tror vi måler, og senere i kapittelet redegjør vi for ett av spørsmålene i spørreundersøkelsen som vi i ettertid ser ikke kan brukes i analysen. Validitet handler også om hvorvidt vi kan overføre resultater fra en undersøkelse til andre omstendigheter. Spørsmålet er hvor representativt vårt datasett er (Bukve, 2016). Forskning handler ikke bare om innsamling av data, men om å bygge opp ny kunnskap om et fenomen, og for å styrke overførbarheten for kvalitative undersøkelser må man beskrive fremgangsmåter, fortolkninger og forklaringer (Johannessen et al., 2016, p. 233). På den måten gir man andre mulighet til å vurdere om forskningen er relevant for dem.

Er så våre resultater overførbare? Basert på antall gjennomførte intervju, og antall som besvarte spørreundersøkelsen, kan vi ikke fastslå at våre resultater vil være gyldige for alle kommuner. Samtidig har vi data fra spørreundersøkelse og intervju som til dels understøtter hverandre, slik at vi mener vi har grunnlag for å trekke noen konklusjoner. Vi mener også at det fremkommer informasjon ut av våre undersøkelser som kan være nyttig for flere kommuner i arbeidet med gevinstrealisering.

Underveis i arbeidet, spesielt i analysefasen, har vi sett en del svakheter i våre undersøkelser, og disse redegjør vi nærmere for senere i kapittelet.

### 3.3 Utvalg

En kvantitativ spørreundersøkelse gir mulighet til å nå mange. Vi valgte å benytte oss av denne muligheten til å undersøke hvor utbredt gevinstrealisering er, og hvordan de involverte ser på metoden og eventuelle resultater. Siden vi har avgrenset oppgaven til å gjelde gevinstrealisering i kommuner, ble spørreundersøkelsen sendt til postmottak i alle landets 356 kommuner. Vi ønsket ett svar fra hver kommune.

Samtidig valgte vi respondenter til den kvalitative delen av vår undersøkelse, intervjuene. For å begrense undersøkelsen, har vi forholdt oss til kun en kommune (omtales i oppgaven som «kommunen»). Kommunen har jobbet med gevinstrealisering siden 2020, og vi fikk presentert flere prosjekter der de har brukt gevinstrealisering som metode. Vi valgte tre av disse prosjektene. Ett av prosjektene ble ikke gjennomført, fordi gevinstrealiseringsmetodikken viste at det ville blitt for kostbart. Ett av prosjektene nærmer

seg slutten av prosjektfasen og er på vei til å overleveres til linja, og det siste er fortsatt i prosjektfasen på undersøkelsestidspunktet. Vi valgte ut tre respondenter fra hvert prosjekt. For å få frem bredden av oppfatninger om hvordan gevinstrealisering har fungert, og fungerer, i prosjektene, valgte vi som respondenter prosjektleder eller tilsvarende, deltaker i prosjektorganisasjonen og representant fra linja/fagområdet. Utvalget av respondenter er altså gjort delvis strategisk (fordi de i kraft av sin rolle i prosjektene forventes å ha informasjon som kan belyse vår problemstilling), og delvis basert på tilgjengelighet (siden vi forholder oss til kun en kommune) (Oppen et al., 2020, p. 348). Vi har intervjuet ni respondenter. Dette kan være i minste laget, men samtidig er det viktigste at respondentene bidrar til å belyse problemstillingen (Oppen et al., 2020, p. 349).

Utvalget må være stort nok til at problemstillingen kan belyses, men det er viktigere å ha et relevant utvalg enn å ha mange respondenter (Johannessen et al., 2016, p. 114). Når man velger respondenter, må man avgjøre hvilken målgruppe som kan være aktuell slik at man får de dataene man har behov for. Respondentene må velges med tanke på at man skal ha et representativt og hensiktsmessig utvalg.

### 3.4 Personvern

Etter at vi hadde valgt metode, bestemte oss for hvem som skulle motta spørreundersøkelse, og funnet informanter til intervjuene, fylte vi ut meldeskjema til NSD og fikk kvittering. Vi utformet to informasjonsskriv, ett til kommunene som mottok spørreundersøkelsen, og ett til de respondentene vi intervjuet. Ved å besvare spørreundersøkelsen ga respondentene samtidig sitt samtykke. De vi intervjuet ga skriftlig samtykke i forkant av intervjuet, og bekreftet også muntlig før vi startet intervjuet. Ikke i noen av tilfellene har vi hatt behov for personopplysninger, men i intervjuene kommer det frem hvilken rolle respondentene har hatt i sine prosjekter, og hvilke prosjekter det gjelder. Disse er anonymisert i oppgaven.

### 3.5 Utforming av spørreundersøkelse

For å kunne besvare vår problemstilling på en best mulig måte formulerte vi et underspørsmål:

**Er gevinstrealisering en innarbeidet metodikk i kommunene?**

Vi forventer, som omtalt i kapittelet om organisasjonsteori, at dersom gevinstrealisering er en rasjonell prosess i kommunene, vil man sørge for å innarbeide metodikken i alle ledd. Hvis man ikke har innarbeidet metodikken, mener vi det institusjonelle perspektivet styrkes. Derfor utarbeidet vi en enkel spørreundersøkelse som ble sendt til alle kommuner, for å kartlegge hvor mange kommuner som bruker gevinstrealisering, og hvor lenge de eventuelt hadde jobbet med det. I tillegg ønsket vi å kartlegge kommunenes syn på hva gevinstrealisering er. Dette gjorde vi for å se om vi kunne få en pekepinn i den ene eller andre retningen av teoriene om gevinstrealisering som en mote eller en rasjonell prosess. Vi ønsket også å undersøke om det kunne være en «spredningseffekt», det vil si om kommunene er påvirket av andre kommuner når de innfører gevinstrealisering – noe som kunne pekt mot moteteorien.

Da vi utarbeidet spørreundersøkelsen og følgebrevet, var vi opptatt av å ikke være konkrete om hva vi undersøkte og hvorfor vi stilte akkurat disse spørsmålene. Dette gjorde vi for å ikke lede respondentene i en bestemt retning. Derfor fikk respondentene kun opplyst at vi ønsket å studere gevinstrealisering i offentlig sektor.

Vi må påpeke at det finnes flere svakheter ved denne undersøkelsen. Den største svakheten er svarprosenten (se mer om dette i delkapittelet Gjennomføring av spørreundersøkelse).

En annen mulig ulempe er at vi kanskje ikke har «truffet» riktig respondent. Vi sendte undersøkelsen til kommunenes postmottak og ba om at den ble videresendt. Postmottakene kan naturlig nok ikke ha detaljkunnskaper om alt og alle i kommunen, og å be om at e-posten skulle bli videresendt til en som jobber med gevinstrealisering, eller har ansvar for gevinstrealisering, antok vi ville bli for snevert. Vi ba derfor om at den skulle videresendes til økonomisjef eller tilsvarende.

I ettertid ser vi også at når det gjelder vårt ønske om å kartlegge kommunenes syn på hva gevinstrealisering er, blir det feil å spørre en eneste respondent fra en kommune om hvilket syn vedkommende mener kommunen har. Vi omtaler derfor bare svarene på dette spørsmålet i kapittel 4 under presentasjon av funn, men vi bruker dem ikke i analysen.

Det er også viktig at vi tar med i betraktningen når vi gjør våre analyser at gevinstrealisering synes å være relativt nytt i kommunene. Dette kan også være en mulig forklaring på at metodikken ikke er godt innarbeidet i alle ledd, og at ikke alle som bør ha kjennskap til den,



har det. I tillegg har flere kommuner vært igjennom store omveltninger i forbindelse med kommunesammenslåing.

### 3.6 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Før utsendelse til kommunene sendte vi undersøkelsen til utvalgte kolleger som jobber med gevinstrealisering for å få deres tilbakemeldinger på både spørsmålene og utformingen av skjemaet.

Spørreundersøkelsen ble laget i Nettskjema og sendt derfra på e-post til alle landets 356 kommuner. Vi fikk svar fra 53, altså i underkant av 15 %. Det er ikke enighet om hvor høy svarprosent man egentlig bør ha, men ifølge Oppen et al. (2020) mener flere at den bør være på 60 eller 70 %. I en kronikk skriver Hellevik (2016) at det ikke nødvendigvis er slik at lav svarprosent medfører et skjevt utvalg.

Alle landets kommuner har fått mulighet til å delta i undersøkelsen, og alle har fått likelydende informasjon. At såpass mange har valgt å ikke svare kan skyldes temaet vi tar opp, og i så fall er bortfallet systematisk og vil påvirke resultatet (Hellevik, 2015). Samtidig er det 12 av 53 respondenter som svarer at det ikke jobbes med gevinstrealisering i deres kommune, og 2 som svarer at de ikke vet. Altså har 26 % av respondentene valgt å svare selv om de ikke bruker gevinstrealisering. Vi har dermed 39 respondenter til å besvare våre spørsmål om gevinstrealisering i kommunene. Om dette er representativt for kommune-Norge vet vi ikke, for så vidt vi vet er det ikke gjort noen undersøkelse av hvor mange kommuner som jobber med gevinstrealisering.

Vi har sett på antall innbyggere i kommunene som har besvart undersøkelsen for å se om dette avviker fra antall innbyggere i alle kommuner.

Gruppering av kommunene i antall innbyggere	Ant kommuner per gruppe	Andel kommuner per gruppe av alle landets kommuner	Andel kommuner per gruppe blant respondentene i undersøkelsen
0 - 4 999 innbyggere	174	48,9 %	50,9 %
5 000 - 19 999 innbyggere	120	33,7 %	28,3 %
20 000 - 49 999 innbyggere	43	12,1 %	15,1 %
50 000 eller flere innbyggere	19	5,3 %	5,7 %

Tabell 2: Kommunestørrelse i antall innbyggere

Tabell 2 viser hvordan vi i spørreundersøkelsen har gruppert kommunene etter antall innbyggere (kolonne 1), hvor mange kommuner vi har totalt innenfor hver gruppe (kolonne 2) og hvor stor andel det utgjør innenfor hver gruppe (kolonne 3). Kolonne 4 viser hvordan kommunene som har besvart undersøkelsen fordeler seg per gruppe. Sammenligner vi kolonne 4 med kolonne 3 ser vi at fordelingen er svært lik. Vi antar derfor at ikke kommunestørrelsen påvirker vårt utvalg.

Bortfallet kan også være tilfeldig. Spørreundersøkelsen ble sendt på e-post til postmottaket til alle landets kommuner. Vi ønsket ett svar per kommune. Spørreskjemaet identifiserer hvilke kommuner som har svart, slik at vi kunne sende ut en puring. Utfordringen er å få undersøkelsen sendt videre til en som har kompetanse til å besvare våre spørsmål. Vi ba derfor om at e-posten ble videresendt til kommunens økonomisjef eller tilsvarende. E-posten kan ha kommet på avveie enten ved at den ikke har blitt videresendt fra postmottaket, eller ved at den har blitt sendt til personer som ikke har forutsetning til å svare og heller ikke har visst hvem de kunne sende den til, eller at de ikke har tatt seg bryet med å videresende den. Mottakere kan også ha glemt å svare, eller ha hatt det for travelt til å svare.

Svarene fra spørreundersøkelsen ble overført til SPSS. Med bare 53 svar kan også Excel brukes til analysen. Vi har brukt SPSS til datainspeksjon, frekvensanalyse og krysstabeller. For øvrig har vi brukt Excel. Vi presenterer svarene i kapittel 4, før vi analyserer og drøfter dem i kapittel 5.

### 3.7 Utforming av intervjuguide

Vi ønsket å gjøre semistrukturerte intervjuer, som kjennetegnes av at man har en intervjuguide med spørsmål man skal igjennom, men det er mulig å være fleksibel, slik at man for eksempel kan følge opp et tema man ønsker å belyse nærmere (Oppen et al., 2020).

Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av vår problemstilling og underspørsmål:

**Er gevinstrealisering enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller er det en rasjonell prosess for å oppnå organisasjonenes mål?**

Underspørsmål:

**Er gevinstrealisering en innarbeidet metodikk i kommunene?**

Vi benyttet DFØs modell for gevinstrealisering som utgangspunkt for intervjuguiden, slik at intervjuene er delt i de samme temaer som modellen. Det at vi har benyttet DFØs modell må vi samtidig påpeke som en mulig svakhet. Under ett av intervjuene fortalte en respondent at de benyttet verktøy fra KS. Verktøyene til KS avviker ikke mye fra DFØs modell, men det kan ikke utelukkes at dette kan ha påvirket informasjonen.

Vi må også påpeke en del andre svakheter:

Vi ser i ettertid at under intervjuene kunne vi i noen tilfeller stilt enda flere oppfølgingsspørsmål til noen av respondentene.

Når det gjelder utvalget av respondenter kan det være en svakhet at vi har fått presentert 5 prosjekter som kommunen selv har valgt å presentere for oss. Samtidig valgte vi selv hvilke tre av disse vi skulle bruke. Vi ønsket å intervju prosjektledere og prosjektdeltakere, og fikk hjelp fra kommunen til å finne frem til disse. Dette kan selvsagt påvirke undersøkelsen. Samtidig tok vi selv kontakt med respondentene, og kommunen vet i utgangspunktet ikke hvem av dem vi har intervjuet, og respondentene har heller ikke blitt fortalt hvilke andre vi har intervjuet.

### 3.8 Gjennomføring av intervjuer

Vi gjennomførte et prøveintervju før vi startet intervjurunden med våre informanter. Dette for å se hvordan våre spørsmål fungerte i en intervjusituasjon, men også for å teste hvordan teknikken fungerte, både når det gjelder Teams/Zoom og lydopptak.

Av hensyn til pandemi-situasjonen under arbeidet måtte intervjuene gjennomføres digitalt. Fordelen med dette er at det var enkelt å anonymisere respondentene i forhold til deres kolleger. En ulempe kan være at man ikke får med seg alle nyanser i det som blir sagt. På den andre siden dreide intervjuene seg om fakta og ikke følelser, så i denne sammenhengen antar vi at resultatet ikke er nevneverdig påvirket av intervjusituasjonen.

Intervjuene ble gjennomført innenfor en tidsperiode på tre uker. Hvert av intervjuene hadde en varighet på mellom 30 og 50 minutter, avhengig av respondentenes svar. Ved seks av intervjuene deltok vi alle tre. Ved tre av intervjuene var vi to som deltok. Alle intervjuene ble tatt opp digitalt på lyd, noe alle respondentene samtykket til, og ble senere transkribert av oss.

Under intervjuene forholdt vi oss til intervjuguiden, og alle respondentene har fått den samme informasjonen og de samme spørsmålene. I noen tilfeller måtte vi forklare nærmere hva vi mente med spørsmålet eller definere begreper slik at de ble forståelig. Ikke alle respondentene hadde forutsetninger for å kunne svare på alle spørsmålene. Vi kunne ha utarbeidet forskjellige intervjuguider slik at for eksempel prosjektlederne fikk noen andre spørsmål enn de andre respondentene. Samtidig er det viktig å få belyst hvordan hele organisasjonen forholder seg til gevinstrealisering og hvilken kunnskap de har. Derfor ser vi ikke på dette som en svakhet ved undersøkelsen.

Etter at intervjuene var transkribert valgte vi å bruke Excel som verktøy for å samle temaer og hovedpunkter og se etter sammenhenger. Gjennom dette arbeidet så vi at det var viktig å beholde skillet mellom gruppene vi intervjuet, det vil si skillet mellom prosjektledere, prosjektdeltakere og respondentene fra linja, i det videre arbeidet. Disse har forskjellig ståsted, noe som det er viktig å ta hensyn til. Vi så også tydelig at vi måtte presentere intervjuene tematisk, på samme måte som i intervjuguiden.

Når det gjelder kvalitative undersøkelser er det viktig at forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien, og at de representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, p. 232). Intervjuobjektene kan være mer preget av følelser enn fakta. Dessuten har de forskjellige intervjuobjektene forskjellig ståsted. Når man skal analysere dataene må dette hensyntas.

På samme måte som for spørreundersøkelsen vil vi presentere svarene i kapittel 4, mens vi analyserer og drøfter dem i kapittel 5.

### 3.8.1 Kommunens informasjon om arbeidet med gevinstrealisering

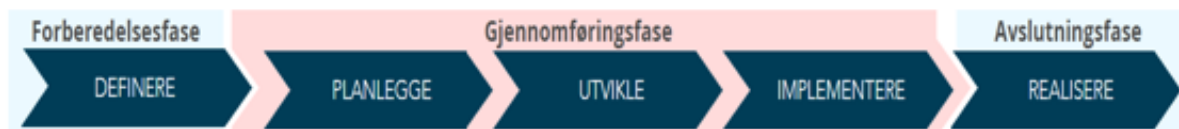
Kommunen sier selv at de aktivt benytter gevinstrealisering som arbeidsmetodikk gjennom sin organisering av prosjektarbeid, på tvers av de forskjellige fagområdene. Metodikken har forankring i kommunens øverste ledernivå. Porteføljestyring er innført for å profesjonalisere arbeidet med utviklingsprosjekter for derigjennom å maksimere effekten og samtidig sikre god balanse mellom utviklingsarbeid og alminnelig drift. I kommunen består organisasjonsstrukturen i linjedimensjonen av team, virksomheter, kommuneområder og kommuneledelsen. Prosjektdimensjonen er organisert på følgende måte:

Porteføljestyret har det overordnede ansvaret for porteføljestyringen, og skal dermed sørge for at kommunen gjennomfører de riktige prosjektene. Avdeling porteføljestyring har ansvar for det operative arbeidet med porteføljestyring. Det skal sikres maksimal effekt fra kommunens utviklingsprosjekter ved å kvalitetssikre og prioritere prosjektene, støtte prosjektgjennomføringen og gevinstrealiseringsarbeidet – også etter implementering i linjen, og ved å kontrollere og, om nødvendig, gripe inn i prosjektgjennomføringen. Styringsgruppen for det enkelte prosjekt vurderer framdrift og forventede gevinster fra prosjektet.

Prosjektgruppen har ansvaret for at prosjektet leverer som avtalt i mandatet når det gjelder tid, kostnader, kvalitet og gevinster. Gevinstrealisering i kommunen er definert til å kartlegge og følge opp at de gevinstene som forventes i et prosjekt faktisk blir realisert. Prosjekter som gir gevinster, kan føre til at frigjort tid eller penger utnyttes andre steder i kommunen.

Gevinstrealisering gir også økt fokus på kvalitetsgevinster som kommer kommunen og innbyggerne til gode. Kommunen har utarbeidet sin egen modell for arbeid med prosjektgjennomføring og gevinstrealisering. Modellen er i hovedsak basert på veiviser for prosjektstyring fra Digdir og gevinstrealiseringsverktøy utarbeidet av KS.

Figur 5 viser kommunens modell for prosjektgjennomføring og gevinstrealisering. Til hver av fasene i modellen er det utviklet verktøy med beskrivelser av aktiviteter, leveranser og rapporteringskrav.



*Figur 5: Kommunens modell for prosjektgjennomføring og gevinstrealisering*

## 4 Empiri – presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra spørreundersøkelsen og fra intervjuene i hvert sitt delkapittel. Vi konsentrerer oss om de funnene vi mener er av betydning for oppgaven.

Både spørreundersøkelsen og intervjuene er gjennomført for å besvare vår problemstilling og vårt underspørsmål:

**Er gevinstrealisering enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller er det en rasjonell prosess for å oppnå organisasjonenes mål?**

Underspørsmål:

**Er gevinstrealisering en innarbeidet metodikk i kommunene?**

I oppgavens teoridel har vi beskrevet forskjellige organisasjonsteoretiske perspektiver, hvor vi overordnet på den ene siden har det instrumentelle perspektivet, og på den andre siden det institusjonelle perspektivet (Christensen et al., 2017). Den instrumentelle tilnærmingen ser her organisasjonene som verktøy og redskap for ledelsen. Rasjonaliteten i dette perspektivet ligger i organisasjonens formelle struktur som gjennom å begrense den enkeltes handlingsrom skaper rom for enkelte områder.

Den institusjonelle tilnærmingen handler om at organisasjonene over tid har skapt egne normer og verdier, som deltakerne i organisasjonene følger. Dette kan gjøre endringer i organisasjonen vanskeligere, da mer har blitt en del av organisasjonen (Christensen et al., 2017). «Alle institusjoner er organisasjoner, men ikke alle organisasjoner er institusjoner» (Christensen et al., 2017, p. 14).

I oppgavens metodedel har vi nærmere beskrevet fremgangsmåten og hensikten med de forskjellige metodiske tilnærmingene.

## 4.1 Spørreundersøkelse

### 4.1.1 Teoretisk utgangspunkt for spørreundersøkelsen

I teorikapittelet har vi gjort rede for våre forventninger. En av våre forventninger er at dersom gevinstrealisering er en rasjonell prosess i kommunene, mener vi det innebærer at metodikken vil være innarbeidet i alle ledd. Vi mener at det institusjonelle perspektivet vil styrkes dersom metodikken ikke er innarbeidet. Spørreundersøkelsen er utarbeidet for å kartlegge hvor mange kommuner som bruker gevinstrealisering, og hvor lenge de eventuelt har jobbet med det. I tillegg ønsket vi å kartlegge kommunenes syn på gevinstrealisering, for å se om vi kunne få en pekepinn i den ene eller andre retningen av teoriene om gevinstrealisering som en mote eller en rasjonell prosess. Vi omtalte også hvordan grupper og aktører utformer og sprer organisasjonsideer (Christensen et al., 2017, p. 83). Derfor ønsket vi å undersøke en eventuell «spredningseffekt».

### 4.1.2 Presentasjon av funn i spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble laget i Nettskjema og sendt derfra på e-post til alle landets kommuner. Resultatet ble overført til SPSS. Med bare 53 svar kan også Excel brukes til analysen. Vi har brukt begge deler, etter hva som var hensiktsmessig. Vi omtaler her de viktigste funnene våre.

Aller først vil vi nevne to kommentarer fra respondenter som ikke er med videre i undersøkelsen fordi de har svart at kommunen ikke bruker gevinstrealisering, eller at de ikke vet om kommunen bruker gevinstrealisering. En av de som svarte at kommunen ikke bruker gevinstrealisering, har kommentert: «*Vi har vært innom tema i flere omganger, men er ikke der at vi er flinke til å bruke det og er heller ikke bevisst bruken av det.*» Av to som har svart at de ikke vet om kommunen bruker gevinstrealisering har den ene kommentert at kommunen ikke jobber målrettet eller strukturert med det, slik at svaret heller burde blitt ja/delvis/lite, mens den andre kommenterer at «*Alle prøver vel å jobbe med det, men det er vanskelig å konkretisere.*»

I vår omtale av respondentene og deres svar omtaler vi heretter kun de kommunene som har svart at de benytter gevinstrealisering.



Alle, bortsett fra en, av respondentene er leder med budsjett- og resultatansvar. Fire av disse har kun vært i nåværende stilling i et halvt år eller mindre. En av disse svarer nøytralt på nesten alle spørsmålene, og kommenterer også til slutt at «i kommunen gis det ingen opplæring i gevinstrealisering, man må finne ut av det selv». Årsaken til at vi spurte om respondenten var leder med budsjett- og resultatansvar, var at vi antok at dette kunne påvirke svarene, på samme måte som vi har redegjort for når det gjelder prosjektlederne vi har intervjuet. Vi antar at den som har ansvar for et budsjett også er opptatt av å holde seg innenfor budsjetttrammen, og regner derfor med at vedkommende som en følge av dette er opptatt av eventuelle gevinster. I tillegg antar vi at en leder er nærmere informasjon som gis enn de som ikke er ledere, og at dette også gjelder informasjon og krav om gevinstrealisering. Men siden det bare er en av respondentene som ikke er leder, har vi ingen mulighet til å undersøke dette nærmere.

Vi spurte om i hvilken grad gevinstrealisering er en innarbeidet metodikk i kommunen. Det ble gitt fem svaralternativer fra I svært liten grad til I svært stor grad, og i tillegg Vet ikke.

**Er gevrealisering innarbeidet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I svært liten grad	1	1,9	2,6	2,6
	I liten grad	17	32,1	43,6	46,2
	Hverken/eller	14	26,4	35,9	82,1
	I stor grad	7	13,2	17,9	100,0
	Total	39	73,6	100,0	
Missing	System	14	26,4		
Total		53	100,0		

Tabell 3: I hvilken grad er gevinstrealisering innarbeidet som metodikk i kommunen? Output fra SPSS

Vi ser av Tabell 3 at 43,6 % av respondentene svarer at gevinstrealisering i liten grad er innarbeidet som metodikk i deres kommune, mens 35,9 % er nøytrale og 17,9 % svarer I stor grad. Kun en, dvs 2,6 % svarer I svært liten grad.

### Gevinstrealisering hvor lenge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7-12 mdr	2	3,8	5,1	5,1
	1-2 år	10	18,9	25,6	30,8
	Mer enn 2 år	19	35,8	48,7	79,5
	Vet ikke	8	15,1	20,5	100,0
	Total	39	73,6	100,0	
Missing	System	14	26,4		
Total		53	100,0		

*Tabell 4: Hvor lenge har kommunen jobbet med gevinstrealisering? Output fra SPSS*

Deretter spurte vi om hvor lenge kommunen har jobbet med gevinstrealisering. Tabell 4 viser at 2 av kommunene, dvs 5,1 %, har jobbet med gevinstrealisering mellom 7 til 12 måneder. 25,6 % har jobbet med det i 1 – 2 år, og 48,7 % i mer enn 2 år. 20,5 % av respondentene vet ikke hvor lenge det har blitt jobbet med gevinstrealisering i kommunen.

Vi laget en krysstabell i SPSS for å se om graden av hvor innarbeidet gevinstrealiseringsmetodikken er blir påvirket av hvor lenge kommunen har jobbet med metodikken.

### Er gevrealisering innarbeidet \* Gevinstrealisering hvor lenge Crosstabulation

			Gevinstrealisering hvor lenge				
			7-12 mdr	1-2 år	Mer enn 2 år	Vet ikke	Total
Er gevrealisering innarbeidet	I svært liten grad	Count	0	0	0	1	1
		% within Er gevrealisering innarbeidet	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Gevinstrealisering hvor lenge	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	2,6%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%	2,6%
	I liten grad	Count	2	3	8	4	17
		% within Er gevrealisering innarbeidet	11,8%	17,6%	47,1%	23,5%	100,0%
		% within Gevinstrealisering hvor lenge	100,0%	30,0%	42,1%	50,0%	43,6%
		% of Total	5,1%	7,7%	20,5%	10,3%	43,6%
	Hverken/eller	Count	0	6	5	3	14
		% within Er gevrealisering innarbeidet	0,0%	42,9%	35,7%	21,4%	100,0%
		% within Gevinstrealisering hvor lenge	0,0%	60,0%	26,3%	37,5%	35,9%
		% of Total	0,0%	15,4%	12,8%	7,7%	35,9%
	I stor grad	Count	0	1	6	0	7
		% within Er gevrealisering innarbeidet	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%	100,0%
		% within Gevinstrealisering hvor lenge	0,0%	10,0%	31,6%	0,0%	17,9%
		% of Total	0,0%	2,6%	15,4%	0,0%	17,9%
Total	Count	2	10	19	8	39	
	% within Er gevrealisering innarbeidet	5,1%	25,6%	48,7%	20,5%	100,0%	
	% within Gevinstrealisering hvor lenge	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	5,1%	25,6%	48,7%	20,5%	100,0%	

Tabell 5: Krysstabell grad innarbeidet/hvor lenge arbeidet med. Output fra SPSS

Tabell 5 er en krysstabell fra SPSS som viser påvirkningen den uavhengige variabelen “Gevinstrealisering hvor lenge” har på den avhengige variabelen “Er gevinstrealisering innarbeidet”. Av tabellen ser vi at 47,1 % av kommunene som svarer at gevinstrealisering i liten grad er en innarbeidet metodikk i kommunen, har jobbet med gevinstrealisering i to år eller mer. Blant de som har svart nøytralt, altså at metodikken ikke er innarbeidet i hverken stor eller liten grad, er det ingen kommuner som har jobbet med gevinstrealisering mindre enn

1-2 år. Til slutt ser vi at 85,7 % av kommunene som mener at gevinstrealiseringsmetodikken i stor grad er innarbeidet i kommunen, har jobbet med metodikken i mer enn to år.

Det er bare tre av kommunene som har en egen avdeling eller enhet som jobber med gevinstrealisering. To av disse kommunene er små, og en av dem har mer enn 20 000 innbyggere.

Vi stilte spørsmål om kommunene har fått ekstern hjelp til å innføre gevinstrealisering, og i så fall hvem som har hjulpet dem. Bare 9 av kommunene har fått ekstern hjelp, og to av respondentene vet ikke. Ingen av dem har fått hjelp av andre kommuner eller fra statlig virksomhet. Tre kommuner har fått hjelp fra KS, fire har fått hjelp fra konsulentselskaper, og en har fått hjelp fra «andre».

Hva mener respondentene at kommunen forbinder med gevinstrealisering? Vi har bedt om svar på 8 påstander og brukt Likert-skala fra 1 (svært enig) – 5 (svært uenig), og i tillegg svaralternativ Ingen formening (6).

		Statistics							
		Forbinder med gevinster for innbyggerne	Forbinder med gevinster for kommunen	Forbinder med økonomistyrin g	Forbinder med kvalitet	Forbinder med prosjektstyrin g	Forbinder med innovasjon	Forbinder med effektivisering	Forbinder med endringer
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	14	14	14	14	14	14	14	14
Mean		2,38	2,08	2,00	2,33	2,85	2,67	2,03	2,46
Std. Deviation		,963	,984	,918	,898	1,065	1,132	,932	1,253
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum		6	6	6	6	6	6	6	6

Tabell 6: Hva mener respondentene at kommunen forbinder med gevinstrealisering? Output fra SPSS

Tabell 6 viser at gjennomsnittet ligger mellom to og tre for alle påstandene.

66,7 % er enig eller svært enig i at i deres kommune forbindes gevinstrealisering med gevinster for innbyggerne, mens 80,6 % er enig eller svært enig i at det forbindes med gevinster for kommunen. 87,2 % er enig eller svært enig i at gevinstrealisering forbindes med økonomistyring, og 84,6 % er enig eller svært enig i at det forbindes med effektivisering. 66,7 % er enig eller svært enig i at det forbindes med kvalitet. 38,4 % er enig eller svært enig i at

gevinstrealisering forbindes med prosjektstyring. 53,9 % er enig eller svært enig i at det forbindes med innovasjon, og 61,5 % forbinder det med endringer. En av respondentene har ingen formening om noen av påstandene. Som nevnt i metodekapittelet mener vi at disse svarene kunne hatt en større verdi i analysen dersom vi hadde spurt flere i hver kommune. Vi har omtalt dette spørsmålet i metodekapittelet. Det blir helt feil å spørre en person om hva vedkommende tror «kommunen» forbinder med noe, og vi kan ikke her si hva vi egentlig måler, slik at dette temaet er ikke med videre i analysen.

Respondentene ble også spurt om de mener at kommunen med gevinstrealisering har oppnådd et større fokus på gevinster, og om kommunen har realisert flere gevinster ved å jobbe med gevinstrealisering. 53,9 % er enig eller svært enig i at fokuset på gevinster har blitt større. 50 % er enig eller svært enig i at kommunen har realisert flere gevinster. 36 av de 39 respondentene ville anbefalt gevinstrealisering til kommuner som ennå ikke har tatt det i bruk.

Til slutt i spørreskjemaet hadde vi et åpent felt der respondenten kunne legge inn kommentarer til sin besvarelse. 14 respondenter har kommentert. To av kommentarene er nevnt i begynnelsen av dette kapittelet. Dette er noen av utsagnene:

- *«Vi har ikke en gevinstrealisering etter bestemt metodikk.»*
- *«... er ikke der at vi er flinke til å bruke det, og er heller ikke bevisst bruken av det»*
- *«... er ikke implementer skikkelig... ikke nok fokus på dette»*
- *«... det er vanskelig å etterkalkulere om gevinst faktisk oppnås. Vi bruker sjelden å etterkalkulere gevinstoppnåelse»*
- *«alle prøver vel å jobbe med det, men vanskelig å konkretisere»*
- *«Saken er at vi HAR krav om gevinstrealisering, men kultur er alltid vanskelig å endre. Toppledelsen kan stille store krav, det samme kan politisk ledelse, men å få dette som en del av tankesettet til øvrige deler av organisasjonen er komplisert.»*
- *«Kommune-Norge er ... relativt tunge å endre, vi har ofte å gjøre med inngrodde kulturer...»*
- *«...opplæring blir ikke gitt på dette feltet. Må starte på nytt og finne ut av dette selv.»*
- *«Kommunen har alltid med gevinstrealisering i IKT-prosjekter. Men for ofte er det kun effektivitet og kvalitet vi henter ut, det fører sjeldent til realiserede økonomiske besparelser...»*

- *«Innføring av gevinstrealisering krever fokus og oppfølging fra toppledelse. Vi har ikke klart å gjennomføre dette fullt ut, og ser at prosessen som kreves fort blir hoppet over.»*
- *«... absolutt er stort potensiale å jobbe mye bedre med gevinstrealisering.» Det er veldig stort fokus på å etablere og iverksette nye prosjekt, men når det kommer til gevinstrealisering – og faktisk få hentet ut gevinster etter et prosjekts avslutning, så har vi alle en lang vei å gå.»*
- *«Gevinstrealisering er et vidt begrep, men med innføring av digitale verktøy som Teams i koronaperioden så har vel de fleste bedrifter og kommuner opplevd gevinstrealisering.»*

## 4.2 Intervjuene

I denne delen skal vi gå nærmere inn på intervjuene som er gjennomført, og hvilke funn vi mener er relevante i dette materialet. Som beskrevet i metodekapittelet har vi intervjuet ni respondenter fra en kommune (i oppgaven omtalt som «kommunen»). Vi har intervjuet tre respondenter fra hvert prosjekt, som omtalt i metodekapittelet. Prosjektene har vi valgt å omtale som Prosjekt 1, Prosjekt 2 og Prosjekt 3. Vi ønsker å skille prosjektene fra hverandre fordi det kan være av interesse å se på forholdet mellom svarene til de forskjellige deltakerne i samme prosjekt, samtidig som vi må bevare anonymiteten og følgelig ikke vil omtale hva prosjektet konkret gikk ut på.

### 4.2.1 Teoretisk utgangspunkt for intervjuene

Hensikten med intervjuene er å se hvordan gevinstrealisering fungerer i praksis, og hvordan denne er innarbeidet i arbeidsprosessene. Med denne tilnærmingen ser vi på spenningen mellom nettopp det instrumentelle og institusjonelle perspektivet på gevinstrealisering, for på denne måten å bidra til å besvare spørsmålet om dette kun er nok en organisasjonsteoretisk mote, eller en rasjonell prosess.

For å belyse dette forholder vi oss til DFØs gevinstrealiseringsmetode, og følger gangen i den i intervjuene. Det vil si at der teorien fremhever viktigheten av å begynne med kartlegging og utarbeidelse av gevinstplan, gjør vi det samme i tilnærmingen av analyse av intervjuene. Slik tar vi for oss de enkelte hovedtema i gevinstrealisering. Intervjuene er derfor tematisk inndelt

i fem temaer: Gevinstplan, Måleindikatorer, Måloppnåelse og henting av gevinster, Samarbeid linja/prosjekt, Hypotetiske spørsmål. Når vi presenterer våre funn fra intervjuene, bruker vi disse temaene som overskrifter, og vi gir en kort introduksjon til hvert tema. I tillegg vil vi under de tre første temaene skille mellom våre tre grupper av informanter: Prosjektledere, prosjektdeltakere og representant fra linja/fagområdet. Disse gruppene er nærmere beskrevet i metodekapittelet. Dette skillet er viktig for analysens del.

## 4.2.2 Presentasjon av funn i intervjuene

### 4.2.2.1 *Gevinstplan*

Som omhandlet i litteraturgjennomgangen finnes det flere ulike modeller for gevinstrealisering. I flere av modellene inngår gevinstplan. Gevinstplanen vil som regel inneholde en operasjonalisering av de overordnede målene for planlagte endringer (Flak, 2012). Vi har derfor valgt å se på dette som den første og innledende delen av intervjuet, da alle intervjuene er knyttet til prosjekter i kommunen. Kommunen har også forklart at de jobber med utgangspunkt i verktøy fra Digitaliseringsdirektoratet og KS, og her inngår gevinstplan, som omtalt i både teorikapittelet og metodekapittelet.

Etter at respondenten besvarte enkelte nøkkelinformantspørsmål, stilte vi derfor flere spørsmål knyttet til utformingen av gevinstplan. Vi har i dette skilt mellom målene for prosjektet og gevinstene man ønsket å realisere. I noen tilfeller vil mål og gevinst kunne være det samme, samtidig som det også er tilfeller hvor mål må nås for at gevinstene kan realiseres.

### **Prosjektledere**

Prosjektledernes svar om gevinstplan er forskjellige. I ett prosjekt virker det som om gevinstplan har vært brukt, men i et annet prosjekt virker det ikke som om man har hatt en gevinstplan fra begynnelsen.

Prosjektlederen i prosjekt 2 forteller at man hadde begynt å jobbe med en gevinstanalyse relativt tidlig, også før selve prosjektet ble etablert. Man jobbet her med å kartlegge behov, for så å se på hvilke potensielle gevinster dette kunne gi i et prosjektforslag. I litteraturen trekkes

nettopp dette frem, - arbeidet som må gjøres innledningsvis for å identifisere hvilke gevinster man kan oppnå (Direktoratet for økonomistyring, 2014). Imidlertid forklarte denne prosjektlederen også at man i dette arbeidet hadde benyttet en mal basert på «*noe som Digdir* (Digitaliseringsdirektoratet) *har laget*», hvor man så forsøkte å fylle ut etter beste evne. Prosjektlederen opplevde derfor at det ble mye synsing, og at det kan være litt skummelt at man ofte kan ha en tendens til å tillegge gevinstene større verdi, enn hva som er realistisk. Hvis man samtidig toner ned kostnadssiden, blir det som presenteres for beslutning kanskje ikke helt realistisk.

Prosjektlederen i prosjekt 3 forklarte inngående om forundersøkelsene som ble gjort og hvordan mandatet til prosjektet ble satt opp, for å vekte de forskjellige interessene, som økonomi og kvalitet. Det ble ikke forklart akkurat hvilken modell eller utformingen gevinstplanen hadde, men det fremkom tydelig at det var aktivt jobbing med mål og gevinster i prosjektet. Videre sier respondenten at gevinstrealisering, slik det jobbes med i kommunen er en fordel, ettersom det gjør det lettere å se fagområder på tvers, og gjør det mulig å hente gevinster. Ut fra respondentens svar er det uklart for oss om planen ble skrevet ned på en konkret måte, men vi oppfatter at det ligger en gevinstplan til grunn for arbeidet.

Vi ser i ettertid at vi kanskje ikke stilte de rette oppfølgingsspørsmålene for å få klarhet i om gevinstplan ble brukt eller ikke. Samtidig besvarer respondenten spørsmålene rundt tema gevinstplan på en slik måte at vi oppfatter at det harmonerer godt med intensjonen i teori knyttet til gevinstrealiseringsplan (Flak, 2012, p. 69).

Svarene fra prosjektlederen i prosjekt 1 gir oss forståelse av at det ikke er brukt en gevinstplan i prosjektet. Respondenten fortalte at prosjektet mer var drevet av krav til virksomheten, som fordret en endring i arbeidsmetodikk. Vi fikk inntrykk av at man regnet med at gevinstene ville komme, man regner med å se gevinster som et resultat av denne endringen. Når man på den måten bare regner med at gevinstene nærmest kommer av seg selv som en følge av endringene, virker ikke det forskjellig fra prosjektarbeid uten gevinstrealisering. Nå må det selvfølgelig tas høyde for at endringene det her er snakk om, kan være av en slik karakter at gevinstene vil fremstå som åpenbare.

Prosjektledernes tilnærming til gevinstplan kan kort oppsummeres i at det for oss virker som det her er avvik fra om man hadde fulgt organisasjonsmetodikken gevinstrealisering fullt ut.



Av de tre prosjektlederne vi har intervjuet er det to som forklarer seg som at det har vært benyttet. Ut fra disse igjen er det kun en som forklarer overbevisende rundt utformingen og bruken, mens den andre selv sier dette fremstår som noe usikkert og kanskje optimistisk.

## **Prosjektdeltakere**

Den andre gruppen respondenter er prosjektdeltakere. Dette er personer som har deltatt i prosjektet, på prosjektsiden. Som del av prosjektorganisasjonen tenker vi disse som så nære på prosjektleder og del av prosessen, at disse representerer det første leddet ut i organisasjonen fra prosjektleder. Dette i et tenkt eksempel at prosjektleder utgjør senteret i prosjektet og jo lengere ut i utførende tjeneste man er, jo lengre unna prosjektet.

I intervjuene av prosjektdeltakerne synes det som at vi finner noen tilsvarende trekk som hos prosjektlederne, ved at det er spredning i svarene deres.

Den første prosjektdeltakeren vi vil trekke frem er fra prosjekt 3. Dette er prosjektet hvor prosjektlederen forklarte godt rundt gevinstplan, som omhandlet over, men hvor dette ikke var skrevet ned. Prosjektdeltakeren her svarer umiddelbart på spørsmålet «*Forklar hvordan og når målene for prosjektet ble utformet*» med «*Det klarer jeg ikke å svare på*». Respondenten forklarer noe nærmere rundt tema, men konkluderer for seg selv med at vedkommende ikke var kjent med at det ble satt konkrete mål.

Når det gjelder spørsmål om gevinstene i samme prosjekt har respondenten mer forklaring rundt dette, men omtaler at det i den første fasen var mer «brainstorming» om forskjellige gevinster i prosjektet. Allerede her ser vi at det i «første ledd», fra prosjektleder til prosjektdeltaker er forskjell i hvordan man oppfatter prosessen knyttet til gevinstplan. Som nevnt over forklarte heller ikke prosjektlederen at planen var skrevet ned på en konkret måte, men beskrev det slik at vi oppfattet dette som at det ligger en gevinstplan til grunn. Dette kan selvfølgelig handle om hvordan prosjektlederen uttrykker seg, eller om vår oppfatning.

I dette prosjektet (prosjekt 3) hadde vi en tredje respondent som også må beskrives som prosjektdeltaker, knyttet til prosjektet på samme nivå. Vedkommende er tydelig på at det ikke ble utformet noen gevinstplan. «*Vi satte ikke inn noen måleenheter når vi så at det ble for dyrt for oss å sette i gang opp imot de kvalitative gevinster vi kunne få av prosjektet.*» Ut fra denne

respondenten sitt svar styrker det vår oppfatning av at det i tilknytning til dette prosjektet er ulik forståelse mellom nivåene i organisasjonen.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 2 forklarte seg sammenfallende med prosjektlederen, at de hadde fulgt en oppsatt mal og forsøkt seg frem. Prosjektdeltakeren bruker ikke begrepet gevinstplan, men forteller slik at det oppfattes på samme måten som prosjektlederen.

Den siste prosjektdeltakeren, i prosjekt 1, skiller seg noe ut slik vi oppfatter det, idet vedkommende er tydelig skeptisk til hele gevinstrealiseringsmetodikken. Vedkommende opplever at når man snakker om gevinster, blir det fort til at det handler om penger og en gevinst som man kan «*cashe ut*». Videre når det var snakk om gevinstplan opplevde vedkommende at det var et press i organisasjonen at man gjerne skulle ende opp med et tall. Enten i form av mulig besparelse av arbeidstid eller penger, som senere kunne legges frem for toppledelsen. Dette gjorde at det internt var et spenn mellom hva enkelte aktører tenkte om metodikken og forventet av arbeidet.

### **Representant fra linja/fagområdet**

Den siste kategorien respondenter vi har intervjuet er personer som er tilknyttet de forskjellige fagområdene. Dette er personer som er på utførernivået innenfor forskjellige fagområder, som vi velger å omtale som førstelinje. De blir derfor, slik vi ser for oss prosjektorganisasjonen med prosjektleder i midten, respondentene som er lengst ut.

Innenfor dette tema skiller representantene fra linja seg fra hverandre. Respondenten tilknyttet prosjekt 2 forklarer at det var nevnt mål for prosjektet, men at vedkommende selv ikke helt hadde fått det med seg. Imidlertid var det mye snakk om gevinstene, gjort gevinstanalyser og kostnadsberegninger med videre, slik at respondenten oppfattet at det var stort fokus på gevinster. At respondenten selv ikke hadde detaljkunnskap om dette, ble begrunnet med at vedkommende jobbet med andre oppgaver enn dette.

Respondenten fra førstelinje tilknyttet prosjekt 1 uttrykker det samme, at vedkommende ikke var veldig involvert. Om dette menes med prosjektet eller arbeidet med gevinstplan, er usikkert. Vedkommende forklarer uansett at det ble oppfattet som en trend, at ting skal digitaliseres, og gevinstrealisering som nødvendighet ble med.

#### 4.2.2.2 Måleindikatorer

Det neste vi har tatt for oss i intervjuene handler om målingen av prosjektet. Vi har rettet flere spørsmål om måling av prosjektene og gevinster i det enkelte prosjekt. Videre hvordan disse har vært målt, med hjelp av hvilke indikatorer og med hvilke resultater. Dette henger sammen med at det er viktig å ha gode måleindikatorer for å faktisk kunne måle ønsket effekt (Flak, 2012, p. 76).

#### **Prosjektledere**

Alle prosjektlederne opplevde i varierende grad at det var utformete mål og gevinster man skulle nå med prosjektet, men ikke alle hadde tydelig svar på hvordan dette skulle måles. Ved prosjekt 2 opplyste prosjektlederen, etter å ha forklart om målene, at de ikke hadde noen konkrete måleparametere for å sikre at de hentet ut de gevinstene som var sagt at skulle tas ut.

Prosjektlederen på prosjekt 1 var tydelig på at hensikten med prosjektet og gjennomført prosjekt ville være en måloppnåelse i seg selv. Videre nevnte prosjektlederen at gevinstrealisering har blitt en premisdriver for om forskjellige prosjekter skal igangsettes eller ikke. Dette ble begrunnet med at man må *«gjøre en kvalitativ gevinstberegning i forkant av å få lov å starte prosjektet»*. Vi oppfattet det nærmest som om prosjektlederen motsa seg selv. Denne oppfatningen ble styrket av en kommentar om at man i offentlige prosjekter fort går på løsning og glemmer å ta med seg organisasjonen. Respondenten sier at om man i større grad begynner med organisasjonen og gjør eventuelle nødvendige endringer, vil man klare å ta ut de store gevinstene. Respondenten nevner videre motstand mot endring som en hemsko for å hente ut gevinstene *«alle vil ha endring, men ingen vil endres»*.

Prosjektlederen for prosjekt 3 forklarte at det var klare mål for prosjektet, både økonomisk og kvalitetsmessig. Fordi man ikke opplevde å ha tilstrekkelig kunnskap om målene som skulle svares ut, brukte man ressurser på en nullpunktsanalyse i starten av prosjektet. Respondenten forklarte også nærmere om den eventuelle risikoen ved gevinsten. I dette ligger at enkelte av tiltakene i prosjektet i tillegg til å gi gevinster, også risikerte å gi en utilsiktet økt kostnad. Prosjektlederen opplyste at *«ganske tidlig når vi begynte å jobbe mandatet klart at vi aldri tenkte realistisk sett at det her var noe som skulle implementeres»*. Dette utsagnet ble forklart med at prosjektet ikke økonomisk vil kunne la seg gjennomføre. Imidlertid forklares det

nærmere at prosjektets innledende undersøkelser allikevel ble gjennomført da prosjektet lå i forkant av en senere politisk prosess. Det ville her være nødvendig å kunne vise til at man hadde gjort slike undersøkelser som det var snakk om i prosjektets forstadium.

Prosjektledernes tilnærming til måleindikatorer, med underliggende tema, kan kort oppsummeres i at det er noe spredning. Som behandlet over plasseres det helt i fra at man ikke har en bevissthet om måling, til at man ser behovet for organisasjonsendringer for å hente ut ønskede gevinster. Videre trekkes det frem, spesielt i ett av prosjektene, at inntrykket er at økonomiske gevinster veier tyngst.

### **Prosjektdeltakere**

Hvordan har prosjektdeltagerne oppfattet måleindikatorerne og bruken av disse i sine respektive prosjekt? Her ser vi det samme som hos prosjektlederne at det er en spredning i hvordan dette har vært benyttet eller oppfattet benyttet.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 3 svarte at det var bruk av måleindikatorer, både hva gjelder det økonomiske, men også den faglige og kvalitetsmessige siden ved økt kvalitet innen fagområdet. Uansett får vi gjennom intervjuet av prosjektlederen og prosjektdeltakeren forståelse av at de begge er opptatt av de samme målene med prosjektet, bare med noe ulik vektning. Selv om prosjektdeltakeren kanskje er mer opptatt av kvalitet, har vedkommende avveininger knyttet til balansen mellom kostnad og kvalitet. Vedkommende tar opp utfordringen med at den eventuelle kvalitetsøkningen man kan oppnå vil ha en så stor kostnadsside, at dette vil kunne gå utover kvalitet i andre deler av organisasjonen.

Under spørsmål om det var dissonans ved målene, altså hvor styrking av ett mål går ut over et annet, tar prosjektdeltakeren i prosjekt 1 opp utfordringen med at man ved oppnåelse av enkelte målbare gevinster, i noen tilfeller kun har flyttet oppgavene til et annet sted i organisasjonen. Man har for eksempel flyttet administrative oppgaver som tidligere var samlet ut i den enkelte faglinje. Dette gjør at man eksempelvis ser måloppnåelse av sparte stillingshjemler på en sentralisert administrativ enhet. Samtidig har ikke oppgaven som tidligere ble løst her av et gitt antall medarbeidere forsvunnet, men har blitt delt opp på mange flere ut i faglinjene. I et slikt eksempel er det kanskje ingen reell gevinst for organisasjonen, kun en flytting av kostnadene, altså skjulte kostnader. Respondenten sier videre at den reelle

gevinsten som tas ned sentralt, egentlig tas fra sluttbrukeren, siden den tidsbrøken som nå er flyttet ut i organisasjonen skal legges på en stilling her. Her må det selvfølgelig nevnes at eventuelle kvalitetsgevinster ikke er regnet inn, da gevinsten prosjektdeltakeren snakket om kun omhandlet årsverk og sparte kostnader.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 2 forklarer at det viktigste først var å kartlegge de enkelte arbeidsprosessene og at dette ble gjort med bruk av stoppeklokke. Ansatte ble altså satt til å måle tiden de bruker på enkelte arbeidsoppgaver med stoppeklokke, slik at man hadde utgangspunkt for videre beregning av gevinster og måling av dette.

### **Representant fra linja/fagområdet**

Innenfor dette tema er det også en spredning på svarene til respondentene vi kaller førstelinje. Respondenten til prosjekt 1 tar opp at når det gjaldt måling av gevinster, var det bruk av stoppeklokke for å måle enkelte arbeidsprosesser. Målingene ble senere multiplisert opp til den antatt riktige størrelsen for hele virksomhetsområdet, slik at man fikk oversikt over det man kunne få av konkrete «*gevinster i kroner og øre*».

Respondenten til prosjekt 2 hadde ikke tilsvarende klart svar på hvordan prosjektet ble målt. Vedkommende opplyste at man spilte inn flere faktorer fra organisasjonen vedrørende utførelsen av forskjellige oppgaver og antallet slike oppgaver. Dette skulle brukes for å skaffe en oversikt, men vedkommende hadde ikke noen konkret forståelse av hvordan dette ble brukt. I utgangspunktet er det ikke nødvendigvis noe som skiller disse to respondentene, da forskjellen i slik det her er beskrevet, kan komme av forskjellig ordlegging og fremstilling. Imidlertid oppfatter vi det som at denne ene respondenten fra førstelinje ikke har kjennskap til hvordan dette prosjektet ble målt, hverken i form av mål eller gevinster.

#### *4.2.2.3 Måloppnåelse og henting av gevinster*

Ved gjennomføring av intervjuene var tema måloppnåelse og henting av gevinster et eget tema, etter måleindikatorer. Vi delte det på denne måten slik at vi hadde mulighet til å se eventuelle tendenser mellom temaene. For eksempel kan de som har gode måleindikatorer lettere se om de har oppnådd gevinster enn de som ikke har det. Prosjekter som ikke er

realisert, eller som ikke har kommet langt nok til å realisere gevinster kan likevel ha gode måleindikatorer, men likevel ikke ha resultater.

## **Prosjektledere**

Vedrørende tema henting av gevinster opplevde vi, som ved foregående temaer, at det også her var noen forskjeller. Det ene prosjektet var blitt avsluttet før det ble satt i drift, slik at det her ikke var noen målbare gevinster. Det som kan nevnes med dette prosjektet er at arbeidet med gevinstrealiseringen var med på å gi en god oversikt og et godt informasjonsgrunnlag forut for at beslutning i saken skulle fattes, slik at denne kunne fattes på så riktig grunnlag som mulig. Selv om det ikke kom til at det ble hentet målbare gevinster, var således en iboende gevinst i prosjektet allerede oppnådd, ved at man styrket beslutningsgrunnlaget.

Begge de to andre prosjektene hadde noe til felles. Det var at en økonomisk gevinst som skulle komme av prosjektene i form av mulighet til å redusere antall stillinger, allerede var tatt ut på begge prosjektene. Linjeorganisasjonen som skulle drifte etter prosjektfasen i sine respektive fagfelt, hadde med andre ord allerede fått redusert sitt budsjett tilsvarende forventet gevinst. Det var i begge prosjektene konkrete mål som skulle nås, og dette var oppnådd for begge prosjektene. Som en følge av at disse målene var nådd var det forventet konkrete gevinster. Imidlertid var begge prosjektlederne usikre på om gevinstene faktisk ville bli nådd. Slik vi forsto prosjektlederne, er de avhengig av at prosjektet gir forventet økt kvalitetsgevinst for at den forventede økonomiske gevinsten skal oppnås.

## **Prosjektdeltakere**

Her ser vi det samme som tidligere, at prosjektdeltakerne langt på vei følger prosjektlederne og er noe spredt i sin opplevelse av måloppnåelsen.

I prosjektet som ikke kom så langt at det ble satt i drift, svarer prosjektdeltakerne det samme.

De to andre prosjektdeltakerne er samstemte med prosjektlederne om at det ikke er mulig å si hvorvidt man oppnår ønskede gevinster på nåværende tidspunkt. Begge sier at man har hatt for kort tid siden prosjektet ble satt i drift, til å se at alt fungerer og kan oppnå eventuelle gevinster. Prosjektdeltakeren i prosjekt 1 sier også at man har sett andre positive

ringvirkninger ved prosjektet. Ved at man har hatt et grundig forarbeid og kartlegging av arbeidsprosesser har man hatt mulighet til å jobbe med rutiner og samordning av praksis. Dette er noe prosjektdeltakeren tenker kan gi økt kvalitet på arbeidet, og kan således betraktes som en gevinst som har kommet til underveis i arbeidet, da man ikke hadde forutsett dette. Når det gjelder målet om innsparing i arbeidstid, tror ikke prosjektdeltakeren det noen gang kommer til å bli nådd.

I tilknytning til tema måloppnåelse er det ingen av prosjektdeltakerne som nevner økonomisk innsparing og nedtrekk av stillinger, som en gevinst som er hentet ut. Det nevnes under andre tema i intervjuet, slik at begge disse respondentene er kjent med også denne gevinsten, men ingen av dem tar det opp som gevinster som er hentet ut.

### **Representant fra linja/fagområdet**

Når det gjelder respondentene fra førstelinje ser vi det samme bildet tegne seg, med at det er spredning i hvordan de har opplevd måloppnåelsen og henting av gevinstene. Respondenten knyttet til prosjekt 1 uttalte at vedkommende ikke hadde noen oversikt over dette.

Vedkommende forklarte å ikke kjenne til *«hvilket mål som ble satt i kroner og øre»*, og derfor ikke kunne svare på dette. Vedkommende snakket litt om de generelle målene med prosjektet, men ikke om realisering av gevinster.

Respondenten fra prosjekt 2 mener det er vanskelig å svare på så tidlig i prosjektfasen, ettersom endringer nylig er innført. Imidlertid er vedkommende positiv til at dette kan gi gevinster. Vedkommende mener også at man allerede har sett at det potensielt kan være andre gevinster til stede i prosjektet, enn hva som var forutsatt ved oppstart. Dette være seg både i form av forbedringer og forenklinger for både eksterne og interne brukere. Slik vi oppfatter denne respondenten omtaler vedkommende gevinstene på en slik måte at det er tydelig at det ikke kun ses på som et nytt sparetiltak, eller annen form for effektivisering. Dette spesielt knyttet til respondentens forventning om muligheten for ytterligere gevinster, også til annet enn økonomi.

#### *4.2.2.4 Samarbeid linja / prosjekt*

I intervjuene var det et eget tema som omhandlet samarbeidet mellom prosjektorganisasjonen og linja. Dette temaet er viktig siden vi ønsker å se på hvordan gevinstrealisering fungerer i praksis. Ville vi her kunne se noen tydelige tegn på hvorvidt gevinstrealisering var fullt ut innarbeidet i hele eller deler av organisasjonen for eksempel. Eller ville vi se at prosjektorganisasjonen var noe som var presset på linjeorganisasjonen utenfra.

I prosjekt 1 forteller prosjektlederen at det kan ha vært noe endringsmotvilje i starten av prosjektet. Man brukte mye tid på kartlegging i starten av prosjektet, et arbeid hvor man involverte linjeorganisasjonen for på denne måten å skape eierskap til prosessen. Dette fungerte godt for en del av linjeorganisasjonen, men enkelte steder var ressursutfordringen så stor at man opplevde det som vanskelig å få gehør for prosjektet. I forhold til beregning av gevinster opplyste prosjektlederen at dette stort sett ble beregnet i linjeorganisasjonen og at *«hele den gevinstgreia den skjøv vi egentlig ut i linja»*. Dette utsagnet gjelder ikke alt rundt gevinstrealisering, men blir uttalt i forbindelse med beregning av forventede gevinster.

Prosjektdeltakeren til dette prosjektet (prosjekt 1) opplevde at det var en relativt bred involvering mellom linjeorganisasjonene og prosjektorganisasjonen også når det gjaldt utformingen av gevinstene.

Representanten fra linja i prosjekt 1 opplyste å ha kommet inn i arbeidet etter at prosjektet var i gang, og hadde derfor ikke noe spesielt å tilføye i forhold til samarbeidet.

Prosjektlederen i prosjekt 2 uttrykker at det var et veldig godt samarbeid mellom prosjektet og fagmiljøet i linja. Det har vært dialog mellom prosjektorganisasjonen og linja hele veien under arbeidet med prosjektet. Prosjektlederen sier at fagmiljøet i linjeorganisasjonen har vært aktivt med i prosjektorganisasjonen underveis i prosjektet.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 2 opplevde samarbeidet mellom linjeorganisasjonene og prosjektorganisasjonen som veldig bra. Vedkommende opplevde at linja var med hele veien, og at målene og gevinstene for prosjektet ble utformet i fellesskap mellom linja og prosjektorganisasjonen.

I prosjekt 2 forklarte representanten fra linja at det ble oppfattet at det var en god involvering av linjeorganisasjonen til prosjektet. Det ble hele tiden informert om prosjektet, slik at ikke



noe av det som har blitt innført har kommet som en overraskelse. Prosjektorganisasjonen hadde også underveis i forbindelse med arbeidet bedt om innspill fra fagområdene.

Prosjektlederen i prosjekt 3 forklarte at prosjektet var tydelig forankret i toppledelsen til det aktuelle fagområdet, men at det er usikkert i hvor stor grad fagmiljøet i linja nedover i organisasjonen ble involvert. Prosjektlederen forklarte videre at det ble gjort innkjøp for fremtidig drift til prosjektet, som ga signaler ned i organisasjonen. I forhold til utarbeidelse av mål ble dette gjort sammen av linjeorganisasjonen og prosjektet, samtidig som prosjektlederen forklarte at «*overordnet som selvfølkelig ledelsen var opptatt av var jo dette med økonomi*».

Prosjektdeltakeren i prosjekt 3 forklarte at det innledningsvis var lite involvering av linja, men at det ble større involvering når prosjektet var kommet i gang, ved at linja bidro med faglige innspill. Prosjektdeltakeren opplevde at gevinster og mål for prosjektet ble utarbeidet etter innspill fra linja. Denne oppfatningen støttes også av den andre prosjektdeltakeren i dette prosjektet, som også oppfattet at gevinstene og målene ble utarbeidet i fellesskap mellom linja og prosjektorganisasjonen. Dette prosjektet ble ikke gjennomført grunnet de økonomiske rammene. Prosjektdeltakeren opplyste at det ikke ble tatt en ordentlig runde og informert om dette, men oppfattet mer at det var en stilltiende aksept for at prosjektet ble stoppet, når man så hvor mye det ville koste å realisere.

#### 4.2.2.5 *Hypotetiske spørsmål*

Den siste kategorien spørsmål i intervjuene har vi valgt å kalle hypotetiske spørsmål. Hensikten med disse spørsmålene har vært å få respondentene til å vurdere arbeidsprosessen og gevinstrealisering, mer fra utsiden. Vi har nærmest forsøkt å få til en form for metakommunikasjon om tema. Videre har vi her ønsket å få respondentenes mening knyttet til enkelte vurderinger av for eksempel arbeidsprosesser sett opp imot hverandre i et tenkt eksempel, derav hypotetiske spørsmål.

For ordens skyld presiseres det at spørsmålene under dette tema, med unntak av det siste, ikke har vært ladede, ledende, eller på annen måte påvirkende spørsmål for respondenten. For øvrig vises til metodekapittelet og vedlagt intervjuguide.

Prosjektlederen i prosjekt 1 sier at noe av det som kanskje er viktigst med denne måten å jobbe på er at man legger ned et større arbeid, ved at man gjør større undersøkelser, i starten av prosjektet, før man setter i gang. Slik får man en bedre forståelse for hvor organisasjonen er i dag, og har det som utgangspunkt. Dette i motsetning til at man går fort på en løsning, noe vedkommende opplever at kanskje har vært litt av utfordringen med prosjekter i det offentlige tidligere. Prosjektlederen nevner videre at det er flere som er skeptiske til denne måten å jobbe på, ettersom det er mer arbeid som må gjøres, før man faktisk får lov til å sette i gang med prosjektet. Imidlertid mener vedkommende at dette er den eneste fornuftige måten å jobbe på fremover, da det offentlige ikke har råd til å drive slik man gjør i dag noen år frem i tid. Prosjektlederen legger til at man må huske at denne måten å drive på i det offentlige er noe nytt, slik at det tar tid fra det fester seg i toppen av kommunen til det sildrer nedover i organisasjonen.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 1 forklarte at vedkommende opplevde at mange, seg selv inkludert, bare har jobbet slik man har gjort tidligere, og så har man heftet på litt gevinstrealiseringsmetodikk for å «*ha ryggen fri*», da det var forventning om dette. Vedkommende mener at gevinstene man har snakket om å ta ut, ikke har vært realistiske og mener at dette kun blir tall som kan legges frem for øverste ledelse, så jobber man som tidligere. Prosjektdeltakeren mener derfor at gevinstene har blitt litt kunstig, slik at også deltakere fra linjeorganisasjonen trolig har tenkt dette og opplever dermed at man her kun har blitt et ekstra byråkratisk ledd. I forhold til kommuneledelsen har vedkommende oppfattet at man kan si det handler om kvalitet, men at det man egentlig er ute etter er det som kan omsettes i kroner og øre.

Prosjektlederen i prosjekt 2 mener at man tidligere i forbindelse med gevinstanalyser i prosjekter kan ha hatt en tendens til å overvurdere forventede gevinster, og samtidig undervurdere kostnadene. Vedkommende mener at slik man nå har organisert dette arbeidet, med gevinstrealisering og dermed en fast måte å jobbe på, kommer man i større grad frem til realistiske estimater. Også fordi det blant annet er en kvalitetskontroll. Videre sier respondenten at de gevinstene man nå spiller inn i forkant også forplikter. Dersom man nå sier at man skal spare 2 årsverk, så må man i tillegg si noe om hvor dette skal tas ut. Prosjektlederen mener derfor at denne måten å jobbe på i større grad bidrar til å vurdere hva som faktisk blir gevinstene, og hvordan de faktisk skal tas ut. Vedkommende mener dette er den eneste måten som er fornuftig å jobbe på i kommunen fremover, om man skal klare å

levere de tjenestene man skal til innbyggerne innenfor de rammene man har.

Gevinstrealisering i det offentlige er ikke noe nytt, det handler mer om det å få det inn i ordnede rammer og struktur i kommunen.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 2 var litt mer i tvil om man traff på de gevinstene man spilte inn i forkant eller ikke. Dette ble grunnlagt med at det er noe nytt som blir innført, slik at man egentlig ikke kan vite i forkant hva som vil bli gevinstene.

Verken i prosjekt 1 eller 2 hadde representanten fra linja noen svar eller kommentarer som omhandler arbeidsprosessen med gevinstrealisering.

Prosjektlederen for prosjekt 3 mente det var viktig at man ikke satt alene med arbeidet i forkant av prosjektene. Selv hadde vedkommende støttet seg en del til økonomer i organisasjonen, for å gjøre riktige beregninger. Prosjektlederen opplever selv at dette gjør at man jobber mer kunnskapsstyrt som grunnlag for beslutninger, og at man går mer vekk fra tro og syning, til å vite. Det bidrar til god forankring i ledelsen mellom kommuneområdene og sikrer at man jobber med de rette prosjektene i forhold til målene man ønsker å oppnå med prosjektet.

I dette prosjektet er det to respondenter vi velger å omtale som prosjektdeltakere. Den ene av disse mener gevinstrealisering på denne måten er med på å gi et bedre helhetsbilde av hva et tiltak egentlig koster. Man spisser og skjærer arbeidet, slik at man ikke bare setter i gang fordi man tenker at det høres fornuftig ut. Prosjektdeltakeren opplyste avslutningsvis på siste spørsmål at gevinstrealisering ikke bare var en slik motegreie, men at man faktisk aktivt jobbet for å hente gevinster. Den andre prosjektdeltakeren forklarte seg sammenfallende med dette, men hadde ytterligere betraktninger. Vedkommende trodde kanskje denne metodikken var noe krevende for fagmiljøene i linja, da det krevde stor ressursbruk tidlig i prosessen. Respondenten tror man tidligere hadde lettere for å bare hoppe ut i det og ta konsekvensene etter hvert som de kom. Denne prosjektdeltakeren tror også dette prosjektet hadde blitt behandlet annerledes om man hadde jobbet med det slik man gjorde tidligere. Vedkommende mener denne måten å jobbe med prosjekter på er den eneste måten man kan jobbe på fremover, om kommunen skal møte de utfordringene man vil stå ovenfor i fremtiden.

## 5 Analyse og drøfting

Vi vil i dette kapittelet analysere og drøfte nærmere de funnene vi presenterte i foregående kapittel, med utgangspunkt i våre to påstander:

*Påstand 1: «Dersom vi finner at gevinstrealisering som arbeidsmetodikk er fulgt, peker dette i retning av et instrumentelt perspektiv, altså en rasjonell prosess. Dersom vi skulle se at gevinstrealiseringen som arbeidsmetodikk ikke er fulgt i prosjektene, vil dette, alt avhengig av årsaken, kunne peke i retning av et institusjonelt perspektiv, altså moteperspektivet»*

*Påstand 2: «Forutsatt påstand 1, at gevinstrealisering er benyttet som arbeidsmetodikk, og at vi finner at dette er en rasjonell tilnærming, mener vi at metodikken må være kjent og reelt brukt av alle aktører i prosjektet. Vi forventer da at det er konsensus mellom alle aktører om hvordan gevinstrealiseringen skal utføres. Dersom disse forutsetningene oppfylles, peker det i retning av et instrumentelt perspektiv.»*

### 5.1 Analyse og drøfting av funn i spørreundersøkelsen

Både i teorikapittelet og under presentasjon av funn har vi redegjort for vår forventning om at dersom gevinstrealisering er en rasjonell prosess i kommunene, mener vi det innebærer at metodikken vil være innarbeidet i alle ledd, og at hvis den ikke er innarbeidet styrkes det institusjonelle perspektivet. Vi har også omtalt utforming av og spredning av organisasjonsideer.

Hele 46,2 % av respondentene mener at gevinstrealisering i liten grad eller svært liten grad er en innarbeidet metodikk i kommunen, mens bare 17,9 % mener metodikken er innarbeidet i stor grad. Dette funnet peker helt klart mot det institusjonelle perspektivet, ut fra våre antakelser. Samtidig er vi klar over at årsaken til at metodikken er lite innarbeidet kan være at dette arbeidet er relativt nytt i kommunene. Derfor spurte vi om hvor lenge kommunene har jobbet med gevinstrealisering. Resultatet er ikke helt entydig. På den ene siden ser vi at hele 85,7 % av kommunene som mener metodikken er innarbeidet har jobbet med det i mer enn to

år. Men på den andre siden har nesten halvparten av kommunene som svarer at metodikken er lite innarbeidet også jobbet med gevinstrealisering i to år eller mer. På bakgrunn av det materialet vi har kan vi ikke utelukke at det er en sammenheng mellom disse variablene generelt, men i vårt materiale er det ingen entydighet.

Vi så det som en mulighet at det kunne være avgjørende for kommunene om de hadde hatt en egen avdeling eller enhet som jobber med gevinstrealisering, men det var bare tre av respondentene som svarte at de har det, så dette svaret kan ikke brukes til å konkludere. Likevel er det interessant å merke seg at av disse tre kommunene er det to kommuner med mindre enn 5000 innbyggere og en med mer enn 20 000 innbyggere. Det kan kanskje tyde på at også små kommuner tar gevinstrealisering på alvor. Det kunne styrket det instrumentelle perspektivet, men samtidig ser vi at i en av disse kommunene er metodikken lite innarbeidet. Det altså til tross for at man har en egen avdeling som jobber med gevinstrealisering, og i tillegg har kommunen jobbet med dette i mer enn to år. Men som sagt er dette materialet altfor lite, slik at dette bare blir betraktninger.

Vi har i teorikapittelet redegjort for, i et institusjonelt perspektiv, spredning av organisasjonsideer gjennom forskjellige grupper og aktører (Christensen et al., 2017, p. 83). Det kan også oppstå en «spredningseffekt» mellom organisasjoner, fordi ideene vekker begeistring, og de organisasjonene som har innført dem kan tenkes å bli et forbilde for andre (Christensen et al., 2017, p. 77). Derfor spurte vi kommunene om de har fått ekstern hjelp til å innføre gevinstrealisering, og hvem som eventuelt har hjulpet dem. Det er bare 23 % av kommunene som har fått ekstern hjelp, og ingen har fått hjelp av andre kommuner eller av statlig virksomhet. Dette kan være et tegn på at det ikke foreligger en «spredningseffekt» mellom kommunene eller mellom kommunene og statlige virksomheter, men det behøver absolutt ikke å være slik. Kommunene kan jo ha blitt påvirket av andre uten å ha fått hjelp av dem. Derimot ser vi at tre av kommunene har fått hjelp fra KS, og at fire av kommunene har fått hjelp fra konsulentselskaper. Dette er eksempler på aktører som er nevnt som produsenter og formidlere av organisasjonsoppskrifter (Christensen et al., 2017, p. 83). I teorikapittelet har vi blant annet omtalt KS sitt Veikart for tjenesteinnovasjon (KS, 2019) og verktøy for gevinstrealisering. Denne kan vel, i denne sammenhengen, betraktes som en organisasjonsoppskrift. Vi har ikke nok materiale til å konkludere, men vil likevel peke på at det at kommunene benytter disse aktørene styrker det institusjonelle perspektivet.

På slutten av spørreundersøkelsen ga vi respondentene mulighet til å skrive inn egne kommentarer. Som nevnt i forrige kapittel omtaler vi ikke de respondentene som har svart at kommunen ikke bruker gevinstrealisering, eller de som har svart at de ikke vet om kommunen bruker metoden. Likevel har vi nevnt kommentarene til tre av disse, og det har vi gjort fordi vi ikke kan se at de skiller seg nevneverdig fra kommentarene til respondenter som sier at kommunen bruker gevinstrealisering. Den ene sier: *«Vi har vært innom tema i flere omganger, men er ikke der at vi er flinke til å bruke det og er heller ikke bevisst bruken av det.»* En annen sier at kommunen ikke jobber målrettet eller strukturert med det, slik at *«svaret heller burde blitt ja/delvis/lite»*, mens en tredje kommenterer at *«Alle prøver vel å jobbe med det, men det er vanskelig å konkretisere.»* Disse kommentarene kan kanskje tyde på at det er flere kommuner som prøver ut gevinstrealiseringsmetodikken, men mener at det skal mer til før man sier at man *«jobber med gevinstrealisering»*. Dette passer i så fall inn i et instrumentelt perspektiv. På den andre siden, hvis man virkelig hadde et instrumentelt perspektiv, ville man, slik vi ser det, innført metoden ordentlig og i alle ledd. Likevel må vi ta med i betraktning at kommunene kan ha ambisjoner om gevinstrealisering, men at de kan ha kapasitetsproblemer, slik at det blir vanskelig å skaffe nok ressurser. Spesielt i en innføringsfase kan det være krevende.

En av respondentene skriver at *«i kommunen gis det ingen opplæring i gevinstrealisering, man må finne ut av det selv»*. I teorikapittelet redegjorde vi for våre forventninger, og en av forventningene er at i et instrumentelt perspektiv, altså dersom gevinstrealisering skal anses som en rasjonell prosess for å nå organisasjonens mål, vil nødvendig opplæring og informasjon nå ut til alle aktørene. Derimot, i et institusjonelt perspektiv, altså hvis gevinstrealisering mer er å anse som en mote, forventer vi at det er større interesse for å sette i gang med gevinstrealisering enn det er for å sørge for at alle aktørene får den kunnskapen de behøver for å benytte metoden. Denne kommentaren om manglende opplæring peker derfor mot et institusjonelt perspektiv. Som nevnt i forrige kapittel har denne respondenten vært i sin stilling i mindre enn et halvt år, så vi kan selvsagt ikke utelukke at det bare er vedkommendes opplevelse, og at det faktisk har blitt gitt opplæring tidligere. Likevel antar vi at *«kravet»* til opplæring i et instrumentelt perspektiv medfører at alle aktører, også nye, skal få den nødvendige opplæringen.

Vi nevnte i forrige kapittel at alle, bortsett fra en, av respondentene er leder med budsjett- og resultatansvar. I intervjuene vi har gjort ser vi at det gjerne er forskjell på svarene til

prosjektleder og prosjektdeltaker. Selv om prosjektledere ikke nødvendigvis er ledere, antar vi at prosjektleder er i en ledende posisjon i forhold til informasjon og styring, og at det kan være årsaken til at svarene blir forskjellige. Det betyr selvsagt ikke at respondenter som ikke er ledere ville svart annerledes på spørreundersøkelsen. Dette får vi uansett ikke vite siden vi kun har en respondent som ikke er leder. Samtidig er det interessant å merke seg, for eksempel, at hele 14 ledere i undersøkelsen skriver kommentarer som tyder på at kommunen ikke for alvor har implementert metodikken. I intervjuene kan det se ut som om prosjektdeltakerne i mindre grad enn prosjektlederne erfarer at gevinstrealisering er innarbeidet i alle ledd. Det er derfor ikke utenkelig at dette også ville vært tilfelle dersom ansatte som ikke er ledere hadde besvart spørreundersøkelsen. Dette er uansett bare en antakelse, siden vi ikke har nok materiale og dermed grunnlag for å konkludere.

Spørreundersøkelsen i seg selv kaster ikke lys over hvorfor gevinstrealiseringmetodikken ikke for alvor er innarbeidet i kommunene. Likevel kan man få noen forklaringer gjennom de frie kommentarene, som blant annet forteller at man ikke er bevisst bruken av metodikken, at man ikke har nok fokus på dette, at man hopper over prosesser, og har ingen eller mangelfull opplæring. Vi må huske at gevinstrealisering er en prosess som pågår helt fra man har en prosjektidé til man har oppnådd de ønskede gevinstene (Flak, 2012, p. 19). I et instrumentelt perspektiv forventer vi, som sagt, at organisasjonene legger til rette for at metoden skal følges fullt ut, og at den skal være innarbeidet i organisasjonen. Dette er derfor kommentarer som peker mer mot et institusjonelt perspektiv.

Et annet utsagn vi må kommentere er at kommunen ikke har gevinstrealisering etter en bestemt metodikk. På bakgrunn av kapitlet om gevinstrealisering, når man ser hvordan det stilles krav til ledelse, planlegging og oppfølging hele veien i prosessen for å kunne innhente gevinster, er det vanskelig å se for seg hvordan gevinstrealisering skal kunne gjennomføres uten en bestemt metodikk. Så med mindre respondenten mener at metodikken varierer etter hvilket prosjekt man gjennomfører, og at man alltid benytter en eller annen form for metodikk, tolker vi det slik at dette peker mot et institusjonelt perspektiv.

Et annet utsagn som også peker mot et institusjonelt perspektiv, er at man sjelden etterkalkulerer gevinstoppnåelse. Hvis gevinstrealisering er en prosess som pågår helt fra prosjektidé og til de ønskede gevinstene er oppnådd (Flak, 2012, p. 19), kan man ikke la være å beregne gevinster for å se om man faktisk har oppnådd målet man satte.

## 5.2 Analyse og drøfting av funn i intervjuene

Som vi har beskrevet over, under presentasjon av funn i intervjuene, er hensikten med intervjuene å se hvordan gevinstrealisering fungerer i praksis, og om dette er innarbeidet i arbeidsprosessene eller ikke. Vi forsøker gjennom respondentenes svar å analysere hvordan de plasserer seg i spenningen mellom det instrumentelle og institusjonelle perspektivet på gevinstrealisering. På denne måten ønsker vi å belyse vår problemstilling

**Er gevinstrealisering enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller er det en rasjonell prosess for å oppnå organisasjonenes mål?**

Som omtalt i teoridelen mener vi at dersom vi finner at gevinstrealiseringsmetodikken er fulgt, peker dette i retning av en rasjonell prosess innen det instrumentelle perspektivet. Dersom vi skulle se at gevinstrealiseringen som arbeidsmetodikk ikke er fulgt i prosjektene, vil dette, alt avhengig av årsaken, kunne peke i retning av et institusjonelt perspektiv, altså at gevinstrealisering kan være en mote.

Vi har allerede redegjort for respondentenes svar, og vil kun gjenta dem der det er nødvendig for analysens del.

I det videre har vi valgt å organisere analysen av intervjuene i funn som enten styrker det institusjonelle eller instrumentelle perspektivet. Funnene er samlet i tilknytning til perspektivet uavhengig av rollen til respondenten. Analysen og drøftingen følger de samme hovedpunktene som under presentasjon av funnene.

### 5.2.1 Gevinstplan

Vi omtaler gevinstplan både i kapitlet om gevinstrealisering og under presentasjon av funn i intervjuene, og gjentar derfor her bare kort at de fleste modeller for gevinstrealisering har en gevinstplan (Flak, 2012). I litteraturen fremheves det at man innledningsvis må bruke tid på å identifisere hvilke gevinster man kan oppnå (Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012). Vi forventer derfor, dersom gevinstrealisering er en rasjonell prosess, at man følger



gangen i metoden.

### **Institusjonelt perspektiv**

Det kan se ut som gevinstplan har vært brukt i prosjekt 2, ut fra prosjektlederen sin forklaring. Samtidig har det vært mye syensing, med en tendens til å tillegge gevinstene større verdi enn realistisk. I tillegg mener respondenten at kostnadssiden risikerer å være nedtonet. Slik vi forstår respondenten kan det se ut som om gevinstrealiseringsmetodikken ikke er innført fullt ut. Det ser ut til at man sier seg fornøyd kun med deler av den. Mal og modell er tatt i bruk, men sannsynligvis har man ikke tilstrekkelig forståelse av, eller tro på, disse. Dette kan være tegn på at gevinstrealisering er en mote mer enn en rasjonell prosess.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 2 forklarte seg sammenfallende med prosjektlederen, at de hadde fulgt en oppsatt mal og forsøkt seg frem. Vi kan således si at det her er konsensus internt i prosjektet, noe som isolert sett kan tyde på en instrumentell rasjonell prosess ut fra vår påstand 2. Imidlertid virker det som om man har forsøkt å plassere funn inn i en mal, uten at man nødvendigvis har tilstrekkelig kunnskap om, eller tro på, denne, noe som mer tyder på et institusjonelt perspektiv ut fra påstand 1.

Respondenten fra linja/fagområdet i prosjekt 2 forklarer at det var nevnt mål for prosjektet, men at vedkommende selv ikke helt hadde fått det med seg. Samtidig har vedkommende oppfattet at det var stort fokus på gevinster. Vi får forståelse av at det er arbeidet med en gevinstplan, men samtidig har ikke gevinstrealiseringsarbeidet fungert optimalt når ikke alle deltakerne har vært kjent med målene eller gevinstene man ønsker å oppnå.

Vår påstand 2 om at i et instrumentelt perspektiv er det konsensus mellom nivåene i organisasjonen og kjennskap til hele gevinstrealiseringsmetodikken, må, slik vi forstår det, tenkes å handle om at man er kjent med innholdet i arbeidet, ikke bare de store linjene. Dette utleder vi blant annet av at nettsiden Kommunenett mener at kompetansen må videreformidles til ansatte på alle nivåer slik at man både snakker samme språk og har lik forståelse (Kommunenett, u.å.). Vi mener derfor at i dette tilfellet er det ikke kun kjennskap til at det finnes en plan, men også det faktiske innholdet, som vil være av betydning, hvis det skal tyde på en rasjonell prosess. Dette peker derfor mot et institusjonelt preg hvor gevinstrealisering ikke er implementert i hele organisasjonen.

I prosjekt 1 ser det ikke ut som om gevinstplan har vært benyttet i det hele tatt. Samtidig kommer prosjektlederen med utsagn vi ikke forventer å finne i et instrumentelt perspektiv. Vi opplevde at man regnet med at gevinstene ville komme, nærmest av seg selv, kun som et resultat av endring i arbeidsmetodikk. Ettersom den teoretiske tilnærmingen om gevinstrealisering ikke er benyttet anser vi det som at påstand 1 er brutt, og at respondenten derfor ikke handler innen det instrumentelle.

Prosjektdeltakeren, i prosjekt 1, er skeptisk til hele gevinstrealiseringsmetodikken.

Respondenten oppfatter at holdningen er at gevinster er penger som kan «*cashes ut*», og at det er et press når det gjelder gevinstplan om at man skal ende opp med et tall i form av en mulig besparelse. Dette gjorde at det internt var et spenn mellom hva enkelte aktører tenkte om metodikken og forventet av arbeidet. Dette intervjuet peker mot det institusjonelle perspektivet. Forutsetningene i vår påstand 2, at gevinstrealiseringsmetodikken må behandles så det er konsensus mellom deltakerne, er åpenbart brutt her. Når respondenten også snakker om at det er forskjellige forventninger mellom nivåer i organisasjonen, er det vanskelig å se at dette kan dreie seg om en rasjonell instrumentell prosess. At det i tillegg oppleves at man ved henting av gevinster egentlig kun er ute etter målbare størrelser som penger eller tid, gjør at hele gevinstrealiseringsmetodikken fremstår som lite reelt innarbeidet. Det er typisk myter at de tas inn i organisasjonen uten at det etableres nye rutiner, og uten at de gir instrumentelle effekter (Christensen et al., 2017, p. 76). Man har ikke reelt her tatt inn over seg hele gevinstrealiseringsmetodikken, men har innført den for å spare midler, slik vi tolker at prosjektdeltakeren oppfatter det. Det nærliggende blir da å stille seg spørsmålet hva som egentlig skiller gevinstrealisering fra andre prosesser, annet enn at man benytter andre begrep.

Respondenten fra prosjekt 1 i tilknytning til linja/fagområdet formidlet at vedkommende ikke var veldig involvert. Vedkommende forklarer at gevinstrealisering ble oppfattet som en trend, at ting skal digitaliseres, og at gevinstrealisering som nødvendighet ble med. At oppskrifter innføres som en trend er jo nettopp noe som tyder på at det handler om en mote (Christensen et al., 2017).

Prosjektdeltakeren i prosjekt 3 kan ikke forklare hvordan og når målene for prosjektet ble utformet, og var ikke kjent med at det ble satt konkrete mål. Når det gjelder spørsmål om gevinstene i samme prosjekt, har respondenten noe mer forklaring rundt dette, men uttaler at det i den første fasen var mer «brainstorming» om forskjellige gevinster i prosjektet. Allerede

her ser vi at det i «første ledd», fra prosjektleder til prosjektdeltaker er forskjell i hvordan man oppfatter prosessen knyttet til gevinstplan. Den andre prosjektdeltakeren sier rett ut at det ikke ble utformet noen gevinstplan, noe som ytterligere styrker vår antakelse om at det i dette prosjektet er ulik oppfatning mellom prosjektleder og prosjektdeltakere. Vi forventer i et instrumentelt perspektiv, se påstand 2, konsensus mellom prosjektdeltaker og prosjektleder. Vi forventer også, se påstand 1, at gevinstrealiseringsmetodikken skal følges.

### **Instrumentelt perspektiv**

I prosjekt 3 er gevinstplan, slik vi oppfattet prosjektlederen, brukt systematisk og det har vært jobbet aktivt med mandat, mål og gevinster, selv om vi ikke får noen informasjon om at gevinstplanen er nedskrevet. Respondenten ser gjennom dette arbeidet muligheter for å se fagområder på tvers. Slik dette er beskrevet peker det mot gevinstrealisering som en rasjonell prosess for å oppnå oppsatte mål, noe vi mener kan tyde på et instrumentelt perspektiv.

### **Oppsummering “gevinstplan”**

Vi innledet kapittelet med å minne om våre to påstander. Kort oppsummert ser vi at gevinstrealiseringsmetoden ikke er benyttet fullt ut, og heller ikke benyttes på samme måte i prosjektene. Vi ser videre at det er en viss sammenheng i hvordan prosjektlederen har sett på gevinstplan, og hvordan dette har blitt oppfattet lenger ned i prosjektorganisasjonen eller linjen. Videre ser vi at organisasjonen ikke har lyktes i å få dette steget innarbeidet og kjent i hele organisasjonen. Det er ikke konsensus og lik forståelse av gevinstplan mellom de forskjellige nivåene i organisasjonen. Antakelig er det naturlig at det er forskjellig interesse for og eierskap til en gevinstplan om man er prosjektleder, prosjektdeltaker eller arbeider i førstelinjen. Slik dette fremstår i intervjuene, er det imidlertid såpass stor avstand mellom svarene at dette ikke kan være den eneste forklaringen, slik vi ser det. Så langt har vi altså funnet at gevinstrealisering som arbeidsmetodikk ikke er fulgt fullt ut, og at metodikken ikke er kjent og reelt brukt av alle prosjektdeltakerne. Begge deler peker i retning av gevinstrealisering som en institusjonell prosess og mulig en mote.

Vi vil nevne at i slike tilfeller hvor vi ser at det er et tydelig skille mellom nivåene i prosjektet og motsetninger i respondentenes uttalelser, kunne en alternativ tolkning vært at her er ikke ansatte like interessert i å bidra til å etablere en felles, enhetlig praksis. Vi kunne i så fall ha

brukt et tredje perspektiv som en tolkning, interesseperspektivet (Christensen et al., 2017, p. 45). Når ansatte i linja og ansatte i prosjektet er uenige kan det styrke et interesseperspektiv, men ikke nødvendigvis. Interesseperspektivet forutsetter at vi kan knytte en egeninteresse til denne motsetningen, hvor ulike interesser, individer og grupper innenfor en organisasjon er opptatt av å ivareta delvis motstridende mål og interesser. Interesseperspektivet retter også oppmerksomheten mot en annen side ved organisasjoner, at dette er vanskelige systemer å koordinere, og at det finnes subgrupper, koalisjoner og interessehevding i enhver organisasjon. Dette perspektivet har ikke vært en del av våre undersøkelser, og vi nevner dette kun på grunn av de motstridende svarene vi har fått fra våre respondenter. Samtidig tolker ikke vi respondentenes ulike uttalelser som egeninteresse, men heller som et tegn på at organisasjonen ikke har innarbeidet metoden slik som den er ment.

### 5.2.2 Måleindikatorer

Vi omtaler måling og måleindikatorer både i kapittelet om gevinstrealisering og under presentasjon av funn i intervjuene, og gjentar derfor her bare kort at det er viktig å ha gode måleindikatorer (Flak, 2012, p. 76).

#### **Institusjonelt perspektiv**

Selv om alle prosjektlederne i varierende grad opplevde at det var utformede mål og beregnede gevinster man skulle nå med prosjektet, var det ikke alle som hadde tydelig svar på hvordan det skulle måles. Ved prosjekt 2 opplyste prosjektlederen at de ikke hadde noen konkrete måleparametere for å sikre at de hentet ut de gevinstene man hadde satt opp som mål. Vi tenker at man da heller ikke vil kunne sikre at man får hentet ut gevinstene, og vil ikke kunne dokumentere effektene (Flak, 2012, p. 76). Dette fremstår ikke som rasjonelt instrumentelt, men mer institusjonelt, da vi her ser at påstand 1 er brutt, med at ikke hele metoden er fulgt. Videre vil man med manglende måleindikatorer ikke kunne si at dette arbeidet skiller seg fra hvordan man tidligere arbeidet med prosjekter.

Blant prosjektlederne for øvrig er det spredning når det gjelder deres tilnærming til måleindikatorer – fra manglende bevissthet om måling til at man ser behovet for organisasjonsendringer for å hente ut ønskede gevinster. I det ene prosjektet nevnes det at den økonomiske siden av gevinstene veier tyngst. Samtidig er økonomiske gevinster kun én av tre

mulige gevinster (Direktoratet for økonomistyring, 2014). Dersom dette skulle bety at man ikke vurderer alle gevinstene likeverdig, kan dette tolkes som om gevinstrealiseringsmetodikken ikke er benyttet fullt ut, ved at alternative gevinster ikke vurderes likt.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 1 nevner utfordringen med at man ved oppnåelse av enkelte målbare gevinster i noen tilfeller kun har flyttet oppgavene til annet sted i organisasjonen. Man har for eksempel flyttet administrative oppgaver, som tidligere var samlet, ut i den enkelte faglinje. Dette gjør at man eksempelvis ser måloppnåelse av sparte stillingshjempler på en sentralisert administrativ enhet. Samtidig har ikke oppgaven som tidligere ble løst sentralt av et gitt antall medarbeidere forsvunnet, men har blitt delt opp på mange flere ute i faglinjene. Slik vi forstår dette er det ingen reell gevinst for organisasjonen, fordi man ikke har tatt hensyn til at kostnadene bare er flyttet. Prosjektdeltakeren mener at gevinsten som oppnås sentralt egentlig tas fra sluttbrukeren siden tidsbrøken som nå er flyttet ut i organisasjonen skal legges på en stilling her. Det må selvfølgelig her nevnes at eventuelle kvalitetsgevinster ikke er regnet inn, da den målte gevinsten prosjektdeltakeren viste til kun omhandlet årsverk og sparte midler. En slik tilnærming virker ikke rasjonell. I et instrumentelt perspektiv må en gevinst være reell, og ikke kun en flytting av kostnadssted, slik vi tolker det.

Det kan være interessant å gjøre en videre betraktning rundt dette temaet. Det kan tenkes at flere oppgaver er av en slik karakter at om de utføres sentralt, vil de som utfører oppgaven ha utviklet ferdigheter og kompetanse til å løse disse raskest mulig. Dersom oppgavene flyttes ut til de forskjellige fagområdene, vil det kanskje kun være en liten del av de oppgavene en person skal utføre, slik at man her ikke får denne nødvendige mengdetreningen. Dette vil kunne resultere i at personen bruker både lengre tid, og kanskje gjør mer feil, enn da oppgaven var sentralisert. Dette vil i så fall, slik vi ser det, kunne utløse en enda større skjult kostnad. Skjulte kostnader, fordi oppgavene med tilhørende kostnader tilsynelatende har «forsvunnet». Større kostnader fordi det sannsynligvis tar lengre tid å utføre de samme oppgavene, og kanskje de også blir løst med dårligere kvalitet. I tillegg må man ta de ansattes lønnsnivå med i betraktningen. Vi kan tenke oss et eksempel der en oppgave utføres sentralt av en administrativt ansatt med en årslønn på 500 000 kroner. Så fordeler man oppgaven ut til et gitt antall underdirektører, som nå skal utføre oppgaven selv. Disse har en årslønn på 1 000 000 kroner. Siden underdirektørene ikke er vant til å utføre denne oppgaven, og heller ikke er kvalifisert for det, vil de kunne bruke dobbelt så lang tid som det den administrativt ansatte

gjorde. Selv om den administrativt ansatte nå kan brukes til noe annet, eller det kuttes i budsjettet, har oppgaven som skal løses reelt blitt 4 ganger dyrere å utføre.

Vi tar her eksempelet vesentlig lengere enn hva respondenten opplyste om i sin besvarelse, men det er nyttig for å vise hvordan enkelte gevinster reelt kan bli kostnader. Slike endringer kan tyde på at man ikke handler rasjonelt. Samtidig så prosjektdeltakeren dette, som ikke ledelsen så (eller som de lukket øynene for), slik at prosjektdeltakeren selv kanskje kan sies å tenke rasjonelt, i hvert fall i denne sammenhengen. Imidlertid er det her gevinstrealisering som metode vi søker å måle, slik at dette plasserer respondentens svar i det institusjonelle perspektivet.

Respondenten fra førstelinje til prosjekt 2 hadde ikke et klart svar på hvordan prosjektet ble målt, men opplyste at man spilte inn flere faktorer fra organisasjonen vedrørende antall oppgaver og utførelsen av disse. Dette skulle brukes for å skaffe en oversikt, men vedkommende hadde ikke noen konkret forståelse av hvordan dette ble brukt. Vi oppfattet det som at denne respondenten ikke har kjennskap til hvordan dette prosjektet ble målt, hverken i form av mål eller gevinster. Dersom vår antakelse om at respondenten ikke har kjennskap til mål eller gevinster stemmer, peker dette mot et institusjonelt perspektiv, der ikke alle ledd har kjennskap til hvordan oppskriften skal praktiseres.

### **Instrumentelt perspektiv**

Prosjektlederen for prosjekt 1 sa at hensikten med prosjektet og et gjennomført prosjekt ville være en måloppnåelse i seg selv, og således en måling av dette. Dette bryter med våre forventninger til en rasjonell prosess. Men respondenten sa også at gevinstrealisering har blitt en premissdriver for om prosjekter skal igangsettes eller ikke. Dette ble begrunnet med at man må «gjøre en kvalitativ gevinstberegning i forkant av å få lov å starte prosjektet». Å gjøre vurderinger før man igangsetter prosjekter tyder på at man følger gevinstrealisering som teoretisk utgangspunkt og oppfyller således påstand nummer 1. Vi mener derfor dette kan tolkes i en instrumentell retning. Dette forsterkes ytterligere av prosjektlederens avsluttende kommentar. Respondenten sier at i offentlige prosjekter går man fort på løsning og glemmer å ta med seg hele organisasjonen. Vedkommende mener derfor at om man i større grad begynner med organisasjonen, og gjør eventuelle endringer som kreves, vil man klare å ta ut de store gevinstene. Det er interessant å se hvordan dette på to måter plasserer prosjektlederen

inn i instrumentell, rasjonell teori, slik vi tolker det. Det første er at vedkommende med et slikt utsagn ser på organisasjonen som et verktøy, eller redskap, som skal løse en oppgave. Man må i forkant av prosjektet sikre at organisasjonen er organisert på en mest mulig hensiktsmessig måte for å løse oppgaven. Dette harmonerer med slik Christensen et al. (2017, p. 34) omtaler den instrumentelle teorien overordnet, der organisasjonen er et redskap for å nå mål. Det andre perspektivet som er interessant i dette utsagnet handler om anerkjennelsen av at organisasjonen opererer innen institusjonelle rammer. Med dette mener vi at man i et slikt utsagn kan tenkes å ha ment at det er en viss treghet i organisasjonen, eller motstandsvilje til endring. Dette er noe av det Christensen et al. (2017) presenterer som en del av det institusjonelle perspektivet. Vi mener imidlertid, som nevnt, at dette plasserer prosjektlederen i instrumentell retning, da vedkommende, slik vi tolker utsagnet, anerkjenner mekanismene i det institusjonelle, og derfor vil foreta en organisasjonsendring for å øke gevinstene. Den samme prosjektlederen forklarer videre om dette med motstand til endring som en hemsko for å hente ut gevinstene: *«alle vil ha endring, men ingen vil endres»*.

Prosjektlederen i prosjekt 3 hadde det vi har valgt å tolke som en tydelig instrumentell tilnærming, hvor det var klare mål. Målene som ble trukket frem var økonomiske og kvalitetsmessige mål. Man gjorde en nullpunktsanalyse i starten av prosjektet. Risikoen ved gevinstene ble vurdert, slik som utilsiktede økte kostnader. Vi anser dette som rasjonell tilnærming, blant annet fordi det viser at gevinstrealiseringsmetodikken følges ved at man i planleggingsfasen sørger for å kartlegge mest mulig av gevinster og kostnader (Flak, 2012). Men på den andre siden opplyste prosjektlederen også om at: *«... ganske tidlig når vi begynte å jobbe mandatet klart at vi aldri tenkte realistisk sett at det her var noe som skulle implementeres»*. På bakgrunn av denne uttalelsen kunne man tenke seg at dette ikke var en rasjonell tilnærming i forhold til gjennomføringen av et prosjekt, som om man jobber med prosjektet, men tenker at det ikke skal føre frem. Men respondenten forklarer dette med at prosjektet ikke økonomisk vil kunne la seg gjennomføre. Likevel ble det gjort innledende undersøkelser. Dette fordi prosjektet skulle til politisk behandling, og det ville da bli nødvendig å kunne vise til disse undersøkelsene. Dette stemmer også med det Flak (2012, p. 53) sier om det første steget i Cranfieldmodellen som vi omtalte i kapittelet om gevinstrealisering. Han sier at allerede i steg 1, hvor man identifiserer og strukturerer gevinster, vil man kunne ha et grunnlag for å stoppe investeringen. På bakgrunn av dette anser vi fortsatt dette som en rasjonell tilnærming innen det instrumentelle perspektivet.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 3 svarte at det var bruk av måleindikatorer, både hva gjelder det økonomiske, men også den faglige og kvalitetsmessige siden ved økt kvalitet innen fagområdet. Det interessante er, imidlertid, å se denne prosjektdeltakeren opp mot prosjektleder i samme prosjekt, prosjekt 3. Prosjektlederen og prosjektdeltakeren nevner både det økonomiske perspektivet og det kvalitetsmessige. Imidlertid synes det som om prosjektdeltakeren er mer opptatt av kvalitetsgevinster, mens prosjektlederen vektlegger de økonomiske gevinstene. Uansett får vi gjennom intervjuet av prosjektlederen og prosjektdeltakeren forståelse av at de har de samme målene med prosjektet, bare med noe ulik vektning. Selv om prosjektdeltakeren virker mer opptatt av kvalitet, har vedkommende avveininger knyttet til balansen mellom kostnad og kvalitet. Vedkommende tar selv opp utfordringen med at den eventuelle kvalitetsøkningen man kan oppnå vil ha en så stor kostnadsside at dette vil kunne gå utover kvalitet i andre deler av organisasjonen.

Vi mener at dette tegner mot et instrumentelt perspektiv, da det fremstår som om arbeidsmetodikken og de samme målene er å finne på begge «nivåene», noe som støtter opp under vår påstand 2, at det er konsensus mellom nivåene. Dersom prosjektdeltakeren hadde sett på dette med andre øyne enn prosjektlederen, kunne det pekt mot en institusjonell tilnærming, fordi vi forventer konsensus på alle nivåer.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 2 forklarte at det viktigste først var å kartlegge de enkelte arbeidsprosessene, og at dette ble gjort med bruk av stoppeklokke. Ansatte ble altså satt til å måle tiden de brukte på enkelte arbeidsoppgaver med stoppeklokke, slik at man hadde utgangspunkt for videre beregning av gevinster og måling av disse. Taylor gjorde det samme for å måle hvor lang tid den enkelte arbeidsoppgaven tok (Taylor, 1911/2005). Som vi har skrevet i kapitlet om organisasjonsteori, er vel taylorismen kanskje det mest ytterliggående eksempelet på det instrumentelle perspektivet. Også respondenten fra førstelinja til prosjekt 1 forteller om bruken av stoppeklokke. Dette har vi allerede redegjort for i foregående kapittel. Målingene ble multiplisert opp til antatt riktig størrelse for hele virksomhetsområdet slik at man fikk oversikt over hvilke konkrete «*gevinster i kroner og øre*» man kunne forvente å få. Dette vitner om at man har forsøkt å utarbeide ordentlige måleparametere. Vi har allerede omtalt nødvendigheten av gode måleparametere i gevinstrealiseringsmetodikken. At metodikken følges, peker mot en rasjonell prosess. Det samme gjør det at det virker å være konsensus mellom prosjektdeltaker og førstelinje.



## **Oppsummering «måleindikatorer»**

Også under dette temaet er det spredning i hvordan respondentene svarer. For en del av respondentene kan det virke som om gevinstrealisering er innført og følges i alle ledd, men hos andre er det tydelig at metodikken ikke er fulgt.

Det kan være et moment at kommunen ikke bruker en ren gevinstrealiseringsmodell. Dette kan også være en forklaring på at ikke alle aktørene fokuserer nok på gevinstrealiseringsprosessen i prosjektet (Høiseth-Gilje et al., 2021). Samtidig kunne bruken av modellen også medført at de så gevinstrealisering som en del av hele bildet.

Vi ser også her at det er ulik oppfatning mellom de forskjellige nivåer av respondenter. For enkelte av aktørene kan det hende at man ikke har klart å formidle alt knyttet til måling av gevinster hele veien ned i organisasjonen. Vi har tidligere redegjort for at vi forventer at metodikken er innført fullt ut i hele organisasjonen i et instrumentelt perspektiv. Samtidig må vi ikke glemme at det kan være naturlige forklaringer til at ikke alle er kjent med metodikken. Imidlertid har vi i tilknytning til måleindikatorer klare eksempler på at det er motsats mellom de forskjellige leddene i organisasjonen. Dette kommer blant annet frem ved prosjektdeltaker som er skeptisk til hele metodikken. Det kan også tenkes tilfeller der gevinstrealiseringsmetodikken er kjent for alle aktørene, men at dette allikevel ikke betyr at det er enighet om innholdet i metodikken eller forståelsen av den. Vi mener at dette kan peke mot et institusjonelt perspektiv.

### 5.2.3 Måloppnåelse og henting av gevinster

#### **Institusjonelt perspektiv**

Prosjektlederne i to av prosjektene hadde til felles noe som er interessant å merke seg. I begge disse prosjektene forventet man en økonomisk gevinst i form av mulighet til å redusere antall stillinger. Så sikre var man på denne gevinsten at man reduserte budsjettene tilsvarende forventet gevinst, allerede før gevinsten var oppnådd. Linjeorganisasjonen som skulle drifte etter prosjektfasen, hadde med andre ord allerede fått redusert sitt budsjett. Imidlertid var begge prosjektlederne usikre på om disse forventede gevinstene i det hele tatt ville nås. Det at

man reduserer budsjettene før man har mulighet til å innhente gevinster er i seg selv interessant. Vi ser på dette i lys av veilederen til Direktoratet for økonomistyring (2014) som lister opp tre aktuelle gevinster: effektiviseringsgevinster i form av reduserte utgifter, kvalitetsgevinster i form av økt kvalitet, og øvrige gevinster, som for eksempel bedre arbeidsmiljø og økt tillit. Kvalitet er nevnt som mulige gevinster i begge prosjektene, men man har ikke konkretisert kvalitetsgevinstene. Samtidig har man konkretisert de forventede økonomiske gevinstene og fjernet dem fra budsjettet. Ifølge prosjektlederne er imidlertid de økonomiske gevinstene betinget av at prosjektet gir økt kvalitet. Man kan altså risikere å ikke oppnå kvalitetsgevinstene som forutsatt, og da vil følgene være at de økonomiske gevinstene heller ikke oppnås. Ettersom den økonomiske gevinsten allerede er tatt ned, stiller vi oss spørsmålet om man da risikerer å få et dårligere tilbud totalt sett, altså det motsatte av gevinst. Vi mener dette peker mot det institusjonelle mer enn det instrumentelle. Dette fordi man kan ha tatt ut de økonomiske gevinstene for tidlig, uten å ha oversikt over forutsetningene for at disse skal oppnås. Man kan altså risikere et helt annet resultat enn antatt. Det kan virke som om gevinstrealiseringsmetodikken ikke er fulgt helt ut.

To andre prosjektdeltakerne svarer her sammenfallende med prosjektlederne, om at det ikke er mulig å avgjøre om forventede gevinster vil oppnås på nåværende tidspunkt. Prosjektdeltaker i prosjekt 1 forteller at man også har sett andre positive ringvirkninger av prosjektet. Ved at man har hatt et grundig forarbeid og kartlegging av arbeidsprosesser, har man hatt mulighet til å jobbe med rutiner og samordning av praksis. Dette er noe prosjektdeltakeren tenker kan gi økt kvalitet på arbeidet, og kan således betraktes som en gevinst som har kommet til underveis i arbeidet, da man ikke hadde forutsett dette. Men når det gjelder gevinstmålet om innsparing i arbeidstid, tror ikke prosjektdeltakeren det noen gang kommer til å bli nådd. Vi har i metodekapittelet redegjort for at vi i det instrumentelle perspektivet forventer at noe som ikke fungerer vil bli avsluttet. Man kan kanskje i denne sammenhengen si at det virker som om ikke gevinstrealisering vil fungere, dersom man ser at forventede gevinster ikke vil oppnås, og som vi har redegjort for over, kan det til og med hende at dette også kan gå ut over eventuelle kvalitetsgevinster. Dette peker ikke mot det instrumentelle og rasjonelle, til tross for at det kan virke som om arbeidsmetodikken er fulgt.

Det kan være interessant å merke seg at selv om prosjektdeltakerne har omtalt forventede gevinster i form av nedtrekk av stillinger og påfølgende økonomisk innsparing, sier ingen av dem at slike gevinster er oppnådd. Årsakene til dette kan selvfølgelig være sammensatte. Det

kan være at informasjonen ikke har tilflytt nedover i organisasjonen enda. Det kan være at prosjektdeltakerne ikke er i en slik posisjon at dette normalt er noe de vil bry seg om eller tenke nærmere på. Det kan også være at denne typen gevinst eller innsparing er underkommunisert, da man heller vektlegger økt kvalitet og andre gevinster, enn «klassiske sparetiltak». Hvorfor det er slik forskjell, eller nærmere svar på de mulige forklaringene vi har oppstilt her, ser vi dessverre at vi ikke har i vår empiri, slik at vi vil avstå fra spekulasjoner. Samtidig må det nevnes her, for hvis gevinstene faktisk er oppnådd, men informasjonen ikke har gått ut i organisasjonen, tyder det på et institusjonelt perspektiv jamfør vår påstand 1. Men om dette er tilfellet, vet vi som sagt ikke.

Respondenten i prosjekt 1 har ikke oversikt over måloppnåelse og henting av gevinster. Respondenten snakker om gevinster i «*kroner og øre*», men nevner ikke andre mulige gevinster. Det virker ikke her som om man har lykkes med å få en felles forståelse for gevinstrealiseringen. Respondenten har her fortolket måloppnåelse og henting av gevinster til å handle om økonomisk målbare størrelser. Som nevnt tidligere i oppgaven er nettopp dette noe som skiller gevinstrealisering som teoretisk utgangspunkt fra andre arbeidsmåter, ved at man her ser på begrepet gevinst i et bredere perspektiv, ikke bare som økonomiske gevinster (Flak, 2012, p. 10). Det kan virke som om respondenten har handlet innenfor de kjente institusjonelle rammene.

### **Instrumentelt perspektiv**

Det ene prosjektet var blitt avsluttet før det ble satt i drift, slik at her var det ikke målbare gevinster. Samtidig kan man jo se det som en gevinst at man har gjort et godt forarbeid, etter gevinstrealiseringsmetodikken, slik at man hadde god oversikt og informasjonsgrunnlag da man fattet beslutningen om at prosjektet ikke skulle gjennomføres fordi kostnadene ville overstige nytten. Vi har tidligere nevnt at dette tolker vi som en rasjonell handling innen et instrumentelt perspektiv.

Når det gjelder prosjektet som ble avsluttet uten å settes i drift, svarte prosjektlederen og prosjektdeltakerne det samme. Dette styrker ytterligere oppfattelsen av at dette peker mot et instrumentelt perspektiv.

Respondent fra prosjekt 2 er positiv til at prosjektet kan gi gevinster, men sier det er for tidlig å svare. Samtidig har vedkommende sett at det potensielt også kan være andre gevinster enn forutsatt å hente i prosjektet. Dette i form av forbedringer og forenklinger for både eksterne og interne brukere. Slik vi oppfatter denne respondenten, omtaler vedkommende gevinstene på en slik måte at det er tydelig at det ikke kun ses på som et nytt sparetiltak, eller annen form for effektivisering. Dette spesielt knyttet til vedkommendes forventning om muligheten for ytterligere gevinster, og også andre gevinster enn rent økonomiske. En slik innstilling kan tyde på at gevinstrealisering som metode er innført og brukt, og at dette også har blitt formidlet videre i organisasjonen. Det kan i så fall tyde på en rasjonell instrumentell tilnærming. Men vi har selvfølgelig ikke nok data til å kunne slå fast at dette stemmer. Det kan være andre årsaker til at respondenten svarer på denne måten, og at dette sammenfaller med det vi vil tolke som rasjonelt.

### **Oppsummering «måloppnåelse og henting av gevinster»**

Svarene til respondentene fra førstelinja peker i hver sin retning. Ved dette spørsmålet hvor det er slik spredning mellom respondentene, er det vanskelig å skulle komme med en tolkning. Tendens i en retning kan vel så gjerne ha med respondenten selv å gjøre, som prosjektet det spørres om. Ser vi på de andre respondentene, altså prosjektlederne og prosjektdeltakerne, ser vi likevel den samme tendensen. Det er forskjellig oppfatning og spredning i svarene. Dette kan bety at gevinstrealiseringsmetodikken er benyttet av prosjektlederne, men ikke formidlet videre til de neste leddene i organisasjonen. Vi forventer, slik vi har redegjort for i vår påstand 2, at dersom gevinstrealisering er benyttet, og vi finner at dette er en rasjonell tilnærming, må også metodikken være kjent og brukt av alle prosjektdeltakerne – og at det er konsensus mellom prosjektleder og prosjektdeltakerne om hvordan dette skal utføres.

Vi vil også nevne at flere av respondentene ikke virker å skille gevinstrealisering fra annen økonomisk effektivisering eller sparetiltak. Selv om vi tar alle tenkelige forbehold ved vår empiri, mener vi dette likevel er en tendens som kan peke i retningen mot det institusjonelle perspektivet. Det mener vi fordi i dette perspektivet kan man adoptere en oppskrift uten å ta den i bruk i en slik grad at den får styrende virkning på aktiviteter av betydning (Christensen et al., 2017, p. 92).

#### 5.2.4 Samarbeid linja/prosjekt

Dette er et viktig tema, fordi vi her kan ha mulighet til å se noen tydelige tegn på hvorvidt gevinstrealisering var fullt ut innarbeidet i hele eller deler av organisasjonen, eller om prosjektorganisasjonen var noe som var presset på linjeorganisasjonen utenfra.

#### **Institusjonelt perspektiv**

Prosjektlederen i prosjekt 3 forklarte at prosjektet var tydelig forankret i toppledelsen til det aktuelle fagområdet, men at det er usikkert i hvor stor grad fagmiljøet i linja nedover ble involvert. Linjeorganisasjonen og prosjektet utarbeidet målene sammen, og «*overordnet som selvfølgelig ledelsen var opptatt av var jo dette med økonomi*». Prosjektdeltakeren mente det var lite involvering av linja før prosjektet var kommet i gang. Dette er prosjektet som ikke ble gjennomført grunnet de økonomiske rammene. Prosjektdeltakeren har ikke oppfattet at dette ble kommunisert ut, men oppfattet mer at det var en stilltiende aksept for at prosjektet ble stoppet, når man så hvor mye det ville koste å realisere.

Vi tolker informasjonen dit hen at gevinstrealiseringsmetodikken er benyttet. Det at faglinja bidro med innspill i utarbeidelsen av mål og gevinster i prosjektet, styrker oppfatningen om at disse ble utformet med faglig belegg. Det er imidlertid større usikkerhet om hvordan gevinstrealiseringsmetodikken er innarbeidet i organisasjonen. Prosjektlederen selv opplyser at prosjektet var forankret oppover, men var i tvil om hvorvidt linja ble involvert. Dette bekreftes også av prosjektdeltakeren, som opplyser at det var lite involvering innledningsvis. Man kan også stille spørsmålsteget ved hvor reelt bidraget til linja var i utvikling av mål og gevinster, siden de ble så sent involvert. Vi forutsetter i vår påstand 2 at gevinstrealiseringsmetodikken må være kjent og brukt av alle prosjektdeltakerne i et rasjonelt perspektiv. Respondentenes svar kan peke i motsatt retning, men det er stor usikkerhet rundt dette basert på de svarene vi har.

Prosjektlederen sier også at det ble gjort innkjøp til prosjektet, som ga signaler nedover i systemet. For å bevare anonymiteten i denne oppgaven kan vi ikke gå nærmere inn på hva slags innkjøp, annet enn at det var av betydelig verdi. Slik vi har forstått det ut fra intervjuet ble dette innkjøpet gjort så tidlig i prosjektfasen at man ikke ennå hadde oversikt om prosjektet skulle føres videre eller ikke. I ettertid vet vi nå at prosjektet aldri ble igangsatt

grunnet de økonomiske rammene. At man da har foretatt et slikt betydelig innkjøp virker ikke rasjonelt, og vi mener det kan tyde på et institusjonelt perspektiv. Vi begrunner dette med at man har satt i gang oppstartsfasen av prosjektet med «den nye» tilnærmingen, altså gevinstrealisering. Til tross for dette har man gått ut i markedet og foretatt et betydelig innkjøp, selv om man ikke visste om det ville bli behov for det eller ikke. Dette tegner bildet av at man til tross for gevinstrealiseringsmetodikken har drevet videre slik man har gjort tidligere. Det kan selvfølgelig være prosesser vi ikke er kjent med, men ut fra vår tilgjengelige empiri fremstår denne anskaffelsen på en slik måte.

Når det gjelder uttalelsen om at det ikke ble informert ordentlig om at prosjektet ble stoppet, men at det mer var en form for stilltiende aksept, peker dette også mot et institusjonelt perspektiv. Det virker ikke rasjonelt at ikke hele organisasjonen er omforent om at prosjektet ikke skal føres frem og fått forklart hvorfor, jamfør vår påstand 2. Imidlertid må det her tilføyes at det også kan være tilfelle at det kun er prosjektdeltakeren som ikke har fått med seg informasjonen.

### **Instrumentelt perspektiv**

Prosjektlederen i prosjekt 1 fortalte at det kan ha vært noe endringsmotvilje i starten av prosjektet. Linjeorganisasjonen var involvert i kartleggingen, noe som på den ene siden var positivt fordi de da fikk eierskap til prosessen. Samtidig var det så ressurskrevende at det var vanskelig å få gehør for prosjektet. Prosjektlederen sa at arbeidet med å beregne forventede gevinster «*skjøv vi egentlig ut i linja*». Prosjektdeltakeren til dette prosjektet, derimot, opplevde at det var en relativt bred involvering mellom linjeorganisasjonene og prosjektorganisasjonen også når det gjaldt utformingen av gevinstene. Representanten fra linja i prosjekt 1 opplyste å ha kommet inn i arbeidet etter at prosjektet var i gang, og hadde derfor ikke noe spesielt å tilføye i forhold til samarbeidet.

Vi ser her på hvordan gevinstrealisering som metode er benyttet. Prosjektlederen uttaler her at man har benyttet mye tid innledningsvis i prosjektet på å kartlegge. Dette bekreftes også videre av prosjektdeltakeren. Dette harmoniserer med utgangspunktet for gevinstrealisering, og kan tyde på et instrumentelt perspektiv jamfør vår påstand 1. Denne involveringen av organisasjonen er også noe som kan tyde på at gevinstrealiseringsmetoden er kjent nedover i organisasjonen. Som vi har forutsatt tidligere i oppgaven, er også dette noe som kan tyde på et

instrumentelt perspektiv. Det at representanten fra linja ikke er kjent med dette, eller gir svar på spørsmålet, handler som vedkommende selv sier, om når man kom inn i prosjektet. Dette er et viktig moment som viser at det uansett trolig vil være varierende hvor oppdatert alle ansatte er når det gjelder målene i et prosjekt. Det andre hovedmomentet som prosjektlederen tar opp, er at det innledende var noe endringsmotstand, samt at det enkelte steder var så store ressursmessige utfordringer at man sleit med å få den deltakelsen fra linja som man var avhengig av. Dette er noe som kan vise til et institusjonelt perspektiv, ved at man gjør det slik man pleier, uavhengig av de endringene man innfører. Samtidig oppfatter vi prosjektlederen som at det var god involvering av faglinja, og at det her ble utarbeidet det grunnlaget man trengte for måling og identifisering av gevinster. Sett i det lyset kan det bli feil å betrakte dette som omstillingsmotstand. I så fall styrkes ikke det institusjonelle perspektivet.

Prosjektlederen i prosjekt 2 uttrykker at det var et veldig godt samarbeid mellom prosjektet og fagmiljøet i linja. Både prosjektdeltakeren og representanten fra linja opplevde også samarbeidet som veldig bra. Mål ble utformet og gevinster ble beregnet i fellesskap, linja fikk hele tiden informasjon, og det har ikke oppstått overraskelser. Her er det tydelig enighet om at man har en bred involvering av hele organisasjonen i prosjektet. Dette tyder på at man benytter gevinstrealiseringsmetoden, og at den er kjent i hele organisasjonen. Dette peker mot et instrumentelt perspektiv. Samtidig har vi få respondenter, så vi kan ikke utelukke at denne enigheten rett og slett kan skyldes et snevert utvalg.

### **Oppsummering «samarbeid linja/prosjekt»**

Ved dette tema ønsket vi, som nevnt innledningsvis, å få inntrykk av om gevinstrealisering som metode var noe som var innarbeidet i hele organisasjonen, eller ikke. Vi mener dette har betydning, fordi det vil kunne si noe om gevinstrealisering fremstår som en rasjonell prosess eller ikke. Vi kan her tenke oss eksempelet at prosjektleder og prosjektdeltaker har den samme oppfattelsen av arbeidet, mens det først er ved neste ledd, ut i linjeorganisasjonen at vi ville sett en annen opplevelse. Dette ville i så fall kunne tyde på en institusjonell tilnærming.

Her ser vi at det er relativt samstemt mellom de forskjellige deltakerne i prosjektene om deres involvering og roller. Det er interne forskjeller, men vi tolker det slik at i alle prosjektene er det relativt lik oppfatning mellom prosjektleder, prosjektdeltaker og deltaker fra linja.

Svarene fra respondentene fra prosjekt 3 peker mot et institusjonelt perspektiv. De har sammenfallende svar, noe som i seg selv peker mot et instrumentelt perspektiv. Men samtidig gir de informasjon som peker mot det institusjonelle. Spesielt gjelder det anskaffelsen som ble gjort før man avklarte om prosjektet skulle igangsettes. Likevel er det vesentlig å være oppmerksom på at det er ikke nødvendigvis slik at alt som ikke er instrumentelt, er institusjonelt. Selv om svar, uttalelser og fenomener svekker det instrumentelle perspektivet, behøver det ikke nødvendigvis å styrke det institusjonelle perspektivet. Det instrumentelle kan være lojalt fulgt opp, men så kan det vise seg at det ikke kom noe særlig ut av det. Et eksempel på dette kan være hvis man finner at et prosjekt ikke gir noen gevinst, kan gevinstrealiseringsmetodikken være korrekt brukt, som i dette tilfellet.

### 5.2.5 Hypotetiske spørsmål

Her har vi ønsket å få respondentenes mening om og vurderinger av gevinstrealisering, slik de har oppfattet metoden har blitt benyttet. Dette har vi gjort gjennom spørsmål knyttet til for eksempel arbeidsprosessen sett opp imot tidligere prosesser i tenkte eksempler, derav hypotetiske spørsmål.

#### **Institusjonelt perspektiv**

Prosjektdeltakeren i prosjekt 1 forklarte at vedkommende opplevde at mange, seg selv inkludert, bare har jobbet slik man har gjort tidligere, også har man «hektet på litt gevinstrealiseringsmetodikken» for å «*ha ryggen fri*», siden det var forventning om at metoden skulle benyttes. Vedkommende mener at gevinstene man har snakket om å ta ut ikke har vært realistiske, og mener at dette kun blir tall som kan legges frem for øverste ledelse, også jobber man som tidligere. Prosjektdeltageren mener derfor at gevinstene har blitt litt kunstige, og tror deltakere fra linjeorganisasjonen har tenkt det samme. Han opplever dermed at man her kun har blitt et ekstra byråkratisk ledd. Vedkommende har oppfattet at kommuneledelsen kan si det handler om kvalitet, men at det man egentlig er ute etter er det som kan omsettes i kroner og øre. Vi mener dette kan tyde på et institusjonelt perspektiv. Når man opplyser at man kun jobber slik man har gjort tidligere, tyder dette på at det er brudd med vår påstand 1, nemlig at man skal følge hele metodikken. Det kan se ut som om teorien rundt gevinstrealisering er kjent i de forskjellige nivåene, slik vi forventer i vår påstand 2. Imidlertid fremstår det som om man ikke reelt har brukt gevinstrealiseringsmetodikken, siden det



opplyses at man jobber slik man har gjort tidligere. Vi forventer også, etter påstand 2, at metodikken skal brukes fullt ut i et instrumentelt perspektiv. Det at prosjektdeltakeren sier at man benytter noe gevinstrealisering for å «ha ryggen fri», kan ytterligere også forsterke avviket til påstand 2. Dette ved at ledelsen kanskje tror noe er innført og benyttet på en annen måte enn hva som faktisk er reelt. Det at prosjektdeltakeren tenker at linjeorganisasjonen anser prosjektet som et ekstra byråkratisk ledd, kan det enten kun være noe prosjektdeltakeren selv mener, eller det kan faktisk være det linjeorganisasjonen også opplever. Om det er det siste som er tilfelle, vil også dette være noe som tyder på et institusjonelt perspektiv. Dersom prosjektet som skal hente ut gevinster kun oppleves som ekstra vekt til lasten i organisasjonen, vil det i hvert fall ikke kunne anses som et rasjonelt instrumentelt perspektiv.

Prosjektdeltakeren i prosjekt 2 var litt mer i tvil om man traff på de gevinstene man spilte inn i forkant eller ikke. Dette ble grunnlagt med at det er noe nytt som blir innført, slik at man egentlig ikke kan vite i forkant hva som vil bli gevinstene. Denne prosjektdeltakerens svar er noe vanskeligere å tolke i en institusjonell eller instrumentell retning. Hvorvidt det skal eller kan tillegges en bestemt verdi at prosjektdeltakeren nå er i tvil om man traff på gevinstene, kan tenkes å komme an på når prosjektdeltakeren ble i tvil. Dersom dette har oppstått etter at prosjektet har utarbeidet sitt resultat og nå satt i drift, kan det være ny kunnskap som er grunnen til denne tvilen. - man ser nå at det ble vurdert feil, for eksempel. Vedkommende vil da kunne ha fulgt teorien knyttet til gevinstrealisering i tråd med påstand 1. Denne uttalelsen sier heller ikke noe om vedkommende står i motsetning til prosjektlederen ved at informasjonen eller arbeidsmåte heller ikke har tilflytt nedover i organisasjonen, i forhold til påstand 2. Svaret kan i så måte like gjerne vise til en rasjonell instrumentell prosess, siden det ved innføringen av nye systemer og ordninger kan være en viss usikkerhet knyttet til hvor godt man treffer på forventede gevinster.

Dersom prosjektdeltakeren har hatt denne tvilen tidligere i prosjektløpet, vil det kunne peke på et institusjonelt perspektiv. Vedkommende har da hatt avvik fra påstand 1 ved at man ikke har fulgt teorien helt ut. Videre har prosjektdeltakeren i så fall også avvik til påstand 2 ved at det i så fall ikke kan ha vært reelt bruk av teorien knyttet til gevinstrealisering.

Imidlertid opplever vi at det ut fra intervjuet av prosjektdeltakeren i prosjekt 2 er vanskelig å plassere svarene knyttet til hypotetiske spørsmål i en bestemt retning, slik at vi ikke vil tillegge dette vekt i verken det instrumentelle eller institusjonelle perspektivet.

Verken i prosjekt 1 eller 2 hadde representanten fra linja noen svar eller kommentarer som omhandler arbeidsprosessen med gevinstrealisering. Det at representantene fra linja ikke har noen konkrete svar til dette tema knyttet til gevinstrealisering, kan ha forskjellige årsaker. Imidlertid tenker vi at dersom teorien knyttet til gevinstrealisering hadde vært benyttet fullt ut, ifølge påstand 1, og denne hadde tilflytt og blitt brukt i hele organisasjonen, jamfør påstand 2, burde representantene fra linja hatt noen innspill. Vi mener derfor at dette plasserer seg i et institusjonelt perspektiv.

### **Instrumentelt perspektiv**

Prosjektlederen i prosjekt 1 sier at noe av det som kanskje er viktigst med denne måten å jobbe på er at man legger ned et større arbeid, ved at man gjør større undersøkelser i starten av prosjektet, før man setter i gang. Slik får man en bedre forståelse for hvor organisasjonen er i dag som utgangspunkt. Dette i motsetning til at man kanskje går fort på løsning, noe vedkommende opplever at kan ha vært litt av utfordringen med prosjekter i det offentlige tidligere. Prosjektlederen nevner videre at det er flere som er skeptiske til denne måten å jobbe på, ettersom det er mer arbeid som må gjøres, før man faktisk får lov til å sette i gang med prosjektet. Imidlertid mener vedkommende at dette er den eneste fornuftige måten å jobbe på fremover, da det offentlige ikke har råd til å drive slik man gjør i dag noen år frem i tid. Prosjektlederen legger til at man må huske at denne måten å drive på i det offentlige er noe nytt, slik at det tar tid fra det fester seg i toppen av kommunen til det sildrer nedover i organisasjonen.

Slik prosjektlederen i prosjekt 1 her forklarer seg velger vi å tolke som rasjonelt instrumentelt. Det at man bruker tiden i forkant viser blant annet at man her benytter teorien. For eksempel er dette noe vi har behandlet i tilknytning til gevinstplan over. I forhold til vår påstand nummer en mener vi derfor at dette kan tyde på et instrumentelt perspektiv. I forhold til vår påstand nummer to fremkommer det ikke av dette konkrete svaret hvorvidt hele organisasjonen har jobbet på en konkret måte, eller at det er sammenheng mellom nivåene. Imidlertid opplever vi det som at prosjektlederen anerkjenner dette tema, ved at vedkommende nettopp tar opp viktigheten av å få en bred forståelse av hvor organisasjonen er i dag. Noe som også tyder på et instrumentelt perspektiv. At prosjektlederen så avslutningsvis har bemerket at det tar tid før en ny tilnærming vil bli tatt opp i hele organisasjonen, mener vi videre tyder på et instrumentelt perspektiv. Ved at man kjenner til og tar høyde for noe av det

som i det institusjonelle perspektivet kan gjøre det utfordrende med å oppnå resultatene umiddelbart, med ny tilnærming, mener vi tyder på et instrumentelt perspektiv.

Prosjektlederen i prosjekt 2 mener at man tidligere i forbindelse med gevinstanalyser i prosjekter kan ha hatt en tendens til at man overvurderer gevinstene man vil få, og undervurderer kostnadene. Vedkommende mener at slik man nå har organisert dette arbeidet, med gevinstrealisering og dermed en fast måte å jobbe på, kommer man i større grad frem til realistiske estimater. Også fordi det blant annet er en kvalitetskontroll. Videre sier respondenten at de gevinstene man nå spiller inn i forkant også forplikter. Dersom man nå sier at man skal spare 2 årsverk, så må man i tillegg si noe om hvor dette skal tas ut.

Prosjektlederen mener derfor at denne måten å jobbe på i større grad bidrar til å vurdere hva som faktisk blir gevinstene, og hvordan de faktisk skal tas ut. Vedkommende mener dette er den eneste måten som er fornuftig å jobbe på i kommunen fremover, om man skal klare å levere de tjenestene man skal til innbyggerne innenfor de rammene man har.

Gevinstrealisering i det offentlige er ikke noe nytt, det handler mer om det å få det inn i ordnede rammer og struktur i kommunen.

Slik prosjektlederen i prosjekt 2 forklarer seg her opplever vi også at dette er en rasjonell instrumentell tilnærming. Vedkommende forklarer her viktigheten av, og mulighetene som ligger i at man følger teorien i gevinstrealisering, jamfør vår påstand nummer 1, spesielt knyttet til det vi oppfatter menes som realistiske gevinster. Det at gevinstene som spilles inn i forkant forplikter, slik at det senere må realiseres mener vi videre viser til et rasjonelt instrumentelt perspektiv. Som behandlet over i tilknytning til henting av gevinster har også dette faktisk vært realiteten i prosjektet, da gevinst i form av besparelser allerede var tatt ned i form av reduserte stillinger.

Prosjektlederen for prosjekt 3 mente det var viktig at man ikke satt alene med arbeidet i forkant av prosjektene. Selv hadde vedkommende støttet seg en del til økonomer i organisasjonen, for å gjøre riktige beregninger. Prosjektlederen opplever selv at dette gjør at man jobber mer kunnskapsstyrt som grunnlag for beslutninger, og at man går mer vekk fra tro og synsing, til å vite. Det bidrar til god forankring i ledelsen mellom kommuneområdene og sikrer at man jobber med de rette prosjektene i forhold til målene man ønsker å oppnå med prosjektet.

Slik prosjektlederen for prosjekt 3 forklarer seg opplever vi at dette kan tyde på et rasjonelt instrumentelt perspektiv. Ettersom man her har fått inn annen kompetanse i form av økonomer fra organisasjonen for å gjøre riktige beregninger tenker vi det handler om at man ønsker at det man legger til grunn som utgangspunkt og mest mulig realistiske mål. Dette kan tyde på at man her forsøker å følge teorien mest mulig, noe som harmoniserer med påstand 1. I dette prosjektet er det to respondenter vi velger å omtale som prosjektdeltakere. Den ene av disse mener gevinstrealisering på denne måten er med på å gi et bedre helhetsbilde av hva et tiltak egentlig koster. Man spisser og skjærper arbeidet, slik at man ikke bare setter i gang fordi man tenker at det høres fornuftig ut. Prosjektdeltakeren opplyste avslutningsvis på siste spørsmål at gevinstrealisering ikke bare var en slik motegreie, men at man faktisk aktivt jobbet for å hente gevinster. Den andre prosjektdeltakeren forklarte seg sammenfallende med dette, men hadde ytterligere betraktninger. Vedkommende trodde kanskje denne metodikken var noe krevende for fagmiljøene i linja, da det krevde stor ressursbruk tidlig i prosessen. Respondenten tror man tidligere hadde lettere for å bare hoppe ut i det og ta konsekvensene etter hvert som de kom. Denne prosjektdeltakeren tror også dette prosjektet hadde blitt behandlet annerledes om man hadde jobbet med det slik man gjorde tidligere. Vedkommende mener denne måten å jobbe med prosjekter på er den eneste måten man kan jobbe på fremover, om kommunen skal møte de utfordringene man vil stå overfor i fremtiden.

Som vi ser her, er begge prosjektdeltakerne i prosjekt 3 samstemte med det vi har oppfattet fra prosjektlederen. Begge forklarer i forhold til at man bruker mer tid i forkant av prosjektet for å ha et riktig utgangspunkt for videre arbeid. Vi mener dette tyder på at man følger teorien i tråd med vår påstand 1. Det at det her også er samstemt oppfatning mellom prosjektlederen og prosjektdeltakeren gjør også at vi mener de er i samsvar med vår påstand 2. Vi oppfatter derfor at dette arbeidet tyder på et rasjonelt instrumentelt perspektiv. Det at den ene prosjektdeltakeren mener man trolig ville behandlet dette prosjektet annerledes ved tidligere arbeidsmetodikk, styrker vår oppfatning av at gevinstrealisering som teori faktisk har blitt benyttet og påvirket resultatet ut av prosjektet. Dette tyder videre på et rasjonelt instrumentelt perspektiv. Den andre prosjektdeltakeren mener sågar på det siste direkte spørsmålet at ikke dette er en motegreie, men aktiv jobb for å hente gevinster. Dette siste spørsmålet i intervjuet har svakheter ved at det er ledende, og at det ikke er sikkert respondenter har den rette oppfattelsen av hva en mote er. Imidlertid mener vi dette spørsmålet er med på å få respondenter til å faktisk tenke over eget prosjekt i et litt annet lys.

## Oppsummering «hypotetiske spørsmål».

I forhold til de hypotetiske spørsmålene ser vi noen mønstre som kan være interessante. For to av prosjektene, prosjekt 1 og 2, ser vi at prosjektlederne forklarer seg på en måte som vi konkluderer med at plasserer gevinstrealisering innen instrumentelt perspektiv. Begge disse prosjektlederne uttrykker videre i sine svar stor positivitet til gevinstrealisering som tilnærming, og noe de mener vil være nødvendig for fremtidig organisering. I begge disse prosjektene ser vi imidlertid at prosjektdeltakerne er av en annen oppfatning og svarer slik at vi ikke mener noen av disse fremstår innenfor instrumentelt perspektiv. Den ene prosjektdeltakeren konkluderer vi riktignok med at er vanskelig å plassere, mens den andre, prosjektdeltakeren i prosjekt 1 plasserer seg inn i det institusjonelle. Prosjektdeltakeren i prosjekt 1 er tydelig av en annen oppfatning enn prosjektlederen i samme prosjekt.

I prosjekt 3, er alle mer samstemte. Imidlertid er de samstemte i sine svar om at blant annet ikke linja nedover var sikret involvering, noe som plasserer dette i institusjonelt perspektiv. En interessant betraktning når man ser alle prosjektene under ett, er hvorvidt svarene til prosjekt 3 i dette tema er preget av at prosjektet ikke ble satt i drift. Sagt på en annen måte, dersom prosjekt 3 hadde blitt satt i drift ville man også her sett den samme forskjellen i svar mellom aktørene som ved prosjekt 1 og 2? Dette er et spørsmål vi selvfølgelig ikke får besvart, men allikevel undrer oss noe over.

### 5.3 Oppsummering

I et instrumentelt perspektiv vil organisasjonen, etter å ha funnet det den betrakter som den beste oppskriften, organisere iverksettingsprosessen grundig, omforme oppskriften etter organisasjonens behov, og la den få styrende virkning (Christensen et al., 2017). På bakgrunn av dette forventer vi derfor at organisasjonen sørger for nødvendige planer ved innføring av gevinstrealisering, og at alle planer og verktøy formidles til alle ledd. Vi forventer dessuten at alle aktører gjennom hele prosessen arbeider for å oppnå de planlagte gevinstene, og at det er sammenheng mellom hvordan de ulike aktørene forstår og praktiserer metoden. Vi antar også at dersom organisasjonen stadig opplever at målene ikke nås, vil man i det rasjonelle perspektivet vurdere at metoden ikke fungerer, og så vil man slutte å bruke den.

I en institusjonell tilnærming vil en organisasjonsoppskrift være et meningsbærende symbol på verdier i det moderne samfunnet, som effektivitet og styring, som kan bli fremstilt som et redskap for eksempel for modernisering (Christensen et al., 2017). Vi antar at i dette perspektivet er det større interesse for å sette i gang med gevinstrealisering enn å sørge for at alle får nødvendig kunnskap for å benytte metoden. Organisasjonen er da mer opptatt av ytre legitimitet enn av at oppskriften skal virke.

46,2 % av respondentene i spørreundersøkelsen svarer selv at gevinstrealiseringsmetodikken i liten eller svært liten grad er innarbeidet i deres kommune. 36 % av respondentene skriver også kommentarer som peker i samme retning. Dette underbygges av Riksrevisjonens rapport der man nevner en spørreundersøkelse som sier at 65 % av den administrative ledelsen i kommunene har sagt at kommunene ikke arbeider systematisk med gevinstrealisering ved digitalisering av kommunale tjenester (Riksrevisjonen, 2016). I tillegg har Menon Economics i sine undersøkelser funnet at kommunene ikke har stort nok fokus på gevinstrealisering i prosjekter som gjennomføres (Høiseth-Gilje et al., 2021). Helhetsinntrykket fra intervjuene i gjorde bekrefter det samme. Kommunen jobber uten tvil med gevinstrealisering, og vi forstår det slik at det har vært et godt samarbeid mellom aktørene. Men samtidig er det mye av respondentenes svar som tyder på at gevinstrealisering ikke virker å være en innarbeidet metodikk i kommunen.

Det kan være interessant her å nevne at en av respondentene vi intervjuet ga inntrykk av at man nærmest forventet at gevinstene skulle komme av seg selv bare man endret arbeidsmetodikken. Dette minner om en av kommentarene vi fikk i spørreundersøkelsen, der respondenten sier at med innføring av digitale verktøy i koronaperioden har vel de fleste opplevd gevinstrealisering. Dette er eksempler på at gevinstrealisering ikke er en innarbeidet metodikk.

Selv om det er mye som peker mot det institusjonelle, ser vi også at vi har indikasjoner som støtter opp om et instrumentelt perspektiv. Dette gjelder for eksempel at man synes å ha brukt gevinstplan i et av prosjektene, og at man har brukt måleindikatorer i to prosjekter. En vesentlig sak i det instrumentelle perspektivet er også dette at gevinstrealisering har blitt en premissdriver for om prosjekter skal igangsettes eller ikke, og at man gjør et grundigere forarbeid i forkant av prosjekter. Dette er jo nettopp, slik vi forstår det, en vesentlig side ved gevinstrealisering, og tyder på at man bruker metodikken slik den er ment.

Vi har argumentert for at det at gevinstrealiseringsmetodikken ikke er innarbeidet i kommunene kan være med på å underbygge det institusjonelle perspektivet, altså at gevinstrealisering i kommunene er en mote heller enn en rasjonell prosess. Samtidig skal vi ikke underslå det faktum at gevinstrealisering synes å være relativt nytt i mange kommuner, til tross for at det faktisk har blitt jobbet med gevinstrealisering i det offentlige i mer enn et tiår (Direktoratet for økonomistyring, 2014; Flak, 2012). Dette kan også være en mulig forklaring på at metodikken ikke er godt innarbeidet i alle ledd, og at ikke alle som bør ha kjennskap til den, har det. Dette i tillegg til at flere kommuner har vært igjennom store omveltninger i forbindelse med kommunesammenslåing. En av respondentene fra spørreundersøkelsen skriver at de er en ny kommune og ikke har kommet godt nok i gang, men at det forventes for fullt fremover. Men det må også nevnes at i det institusjonelle perspektivet er organisasjonene mer robuste og trege, og at derfor vil endringer skje ved tilpasninger som skjer gradvis (Christensen et al., 2017). Dette er også noe vi ser i forbindelse med intervjuene, for eksempel respondenten som sier at «*det tar tid fra det fester seg i toppen av kommunen til det sildrer nedover i organisasjonen*». I spørreundersøkelsen har vi fått kommentarer som sier at kultur er alltid vanskelig å endre, at vi har å gjøre med inngrodde kulturer, og at Kommune-Norge er tunge å endre.

Gevinstrealisering er en ressurskrevende prosess som derfor vil være vanskelig å gjennomføre hvis det ikke er godt forankret i ledelsen slik at det blir avsatt nok ressurser. Likevel har vi argumentert for at i et instrumentelt perspektiv vil man ikke innføre nye metoder uten å sørge for å tilføre det som måtte være nødvendig for at det skal fungere.

Vi har i oppgaven argumentert for at i et instrumentelt perspektiv forventer vi at gevinstrealiseringsmetodikken er kjent og brukt av alle deltakerne i et prosjekt, og at det er konsensus om hvordan metodikken skal brukes. Etter å ha analysert materialet vi har fra intervjuene ser vi at det er ganske stor spredning i respondentenes svar. Vi ser for oss prosjektlederne øverst i et tenkt hierarki, der prosjektdeltakeren er nivået under, og representanten fra linja er lengst nede. At prosjektlederne er mer oppdatert på hvilken tilnærming som benyttes, og at de er mest sentrale i alt fra utarbeidelse av planer og valg av måleindikatorer, anser vi som naturlig. Likevel er vår oppfatning at dette ikke forklarer det hele. Dette blant annet med bakgrunn i at selv om respondentene sier de har fått med seg at det er snakk om gevinstrealisering, tolker vi ut av deres svar at de ikke egentlig har forstått hva det handler om. Blant annet har flere av dem denne oppfatningen om at det kun dreier seg

om økonomi. Flere av respondentene er også skeptisk til gevinstrealisering som arbeidsmetodikk.

Vi mener altså å se en tendens til at det er større tro på gevinstrealisering jo høyere opp i «prosjektsystemet» man er plassert. I den sammenhengen vil vi også nevne fra spørreundersøkelsen at hele 92 % av respondentene ville anbefalt gevinstrealisering til kommuner som ennå ikke har tatt det i bruk. Samtidig er 53,9 % av respondentene enig i at fokuset på gevinster har blitt større, og 50 % er enig i at kommunen har realisert flere gevinster etter at de begynte å jobbe med gevinstrealisering. Bortsett fra en, er alle respondentene fra spørreundersøkelsen ledere.

I et institusjonelt perspektiv vet man ofte ikke hvor de populære organisasjonsoppskriftene kommer fra, eller når de er datert (Christensen et al., 2017, p. 82). Når det gjelder gevinstrealisering sier Flak (2012, pp. 18 - 19) at gevinstrealisering som metode og begrep ble etablert på 1990-tallet. Samtidig skriver Bradley (2016) i sitt forord om opphavet til interessen for BRM (Benefit Realisation Management) på 1980-tallet. En mulig forklaring på at ideer dateres ulikt kan være at det finnes forskjellige varianter av samme idé (Christensen et al., 2017, p. 82). Det synes å være enighet i litteraturen om at gevinstrealisering oppsto i forbindelse med IKT-investeringer. Vi går ikke nærmere inn på dette her, og har ikke nok data til å kunne konkludere, men konstaterer at dette fenomenet kan peke både i en institusjonell og instrumentell retning med de opplysningene vi har.

Et annet aspekt i et institusjonelt perspektiv er utviklere eller «produsenter» som sprer organisasjonsoppskrifter til offentlig sektor (Christensen et al., 2017). Blant disse kan vi for eksempel finne Digdir og KS, mens konsulentselskaper gjerne «formidler» oppskriftene. Noen av konsulentselskapene har også blitt «produsenter». Når kommunene mangler et felles «rammeverk» fører det ofte til at de benytter konsulentselskapenes metodeverk (Flak, 2012, p. 15). I kommunen vi har gjort intervjuer bruker de et «rammeverk» basert på Digdir og KS sine modeller. Vi har ikke spurt kommunene i spørreundersøkelsen hvilken metodikk de bruker, men vi har spurt om de har fått ekstern hjelp. Tre av kommunene har fått hjelp fra KS, og fire fra konsulentselskaper. Kommunene har altså fått hjelp av noen av de som karakteriseres som «produsenter» og «formidlere». Dette er forhold som peker mot et institusjonelt perspektiv.



Vår problemstilling setter mote og rasjonalitet opp mot hverandre, eller institusjonalisme mot instrumentalisme. Likevel er vi oppmerksomme på at det ikke nødvendigvis er slik at alt som ikke er instrumentelt, er institusjonelt. Selv om svar, uttalelser og fenomener svekker det instrumentelle perspektivet, behøver det ikke nødvendigvis å styrke det institusjonelle perspektivet. I våre analyser og drøftinger har vi forsøkt å ta hensyn til dette.

## 6 Konklusjon

Våre undersøkelser ble gjort for å kunne besvare problemstillingen om gevinstrealisering er enda en mote som har nådd kommunesektoren, eller om det er en rasjonell prosess for å oppnå organisasjonenes mål. I tillegg skulle våre undersøkelser besvare vårt underspørsmål om gevinstrealisering er en innarbeidet metodikk i kommunene.

Våre funn viser at gevinstrealisering ikke er en innarbeidet metodikk i alle kommuner som jobber med gevinstrealisering. I vår spørreundersøkelse svarer nesten halvparten av kommunene at metodikken er lite innarbeidet. Intervjuene våre i den ene kommunen viser det samme. Det er vår forutsetning at i et instrumentelt perspektiv vil man sørge for å tilføre alt for at metoden skal fungere. Denne forutsetningen endres ikke selv om vi tar med i betraktningen at gevinstrealisering kan være relativt nytt i kommunene, eller selv om noen av kommunene har vært igjennom kommunesammenslåing. Det samme gjelder argumentet om at gevinstrealiseringsprosessen er ressurskrevende. Hvis man, i et instrumentelt perspektiv innfører en «oppskrift», er det fordi man har tro på at det virker og gir en effekt, og da gjennomfører man – eller velger å avslutte hvis det ikke fungerer. Derfor mener vi at den mangelfulle innarbeidingen av metodikken peker mot gevinstrealisering som en mote.

Vi kan ikke på bakgrunn av våre undersøkelser fastslå om kommunene har innført gevinstrealisering fordi det gir dem en slags ytre legitimitet, altså som en mote, eller om det faktisk er en rasjonell prosess bak innføringen. Det vi ser når vi analyserer svarene vi har innhentet fra spørreundersøkelse og intervju, er at mange av svarene peker hen mot det institusjonelle perspektivet. Det gjelder først og fremst der gevinstrealisering ikke er innarbeidet som metodikk, men også i de tilfellene vi ser at metodikken praktiseres forskjellig av de forskjellige aktørene i prosjektet. Det kan synes som om det ikke gis god nok opplæring i metodikken slik at alle har den samme forståelse av hvordan den skal praktiseres. Det kan også skyldes, som en av respondentene uttrykker det, at kultur er vanskelig å endre. Det er typisk i et institusjonelt perspektiv at endringer skjer ved gradvise tilpasninger.

Basert på antall gjennomførte intervju, og antall som besvarte spørreundersøkelsen, kan vi ikke fastslå at våre resultater vil være gyldige for alle kommuner. Samtidig har vi data fra spørreundersøkelse og intervju som til dels understøtter hverandre, slik at vi mener vi har

grunnlag for våre konklusjoner. Vi mener også at flere kommuner kan dra nytte av våre funn i sitt arbeid med gevinstrealisering.

Det kunne vært interessant å undersøke nærmere hvorfor gevinstrealiseringsmetodikken ikke er innarbeidet i alle kommuner som jobber med gevinstrealisering. For eksempel kan man ved å undersøke flere kommuner og flere prosjekter kanskje klare å identifisere noen felles trekk som bidrar til at metodikken ikke brukes fullt ut.

Vi lar en av respondentene fra spørreundersøkelsen få det siste ordet med sin kommentar: «Gevinstrealisering i offentlig sektor generelt er vel et område der det absolutt er stort potensiale å jobbe mye bedre med gevinstrealisering. Det er veldig stort fokus på å etablere og iverksette nye prosjekt, men når det kommer til gevinstrealisering - og faktisk få hentet ut gevinster etter et prosjekts avslutning, så har vi alle en lang vei å gå!»

## Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2018). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2 ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Bradley, G. (2016). *Benefit Realisation Management. A practical guide to achieving benefits through change*(2 ed.).
- Brekke, J. O. (2015). God omstilling krever ryddighet. *Kommunal rapport*.
- Brunsson, N. (2006). *Mechanisms of hope : maintaining the dream of the rational organization*. København,Oslo,Malmö: Copenhagen Business School Press Universitetsforl. Liber.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre : om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2017). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2020). *Gevinstrealisering*.
- Direktoratet for økonomistyring. (2014). *Veileder. Gevinstrealisering - Planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*.
- Reglement for økonomistyring i staten, (2021).
- Flak, L. S. (Ed.) (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hellevik, O. (2015). Hva betyr respondentbortfallet i intervjuundersøkelser? *Tidsskrift for samfunnsforskning, 56, Utg. 2*.
- Hellevik, O. (2016). Lave svarprosenten fører ikke nødvendigvis til skjeve resultater.
- Høiseth-Gilje, K., Lie, C. M., Hernes, S. M., Arnesen, T. G., & Skogli, E. (2021). *Gevinstrealisering av innovasjon i offentlig sektor*.
- Innarbeide. (u.å.). In *NAOB. Det norske akademis ordbok: Det norske akademi for språk og litteratur*
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Personalpolitikk ved omstillingsprosesser*. Kommuneneett. (u.å.). *Gevinstarbeid*.
- Lappegard, Ø. (2017). *Metodetriangulering. Utposten, 3 - 2017*.
- Oppen, M., Mørk, B. E., Haus, E., & Keeping, D. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag : en introduksjon* (1. utgave. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Riksrevisjonen. (2016). *Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester (Dokument 3:6)*.
- Røvik, K. A. (2021). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (6 ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Røykenes, K. (2008). Metodetriangulering - et metodisk minefelt eller en berikelse av fenomener? *Sykepleien Forskning, 2008;3(4):224-226*.
- Taylor, F. W. (1911/2005). *Prinsippene for vitenskapelig bedriftsledelse*: Vidarforlagets Kulturbibliotek.
- Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits Management: How to increase the business value of your it projects* (2 ed.): Wiley.



## Vedlegg 1 Informasjon i e-post, spørreundersøkelse

Hei.

Vi er tre mastergradsstudenter ved Høgskolen i Innlandet som undersøker gevinstrealisering i kommunesektoren. I den sammenhengen har vi utarbeidet et spørreskjema som du finner ved å trykke på denne linken:

<https://nettskjema.no/a/233389> (hvis linken ikke fungerer, kan den også kopieres og limes rett inn i nettleser).

**Vi ønsker ett svar fra hver kommune, og ber om at denne eposten videresendes til økonomisjef eller tilsvarende.**

Denne undersøkelsen gjør vi i forbindelse med vår masteroppgave som skal avslutte vårt studium på MPA (master of public administration) ved Høgskolen i Innlandet. Nedenfor gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Vi ønsker å undersøke gevinstrealisering i kommuner, og vi vil gjøre dette ut fra to teoretiske perspektiver på offentlige organisasjoner; et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt perspektiv.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi sender spørreskjemaet til postmottak i alle landets kommuner og ber dem videresende til ansvarlig leder i sentral økonomiavdeling eller tilsvarende. Hvis du velger å delta i vår undersøkelse, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema. Det vil ta deg ca 5 – 10 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om gevinstrealisering i din kommune. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene nevnt ovenfor. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vi har ikke behov for personopplysninger slik som navn og kontaktinformasjon. Vi spør om hvilken kommune du er ansatt i og hvor lenge du har vært ansatt i kommunen. Disse svarene vil kun bli brukt i analysen, og vil ikke være tilgjengelig for andre enn oss som skriver masteroppgaven og vår veileder. Du vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Alle personopplysninger anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i juni 2022

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:**

- Høgskolen i Innlandet ved Bent Sofus Tranøy, [bent.tranoy@inn.no](mailto:bent.tranoy@inn.no)
- Studentene: Lise Løvaas, [loevaas.lise@gmail.com](mailto:loevaas.lise@gmail.com)
- Terje Aldar, [terro-a@online.no](mailto:terro-a@online.no)
- Sveinung Skulstad, [sveinungskulstad@gmail.com](mailto:sveinungskulstad@gmail.com)
- Vårt personvernombud: Usman Asghar, [usman.asghar@inn.no](mailto:usman.asghar@inn.no)

### **Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:**

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen  
Sveinung Skulstad  
Terje Aldar  
Lise Løvaas

## Vedlegg 2 Spørreundersøkelse

### Undersøkelse om gevinstrealisering i kommunesektoren

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

#### Samtykke

Ved å besvare spørreundersøkelsen samtykker du til at opplysningene behandles frem til prosjektet er avsluttet. Du aksepterer også at du har mottatt og forstått informasjon om vår undersøkelse, og at du har fått anledning til å stille spørsmål.

Hvilken kommune jobber du i? \*

Du kan søke opp egen kommune ved å skrive kommunens navn i feltet der det står "Velg".

Hvor mange innbyggere er det i kommunen du jobber i? \*

0 - 4 999

5 000 - 19 999

Mer enn 20 000

Er du leder med budsjett- og resultatansvar? \*

Ja

Nei

Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling? \*

0 - 6 måneder

7 - 12 måneder

1 - 2 år

Mer enn 2 år

I de fleste offentlige prosjekter vil det være forventninger om gevinster som skal realiseres etter at prosjektet er avsluttet. Gevinstrealisering er en metode for å planlegge og organisere i linjeorganisasjonen og i prosjektgruppen, med tanke på å følge opp og hente ut gevinster som for eksempel effektivisering, økonomiske innsparinger, økt kvalitet eller lignende.




Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune? \*

Ja

Nei

Vet ikke

I hvilken grad er gevinstrealisering en innarbeidet metodikk i kommunen? \*

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune?»

I svært stor grad

I stor grad


Hverken/eller

I liten grad

I svært liten grad

Vet ikke

Hvor lenge har kommunen jobbet med gevinstrealisering? \*

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune?»

0 - 6 måneder


7 - 12 måneder

1 - 2 år

Mer enn 2 år

Vet ikke

Har kommunen en egen avdeling/enhet som arbeider med gevinstrealisering (for eksempel porteføljeavdeling)? \*


 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune?»

Ja

Nei

Vet ikke

Har kommunen fått ekstern hjelp til å innføre gevinstrealisering? \*


 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune?»

Ja

Nei

Vet ikke

Hvem har kommunen fått hjelp fra? \*

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har kommunen fått ekstern hjelp til å innføre gevinstrealisering?»

Konsulentselskap


Andre kommuner

Statlig virksomhet

KS


Andre

Vet ikke

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune?»

I hvilken grad er du enig i følgende utsagn?


	Svært enig	Enig	Hverken enig eller uenig (nøytral)	Uenig	Svært uenig	Ingen formening
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med gevinster for innbyggerne *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med gevinster for kommunen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med økonomistyring *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med kvalitet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med prosjektstyring *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med innovasjon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med effektivisering *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune forbinder vi gevinstrealisering med endringer *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune?»

I hvilken grad er du enig i følgende utsagn?

	Svært enig	Enig	Hverken enig eller uenig (nøytral)	Uenig	Svært uenig	Ingen formening
I min kommune har vi som en følge av gevinstrealisering oppnådd større fokus på å hente ut gevinster *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommune har vi som en følge av gevinstrealisering realisert flere gevinster *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ville du anbefalt gevinstrealisering til en kommune som ennå ikke har innført det? \*

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Jobbes det med gevinstrealisering i din kommune?»

Ja

Nei

Kommentarer

Her kan du legge til kommentarer til din besvarelse om du ønsker det

Takk for at du tok deg tid til å besvare vårt spørreskjema!

## Vedlegg 3 Informasjon til respondentene, intervjuer

### **Vil du delta i vår undersøkelse om gevinstrealisering i offentlig sektor**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en undersøkelse i forbindelse med vår masteroppgave som skal avslutte vårt studium på MPA (master of public administration) ved Høgskolen Innlandet. Nedenfor gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi ønsker å undersøke gevinstrealisering i offentlig sektor, og vi vil gjøre dette ut fra to teoretiske perspektiver på offentlige organisasjoner; et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt perspektiv.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen Innlandet

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi skal undersøke tre prosjekter i [REDACTED] kommune hvor man har brukt metoden gevinstrealisering, og vil i den forbindelse intervju 3 – 4 personer per prosjekt. Disse vil da være ansatte som har hatt ansvar for prosjektet eller annen befattning med prosjektet og ansvar for gevinstrealisering.

Aktuelle informanter blir utvalgt i samarbeid med kommunens porteføljeavdeling og eventuelle prosjektledere.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i vår undersøkelse, innebærer det at vi vil gjøre et intervju med deg (fortrinnsvis fysisk dersom situasjonen tillater det). Intervjuet vil ta ca 45 minutter, og vil bli gjennomført i arbeidstiden. Vi vil ta lydopptak og notater fra intervjuet.

Vi vil i intervjuet stille spørsmål om det aktuelle prosjektet og om hvordan gevinstrealisering har blitt brukt som metode i planlegging og gjennomføring av prosjektet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun vi som skriver oppgaven og vår veileder som vil ha tilgang til opplysningene.
- Navn og kontaktopplysninger vil ikke bli lagret sammen med øvrige data. Vi vil i oppgaven kun omtale informantene i koder, f eks «informant a».
- Alt datamateriale vil kun bli lagret i Høgskolens dataprogrammer.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 30.06.2022. Personopplysninger og lydopptak vil deretter bli makulert.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen Innlandet ved Bent Sofus Tranøy, [bent.tranoy@inn.no](mailto:bent.tranoy@inn.no)
- Studentene: Lise Løvaas, [loevaas.lise@gmail.com](mailto:loevaas.lise@gmail.com)  
Terje Aldar, [terro-a@online.no](mailto:terro-a@online.no)  
Sveinung Skulstad, [sveinungskulstad@gmail.com](mailto:sveinungskulstad@gmail.com)
- Vårt personvernombud: Usman Asghar, [usman.asghar@inn.no](mailto:usman.asghar@inn.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Bent Sofus Tranøy  
(Forsker/veileder)

Lise Løvaas  
Terje Aldar  
Sveinung Skulstad

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om undersøkelsen Gevinstrealisering i offentlig sektor, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i et intervju
- At mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4 Intervjuguide

### **Intervjuguide masteroppgave gevinstrealisering.**

**Januar, 2022.**

#### **Informasjon:**

Intervjuguiden er ment brukt i intervjuene av ansatte i en spesifikk kommune, i tilknytning til aktuelle prosjekt. Intervjuobjektene er valgt ut på bakgrunn av sin organisatoriske rolle i tilknytning til prosjektene. I forhold til antallet som intervjues i tilknytning til det enkelte prosjekt og utvelgelseskriterier er dette nærmere beskrevet i oppgavens metodekapittel.

Intervjuene er lagt opp som semi-strukturert intervju, hvor det skal følges tydelig mal ut fra vedlagte spørsmål. Hensikten med denne formen er at vi ønsker å skape oss en likhet mellom intervjuene i de forskjellige prosjektene, samtidig som vi vil kunne komme med oppfølgingsspørsmål der dette er naturlig.

Intervjuet tas opp på lyd og transkriberes i sin helhet i ettertid.

*Intervjuobjektet, heretter omtalt som informant, er gitt informasjonsskriv fra NSD og forklart hensikten med at intervjuet tas opp på lyd. Informanten samtykker til slikt lydopptak. Kopi av informasjonsskriv følger vedlagt oppgaven. (leses opp)*

Innledende samtale anses som en del av en kontaktetableringsfase og ikke en del av intervjuet. Det snakkes her ikke om temaet for intervjuet og transkriberes således heller ikke.

#### **Intervjuet:**

##### **Innledning / informasjon til informanten:**

Vi skriver en masteroppgave i forbindelse med studie «Master i offentlig ledelse og styring». Vi har her valgt en problemstilling som handler om gevinstrealisering i offentlig sektor, hvor vi ønsker å se på hvordan gevinstrealisering har blitt presentert og innført som organisasjonsteori. Vi ønsker derfor å se på hvordan gevinstrealisering som metodikk har blitt benyttet og hvilke resultater dette har medført i aktuelt prosjekt.

- Beskriv din rolle knyttet til prosjektet.
- Beskriv hvordan gevinstrealisering som tema ble knyttet til prosjektet.
  - o Når i prosjektløpet?

Utforming av gevinstplan:

- Forklar hvordan og når målene for prosjektet ble utformet.
- Forklar hvordan og når gevinstene man ønsket å realisere med prosjektet ble utformet.
- Forklar nærmere om utformingen av gevinstene i prosjektet.

Måleindikatorer:



- Hvordan ble / blir prosjektet målt? – hvilke indikatorer skal svares ut?
- Hvordan ble / blir gevinstene i prosjektet målt? – hvilke indikatorer skal svares ut?
- Var måleindikatorene etablert fra tidligere, eller måtte det utvikles nye?
  - o Hvis nye, hva styrte utviklingen av disse?
  - o Når i prosjektløpet ble disse indikatorene utformet og bestemt?
- Var eller er det dissonans mellom noen av målene? Hvor styrking av det ene går utover det andre eller tilsvarende.
- Var det noen negative konsekvenser av måloppnåelse som ikke var utformet som egne mål. (eks. Ansatte som må omskoleres grunnet innføring av nytt system)

#### Måloppnåelse og henting av gevinster:

- Er / blir målene man satte seg nådd?
  - o Hvis ikke, hvorfor?
- Klarte man å forutse hvilke gevinster som var de mest fremtredende i prosjektet, eller har det kommet andre til underveis?

#### Samarbeid linja / prosjekt:

- Hvordan opplevde du oppstarten av prosjektet i relasjon til linja?
- Ble gevinstene og målene utarbeidet i samråd med linja, eller fra enten prosjekt eller linja i all hovedsak?
- Hvordan opplevde du tilbakeføring fra prosjekt tilbake til linja?
  - o Dersom det ikke allerede er tilbakeført, hvordan er planen for dette.

#### Hypotetiske spørsmål:

- Forklar hvordan du opplever at denne arbeidsmetodikken, med gevinstrealisering, har skilt seg fra hvordan dere normalt eller tidligere ville utført tilsvarende oppgave.
- Hvordan opplever du denne arbeidsprosessen som helhet i forhold til tidligere prosesser?
- Om du selv fikk bestemme, ut fra din kompetanse, er dette en hensiktsmessig måte å arbeide på?
  - o Mener du at dette kun er en ny måte å gjøre ting på, for å møte en forventning om å holde seg tidsriktig, eller henter man faktisk gevinster effektivt?

## Vedlegg 5 Kvittering fra NSD

29.04.2022, 17:51

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

### Referansenummer

537684

### Prosjektittel

Er gevinstrealisering enda en mote som har nådd offentlige organisasjoner, eller er det et effektivt verktøy for å oppnå organisasjonenes mål?

### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bent Sofus Tranøy, bent.tranoy@inn.no, tlf: 99706184

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Lise Løvaas, loevaas.lise@gmail.com, tlf: 99100353

### Prosjektperiode

01.12.2021 - 30.06.2022

### Vurdering (1)

---

19.11.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.11.2021. Behandlingen kan starte.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2022.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6139ee0f-f953-4e5a-b5a9-33ce291362c6>

1/2

29.04.2022, 17:51

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen  
formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål  
dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet  
lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/6139ee0f-f953-4e5a-b5a9-33ce291362c6>

2/2