



# **Utfordringer i implementeringsfasen av nytt ERP-system i DDV-kommunene**

**Kari Holte Ellingsen**

**Veileder**

Morten Øgård

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Universitetet i Agder, [2016]

Fakultet for [samfunnsvitenskap]

Institutt for [Statsvitenskap og ledelsesfag]

## Sammendrag

Problemstillingen for denne masteroppgaven har vært å se på hvilke utfordringer som fremkommer i prosjektet med innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system i DDV kommunene. Oppgaven er basert på en empirisk undersøkelse blant de ansatte som jobber i sentrale stabs- og støttefunksjoner innen økonomi, lønn/HR, som vil få nytt, likt økonomi- og lønn-/HR system basert på felles struktur i alle DDV-kommunene.

Studien er basert på en pågående arbeidsprosess med tilrettelegging for innføring av nytt økonomi- og lønssystem for 9 kommuner i DDV-samarbeidet.

Formålet med studien har vært å få frem hva er de største utfordringene så langt i prosessen og hva skal til for å sikre veien videre for å etablere et vellykket grunnlag for overgang fra gammelt til nytt system.

Undersøkelsen er gjennomført på bakgrunn av en kvalitativ intervjuundersøkelse blant 8 ansatte som har deltatt i prosjektet i enten kjernearbeidsgruppe økonomi, kjernearbeidsgruppe lønn/HR, Kompetansenettverket eller QA-gruppen, med lik fordeling av antall respondenter fra dagens aggressokommuner og vismakommuner, og likt fordelt mellom økonomifunksjon og lønnsfunksjon.

Hovedfunnene i studien indikerer utfordringer i forhold til ledelse og prosessen som går på manglende kjennskap til strategigrunnlaget for prosessen hos de involverte i prosjektet. Mangel på tydelig styring og ledelse av prosessen. Det avdekkes store utfordringer i mangel på vismakommunenes forståelse av det arbeidet som gjennomføres i pågående implementeringsfase. Vismakommunene sliter med å forstå struktur og oppbygging i ny systemløsning. Det uttrykkes stor bekymring for kvaliteten på det som danner grunnlaget for bygging av ny systemløsning fra vismakommunene. Det avdekkes manglende kompetanse hos Evry på å formidle ny programløsning enkelt og forståelig.

Teknologiske forhold avdekker utfordringene i forhold til mangel på gjenkjennbarhet i løsning som ble demonstrert og den løsningen som benyttes i implementeringsfasen.

Vismakommunene opplever dårligere brukervennlighet i ny løsning, og brukergrensesnittet til ny løsning oppleves som stort for vismakommunene i forhold til dagens løsning.

Hovedbudskapet i hva som må til for å sikre veien videre for å lykkes i prosjektet er å iverksette et hurtigarbeidende kompetanseutviklingsprosjekt med å gjøre kjent strategigrunnlaget for prosjektet og sikrer vismakommunenes forståelse av ny systemløsning.

## Abstract

The approach to the problem in this master has been to take a look at the challenges that appears in the project with introducing a new economy-/salary/-HR system in a DDV municipality. The task is based on empirical investigation among employees who work in central staff- and supportfunctions within economy, salary/HR, who will get a new, equal economy- and salary/HR-system based on common structure in all DDV-municipalities.

The study is based on an ongoing workprocess with organizing the implementation of a new economy- and salarysystem for 9 municipalities in DDV-cooperation.

The purpose of the study has been to reveal the biggest challenges so far in the process, and what it will take to ensure the establishment of a successful foundation for a transfer from the old system to the new.

The inquiry has been carried out based on a qualitative survey among 8 employees who has participated in the project, either in the workshop Economy, workshop Salary/HR, the competencenetwork or the QA-group, with equal number of respondents from agresso municipalities and visma municipalities, and equal numbers between economyfunctions and salaryfunctions.

The main findings in this study indicates challenges in relation to management, and the process on lack of knowledge to the strategyfoundation for the process with the involved in the project. Lack of clear management and control of the process. Great challenges in the lack of understanding of the visma municipalities for the work beeing carried out in in the ongoing implemantation fase. The visma municipalities is struggling to understand structure and building in new systemsolutions. Great concern is beeing expressed for the quality of what is the foundation for the building of a new systemsolution from visma municipalities. Lack of competence is beeing revealed at Evry to convey new program solution simple and understandable.

Technological circumstances reveals challenges when it comes to lack of recognition in the solution beeing demontrated and the solution beeing used in the implementation fase. The visma municipalities is experience bad userfriendliness in a new solution, and the user interface to a new solution is experienced as big compare to the relations in the solution they have today.

The main message in what it takes to secure the further success with the project is to carry out a fastworking competencedevelopmentproject to familierize the strategy foundation for the project and secure the visma municipalities understanding of a new systemsolution.

## Forord

Proessen mot en ferdig skrevet masteroppgave har vært arbeidsom og lærerik. Det har vært noen uventede avgjørelser og uforutsette vendinger underveis i arbeidet. Oppgaven tok en helt annen retning enn jeg først hadde tenkt meg.

En stor takk til prosjektansvarlig i DDV Strategi Trine Beate Resmann, som svarte ja umiddelbart på min forespørsel om å bruke pågående prosjektet med innføring av nytt ERP-system i de 9 DDV-kommunene som grunnlag for min masteroppgave, med tillatelse til å studere utfordringer i innføringsarbeidet med nytt økonomi-/lønn/HR system.

Jeg vil også rette en stor takk til alle som tok seg tid, og stilte som respondenter for å muliggjøre denne studien.

Det har vært en krevende øvelse å få til å prioritere skriving av masteroppgave i kombinasjon mellom jobb og familie. Uten den støtten og oppbakkingen jeg har møtt fra min arbeidsgiver, Serviceavdelingen i Marnardal kommune hadde det vært vanskelig å få til, så tusen takk.

Jeg må også få takke min veileder, Morten Øgård for god og konstruktiv veiledning og korrigeringer underveis. Uten denne hjelpen hadde prosjektet strandet i første sving. Det er godt det finnes de som er gode på dette.

Til slutt må jeg rette en hjertelig takk til min kjære mann og barn som har holdt ut med meg i gjennom studietiden. Tusen takk Carl for at du har støttet og gitt meg rom til å prioritere oppgaveskriving det siste halve året. Du har påtatt deg kjøring og oppfølging av ungene, mens jeg har skrevet. Eivind, Charlotte og Cecilie, dere har vært utrolig tålmodige med mamma i denne tiden, tusen takk.

Nå kjennes det bare godt å kunne prioritere mer av andre aktiviteter igjen. Det har vært en spennende og lærerik periode, både å være student og det å skrive en masteroppgave om et prosjekt jeg selv er deltaker i, og finne nærmere ut hvordan «de andre» som deltar i prosjektet ser på prosessen.

## Innhold

Sammendrag .....	3
Abstract .....	5
Forord .....	7
<b>1.0 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Problemstilling .....</b>	<b>11</b>
<b>2.0 INNFØRING AV NYTT ØKONOMI-/LØNN-/HR SYSTEM I DDV KOMMUNENE.....</b>	<b>14</b>
<b>3.0 TEORI .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Innledning.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Iverksettingsteori .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Kriterier for vellykket iverksetting av IKT-prosjekt i kommunal sektor.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Modell for måling av iverksettingsproblemer knyttet til IKT-prosjekter .....</b>	<b>23</b>
3.4.1 Prosjektstyring.....	23
3.4.2 Teknologien.....	24
3.4.3 Kommunal organisering .....	25
3.4.3 Makt og organisasjonspolitikk .....	26
<b>3.5 Innledning organisasjonsendringsteori .....</b>	<b>26</b>
<b>3.6 Organisasjon .....</b>	<b>27</b>
<b>3.7 Organisasjonsendring .....</b>	<b>27</b>
<b>3.8 Endringsdrivere .....</b>	<b>28</b>
<b>3.9 Planlagt endring.....</b>	<b>31</b>
<b>3.10 Motstand mot endring.....</b>	<b>32</b>
<b>3.11 Ledelse av endringsprosesser .....</b>	<b>34</b>
3.11.1 «Opptining» .....	35
3.11.2 Endringsledelse .....	36
<b>4.0 METODE OG DATAINNSAMLING .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Tilnærming til metode.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Valg av metode.....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Utvalg av respondenter .....</b>	<b>40</b>
<b>4.4 Datainnsamling .....</b>	<b>41</b>
<b>4.5 Gjennomføring av intervjuene .....</b>	<b>41</b>
<b>4.6 Intervjuguiden .....</b>	<b>43</b>
<b>4.7 Validitet og reliabilitet.....</b>	<b>43</b>
<b>5.0 EMPIRIEN – HVA SIER DATAENE OSS .....</b>	<b>46</b>



<b>5.1 Funn utfordringer prosjektledelse og prosessen.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2 Hva sier funnene oss i forhold til hypotese 1: Er utfordringer i prosjektet mangel på ledelse, beslutningstaking og kompetanse? .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3 Funn vedrørende teknologiske forhold.....</b>	<b>59</b>
<b>5.4 Hva sier funnene oss i forhold til hypotese 2: Er årsaken til utfordringer i prosjektet teknologien i seg selv? .....</b>	<b>65</b>
<b>5.5 Funn knyttet til makt og organisasjonspolitikk.....</b>	<b>67</b>
<b>5.6 Hva sier funnene oss i forhold til hypotese 3: Er årsaken til utfordringer i prosjektet forhold i makt eller organisasjonspolitikk? .....</b>	<b>70</b>
<b>6.0 HVORDAN FORSTÅ UTFORDRINGSBILDET .....</b>	<b>72</b>
<b>– EN TEORETISK DRØFTING .....</b>	<b>72</b>
<b>6.1 Forklaringsperspektiver .....</b>	<b>72</b>
<b>6.2 Forklaringsperspektiver prosjektstyring .....</b>	<b>72</b>
<b>6.3 Forklaringsperspektiver teknologien.....</b>	<b>74</b>
<b>6.4 Forklaringsperspektiver makt og organisasjonspolitikk .....</b>	<b>75</b>
<b>6.5 Hovedutfordringer i prosjektet .....</b>	<b>75</b>
<b>7.0 HVA SKAL TIL FOR Å SIKRE VEIEN VIDERE?.....</b>	<b>77</b>
<b>8.0 OPPSUMMERING AV STUDIEN.....</b>	<b>79</b>
<b>9.0 Litteraturliste.....</b>	<b>81</b>
<b>9.0 Vedlegg .....</b>	<b>83</b>
<b>9.1 Forespørsel om tillatelse til å forske .....</b>	<b>83</b>
<b>9.2 Tillatelse til å forske på utfordringer i ERP-prosjekt i DDV-kommunene.....</b>	<b>84</b>
<b>9.3 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt – informasjon.....</b>	<b>85</b>
<b>9.4 Intervjuguide.....</b>	<b>87</b>

## 1.0 TEMA OG PROBLEMSTILLING

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Kommunenes Sentralforbund er gjennom sin «Digitaliseringsstrategi 2013 – 2016 for kommuner og fylkeskommuner» en stor pådriver for at det skjer store omstillinger og fornying innfor IKT satsningen i kommunene i dag. Strategidokumentet initierer store omstillingsoppgaver for kommunene med å gjennomføre fornying og effektivisering. Digitalisering skjer på alle områder i offentlig sektor. IKT skal forenkle tilgangen til informasjon og tjenester. De ansatte skal ha tilgang til velfungerende IKT-system som effektiviserer og forenkler arbeidet.

Stortingsmeldingen «Digital agenda for Norge» fastslår at nettbaserte tjenester skal være hovedregelen for kommunikasjon mellom forvaltningene, innbyggerne og næringsliv. Digital kommunikasjon skal være den primære måten å kommunisere med forvaltningen på. Hovedmålet er at forvaltningen, innbyggerne og næringsliv ønsker at digital løsning faktisk blir det foretrukne. De fleste arbeidsprosesser som utføres i kommunene er et ledd i tjenestetilbudet til innbyggerne, organisasjoner, næringsliv og ansatte. Målet er at prosessene i så stor grad som mulig skal automatiseres. Tjenesteområder som henger sammen bør automatisk kunne utveksle informasjon digitalt uten at taushetsplikt eller lovbestemmelser er til hinder for det. Digital løsning skal faktisk være et ønsket «førstevalg».

Kommunesektoren er på mange områder langt fremme på å tilby digitale tjenester, men mange systemer kommuniserer ikke med hverandre, hverken internt i egen kommune, kommunene i mellom eller mellom ulike forvaltningsnivå.

IKT er i seg selv en betydelig endringsfaktor for organisasjoner. For å nå målet med IKT-investeringene og realisere gevinstene i etterkant, er det viktig å planlegge innføring av nye IKT-system som en organisasjonsendring og ikke som et rent IKT-prosjekt. Erfaringer har vist at hovedutfordringene ved innføring av IKT-system er knyttet til organisasjon og arbeidsmetoder. I mange tilfeller vil gevinstene realiseres først når nye arbeidsrutiner er iverksatt og systemet har vært i drift en tid. Gevinstene kan være både økonomisk og kvalitetsmessig.

Riktig bruk av IKT verktøy gir godt grunnlag for styringsdata om økonomi, kvalitet, produktivitet og måloppnåelse som er grunnlaget for analyse, planlegging og beslutninger.

I mange av disse prosjektene har en sett at det har vært store problemer med å få til en vellykket innføring av nye IKT-systemer. Det vil derfor være en høyst interessant og relevant studie jeg tar for meg med å se på utfordringer i prosessen med å tilrettelegge for innføring av nytt ERP-system i DDV-kommunene.

ERP-systemer (Enterprise Resource Planning) er benevnelsen på et sett integrerte programvarer som støtter opp om hele organisasjonens virksomhetsområder. ERP-systemene håndterer informasjonsgrunnlaget i virksomheten og skal tilfredsstillende behov for administrasjon, styring og rapportering. Verktøyet er helt sentralt i virksomhetens informasjonshåndtering. (Wikipedia).

Det er utbredt enighet om nødvendigheten for endringer, men samtidig er det omtrent like bred enighet om at flertallet av planlagte endringsforsøk mislykkes. En annen erkjennelse i dagens globale samfunn, er at endringene blir stadig større, skjer raskere, de blir mer omfattende og dypttrekkende enn før, (Grønhaug, Hellesøy, og Kaufmann, 2001).

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er todelt:

***Hvilke utfordringer har en møtt på i prosessen med å klarlegge for innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system i DDV-kommunene?***

***Hva skal til for å sikre veien videre?***

Grunnlaget for den praktiske undersøkelsen i studien er basert på Morten Øgård's artikkel «IKT-prosjekt som iverksettingsprosess – eller hvorfor Bill Gates ikke behøvde å komme til byen». Min undersøkelse baserer seg på tre av de perspektivene som trekkes frem i denne artikkelen.

Øgård har i sin artikkel fire perspektiver for å forklare hvorfor det så ofte går galt med IKT-prosjekter. Det er:

- Prosjektstyring
- Teknologiens utviklingsnivå, standard og brukervennlighet
- Utfordringer knyttet til kommunal organisering
- Makt og organisasjonspolitikk

(Øgård, 2008)

Utfordringer knyttet til kommunal organisering kommer litt på siden av det jeg kommer til å fokusere på i denne oppgaven. Det har sammenheng med at studien avgrenses til å gjelde forhold internt i prosjektarbeidet. Det vil mulig være lite grunnlag for å studere dette aspektet i og med at studien gjennomføres over en relativt kort periode, og fokuset er rettet mot utfordringer i selve implementeringsfasen, ikke omgivelsesfaktorene.

De tre andre perspektivene er høyst aktuelle og vil utgjøre grunnlaget for undersøkelsen, tilpasset dette prosjektet.

Studien er basert på en undersøkelse blant prosjektdeltakere i kjernearbeidsgruppene økonomi og lønn, deltakere i Kompetansenettverket og QA-gruppen. De er sentrale aktører i prosjektet, og jeg anser dem som et godt «barometer» til å måle eventuelle utfordringer de har erfart så langt i prosessen.

Tanken med å basere undersøkelsen på representanter blant disse deltakerne i prosjektet, er fordi de er «tungt» inne i prosessen, og er hovedbrukere av dagens systemløsninger og blir hovedbrukere av ny systemløsning.

Deltakerne kjernearbeidsgruppene er ansatte med fagansvar for regnskap og lønnsfunksjonen i kommunene. Kompetansenettverket består i hovedsak av økonomisjefer og personalsjefer. QA-gruppen består av forespurte representanter fra Kompetansenettverket og har en rolle som referansegruppe for DDV ledelsen og Styringsgruppen for DDV.

Som systemansvarlige er det deres interesse å få en god overgang til nytt system, og sikker oppstart basert på et korrekt og trygt grunnlag. Det vil være i deres interesse å påpeke eventuelle utfordringer underveis i prosjektarbeidet.

Undersøkelsen er en prosess studie rettet mot å forstå de ansattes oppfatninger av hvilke faktorer de ser som utfordrende så langt i prosessen med implementering av nytt økonomi- og lønn/HR- system.

De kausale sammenhengene mellom den pågående endringsprosessen og vurderingen av de ulike dimensjonene er vurdert ut fra respondentenes oppfatninger kun på det aktuelle tidspunktet de svarer. Det er ikke gjennomført videre for- og etterundersøkelser.

For å få svar på de forskningsspørsmål som reises, skal jeg gjennomføre en kvalitativ intervjuundersøkelse blant de ansatte som har vært knyttet til prosjektet enten i kjernearbeidsgruppe økonomi eller kjernearbeidsgruppe lønn, Kompetansenettverket eller QA-gruppen.

Kjernerarbeidsgruppene ble utvidet til å representere alle kommuner etter at leverandør var fastsatt og arbeidet med å tilrettelegge overgang fra gammelt til nytt system kom i gang. Arbeidet med tilrettelegging for overgang fra gammelt til nytt system krever deltakelse fra alle kommunene. Enkelte fra Kompetansenettverket har vært delaktige i kjernegruppearbeid på grunn av fagtilhørighet.

## 2.0 INNFORING AV NYTT ØKONOMI-/LØNN-/HR SYSTEM I DDV KOMMUNENE

Jeg har fått anledning til å benytte pågående prosjekt med innføring av nytt ERP-system i DDV-kommunene som grunnlag for min masteroppgave. Prosjektet gjelder innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system for 9 kommuner i DDV-samarbeidet. Jeg vil videre i oppgaven omtale dette som innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system.

Jeg er selv deltaker i prosjektet som representant i kjernearbeidsgruppe lønn/HR for den kommunen hvor jeg jobber i lønnsavdelingen.

Prosjektet organiseres i regi av DDV. DDV (Det Digitale Vestre Agder) er etablert som et interkommunalt § 27 IKT-samarbeid etter Kommuneloven, og eies av 9 kommuner i Vest-Agder: Flekkefjord, Farsund, Kvinesdal, Hægebostad, Mandal, Lindesnes, Marnardal, Audnedal og Åseral.

DDV er organisert i to separate organisasjonsenheter, DDV Strategi og DDV Drift, og samlokalisert i eget lokale i Hestehaven på Vigeland i Lindesnes kommune. Virksomheten ble opprettet 1.1.2014.

Hele DDV samarbeidet er basert på eKommunestrategidokumentet som omhandler IKT-samarbeidet i Det Digitale Vestre Agder (DDV). Styringsgruppas innstilling til kommunestyrene om opprettelse av DDV ble vedtatt 18.1.2013. Opprinnelig var 11 kommuner med i planleggingen. Sirdal og Lyngdal gikk ikke med videre inn i samarbeidet.

DDV Drift har ansvaret for forvaltning og operativ drift av kommunenes IKT-infrastruktur. DDV Strategi har ansvaret for prosjektledelse av interkommunale prosjekter og strategisk utviklingsarbeid i forhold til å ivareta krav om fremtidsrettede digitale tjenester. I tillegg ivaretar DDV Strategi den daglige administrative ledelsen, og er det administrative «limet» i samarbeidet. Overordnet ledelse for DDV Drift og DDV Strategi er DDV Styring som er representert med alle samarbeidskommunenes rådmenn, i tillegg til en representant for de ansatte.

eKommunestrategidokumentet fremhever sterkt at det er mange og store gevinster å hente gjennom interkommunalt faglig IKT samarbeid. For å bygge en teknologisk plattform er det et viktig element å samordne programvareløsningen som benyttes i DDV samarbeidet. En slik samordning vil legge grunnlaget for økonomiske innsparinger og tekniske forenklinger av IKT driften. Et samarbeid innenfor teknisk infrastruktur vil skape et grunnlag for faglig

samarbeid. Det samme vil det være om alle kommunene bruker samme tekniske løsninger. Stordriftsfordeler og standardisering skal bidra til at DDV samarbeidet skal holde tritt med fremtidens krav om utvidede tilbud og flere elektroniske tjenester, uten å måtte øke bemanningen.

Det er en målsetting at det innen 2 -3 år etter etablering vil komme innsparinger på bakgrunn av standardiserte løsninger. Standardisering er blant annet tenkt gjennomført ved overgang til én programløsning for hvert område. Videre gir dette grunnlag for fag- og kompetansenettverk på tvers av kommunene, og mindre sårbarhet i den enkelte kommune ved fravær. I tillegg vil det generere større fagkompetanse ved eventuelle prosjekter. Det satses på felles rutinebeskrivelser og maler i kommunene, og opprettelse av felles rutiner og malbaser i DDV. Det vil si at alle kommunene benytter den samme programvareløsningen på samme måte. eKommunestrategidokumentet danner grunnlag for at opplæringstiltak samordnes. Felles innkjøpsfunksjon for IKT etableres. Det etableres felles register og arkiv over alle inngåtte leveranseavtaler og driftsavtaler. Felles fakturakontroll opprettes.

Kommunene vil gjennom et samarbeid oppnå en bedre posisjon i forhold til leverandører. DDV vil oppfattes som en mer attraktiv kunde.

En av gevinstene er at antall ansatte i styrings-, stabs- og støttefunksjoner kan reduseres for å frigjøre ressurser til direkte tjenesteproduksjon. Dette skal skje uten at kvaliteten og mengden av arbeidet reduseres. Prosjektgruppa som står bak eKommunestrategidokumentet mener det er realistisk å oppnå store forbedringer innenfor disse områdene med en tiltaksmiks der utstrakt bruk av IKT er ett av virkemidlene. I tillegg må alle kommunale tjenester ha en planmessig prosessfokusert gjennomgang med tanke på forenkling, forbedring og effektivisering. Videre må det være tilgang på og kompetent bruk av de best egnede verktøy og IKT-løsninger i en solid teknologisk plattform, bestående av kompetente medarbeidere, egnet infrastruktur og gode programvareløsninger.

eKommunestrategidokumentet skal danne grunnlag for å løfte hele IKT samarbeidet til et nivå som er basert på fullstendig felles programvareplattform, fagsystemer, virksomhetsportal og utnyttelse av felles IKT-faglig kompetanse.

Fordeler med å benytte samme programvareløsning i alle DDV-kommunene innebærer blant annet:

- Drifting av kun én løsning innenfor hvert fagfelt

- Kontakt med én leverandør
- Bedre pris pr. kommune og større forhandlingskraft når én på vegne av mange skal gjøre innkjøp
- Spesialisert kompetanse på kundestøtte og systemadministrasjon på én løsning
- Mer effektive fagnettverk når alle benytter samme løsning
- Kan samarbeide om ansatte når løsningene er like og kjente for flere innen samme fagområde

Pr. i dag finnes det minst to løsningstyper og leverandører innenfor flere ulike fagområder i DDV-kommunene. Ved å standardisere til én løsning gjennom en anbudsprosess der DDV opptrer som én kunde oppnås vesentlig lavere priser. Ved å rydde av veien ulike typer fagapplikasjoner eller ulikt oppsett for samme fagsystem er det mulig med felles løsninger og enkelt etablere fagnettverk for aktuelt område. Det kan utvikle seg til å bli pådrivere for faglig utvikling innenfor de ulike fagfelt, og effektiv utnyttelse av IKT-verktøyene. Det blir enklere å utvikle effektive gode rutiner og prosedyrer – både faglig og i forhold til å utnytte IKT-løsningene best mulig. Ved overgang til nye systemer gis felles opplæring. For å sikre god og kompetent utnyttelse av løsningene innføres sertifiseringsordninger. Sertifiseringsordning innføres også i forhold til informasjonssikkerhet. Sertifiseringsordninger og kompetansetiltak gjennomføres regelmessig i regi av DDV.

Det forventes at når så mange kommuner satser offensivt og seriøst i et interkommunalt IKT samarbeid, vil dette bli lagt merke til av leverandørene, og gi uttelling i form av gode priser og gunstige avtaler. DDV vil bli en kunde som er attraktiv, og vil som seriøs og profesjonell kunde oppnå høy grad av oppmerksomhet og lydhørhet.

Når det gjelder pågående prosjekt med innføring av nytt økonomi-/lønn/HR og innkjøpssystem er dette DDV Strategi sitt største enkeltstående prosjekt til nå. Innkjøpsdelen er kun avtalt opsjon på, og blir ikke videre tatt med som del i denne studien.

DDV Strategi beskriver på sin «nettside» vedrørende dette prosjektet viktigheten av å ha velfungerende administrative støttetjenester for at «apparatet» skal fungere og at verdiene forvaltes på en optimal måte. Kompetansenettverket (KNV) for økonomi, lønn og HR vil i perioden 2015 til 2017 primært være involvert i anskaffelse og implementering av ny ERP-løsning (økonomi, lønn, HR, innkjøp) for alle ni kommunene i DDV-samarbeidet.



*«Dette innebærer på sikt felles arbeidsprosesser og at ressursene i mye større grad kan benyttes på tvers. En effekt av dette vil være bedre forvaltning og utnyttelse av kommunens ressurser.» Kilde: <http://www.ddv.no/fagomrade/okonomi-hr-og-lonn/>*

Kompetansenettverket består av linjeledere innen administrative støttetjenester, kommunalsjef økonomi, økonomisjefer og personalsjefer.

Investering i nye IKT systemer krever mye tid og ressurser, og kan innebære en vesentlig risiko. Målet med systemene er i hovedsak å oppnå høyere effektivitet, bedre ressursutnyttelse, bedre kontroll og kvalitet.

Omlegging av så omfattende systemer kan også ha andre tilsiktede og utilsiktede effekter. Spørsmålet er hvilke utfordringer kan oppstå ved innføring av nytt økonomi-/ lønn-/HR system i 9 kommuner samtidig?

Bakgrunnen for prosjektet er at de kommunene som har Agresso 5.5.3 som dagens økonomi- og lønssystem ikke får videre systemvedlikehold eller oppgraderinger på denne versjonen etter oktober 2016. Dette ble før sommeren 2015 varslet av Every som også er systemleverandør for denne programløsningen. Versjonen skal derfor fases ut. Dette gjelder for fire av kommunene i DDV samarbeidet; Flekkefjord, Farsund, Kvinesdal og Mandal. De resterende fem kommunene Audnedal, Hægebostad, Lindesnes, Marnardal og Åseral har Visma Enterprise som dagens økonomi og lønssystem.

Dette er årsaken for at prosjektet med å fremskaffe ny løsning for økonomi-, og lønn-/HR system ble igangsatt, med den hensikt å finne ut om det var mulig å få til en felles løsning for alle kommunene i DDV-samarbeidet innen utgangen av oktober 2016. Resultatet fra forprosjektet konkluderte med at det var mulig.

Ut fra intensjonen i eKommunestrategidokumentet som er grunnlaget for DDV samarbeidet ble det bestemt at alle 9 kommunene skulle omfattes av endringen. På grunnlag av tidsaspektet og kompleksiteten i prosjektet, ble løsningen å lyse ut som åpent anbud uten forhandlinger gjeldende for alle 9 DDV-kommunene.

Poenget med å samle alle 9 kommunene i en felles avtale er både økonomisk motivert, og å sikre større grad av felles arbeidsprosesser som kan benyttes på tvers innen DDV kommunene. Effekten av dette vil være en bedre forvaltning og utnyttelse av kommunenes ressurser.

Historisk sett har det innen dette fagfeltet vært samarbeid og nettverk på tvers mellom kommunene innad i Listerregionen, og mellom kommunene i Lindesnesregionen, og Mandal kommune stående litt utenfor dette samarbeidet. Dette innebærer at det er to ulike kulturer, Agresso og Visma, som skal finne sammen, og utarbeide en felles løsning for å implementere ny lik løsning i alle kommunene.

DDV har organisert prosjektet med å tilsette egen prosjektleder fra oktober 2015 til å lede prosessen med innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system. I tillegg er prosjektet støttet av ekstern konsulentbistand fra PA-Consulting, et internasjonalt selskap som driver konsulentvirksomhet i forhold til anskaffelse av ERP løsninger. PA-Consulting skulle støtte DDV i anbudsprosessen frem til anskaffelse av ny ERP løsning. To konsulenter har deltatt gjennom hele anbudsprosessen. De har bistått i forhold til både prosjektstyring og fagkompetanse. Opprinnelig avtale om ekstern konsulentbistand er forlenget til å gjelde ut juni for disse to konsulentene som deltar på hvert sitt område økonomi og lønn/HR. I tillegg bistår PA-Consulting med én konsulent på integrasjonssiden.

PA-Consulting er leverandør på bakgrunn av rammeavtale med OFA (Offentlig Fellesinnkjøp på Agder) som er felles innkjøpstjeneste for de deltakende kommunene og fylkeskommunene på Agder. Konsulentene bistår på økonomi og lønn/HR og er sentrale i arbeidet og prosessen i hver sin kjernearbeidsgruppe økonomi og lønn. De assisterer prosjektleder DDV i prosessen bestående av DDV, kjernearbeidsgruppene økonomi og lønn-/HR, Kompetansenettverket, QA-gruppen og Evry med sin fag- og prosjektstyringskompetanse.

For å styrke prosjektet med fagkompetanse i forhold til økonomi ble det i april 2016 engasjert en person i 50 % stilling med økonomifaglig bakgrunn fra en av deltakerkommunene.

Det ble forsøkt å rekruttere tilsvarende stillingsressurs med lønnsfaglig bakgrunn for å styrke den lønnsfaglige delen i prosjektet. Det lyktes ikke å frikjøpe ansatte til den rollen fra de kommunene som deltok i prosjektet. Det ble derfor ikke noe av.

De opprinnelige ressursgruppene eller kjernearbeidsgruppene økonomi og lønn-/HR ble opprettet fra oktober 2015.

Jeg ble på dette tidspunktet deltaker i kjernegruppen for lønn/HR som representant for en Vismakommune.

Forespørselen om deltakelse i kjernegruppene kom fra prosjektledelsen via Kompetansenettverkene, og koordinert fra den enkelte kommunens representant i Kompetansenettverket for å rekruttere fagressurser til gruppene. Ikke alle kommunene har vært representert helt fra oppstarten av kjernearbeidsgruppene, men det har vært rimelig lik representasjon i forholdet mellom Agressokommunene og Vismakommunene.

I oppstarten av kjernearbeidsgruppene var det klargjøring og grunnlagsarbeid for selve anbudsprosessen som var agendaen. De to kjernearbeidsgruppene var aktive arbeidsgrupper i prosjektet i forhold til å utarbeide grunnlaget for hva et nytt økonomi-/lønn-/HR system må inneholde av funksjonaliteter. Krav for å ivareta regelverk, avtaleverk og lovkrav i forhold til behandling og rapportering til ulike formål. Dette var en del av grunnarbeidet for utforming av anbudsdokumentasjonen.

I fasen etter valg av leverandør har alle kommune vært representert i begge kjernearbeidsgruppene økonomi og lønn-/HR. Det har i tillegg vært opprettet utvidete arbeidsgrupper for å dekke alle funksjonaliteter innen økonomi og lønn, som budsjett, hovedbok, rapportering, inngående- og utgående fakturering, innfordring, anleggsmodul, refusjoner fra NAV og fravær. Flere av de som er med i arbeidet i kjernearbeidsgruppene har også vært med i de utvidete arbeidsgruppene. Arbeidet har variert mellom fysiske arbeidsmøter og Skypemøter. De fysiske arbeidsmøtene har variert mellom heldagssamlinger og delsamlinger og avholdt i DDV's lokaler på Vigeland. Kjernearbeidsgruppen økonomi har bestått av økonomisjefer og regnskapsmedarbeidere. Kjernegruppe lønn/HR har bestått i hovedsak av fagansvarlige på lønn. I enkelte perioder har også deltakere fra personal vært representert i kjernearbeidsgruppe lønn.

Fra oppstart, og frem til utsendelse av anbudsspesifikasjon var arbeidsgruppene samlet i fysiske arbeidsmøter eller Skypemøter ca. hver andre uke. Det ble i oppstarten skissert møtefrekvens og møtedager for kjernearbeidsgruppesamlinger. Det var ikke helt enkelt å følge den oppsatte tidsplanen over tid. Arbeidet ble mer tidkrevende enn det som ble antatt i forkant.

Frem til anbudet skulle være klart var fokuset i prosjektet og arbeidet i kjernearbeidsgruppene og utarbeide et best mulig grunnlag for å ivareta alle nødvendige funksjonaliteter som må ivaretas av et økonomi-, lønn og HR-system tilpasset kommunal sektor med tilhørende avtaleverk, lovkrav og andre krav til rapporteringer.

Etter utløp av anbudsfristen, men før valg av leverandør var avgjort, var deltakerne fra kjernearbeidsgruppene innenfor begge fagfeltene økonomi, og lønn/HR, Kompetansenettverket og QA-gruppen invitert til heldags demonstrasjonsdager av programvareløsning til de tre potensielle leverandørene som hadde levert inn tilbud. Demonstrasjonsdagene var 14. – 16.12.15.

Aktuelle leverandører var Visma og, Every som begge var totalleverandører av fullintegret økonomi-, lønn og HR system, og Bluegarden som kun hadde levert tilbud på lønn- og HR system.

Demonstrasjonene var to dagssamlinger og en halvdagssamling i DDV's lokaler på Vigeland. Leverandørdemonstrasjonene var på bakgrunn av detaljert bestilling av hvilke funksjonaliteter som skulle vises. Alt var basert på tilmålt tid til hver enkelt funksjonalitet.

Både Visma og Every sine systemer er lagt opp til at den enkelte kommune ivaretar lokal produksjon.

For Bluegardens del var det systemleverandør som sto for selve lønnskjøringen etter fastsatt kjøreplan. Alle systemendringer ble foretatt av systemleverandør. Kun endringer av lønnsgrunnlag og variable transaksjoner ble registrert ute i den enkelte kommune.

Every demonstrerte sin webløsning, Visma og Bluegarden demonstrerte sine desktopversjoner. Det var utarbeidet detaljert evalueringsskjema tilpasset presentasjonen. Alle funksjonaliteter og områder ble evaluert av hver av de som var invitert til å overvære demonstrasjonene. Hver del i presentasjonen skulle evalueres i forhold til en skala mellom 0 og 6, der 6 var beste score. Tilmålt tid i demonstrasjonene ble nøye passet på. Evalueringsskjemaene skulle være med som samlet grunnlag for vurdering av løsningene som ble demonstrert, og være med som grunnlag for vurdering av kvalifikasjoner.

DDV Strategi, prosjektledelsen og QA-gruppen var de som tok endelig avgjørelse i forhold til valg av leverandør.

Every ble tilslutt valgt som leverandør av ny økonomi-, lønn- og HR-løsning for alle kommunene i DDV-samarbeidet ut fra en samlet vurdering av pris og score på evalueringene. Det gjelder områdene økonomi, lønn, HR og innkjøp med opsjonsavtale.

Every leverer Unit4 Business World (UBW) programløsning.

Implementeringsprosjektet vil følge en stram tidsplan der ny løsning skal settes i produksjon for dagens Agresso-kommuner pr.1.10.16 og dagens Visma-kommuner pr. 1.1.17.

Det pågår for tiden et omfattende arbeid i kjernearbeidsgruppene for å klargjøre og tilrettelegge overgang til nytt system. Strukturen i datagrunnlaget i nytt system skal ivareta grunnstrukturen i dagens systemer. Det er et omfattende arbeid som pågår med å tilpasse dagens grunnstruktur og datagrunnlag til nytt system. Alle registre skal «mappes» om fra gammel til ny løsning.

Utfordringen i de minste kommunene er at det er litt de samme ansatte som er i kjernearbeidsgruppene økonomi eller lønn som, også må delta i delprosjektgruppene. Det kan føre til ekstra arbeidsbelastning på enkelte ansatte i perioder. Arbeidet i prosjektet er lagt opp til at dette skal tas i tillegg til ordinært arbeid, innenfor ordinær arbeidstid. Prosjektplanen er rimelig stram i forhold til fremdrift i prosjektet, og en rekke arbeidskrav skal gjennomføres mellom arbeidsøktene med ofte korte frister. Prosjektet krever mye ressurser og tid for flere ansatte.

## 3.0 TEORI

### 3.1 Innledning

Studien som blir gjennomført i denne oppgaven med å se på utfordringer i implementeringsfasen av nytt økonomi-/lønn-/HR system i DDV-kommunene, blir gjort med utgangspunkt i Morten Øgård's artikkelen (2008) «IKT-prosjekt som iverksettingsprosess – eller hvorfor Bill Gates ikke behøvde å komme til byen», og iverksettingsteori av Audun Offerdal. I tillegg teori som omhandler organisasjonsendringer og endringsledelse i forhold til elementer som naturlig hører inn under disse begrepene.

Drøftingen tar også for seg teoretiske perspektiver i forhold til organisasjonsendring som blir sett på som viktig å se i sammenheng med innføring av IKT-prosjekter.

Spørsmålet er om denne studien kan avdekke utfordringer i implementeringsfasen så langt prosjektet er kommet når intervjuundersøkelsene finner sted?

Teorigrunnlaget vil bli brukt som grunnlag for drøftingen senere i oppgaven.

### 3.2 Iverksettingsteori

Som nevnt innledningsvis i kapittel 1.0 Tema og problemstilling er IKT-satsingen i kommunene en politisk initiert satsning fra sentralt hold.

Iverksetting av politiske handlingsprogrammer har i mange tilfeller vist seg å være veldig vanskelig å realisere på flere samfunnsområder i tråd med intensjonene. Det kan være mange årsaker til det, blant annet mangel på klare mål og forankring i gyldig teori. Mangel på klare autoritetsstrukturer, eller lokal motstand og mangel på effektivitet. (Offerdal, 2012).

Når statsvitenskapen fremstiller iverksetting av politikk som teoretisk beskrivelse, skilles det mellom ovenfra-og-ned-tilnærming og nedenfra-og-opp-tilnærming. I en hierarkisk struktur vil det oftest handle om en ovenfra-og-ned-iverksetting ved at maktorgan sentralt utformer og vedtar, og deretter forventer at de lavere nivå iverksetter lojalt. Det viktigste kriteriet for en vellykket iverksetting er om praksisen i organisasjonen samsvarer med målsetningene gitt i de sentrale politiske vedtak. (Offerdal, 2015).

Utfordringen med ovenfra-og-ned-tilnærmingen er at gjennomføringen foregår i organisasjoner som allerede eksisterer, med sine ansatte som ikke så lett kan skiftes ut etter graden av entusiasme for den til enhver tid mest aktuelle politikken. Forvaltningen er i

hovedsak permanente organisasjoner som skal utføre alle saker den blir pålagt og ikke designet som prosjektorganisasjoner bygd opp rundt enkeltprosjekter. (Offerdal, 2012).

Iverksettingsteorien har spunnet ut av klassisk iverksettingsteori.

### **3.3 Kriterier for vellykket iverksetting av IKT-prosjekt i kommunal sektor**

Iverksettingsfasen er stadiet mellom selve beslutningen for nytt system eller ny teknologi er avgjort, og det tidspunktet når det nye systemet skal tas i bruk. Den er av flere betegnet som den viktigste fasen for om en lykkes eller ikke med innføring av et nytt system. Grunnlaget for en vellykket overgang legges her. Det er denne fasen som er gjenstand for undersøkelsen i denne studien med innføring av nytt økonomi- og lønn/HR-system i DDV-kommunene.

### **3.4 Modell for måling av iverksettingsproblemer knyttet til IKT-prosjekter**

Øgård, (2008) har i sin fremstilling av risiko for ikke å lykkes med implementering av IKT-prosjekter, brakt frem fire ulike forklaringsfaktorer som kan si noe om årsakene til hvorfor det ofte går galt med IKT-prosjekter:

De fire perspektivene Øgård trekker frem i sin modell er:

- Prosjektstyring
- Teknologi (underutviklet, tekniske standarder, egnethet, følelsesmessig tilgjengelig, kompatibel med eksisterende systemer, det som ble presentert passer til det det er ment å skulle håndtere, brukervennlighet, radikaliteten i teknologien det vil si avvik fra dagens løsning og kompetanse for å ta i bruk nytt system)
- Kommunal organisering (demokratisk styrt organisasjon)
- Makt og organisasjonspolitik (kontroll og makt tilknyttet beslutninger i prosjektet)

Spørsmålet er også om modellen er god nok til å fange opp alle forhold i denne type endringsprosesser, som organisasjonspolitik, makt og andre sosiale aspekter?

#### **3.4.1 Prosjektstyring**

Kriterier for god prosjektstyring har med at det er satt klare, entydige og operasjonaliserbare målsettinger, etablert en prosjektstruktur, foretatt en risikoanalyse for å kartlagt de kritiske faktorene, avdekke styrker og svakheter i prosjektet, etablert en fremdriftsplan og dele iverksettingen inn i ulike faser. Klarlegge behov for å innhente nødvendig kunnskap og kompetanse som kreves i prosjektet for å få det realisert etter planene. Etablere incentivsystemer, sette tydelige milepæler og kontinuerlig evaluere progresjonen i prosjektet.

Etablere prosjektovervåkningssystemer og iverksette prosjektkontroll. Evaluere status gjennom prosjektet og lignende.

Poenget er å eliminere så langt som mulig usikkerhetsfaktorer, både internt og eksternt i prosjektet for å øke mulighetene for å lykkes med prosjektet. Det gjelder å etablere en grunnleggende rasjonell prosjektstyringslogikk, (Øgård 2008).

I forhold til prosjektstyring som omfatter prosjektledelse og prosessen blir det i studien undersøkt i forhold til hvor godt deltakerne i prosjektet kjenner strategien for prosjektet. Kompetanse hos prosjektledelsen (DDV) og PA-Consulting. Evry sin evne til å formidle og presentere systemet og arbeidsoppgaver i prosessen. Håndtering av uklarheter som dukker opp underveis. Tilrettelegging for deltakelse i prosjektet. Samarbeid i prosjektet, status så langt i prosjektet. Hva kunne eventuelt vært gjort annerledes i prosessen så langt og hva kan gjøres av forbedringer videre i prosjektet.

Ut fra prosjektstyringsperspektivet og de forhold som blir undersøkt i studien, kjennskap til strategi, kompetanse, ledelse, tilrettelegging for prosjektdeltakelse og prosessen. Vil svarene i studien gi en indikasjon på eventuelle utfordringer i prosjektet som kan sees i sammenheng med manglende prosjektledelse og mangel på kompetanse i prosjektet? Eller kan det eventuelt være andre forklaringer?

Jeg ønsker å undersøke om det er noen sammenheng i funnene som kan indikere om årsaken til eventuelle utfordringer i prosjektet kan ha sammenheng mellom dårlig ledelse og mangel på kompetanse i prosjektet. Hypotesen blir:

**Hypotese 1: Er årsaken til utfordringer i prosjektet så langt mangel på ledelse og mangel på kompetanse prosjektledelsen (DDV), PA-Consulting, Evry eller de ansatte som er med i prosjektet?**

### **3.4.2 Teknologien**

Betydningen av teknologien i seg selv er som nevnt en faktor i iverksettingsfasen som kan si noe om hvor vellykket innføring av et nytt IKT-system kan se ut til å bli. I litteraturen er det vanlig å ta utgangspunkt i tilgjengelighetsbegrepet, som blir skilt mellom fysisk tilgjengelighet, egnethet og følelsesmessig tilgjengelighet. Fysisk tilgjengelighet har med om dette er et utprøvd og anerkjent system og utviklet ut fra tekniske standarder, eller om det er på et tidlig utviklingsstadium. Et annet problem er om det som ble presentert som en løsning på enkelte områder, allikevel viser seg ikke å kunne løse oppgaven eller deler av oppgaven den



var ment å skulle håndtere. En tredje faktor som påpekes er om teknologien er brukervennlig, er det enkelt forståelig. Er teknologien i ny løsning sammenfallende med det som er kjent for brukerne eller er ny løsning vesentlig forskjellig fra dagens løsning. Hvordan oppleves brukergrensesnittet for å ta i bruk nytt system? Det vil være enklere å håndtere overgang til ny teknologi som ikke avviker radikalt fra eksisterende teknologi. Dette har også med kompetansen til de som skal ta i bruk den nye teknologien. Er kompetansen sammenfallende med det som gjelder for den nye teknologien, er muligheten for en vellykket iverksetting bedre enn om eksisterende kompetanse er veldig forskjellig fra ny teknologi. (Øgård 2008).

I forhold til teknologien blir det undersøkt i forhold til om de mener det er samsvar mellom samsvar i Evrys programvareløsning på demonstrasjonstidspunktet (før leverandør var valgt) og bruk av programvareløsning i prosjektperioden. Er ny programvareløsning et teknologisk fremskritt og hva er det eventuelt som er bedre med ny løsning i forhold til dagens løsning, eventuelt er noe bedre med dagens løsning. Brukervennlighet i ny løsning. Stor forskjell i brukergrensesnitt fra dagens løsning til ny løsning. Gir ny programvareløsning utsikter for effektiviseringsgevinster.

Teknologiperspektivet blir undersøkt på seks forhold som kan gi indikasjoner på om det kan være teknologien i seg selv som kan være årsaken til utfordringer i prosjektet.

Teknologiaspektet blir undersøkt i forhold til samsvar i mellom demonstrert løsning og løsning det arbeides i, utviklingsnivå, teknologisk fremskritt, brukervennlighet, brukergrensesnitt terskel og effektiviseringsgevinster.

Ut fra det som blir undersøkt i forhold til teknologisk betingede sammenhenger kan følgende hypotese testes:

## **Hypotese 2: Er årsaken til utfordringer i prosjektet teknologien i seg selv?**

### **3.4.3 Kommunal organisering**

Utfordringer knyttet til det demokratiske perspektiv for kommunene viser seg i denne sammenheng å være en faktor som kan ha betydning for hvor vellykket en iverksetting av nye IKT-systemer kan bli. Det har sammenheng med problemer og utfordringer i demokratisk styrte organisasjoner, hvor det nødvendigvis ikke er styrt av hva som er de mest opplagte økonomiske og teknologiske løsningene, men like mye av politiske prioriteringer i en større sammenheng og flyktig oppmerksomhet. (Offerdal, 1996, Baldersheim & Rose 2005). Det kan være vanskelig å holde strategisk fokus på innovative teknologiprojekter i et miljø blandet med rutinemessig drift, «brannslukking» og i konkurranse mellom politiske

prioriteringer. Implementering av IKT-prosjekter i kommunal sektor kan stå ovenfor utfordringer på grunn av manglende oppmerksomhet fra den øverste ledelsen, og manglende fokus og oppfølging. (Øgård, 1997).

Dette perspektivet blir ikke gjenstand for videre undersøkelse i denne studien. Oppgaven er avgrenset til å gjelde de interne forholdene som skjer i selve prosjektarbeidet.

### **3.4.3 Makt og organisasjonspolitikk**

Organisasjonspolitiske spørsmål viser seg å være av stor betydning for en vellykket implementering av IKT-systemer i offentlig sektor, og har vært en undervurdert faktor både i praksis og i forskningen. Dette dreier seg om spørsmål av teknisk karakter, men også autonomi og makt. (Øgård, 1997). Strassmann (1997:82) trekker frem at det oftest er svikt av politisk karakter som er årsaken til at implementering av IKT-systemer i offentlig sektor ikke blir vellykket.

Makt og organisasjonspolitikk er i studien målt i forhold til om det er faktorer i prosjektet som har vært påvirket av noen form for makt eller organisasjonspolitikk. Dominans av grupperinger i prosjektet. Likeverdighet i implementeringsfasen mellom agressokommunene og vismakommunene i forhold til hvordan arbeidet legges opp.

Ut fra makt og organisasjonspolitikk perspektivet er det tre forhold som er gjenstand for undersøkelsen makt og organisasjonspolitikk, dominerende grupperinger og likeverdighet i prosessen for vismakommunene og agressokommunene.

Ut fra makt og organisasjonsperspektivet kan følgende hypotese utledes:

**Hypotese 3: Er årsaken til utfordringer i prosjektet forhold i makt eller organisasjonspolitikk?**

## **3.5 Innledning organisasjonsendringsteori**

Innledningsvis er det sagt at IKT-prosjekter må sees på som et organisasjonsendringsprosjekt, og ikke kun rene IKT-prosjekter. Prosjektet her må sees i lys av et prosjekt som en planlagt endring. Det vil derfor være naturlig å trekke inn organisasjonsendringsteori.

Jeg vil utdype noen sentrale begreper og trekke inn teori som utdyper dette videre i dette kapitlet.

### 3.6 Organisasjon

En mye brukt definisjon på organisasjon er: «*Et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse oppgaver og realisere bestemte mål*». (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En organisasjon oppstår når flere enn ett menneske jobber sammen for å løse felles oppgaver og mål, basert på elementer knyttet til mål, strategi, struktur og teknologi. Disse elementene utgjør den formelle rammen. Innenfor disse rammene er det flere uformelle elementer som påvirker atferden til de ansatte. De mest sentrale her er organisasjonskultur og maktforhold. De uformelle elementene kan både styrke og svekke effekten av de formelle elementene på de ansattes atferd. En organisasjon må i tillegg tilpasse sin plass i omgivelsene. Det er her tre forhold som blir viktige: Avhengighet, usikkerhet og press. Avhengighet vil være i hvor stor grad organisasjonen blir påvirket av avgjørelser tatt av utenforstående aktører. Usikkerhet er et utslag på hvor mye arbeid organisasjonen må legge i å fange opp, og tilpasse seg signaler og endringer i omgivelsene. Organisasjoner vil føle et kontinuerlig press fra samfunnet rundt seg. Det være seg normer og verdier, politisk press og rett og slett motepress – «det alle andre gjør». (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### 3.7 Organisasjonsendring

For å forklare endring kan en på generelt grunnlag si at «*en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt*», (Jacobsen, 2012). Eller som Jacobsen enda mer presist definerer det: «Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i organisasjonen».

Dette krever en nærmere presisering av hva innholdet i en endring består i. Ut fra en organisasjonstenkning, kan endring omhandle følgende forhold:

- Endring av oppgaver, endring av teknologi, mål og strategier. Det kan være nye måter å utføre oppgaver på, anvende ny teknologi, endre på organisasjonens mål eller strategi.
- Endring i organisasjonens strukturer. Organisasjonens formelle struktur. Hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres. Hvordan en organisasjon kontrolleres og styres, og form for belønningssystem som benyttes.
- Endring i organisasjonens kultur. Kulturen sier noe om hvordan organisasjonen egentlig fungerer, den faktiske atferden til menneskene i organisasjonen. Normer og regler som er gjeldende i den enkelte organisasjon, såkalte uskrevne regler.

- Endring i organisasjonens demografi. Det skjer ved endring i sammensetningen av mennesker i organisasjonen, for eksempel ved rekruttering av nye ansatte, eller ved at noen slutter.
- Endring i prosesser i organisasjonen. Det innbefatter endringer i produksjonsprosesser, i kommunikasjons-, beslutnings-, eller læringsprosesser.

Endringer i noen av disse forholdene fører til endringer i interne maktforhold i organisasjonen, og forhold til omgivelsene kan endres.

Organisasjonsendringer kan studeres ut fra ulike dimensjoner. Dimensjonene kan beskrive endringens omfang. Det skilles ofte mellom radikal og inkrementell endring, og om endringen er en planlagt styrt endring eller ikke. En radikal endring er når organisasjonen bryter med tidligere praksis, det vil si den gjør noe helt nytt enn det som er gjort tidligere, for eksempel går inn i et nytt marked, eller gjør endringer i den formelle strukturen. Inkrementell endringer er stegvise endringer som gir forbedringer av allerede eksisterende praksis eller produksjon. Det grunnleggende her er videreutvikling og læring.

En planlagt eller styrt endring er ofte det vi tenker på når vi snakker om en organisasjonsendring. Behovet for slike endringer er for å forbedre situasjonen eller tilpasse organisasjonen til en situasjon de tror vil komme. Det er et resultat av intensjonelle handlinger, (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En hovedutfordring i en endringsprosess er å balansere daglig drift samtidig med å innovere eller gjøre endringer for å tilpasse seg nye krav. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **3.8 Endringsdrivere**

Det vil være ulike mekanismer som påvirker organisasjoner til å endre seg. Drivkrefter er idéer med ulik grad av klarhet. Noen er vanskelige å tolke, mens andre er enklere å fortolke. Tyngden i drivkreftene er knyttet til klarheten og hvilke konsekvenser drivkreftene synes å ha. Klarhet og styrke i drivkreftene vil avgjøre om det er mulig å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Endringsprosesser kan skape stor grad av enighet eller gi seg utslag i store uenigheter. (Jacobsen, 2012).

Avhengig av hvor klare og entydige behovene for endringene er, og hvor opplagte konsekvensene blir for organisasjonen, kan behovene for endringer tolkes forskjellig av ulike aktører i organisasjonen. Hvordan man internt i organisasjonen oppfatter press for endring og

hva man tenker omkring alvoret i situasjonen, er en kritisk faktor i endringsprosesser. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For å forstå hvorfor organisasjoner vil bryte ut av sin kjente tilstand, og være villig til å gå inn i en potensiell turbulens, må man se på hva som ligger bak endringene, det vil si endringenes drivkrefter. Drivkreftene kan deles inn i forskjellige typer: Proaktive, reaktive, eksterne og interne, uten at skillet alltid er helt tydelig, de flyter gjerne over i hverandre.

Endringer basert på forventninger kalles proaktiv. Organisasjonene forsøker å tilpasse seg endringer i omgivelsene og være i forkant ved å tilpasse seg før de blir tvunget til det. Det er ofte endringer i omgivelsene det da er snakk om. Reaktiv endring finner sted etter at det har skjedd noe som organisasjonen må ta hensyn til og må tilpasse seg.

Ved å utvide perspektivene og supplere med informasjon om utviklingen i generelle samfunnsforhold kan man identifisere endringsbehov, på et tidligere tidspunkt, enn om man legger kun konkurranseresultater til grunn. En kan da være mer proaktiv og langsiktig i forhold til å utnytte muligheter og utfordringer samfunnsutviklingen danner grunnlag for. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Eksterne drivkrefter er endringer i omgivelsenes betingelser. Det kan være av teknologisk eller konkurransemessig karakter, for eksempel ny datateknologi, samfunnsøkonomiske utviklingstrekk, utviklingstrekk i arbeidsmarkeder, nye trender eller politisk styrte endringer. Det kan også være endringer som går over lengre tid i forhold til miljø, kultur, endringer i kjønnsrollemønster, eller alderssammensetning osv. (Jacobsen, 2012).

Interne drivkrefter er ofte utløst av ubalanse mellom interne elementer i organisasjonen, gjerne mellom struktur og kultur. Det kan være konflikter og intriger omkring arbeidsforhold eller misnøye og mangel på motivasjon blant ansatte, e.l. (Jacobsen, 2012).

Mange av drivkreftene er av en generell karakter, det vil si at de påvirker de fleste organisasjoner innen samme bransje ganske likt. Andre er mer spesifikke og påvirker kun enkelte organisasjoner og ikke andre. Felles for drivkreftene er at de fungerer som press på organisasjoner for å skape samsvar mellom de interne forholdene som struktur, mål, strategi, kultur og maktforhold i samspill med krav fra omgivelsene. (Jacobsen, 2009).

Selv om organisasjoner som står ovenfor de samme drivkreftene blir stadig likere hverandre, skal en være klar over er at drivkreftene ikke er objektive og entydige, og kan tolkes kun på én måte, og bare gir ett utfall. Heller ikke den fysiske teknologien legger klare og entydige

føringer på hva organisasjoner må gjøre for å tilpasse seg teknologiske endringer, (Lars Groth, 1999). Det er heller slik at ny teknologi øker mulighetsrommet for en organisasjon. Det er et valg om man vil utnytte disse mulighetene med å ta i bruk ny teknologi, og på hvilken måte. Det betyr heller ikke nødvendigvis at de som velger å ikke tilpasse seg vil «bukke under og dø», (Jacobsen 2009).

Drivkrefter som en teknologisk endring vil av mange oppfattes som klar og med tydelige konsekvenser, men kan allikevel gi mange ulike effekter i forskjellige organisasjoner. Poenget er at ulike organisasjoner kan oppfatte drivkreftene helt forskjellig. Valg av tiltak for å møte det de oppfatter er «krav» fra drivkreftene kan derfor bli helt forskjellig. Det er denne muligheten for variasjon som gjør planlagt endring ikke bare mulig, men også veldig viktig. (Jacobsen, 2009).

Det er noen sentrale punkter som må være på plass for å kunne foreta et riktig valg:

- Identifisere drivkreftene.
- Utarbeide løsninger for hvordan man kan møte utfordringer og problemer drivkreftene forårsaker.
- Være mulig å gjennomføre de faktiske endringene.

Et hovedpoeng her er at drivkrefter ikke er klare og entydige «motorer». Politiske, kulturelle og demografiske endringer er vanskelig å fange opp, og nesten umulig å beskrive eksakt hvilke konsekvenser dette vil ha for den enkelte organisasjonen. Dette gir stort rom for ulike oppfatninger. Ut fra ulike roller i en organisasjon kan menneskene oppfatte drivkrefter svært forskjellige. (Jacobsen, 2009).

Å utarbeide løsninger er enda mer usikkert. Det er ikke nok å ha en klar forståelse av virkeligheten, man må også ha et klart bilde av hvordan det blir i fremtiden, og hvilke tiltak som må settes i verk for å oppnå dette. Dette er i seg selv en helt umulig oppgave. En fremtidig tilstand kan ikke beskrives eksakt og objektivt, og det vil alltid knytte seg usikkerhet til hvilke tiltak som er de riktige. Er det noe som er sikkert fra forskningen om organisasjoner, er at tiltak i beste tilfelle virker delvis som tiltenkt, og i verste fall stikk i strid med det som var tiltenkt fordi en ikke klarer å forutse alle virkningene. (Jacobsen, 2009).

Definering av behovet for endring og forslag til løsninger må derfor defineres som skisser. Det vil være oppfatninger av hvordan man tror relasjonene er og hvordan man tror man kan løse utfordringene ved å iverksette aktuelle tiltak. (Jacobsen 2009).

### 3.9 Planlagt endring

En planlagt hierarkisk styrt endring skjer når det oppstår behov for endring og sentrale aktører initierer ulike former for press for endringer i organisasjonen. De utvikler og iverksetter strategier til å innlede til endringer for å mestre utfordringene og utnytte mulighetene, og for å nå oppsatte mål. Planlagt endring er ofte knyttet til strategisk ledelse for å tilpasse organisasjonen til forandringer i omgivelsene.

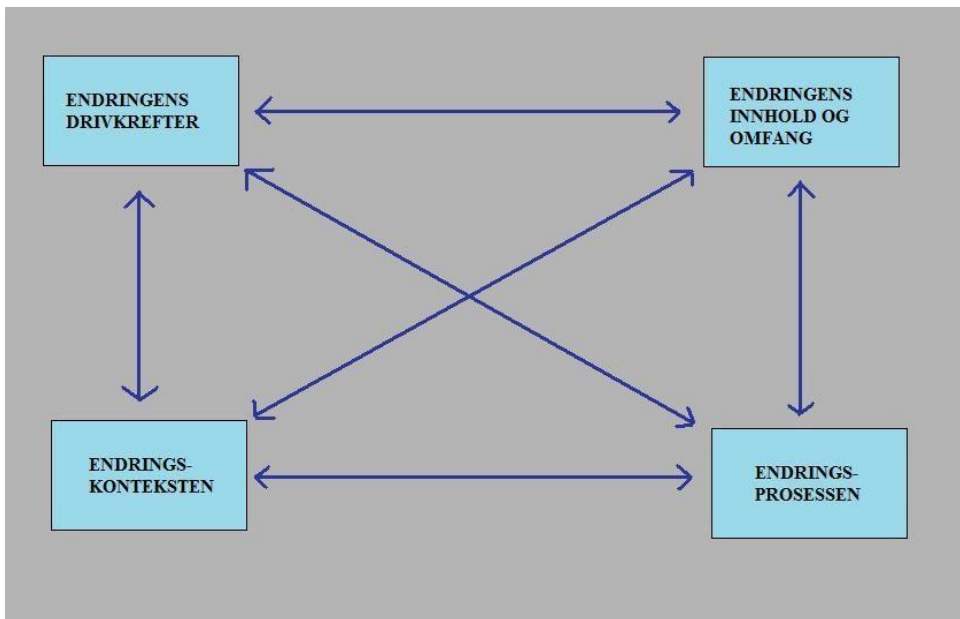
Forandringene kan være å innføre noe nytt, for eksempel som i denne studien, innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system, eller det kan være å «kvitte seg med noe», legge ned avdeling, slutte med oppgaver, eller justere rutiner.

En planlagt endringsprosess kan deles i fire faser:

- Fase 1: Det skjer en endring, eller forventning om en endring, ofte i omgivelsene, som organisasjonen må forholde seg til. Organisasjonen ser problemet den ønsker å løse.
- Fase 2: Organisasjonen analyserer endringene eller de forventede endringene, med beskrivelse av hvordan man ønsker å løse problemene og utarbeider en plan for å nå målene.
- Fase 3: Gjennomføringsfasen, iverksette endringene ved hjelp av strategier.
- Fase 4: Evalueringsfasen, man ser om endringene har gitt de resultatene som var forventet, og førte med seg positive effekter for organisasjonen.

Planlagte endringer har mye til felles med tradisjonelle, rasjonelle beslutningsmodeller, men det som har vært mest interessant for forskningen har vært å se på hvilke elementer som gjør at noen endringsprosesser lykkes, mens andre ikke lykkes etter planen. To forhold her har vist seg å være viktige: Endringsagentene, de som initierer endringen, må skape et opplevd press/behov for endring og i tillegg må de klare å håndtere den motstand mot endringen som gjerne oppstår. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Skjematisk kan de fire hovedelementene i en planlagt endring illustreres som vist i figuren under.



Kilde: (Jacobsen, 2012. Figur 1.6 s. 32)

Modellen er som utgangspunkt ment som et rammeverk for å forstå endring. Meningen med modellen er å poengtere at endring ikke er et enkelt og entydig fenomen. Endring kan variere langs flere dimensjoner. Variasjonsmulighetene er uendelige. Noen endringer kan være strukturelle eller kulturelle, noen skjer fort, mens andre går langsommere. Noen vil bli møtt med stor grad av motstand, og andre med stor grad av oppslutning. Modellen illustrer at endring er et komplekst system, og at alle elementene påvirker hverandre. For å forstå endring må man forstå både de stabile og de dynamiske trekkene. Det stabile må undersøkes på ulike tidspunkt ved hjelp av en varianstilmærming, mens en prosesstilmærming favner det som stadig er på «flyt» og i utvikling. Begge disse elementene må trekkes inn for å forstå endring, og det gjør denne modellen. (Jacobsen, 2012).

### 3.10 Motstand mot endring

Det er ikke uvanlig at endringsarbeid, blir møtt med motstand. Det gjelder særlig når nye endringer følger på tidligere endringer. Motstand mot endring er i mange tilfeller en helt naturlig reaksjon fra enkeltpersoner eller grupper. Blir noen utsatt for endringer de ikke er forberedt på, skjer det gjerne noen typiske reaksjonsfaser. Første reaksjon er gjerne overraskelse eller sjokkartet. Går det virkelig an? Hva betyr dette for oss som gruppe eller meg som person? Deretter er det gjerne benekning. Dette er ikke mulig, og tanke om at noen vil stoppe hele prosessen. Neste fase er depresjon, hvor en egentlig ønsker å melde seg ut av hele prosessen. Etter hvert vil en inntre i en ny fase som betegnes som motvillig aksept –



ingen vei utenom. Så kommer utprøvningsfasen, hvor en tester ut nye måter å organisere virksomheten på, eller tilrettelegge for å ta i bruk ny teknologi. Siste fase er tilpassing, hvor man endelig aksepterer endringene. Denne prosessen er sterkt basert på følelser. I mange tilfeller vil motstand ha forklaring i at den enkelte forsvarer det som er kjent for dem, og mener fungerer helt tilfredsstillende. Det trenger ikke å bli en sterkt forstyrrende handling for prosessen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Motstand mot endring kan begrunnes med en rekke årsaker:

- Frykt for det ukjente. Følelsen av å gå fra noe man kjenner og er trygg i forhold til, for så å gå over til noe som er ukjent. Usikkerhet i forhold til å mestre nye oppgaver og krav og forventninger til den enkelte kan lett føre til frustrasjon og motstand.
- Brudd på psykologisk kontrakt. Det vil finnes et sett uskrevne forventninger mellom den enkelte ansatte og de formelle avtaler i en virksomhet. Det å bryte forventninger kan føre til at enkelte kan føle seg lurte. «Det var ikke dette jeg ble forespeilt på et gitt tidspunkt».
- Tap av identitet. Følelse av at den funksjonen og jobben som tidligere har vært verdsatt som viktig, kan få et annet innhold etter en endring. Et fast meningsmønster, opparbeidet over lang tid, kan brytes i en endringsprosess.
- Maktforhold endres. Enhver endring i en organisasjon kan føre til at gitte maktforhold kan bli endret. Noen kan oppleve å komme i mindre sentrale posisjoner, etter en organisasjonsendring, både i forhold til informasjonsstrøm og beslutningstaking.
- Krav om nyinvestering. En endring i organisasjonen kan kreve behov for ny kunnskap og kompetanse for å ivareta og beherske for eksempel ny teknologi.
- Dobbeltarbeid. Endringsarbeid er noe som pågår i tillegg til at det løpende arbeidet også skal ivaretas. Det kan i en overgangsperiode føre til mye ekstraarbeid, som skal tas i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene, i en gjerne allerede presset arbeidssituasjon. I mange tilfeller skal ny kunnskap læres, kanskje i form av etter- og videreutdanning. Dette kan være krevende samtidig som man skal skjøtte jobben sin. I tillegg kan det for enkelte være like vanskelig å avlære gammel kunnskap som å tilegne seg ny.
- Sosiale bånd brytes. Man kan miste kontakt med kollegaer man har arbeidet sammen med lenge, og knyttet sosiale bånd til.
- Utsikter til personlig tap. Endringer kan føre til at det påvirker enkelte ansattes muligheter til karriere.

- Eksterne aktører ønsker stabilitet. En endring kan medføre at eksterne samarbeidspartnere kan miste innfallsporten de hadde til organisasjonen.

Å klarlegge grunnen til motstand, er et viktig element for endringsledelse, for å finne ut hvordan man kan påvirke personer og situasjoner slik at det blir enklere å gjennomføre endringer. Hovedutfordringen blir da å finne en endringsstrategi som kan minimere motstanden, eller finne en strategi som kan gjennomføre endringen på tross av motstanden. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### 3.11 Ledelse av endringsprosesser

Teoretisk grunnlag for det meste av det som er skrevet om planlagt endring er basert på Kurt Lewins teorier. Han påpeker at selv om individer søker stabilitet, endrer systemer seg. Det vil si det å gå fra en tilstand til en annen, og at det er mulig å skape og påvirke en slik endring. Lewin påpekte at en endring som foregår i alle sosiale sammenhenger vil innbefatte både drivkrefter og motkrefter, noen vil jobbe for og noen vil motarbeide en endring. For å få gjennomført endringen må endringsagentene og ledelsen forsøke å gjøre endringskreftene sterkere enn motkreftene. Dette kan gjøres ved å støtte opp om endringskreftene og forsøke å begrense motkreftene. Endringsagentene må være i stand til å drive frem endringskreftene, eller dempe motkreftene. For å få dette til skisserte Lewin en modell for endring i tre steg, som han kalte «opptining», «bevegelse» og «nedfrysing». Disse stegene forklarer nåværende tilstand, tiltak og endringsfasen og til slutt den ønskede fremtidige tilstand. (Jacobsen 2012).

Endringsledelse fokuserer i hovedsak på de to første fasene: Opptining og gjennomføring. Lederutfordringene blir i hovedsak:

- Hvordan skape klima for endring blant sentrale aktører i og utenfor organisasjonen.
- Hvordan håndtere prosessen som kreves for å gjennomføre overgangen fra nåværende tilstand til ønsket fremtidig tilstand.

Ledelsen er sentral allerede før endringsprosessen starter ved å analysere best mulig forholdene for at endring kan finne sted. I selve endringsprosessen, ved at eksisterende forhold skal erstattes med nye. Det kan være naturlig å utdype hver av disse fasene litt nærmere, selv om de henger naturlig sammen.

### 3.11.1 «Opptining»

Opptiningsfasen vektlegges mer enn selve gjennomføringen i de fleste teorier om endringsledelse. Michael Beer (1987) vektlegger tre forhold som må være tilstede for å få til en vellykket endring:

- Misnøye med dagens situasjon.
- Visjon eller scenario som kan gi retning på endringen.
- En godt administrert prosess som kan hjelpe de ansatte til å endre sine holdninger og handlinger.

Ledelse blir sett på som viktigere i de to første aktivitetene, det utgjør grunnlaget for selve endringsarbeidet. Utøvelse av ledelse er av sentral betydning for å gi endringsprosessen en bevegelse i starten. Det å få menneskene i organisasjonen til å se behovet for endring og ønske å endre seg. Rett og slett å skape «klarhet for endring». Endringsagentene må klare å skape en oppfatning i organisasjonen som skal endres, om at endringen er *viktig, riktig* og *god*.

*Viktig* henger sammen med hva blir konsekvensene om man ikke endrer seg. Denne opplevelsen kan variere fra ingen betydning til ting stopper opp å fungere. Jo sterkere man kan kjenne på krisefølelsen, desto mer villige er man til å inngå i endringsprosesser. En viktig oppgave for ledelsen er å skape opplevelsen av viktighet. Det er i de tilfellene drivkreftene er vage og uklare at god endringsledelse vil ha stor betydning.

*Riktig* har sammenheng med at opplevelsen av endring faktisk vil være en løsning, og at sammenhengen mellom endringstiltaket og løsningen virker overbevisende. Også her vil det mest sannsynlig tenkes at det er lettere å skape oppslutning om en endring som føles som den beste løsningen. Det er i mange tilfeller ikke alltid helt innlysende. Det er mange eksempler på endringer som er gjennomført hvor sammenhengen mellom endring og resultat er høyst usikre.

*God* henstiller til at endring er en forbedring i forhold til dagens situasjon, og i forhold til å la være å endre seg. Det kan være utfordrende å vurdere hva er godt. Avhengig av øyet som ser kan det oppleves ulikt hva som er godt for den enkelte og hva som er godt for organisasjonen. Begrepet «god» om en endring henviser til en fremtidig tilstand, som det vil dreie seg usikkerhet omkring. Mestringsfølelse og frykt for nye ting kan bli gjeldende. Det er da viktig at ledelsen gir trygghet og oppbakking.

Ledelsens rolle i denne fasen blir dermed å formulere *hvorfor* man bør endre seg. Hvordan endringen bør skje og hva endringen vil medføre må kommuniseres ut i organisasjonen. (Jacobsen 2012).

### **3.11.2 Endringsledelse**

Forskning viser at det er spesielt viktig at ledelsen tydelig viser hva slags konsekvenser endringer har for den enkelte, og hvilke ressurser og støtte man kan forvente fra ledelsen i endringsprosessen. Avklaring i forkant kan dempe frykten for dobbeltarbeid, og frykten for ikke å strekke til i selve endringsprosessen.

Kommunikasjon er viktig i en endringsprosess, og ledelsens ansvar for å formidle budskapet er vesentlig.

- Budskapet må formidles i en form og «et språk» som den enkelte i organisasjonen kjenner seg igjen i og kan identifisere seg med.
- Budskapet må gjentas og gjentas til det inngår som en naturlig del hos organisasjonens medlemmer.
- Motstand må møtes med motargumenter basert på etterprøvbare fakta så langt det lar seg gjøre.

Hvor realistisk det er å anta at det alltid vil være mulig å skape en oppfatning av at endring er viktig, riktig og god bare det praktiseres god nok ledelse i opptinningsfasen er nok ikke alltid sikkert. Der endringsagentene ikke helt har klart å skape tilstrekkelig oppslutning om endringen, og møter heller motstand, vil det være nødvendig med annen type ledelse i gjennomføringsfasen. (Jacobsen 2012).

I denne studien er det ikke oppslutning om endring som er grunnlag for undersøkelsen. Teorien i forhold til organisasjonsendring og endringsledelse er tatt med som et grunnlag for drøftelsen med å tolke funnene som fremkommer i undersøkelsen.

## **4.0 METODE OG DATAINNSAMLING**

Problemstillingen og teorigrunnlaget er allerede gjort rede for. Teoridelen legger grunnlaget for analysedelen. Metodeteorien legger grunnlaget for datainnsamlingen og hvordan datainnsamlingen vil foregå, og danner videre grunnlaget for hvilke resultat som fremkommer.

Metode er kort sagt en måte å gå frem på for å samle inn empiri og tilegne seg kunnskap om virkeligheten. (Jacobsen 2015). Det er en viktig prosess i studien.

I denne studien er hensikten å gjennomføre en undersøkelse i implementeringsfasen for innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system i DDV kommunene.

Undersøkelsen gjennomføres blant de som har deltatt kjernearbeidsgruppene økonomi og lønn, Kompetansenettverket og QA-gruppen, for å avdekke deres oppfatning av eventuelle utfordringer i forhold til prosessen med innføring av nytt økonomi-/ lønn/HR-system.

De ansatte som deltar i kjernearbeidsgruppen økonomi og lønn og i Kompetansenettverket er de som kjenner dagnes økonomi-/lønn/HR funksjon best i kommunene, og representerer en nyttig fagressurs inn i prosjektet med å tilrettelegge for overgang til nytt system. De vil derfor være en nyttig kilde som informanter i min studie med å studere utfordringer i prosjektet. Det som fremkommer kan gi grunnlag for indikasjoner på hva som eventuelt bør tas tak i for å sikre veien videre med å oppnå en vellykket innføring av nytt system.

Grunnlaget for studien tar utgangspunkt i Øgårds modell og forklaringsperspektiver om iverksettelsesproblemer knyttet til IKT-prosjekter. Jeg vil bruke disse forklaringsperspektivene til å avdekke utfordringer i denne studien, og knytte dette sammen med forklaringer i forhold til organisasjonsendringperspektivet.

#### **4.1 Tilnærming til metode**

En metode ble som nevnt over beskrevet som et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten, men helt klart definert er ikke det. Det finnes ulike oppfatninger om hva virkeligheten er, eller hva sannheten er. Også forskerens oppfatning av hvordan virkeligheten egentlig er, vil ha betydning for de forskningsspørsmål som stilles, og hvilken metode som vurderes som best egnet. Forskerens utforming av forskningsspørsmål og valg av metode vil danne grunnlaget for hvilken informasjon som samles inn. Dette vil være bestemmende for hvordan virkeligheten belyses, og hvordan forskeren oppfatter virkeligheten. (Jacobsen 2015).

Metode er også de teknikker som brukes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. I forhold til de teknikkene som benyttes er det diskusjon i forhold til bruk av ulike tilnærminger.

Induktiv tilnærming er når man går fra virkelighet til teori, det vil si at forskerne samler inn data med et så åpent sinn som mulig. Deduktiv tilnærming betyr at man går fra teori til empiri.

En allerede antatt teori ligger til grunn for undersøkelsen i empirien, og ligger til grunn før datainnsamlingen. (Jacobsen 2015).

Individualistisk tilnærming betyr at det er enkeltmenneske som er den viktigste datakilden. Det er enkeltindividers meninger og handlinger som er grunnlaget, ikke den sosiale sammenhengen menneskene inngår i. Ved en holistisk tilnærming tar en i betraktning det komplekse samspillet mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i. Her er poenget at mennesker kan opptre forskjellig ut fra hvilken sammenheng de opptrer i. (Jacobsen 2015).

Avstand eller nærhet til fenomenet som undersøkes er også et vesentlig moment. Idealet om avstand er at det bør være et skille mellom forskeren og det som undersøkes. Idealet om nærhet vektlegger behovet for å forstå det andre mener og tror. (Jacobsen 2015).

Kvantitativ tilnærming kontra kvalitativ tilnærming. Ved å velge kvantitativ tilnærming vil en ved hjelp av metoder og instrumenter måle informasjonen empirien gir oss i form av tall. Den egner seg når mange enheter er gjenstand for en undersøkelse, og informasjonen er relativt lukket, det vil si predefinert av forskeren og forhåndsdefinerte svaralternativ foreligger.

Kvalitativ tilnærming er innsamling av informasjon i form av ord, og benyttes for å få en større dybdeforståelse og nyansering av et fenomen. Denne form for forskning involverer få deltakere. Metoden gir grunnlag for å få frem det som kan betegnes som spesielt og det som er avvikende. Sammenhenger og helheter belyser problemstillingen. Informantene har ikke faste svaralternativer, de formidler sin forståelse av spørsmålene i fremstillingen. (Jacobsen 2015).

Datainnsamling kan skje ved å samle inn opplysninger direkte fra mennesker eller grupper av mennesker. Dette kalles primærdata, og innebærer at forskeren samler inn opplysningene for første gang. Datainnsamlingen er tilpasset den aktuelle problemstillingen, og skjer ved intervju, observasjon eller spørreskjema. Å benytte seg av sekundærdata er en annen måte å forske på. Her er det andre enn forskeren selv som har samlet inn informasjonen direkte fra kilden, og gjerne til et annet formål. Ved å benytte sekundærdata er gjerne formålet å fortolke disse dataene til forskningsformål. Idealet vil være å benytte ulike typer data, både primær- og sekundærdata. Det vil alltid knytte seg svakheter til bare å benytte seg av én type data. (Jacobsen 2015).

## 4.2 Valg av metode

Grunnlaget for denne studien blir en deduktiv tilnærming i forhold til problemstillingen.

Jeg tar utgangspunkt i Øgårds fremstilling av ulike forklaringsperspektiver: Prosjektstyring, teknologi og organisasjonspolitik som iverksettingsproblemer knyttet til IKT-prosjekter.

Jeg vil i min studie studere utfordringer i implementeringsfasen med tilrettelegging for nytt økonomi-/lønn/HR-system i DDV-kommunene ut fra disse tre perspektivene for å finne nærmere ut om det kan avdekkes utfordringer knyttet til disse forholdene i prosjektet.

Undersøkelsen jeg legger opp til er å finne ut hvordan de som deltar i kjernearbeidsgruppearbeidet, Kompetansenettverket og QA-gruppen fortolker og oppfatter utfordringene så langt i prosessen.

Jeg velger å benytte en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Kvalitativ metode har sin styrke i å få en tilstrekkelig dybdeforståelse i en undersøkelse og mulighet for et mer nyansert bilde av situasjonen som undersøkes. Det gir rom for å justere metoden underveis, og tilpasses intervjusituasjonen, med eventuelt å supplerende tilleggsspørsmål til intervjuguiden.

Intervjuene vil foregå individuelt for å få den enkeltes oppfatning av utfordringene de opplever uten at det skal påvirkes av andres oppfatninger.

Undersøkelsesopplegget baserer seg på å innhente primærdata basert på tre av perspektivene i Øgårds artikkel om iverksettingsproblemer knyttet til IKT-prosjekter. Ved å benytte seg av flere ulike data, kan disse benyttes til å berike og kontrollere hverandre.

Jeg er selv en del av dette prosjektet, og deltar i kjernegruppearbeidet innen lønn på bakgrunn av min funksjon som lønnsmedarbeider i en vismakommune. Jeg har ikke vært tilsatt i denne kommunen mer enn i ett år, eller drevet med lønnsarbeid i vismakommune lenger enn det.

Vismakommunene har innarbeidet samlinger i uformelle nettverk to til tre ganger i året ved behov for felles forståelse eller felles opplæring. Anledningene kan være i forhold til årsavslutning eller før utbetaling av feriepenger, eller ved behov. Ut fra det samarbeidet som er etablert mellom vismakommunene innenfor lønn, har jeg hatt et større faglig samarbeid, og hatt en større treff frekvens i forhold til disse representantene i kjernearbeidsgruppen, enn enkelte andre av de som representerer Agressokommunene i kjernearbeidsgruppen. Jeg må også ta med at jeg har vært tidligere kollega med de som representerer i kjernegruppearbeidet både i økonomi- og lønnsgruppen i en av Agressokommunene.

Selv Jeg har litt tidligere erfaring som bruker av dagens agressosystem, som grunnlag for økonomirapportering, budsjettarbeid og oppslag mot lønn. Jeg har derfor litt kjennskap til dagens Agressoløsning.

Jeg tar dette med så lenge jeg gjennomfører en undersøkelse i et prosjekt jeg selv er deltaker i, og at noen av respondentene er mer «kjente» for meg.

Jeg tenker dette bidrar til at jeg har en nærhet til prosjektet og deltakerne som gjør at det vil gi meg en bedre evne til å oppfatte hva respondentene mener i sine tilbakemeldinger. Jeg vil være veldig bevisst på dette i intervjusituasjonene og videre i analysefasen for å beholde en nøytral rolle som forsker og i drøftingen for å beholde evnen til kritisk refleksjon. I og med at jeg selv er deltaker i prosessen kan dette være med på å få undersøkt nærmere enkelte elementer som kan være sentrale i forhold til problemstillingen.

Å ha nærhet til det som studeres har også noen farer i seg. Undersøkeren kan bli «fanget inn i» virkelighetsbildet til den undersøkte, og miste evnen til å ha kritisk avstand og beholde en analytisk og objektiv holdning til det som studeres. Denne evnene er nødvendig visst man skal kunne trekke ut noe av intervjuene. Det er ikke snakk om enten nærhet eller distanse, men evne til å bevege seg mellom de to idealene. Nærhet er viktig for å forstå virkeligheten til den og det som undersøkes, og avstand er viktig for å sette denne oppfatningen inn i et videre perspektiv ifølge Pål Repstad (1993). (Jacobsen 2015).

### **4.3 Utvalg av respondenter**

I utgangspunktet hadde jeg tenkt å benytte alle som har deltatt i kjernegruppearbeidet økonomi og kjernegruppearbeidet for lønn/HR, og i tillegg alle som deltar i Kompetansenettverket som respondenter. Jeg så fort at utvalget ble urimelig stort i forhold til kvalitativ metode.

Det er i alt 9 kommuner med i prosjektet. Etter hvert som forarbeidet til implementeringsfasen er kommet i gang er alle kommunene representert både i kjernearbeidsgruppe økonomi og lønn. Alle kommunene er også representert i Kompetansenettverket. For enkelte kommuner er det samme representant som sitter i Kompetansenettverket som også deltar i kjernegruppen for økonomi. Totalt ville utvalget av respondenter bli omkring 25 personer. Det er i overkant av det som anbefales som øvre ramme for å klare å holde oversikt på detaljrikdommen i opplysninger og i forhold til å klare å analysere dataene (Jacobsen 2015).



Intervju er en tidkrevende datainnsamlingsmetode. Jeg vil derfor begrense utvalget av respondenter til ikke å overstige 8 personer fordelt på 4 fra hver av dagens agressokommuner og vismakommuner fordelt på kjernearbeidsgruppene økonomi, -lønn og Kompetansenettverket og QA gruppen. De forespurte respondenter har deltatt i prosessen helt fra oppstarten av prosjektet eller fra det tidspunktet alle kommunene ble representert i kjernearbeidsgruppene, etter valg av leverandør var avgjort. Alle respondentene kjenner godt dagens agresso- eller vismasystem gjennom sitt daglige arbeid med regnskap- eller lønnsarbeid.

Jeg forespurte først de som har vært med fra oppstarten av kjernearbeidsgruppene, og eventuelt supplerte med respondenter som har kommet til underveis, fordelt med likt antall fra dagens agressokommuner og vismakommuner. Enkelte respondenter kan representere både i kjernearbeidsgruppe og Kompetansenettverket.

Forespørsel om å delta i undersøkelsen ble gjort via telefonhenvendelser og mailforespørsler. De som ikke svarte på første telefonhenvendelse sendte jeg en mailforespørsel til om deltakelse i prosjektet, med beskrivelse av formål og problemstilling. Ikke alle svarte like raskt som forventet på mailhenvendelsen heller. Derfor ble det ny telefonhenvendelse som ble benyttet til jeg hadde fått kontakt med det tilstrekkelig antall respondenter.

Det var 3 forespurte respondenter som på grunn av stor arbeidsbelastning takket nei til å delta i studien. De ble raskt erstattet slik at jeg fikk det antallet som var tenkt for å få et representativt utvalg, og et tilstrekkelig grunnlag for å kunne si noe om de eventuelle utfordringene som kan avdekkes i innføringsarbeidet med nytt økonomi-/lønn-/HR system i DDV-kommunene.

#### **4.4 Datainnsamling**

All datainnsamling og intervjumateriell blir i studien fremstilt anonymt i forhold til person og hvilken kommune vedkommende representerer. Det som kun vil fremkomme er om det gjelder i forhold til en agressokommune eller en vismakommune og om respondenten representerer i kjernearbeidsgruppe økonomi, lønn, og/eller i Kompetansenettverket eller QA-gruppen.

#### **4.5 Gjennomføring av intervjuene**

For å velge ut hvem som skulle intervjues var det viktig å velge blant de som har vært med lengst i prosjektet for at de har best mulig kjennskap til prosessen.

I utgangspunktet hadde jeg tenkt å gjennomføre intervjuene på de enkelte respondentenes arbeidsplass. Selve prosjektarbeidet som skal studeres foregår enten i DDV sine lokaler på Vigeland eller via Skypemøter. Derfor tenkte jeg at det ikke var av betydning for resultatet i undersøkelsen at intervjuene ble foretatt på den enkeltes arbeidsplass og allikevel ivareta prinsippet om å gjennomføre intervjuundersøkelsen på nøytral grunn. (Jacobsen 2015).

Ettersom jeg oppdaget at tidspunkt for intervju måtte tilpasses den enkeltes forholdsvis fullbooket kalender så jeg det var mer hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene via Skype og telefon. Dette var innarbeidet hos alle som vanlig møteform i prosjektet, så jeg anså dette som en mer fleksibel og enklere løsning for deltakerne å bare avtale Skypemøter uten at dette har noen betydning for de resultatene som fremkommer i undersøkelsen. Det var den enkleste og mest tidsbesparende måten å gjennomføre intervjuene på. Tidsaspektet så jeg som vesentlig for alle parter som deltok i prosjektet. Det var det å fastsette tidspunkt for gjennomføring av intervjuene jeg opplevde som vanskeligst å få til for dem som stilte til intervju.

Respondentene var i sine daglige arbeidsomgivelser under intervjusituasjonen. Det anså jeg ikke å skulle ha betydning for hvordan de ville svare i og med at det de skulle undersøkes i forhold til, ikke har noe direkte med egen arbeidsplass å gjøre. Omgivelsesfaktorene anser jeg derfor som uten betydning i denne undersøkelsen så lenge det ikke er gjort i sammenheng med noe av møtevirkosomheten som har med prosjektet å gjøre. Alle intervjuene er holdt helt atskilt fra prosjektarbeidssamlingene.

Jeg har benyttet en forhåndsdefinert intervjuguide, for å ha en felles struktur på intervjuene, selv om jeg var åpen for tilleggsspørsmål underveis i intervjusituasjonen. Svaralternativene er åpne, men med oppfølgingsspørsmål på enkelte spørsmål i forhold til det svaret som gis.

Jeg oversendte intervjuguiden sammen med skjema for forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet i møteinnkallelse for avtalt intervjutidspunkt. Da var alle forberedt på hva innholdet i intervjuundersøkelsen gikk ut på. Tidsbruk for hver intervju ble anslått til å være mellom 30 – 60 minutter pr. intervju. Alle intervjuene le tatt opp på lydopptak etter samtykke fra respondentene. Lydopptak gir grunnlag for best mulig detaljrikdom som grunnlag for videre drøfting og analyse. Lydfilene vil ikke inneholde sensitive opplysninger, og oppbevares på en forsvarlig måte på egen lydopptaker kun til dette formålet. Lydfilene oppbevares inntil oppgaven er ferdig og godkjent. Deretter slettes filene.

Jeg poengterte muntlig til alle respondentene og har i skjema for forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet gjort oppmerksom på at jeg kan oversende transkribert versjon av

intervjuet for å kvalitetssikre intervjuopplysningen og gi dem mulighet til å korrigere på forklaringene, eller påpeke eventuelle misforståelser. Kun én respondent benyttet seg av muligheten for gjennomlesning av transkribert intervju. Én respondent valgte å svare skriftlig tilbake på tilsendt intervjuguide. For en annen respondent måtte jeg be om gjennomlesning av transkribert intervju for første del av intervjuet på grunn av litt dårlig lyd på lydopptaket. Det var vanskelig å oppfatte alt hva respondenten sa. Lydkvaliteten ble justert underveis i dette intervjuet. For å sikre at respondentens svar ble transkribert korrekt ble denne delen av intervjuet kontroll lest og bekreftet av respondenten i etterkant. Dette for å sikre at alle dataene kan regnes som gyldige.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 4.5.16 – 19.5.16.

## 4.6 Intervjuguiden

For å få svar på spørsmål i forhold til de tre forklaringsfaktorene som er skissert tidligere i oppgaven utarbeidet jeg en intervjuguide basert på spørsmål tilpasset prosjektet basert på de tre områdene Øgård trekker frem som forklaringsfaktorer for iverksettingsproblemer knyttet til innføring av IKT-systemer.

Intervjuguiden ble delt inn i tre bolker i tillegg til bakgrunnsopplysninger for å strukturere spørsmålene og gruppere dem innenfor de områdene jeg ønsket å undersøke i forhold til.

Bakgrunnsopplysningene var nødvendig for å skille på hvilket system kommunen benytter i dag, og for å skille på hvilken kjernearbeidsgruppe de forespurte har vært deltakere i, eller om de har deltatt i Kompetansenettverket eller QA gruppen. Intervjuguiden ble videre delt opp med spørsmål i forhold til de tre områdene:

- Prosjektledelse og prosessen
- Teknologi
- Makt og organisasjonspolitikk

Spørsmålene er utarbeidet og tilpasset denne studien, formulert enkelt og tydelig, for å fange opp informasjon til å avdekke utfordringer i forhold til de tre perspektivene.

## 4.7 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning er enkelt sagt betegnelser på hvor gyldig og pålitelig dataene er i forhold til det som er hensikten med undersøkelsen. Validitet kan videre

deles i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går på om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten. (Jacobsen 2015).

Denne studien baserer seg på datagrunnlag fra de ansatte i kommunene som innehar funksjoner som gjør at det er de som kjenner dagens økonomi-/lønn-/HR løsning inngående, og har deltatt som fagpersoner i prosessen med å tilrettelegge for overgang til nytt system, enten i kjernearbeidsgruppene, Kompetansenettverket eller QA gruppen.

Det er økonomisjefer, regnskapsmedarbeidere og fagansvarlige lønnsmedarbeidere som er kildene i undersøkelsen. Intervjuene ble gjennomført via Skype eller telefon på arbeidsplassen til den enkelte, ut fra det som passet respondenten, og uten flere tilstede enn respondent og intervjuer. Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptak, og transkribert raskt i etterkant.

Ekstern gyldighet går på om man kan generalisere funnene fra en undersøkelse til andre utvalg og situasjoner enn den man faktisk har undersøkt. (Jacobsen 2015).

I denne studien er det tatt utgangspunkt i Øgård's artikkel om iverksettingsproblemer knyttet til IKT-prosjekter og denne studien er basert på tre av de faktorene som trekkes opp i den artikkelen som forklaringsvariabler til hvorfor det ofte går galt med IKT-prosjekter. Studien kan på det grunnlag bidra til teoretisk generalisering, ellers vil studien kun sies å være gjeldende for dette prosjektet som er undersøkt. Respondentene ble valgt ut på grunnlag av lengst deltakelse i prosjektet, med 8 respondenter totalt som ble intervjuet, likt fordelt mellom agressokommuner og vismakommuner, ut fra det fordelte respondentene seg på alle nivåene fra kjernearbeidsgruppe, Kompetansenettverket og QA gruppen. 3 forespurte respondenter takket nei til deltakelse på grunn av stort arbeidspress, men ble erstattet av andre. Jeg anser det allikevel for å være et representativt utvalg som har deltatt i studien ut fra de som har vært knyttet til prosjektet, og har lengst deltakelse.

Reliabiliteten i denne studien eller påliteligheten. Spørsmålet er om metodene som er brukt i denne studien kan fange de samme dataene i en annen anledning? Tre ulike faktorer kan påvirke reliabiliteten til en undersøkelse. Det er undersøkereffekt, konteksteffekt, slurv i nedtegning og analyse av data. (Jacobsen 2015).

Undersøkereffekt er påvirkning selve undersøkeren har på de eller det som undersøkes. Jeg var tydelig ovenfor alle respondentene at nå var det i rollen som forsker på fenomenet utfordringer i prosjektet jeg skulle undersøke og ha som grunnlag for masteroppgave. Intervjusituasjonene dreide seg kun i forhold til opplegget rundt intervjuene,

Konteksteffekten har sammenheng med hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i. Behovet for enklest mulig form og tidseffektiv intervjusituasjon anså jeg som vesentlig for å få mulighet til å nå de aktuelle respondentene i en svært arbeidskrevende arbeidssituasjon for mange. Skypemøter og telefon er et helt naturlig medium for alle som deltok i undersøkelsen.

Slurv i nedtegning og analyse av data. Intervjuene ble transkribert fra lydopptakene fortløpende rett i etterkant av gjennomføring av intervjuene.

## **5.0 EMPIRIEN – HVA SIER DATAENE OSS**

Problemstillingen som drøftes i oppgaven er todelt. Første del tar for seg hvilke utfordringer har en møtt i implementeringsfasen for innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system i de 9 DDV-kommunene? Videre er problemstillingen hva skal til for å sikre veien videre til et vellykket resultat?

I dette kapitlet vil jeg presentere materialet som fremkommer gjennom intervjuene foretatt blant de 8 utvalgte respondentene som er deltakere i kjernearbeidsgruppene, Kompetansenettverket og QA-gruppen. Hvilke utfordringer kan avdekkes i prosessen med å klarlegge for innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system i de ni DDV kommunene, ut fra intervjuene som er gjennomført i perioden 4.5. – 19.5.16.

Jeg vil presentere materialet ved å sitere og referere det som fremkommer i intervjuene, i forhold til de tre områdene prosjektledelse og prosessen, teknologi, makt og organisasjonspolitikk, og vil svare på forskningsspørsmålene som er reist i denne studien.

### **5.1 Funn utfordringer prosjektledelse og prosessen**

Jeg sa i teorikapitlet om prosjektledelse og prosessen at det ble undersøkt i forhold til fem forhold som kan si noe om utfordringer rundt dette perspektivet. Det som er undersøkt er kjennskap til strategi, kompetanse, ledelse, tilrettelegging for prosjektdeltakelse og prosessen (forventninger, oppfølging, samarbeid).

Kjennskap til strategien som ligger til grunn for måten prosjektet er lagt opp på ble undersøkt i forhold til hvor godt de kjente eKommunestrategidokumentet som er bakgrunnen for at alle kommunene skal over på samme økonomi og lønssystem og om dette oppfattes som en fornuftig løsning.

5 stykker svarte ja og 3 stykker svarte nei på om de hadde hørt om eKommunestrategidokumentet. Av de 5 som svarte ja på at de hadde hørt om dokumentet, svarte kun 1 at vedkommende kjente innholdet godt. De andre svarte at de ikke kjente innholdet, eller måtte lese seg opp på det. Det vil si at det var 1 respondent totalt som kunne bekrefte å kjenne innholdet i strategidokumentet godt ut fra spørsmålet om direkte kjennskap til eKommunestrategidokumentet.

Oppfølgingsspørsmål til de som svarte nei på om de kjente innholdet i eKommunestrategidokumentet godt, om de kjente bakgrunnen for hvorfor alle kommunene skal over på samme økonomi- og lønssystem svarte 1 at det var en strategisk beslutning.

Resten av svarene var stort sett basert på egne antakelser om årsaker, men allikevel sammenfallende med enkeltpunkter i strategigrunnlaget.

Funn viser at kun 2 av 8 kjenner sammenhengen mellom den strategiske forankringen og det pågående prosjektet med å innføre samme økonomi-/lønn-/HR system i alle DDV kommunene.

Alle, unntatt én svarer ja på at det høres fornuftig ut at alle kommunene i DDV samarbeidet skal over på samme økonomi- og lønnsystem. Vedkommende begrunner med at en kan risikere å må gjøre samme jobben igjen om 3-4 år visst kommunereformen gjør at de slår seg sammen med en kommune som har et annet økonomi- og lønnsystem.

På spørsmålet om det oppfattes at prosjektledelsen (DDV) har kompetanse som kreves for å realisere prosjektet etter oppsatt plan, gir 2 stykker uttrykk for at de sikkert tror prosjektet med DDVs ledelse blir realisert etter oppsatt plan. 2 stykker gir uttrykk for at de vil klare det på bakgrunn av innleid kompetanse. 1 sier at DDV kun har kompetanse til å gjennomføre prosjektet i samarbeid med de ansatte som deltar i prosjektet og sitter på detaljkunnskapen og kjenner det som skjer i hverdagen. 3 stykker tror det og legger til håper det

Svarene her indikerer at prosjektledelsen (DDV) blir oppfattet i hovedsak å ha tilstrekkelig kompetanse sammen med innleid kompetanse og kompetanse fra de ansatte som deltar i prosjektet.

Når det gjelder spørsmålet om PA-Consulting har ekspertise for å tilføre prosjektet nødvendig kompetanse for å realisere prosjektet etter oppsatt plan svarer alle som har deltatt i forhold til lønn at de er sikre på at PA-Consulting tilfører prosjektet nødvendig kompetanse og konsulenten får skryt for sitt arbeid i prosjektet.

Ingen av de som deltar i forhold til lønn har nok kjennskap til økonomigruppen og kan svare for PA-Consultings bidrag der.

I forhold til økonomi svarer de litt ulikt: 2 svarer ja. 1 svare ja, tror det og håper det. 1 svarer delvis, og synes det har vært utfordrende å ha en konsulent fra Danmark til økonomigruppen som ikke kjenner norske kommuner og det norske systemet.

Svarene indikerer at PA-Consulting blir oppfattet av alle å tilføre prosjektet nødvendig kompetanse i forhold til lønn for å realisere prosjektet etter oppsatt plan. På økonomi mener 3 av 4 det samme, mens 1 mener kun delvis.

Når det gjelder Evry sin evne til å gjennomføre og legge til rette for de ulike arbeidsoppgavene på en forståelig og enkel måte for å tilpasse grunnstruktur og grunndata fra gammelt til nytt system får ikke dette støtte fra noen av vismakommunene i forhold til å gjøre det enkelt og forståelig.

Agressokommunene på lønn gir heller ikke støtte for at det legges opp på en enkel måte, men 1 sier mest forståelig for aggressokommunene.

Agressokommunene på økonomi svarer: 1 svarer «mye mer forståelig for oss som har Agresso fra før. For oss som aggressobrukere så er det forholdsvis gjenkjennbart og greit».

«Det kan vise seg at det er en og god anledning for Evry til å vise dette på en ordentlig måte, for det er jo veldig mange andre kommuner i Norge som da er potensielle kunder visst dette går bra. Det er i alle fall god motivasjon for dem til å gjøre en god jobb. Visst de ikke gjør en god jobb nå, så har de ikke ambisjoner om få flere vismakommuner over til seg, tenker jeg».

På spørsmål om hva de tenker i forhold til at Evry ikke har tidligere erfaring med å konvertere fra Vismakommuner over til Unit 4 Business Wourld (UBW) sine system i forhold til å få til en vellykket overgang til nytt økonomi-/lønn-/HR system for alle kommunene svarer 3 av vismakommunene at dette ikke er positivt. De er skeptiske og bekymret. Den ene av disse uttrykker det slik: «Jeg får liksom ikke noe oversikt heller over hvordan de har tenkt å løse det, eller en plan. De kjenner bare ikke Visma, så har det bare gått greit med Sapp og alle disse andre, men jeg kunne ønske vi hadde fått litt mer konkret, og blitt betrygget på at dette kommer til å gå greit». 1 vismakommune satser på det går bra.

Av aggressokommunene svarer 1 at det ikke er noe problem og 1 svarer vet ikke.

Videre blir det svart: «For jeg mener jo dette er en god sjanse for dem til å gjøre det. Og visst de ikke får det til, så er det jo krise, for det første for Vismakommunene, men det er nok enda større krise for Evry i forhold til å få nye kunder. Det er liksom, visst de noen gang skal ha motivasjon for å gjøre det bra. Visst ikke de klarer dette, så er det kleint for å si det sånn».

«Jeg var jo overrasket over at de ikke har vismakommuner som de har fått over, og det sier vel litt om hvordan Evry har kommet ut prismessig de siste årene, og de har ikke noen vismakommuner, tydeligvis».

3 av 4 vismakommuner ser på dette som negativt. 1 vismakommune tror det går bra. 1 av 2 aggressokommuner som svarer direkte på spørsmålet ser det ikke som noe problem. 1 svarer vet ikke.



Oppfattingen av hvordan ukklarheter som dukker opp underveis i prosjektet blir håndtert i forhold til alle partene i prosjektet DDV, PA-Consulting og Evry blir oppfattet ulikt.

Én vismakommune oppfatter DDV og PA-Consulting er veldig på tilbudssiden for å løse ukklarheter som betegnes som enklere art, og i forhold til Evry vil problemene komme i forbindelse med pågående mapping, for da vil det komme fram at kanskje vismakommunene ikke helt forstår hva som menes, og det som er levert inn ikke er godt nok.

Én gir uttrykk for at ukklarheter eller problemer som oppstår må kommunene selv ta tak i og be om blir oppklart, og uttrykker videre misnøye i forhold til håndtering av dette fra Evry og DDV.

Én poengterer utfordringen med en så stor organisering for å håndtere store og små problemer, og at enkelte tar tak i og engasjerer seg i ting som ikke er deres oppgave, og bringer ting inn over for andre og prater rundt i systemet som ikke er deres anliggende. Vedkommende sier: «Der er det ingen til å ta seg av akkurat sånne ting som det dere, styre dette..... Det er jo noen til å ta seg av det, men det er ikke så veldig lett det dere. Alle de som holder på med oppgaver som de ikke er bedt om å gjøre, eller blande seg inn i ting som de ikke behøver å tenke på».

En annen trekker frem at det er mye som ikke er avklart med Evry og at standardsvaret fra Evry er: «Dette må vi sjekke om står i kontrakten».

En oppfatter at det er lite tilbakemelding igjen til arbeidsgruppen lønn på ting som blir løftet videre i systemet for avklaring hvordan ting er avklart. Det kommer lite tilbakemeldinger til arbeidsgruppen igjen hvordan ting er avklart.

En som sitter i kjernearbeidsgruppe fra en vismakommune uttrykker at de prøver det beste de kan for å oppklare ukklarheter, men vismakommunene vet ikke helt hva de skal spørre om.

En annen uttaler: «En del av de avklaringene som har kommet nå i senere tid med felles kontoplan og sånt. Det var jo planen å ha mye av det på plass i november. Og det har tatt altfor lang tid den delen som kunne vært bedre forberedt. Det går på bekostning av den tiden vi har nå når ting skal konverteres å komme inn. Både PA-Consulting og DDV har jo ikke hverdagskunnskapen, det er det kommunene som sitter på. Det blir vel sånn at prosjektet DDV, PA-Consulting, Evry og kommunene så har vi fire innfallsvinkler til prosjektet, og så løser vi det med å prøve å få enighet og det tar tid. Jeg synes vi har brukt opp for mye av tiden innledningsvis».

Oppsummerings vis kan en si at funnene indikerer lite evne til styring og ledelse i prosjektet i forhold til beslutningstaking i og med at prosessen er basert på at mange avklaringer skal avgjøres i Kompetansenettverket hvor alle kommunene i prosjektet er representert.

I tillegg er det fire hovedparter involvert i prosjektet med ulike drivkrefter som skal enes.

Det er utfordringer i forhold til at ting ikke blir avklart eller enighet om tidlig nok i prosjektet.

Det kan synes at prosjektlederrollen er mer en koordinerende rolle, og mye av fagbeslutningsmyndigheten ligger til Kompetansenettverket å avgjøre.

Mangelfull kommunikasjon på avklaringer tilbake til arbeidsgruppene.

På spørsmålet om deltakelsen i prosjektet har stått i forhold til forventningene og det deltakerne ble forespeilt når «de gikk inn» i prosjektet sier 4 stykker at de ikke hadde noen forventninger når de ble med i prosjektet, 2 av disse sier prosjektet har tatt mye mer tid enn forventet. 1 sier ja på grunn av rolle i Kompetansenettverket og QA gruppen. 2 stykker som deltar i kjernearbeidsgruppe lønn fra agressokommuner svarer ja på grunn av erfaring fra tilsvarende prosess tidligere, og var forberedt på at det var arbeidskrevende. Én annen agressokommune sier nei fordi det har vært mye mer omfattende enn vedkommende håpet, men dog ikke verre enn fryktet på bakgrunn av erfaring fra tidligere overgang med agressosystem.

De som har vært med på tilsvarende overgang til dagens agressosystem var mer forberedt på at det ble et arbeidskrevende prosjekt å delta i, ellers er oppfatningen at det er mer arbeidskrevende enn forventet. Halvparten sier de ikke hadde noen forventninger til hva det ville innebære å delta. Det kan være en indikasjon på lite kommunikasjon og informasjon i forkant.

På spørsmålet om de ansatte oppfattes å ha tilstrekkelig med tid og kompetanse til å gjøre en god nok jobb i prosjektet svarer 6 stykker at det ikke er tilstrekkelig med tid fordi det i perioder kommer store arbeidsoppgaver med korte frister.

1 sier det har gått greit på tiden, og fått levet innen fristen.

1 sier at viktigheten med det grunnlaget som legges nå for å få det beste resultatet til slutt og i mange år fremover gjør at for de som deltar i prosjektet er dette noe av det viktigste de holder på med, og det må prioriteres, selv om det er press i perioder.

Det blir sagt at alle som deltar i prosjektet «står på» og leverer det som forventes av dem, gjerne med å jobbe ekstra. Det blir sagt at dette er et så viktig prosjekt at det er viktig å bruke ressurser på det med å involvere alle kommunene i alle arbeidsgruppene.

Realkompetanse blir trukket frem som god i forhold til de som har kommentert på kompetanse, mens 1 sier kompetansen varierer ut fra hvilke rolle en har og hva en har jobbet med tidligere.

På spørsmålet om de oppfatter at de får tilstrekkelig oppfølging for å delta i prosjektet fra egen arbeidsplass/kommune og i prosjektgruppen fra de aktørene som er der DDV, PA-Consulting og Evry og fra kollegaene i arbeidsgruppene.

Av svarene fremkommer at i forhold til oppfølging fra egen arbeidsplass/kommune, oppfattes det av de fleste deltakerne som tilstrekkelig.

1 synes støtte og oppfølging fra egen arbeidsplass/kommune mangler. Fordeling av arbeidsoppgaver i forbindelse med prosjektet er basert på tilfeldigheter, hvem gjør hva, i egen kommune.

I forhold til oppfølging i prosjektet og aktørene der blir det sagt:

«Ja, jeg føler at kommer du med innspill. Kommer du med et eller annet, og sånt, og kommer mange med det, så blir det tatt veldig hensyn til hva jeg og andre sier. Kanskje i for stor grad av og til».

«Ja, føler at oppfølgingen er bra – godt vi har hatt DDV og PA-Consulting som pådrivere i prosessen. Ellers så har vi deltakere dratt nytte av hverandre».

«Det står ikke på vond vilje. Det står på at her er det mye armer og bein og et stort prosjekt. Det er mye mer komplisert enn det kanskje alle er klar over. I forhold til egen kommune så tror jeg ikke det er så mange andre, enn vi som sitter dypt inne i prosjektet som vet hvor komplisert det er».

Oppfølging for deltakelse fra egen arbeidsplass/kommune oppfattes i hovedsak som veldig bra, med ett unntak hvor vedkommende oppfatter at det mangler, og er basert på tilfeldigheter i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver.

Samarbeidet internt i gruppene blir fremhevet som veldig bra og nyttig.

Det blir trukket frem knapphet på tid for de som deltar, og at ikke det er andre til å ta de daglige arbeidsoppgavene, og at det er et omfattende prosjekt hvor mye skjer samtidig, og mange er involvert.

Oppfatningen av samarbeidet mellom kjernearbeidsgruppene økonomi og lønn er entydig lite, for lite, ikke bra, kunne vært bedre eller fraværende er kommentarene. Én uttrykker det slik: «Innad i gruppa synes jeg det har vært veldig bra. Det er kanskje for mange grupper, og det er et veldig dypt skille mellom lønn og økonomi som jeg er litt skeptisk til. Lønn er jo en del av personal noen plasser og en del av økonomi andre plasser. Det er samme kontoplan. Det er samme system egentlig, og det er mye som går på tvers. Når til og med PA-Consulting har en konsulent som tar økonomi og en som tar lønn. Alle gruppene er enten eller. All invitasjon, til og med demonstrasjon i neste uke er en ikke invitert på visst en ikke sitter i en lønnsarbeidsgruppe, så er en ikke invitert for å se på hvordan det ble. Her er det noe overlapping mellom lønn og økonomi som ikke er god nok. Og som kan møte oss på et eller annet tidspunkt. Hva, jeg vet ikke».

Når det gjelder samarbeid i forhold til Kompetansenettverket sier 1 at vedkommende får god informasjon og har godt samarbeid med den som sitter i Kompetansenettverket fra egen kommune. 1 annen sier om samarbeidet i forhold til Kompetansenettverket: «Til å begynne med fikk vi veldig lite opplysninger om hva de drev på med, hva de vedtok eller hva de bestemte. Men etter hvert har vi fått mye mer opplysninger om prosjektet og hva som skjer i Kompetansenettverket. Men jeg har måtte etterspørre litte granne. Og gitt tilbakemeldinger i fra vår gruppe videre til Kompetansenettverket».

Det som fremkommer er at det er et markert skille mellom økonomiarbeid og lønnsarbeid som ikke har klart å overlappes godt nok i prosjektet. Det er mange ting som overlapper mellom økonomi og lønn, og er veldig involvert i hverandre i forhold til blant annet kontoplan, budsjettarbeid, rapportering og økonomioppfølging.

Oppfatningen av om prosjektet legger opp til at alle kommunene skal ha lik løsning i oppsett av systemet, og bruke systemet likt basert på felles rutiner for alle kommunene er ikke en entydig oppfatning. Det oppfattes at systemet skal bygges opp så likt som mulig med noen individuelle forskjeller etter behov.

Det en ser av svarene er at de oppfatter at det legges til rette for lik løsning og oppsett av systemet, mye på grunn av at systemet tilrettelegges i forhold til en felles malbase, men enkelte fremhever behovet for individuelle forskjeller i forhold til ulikheter mellom

kommunene også på grunn av ulikheter i organisering. Dette sammenfaller ikke helt med intensjonen i eKommunestrategidokumentet, om at systemene skal brukes likt basert på felles rutiner i alle kommunene.

Prosesen totalt sett så langt i arbeidet blir av 2 stykker oppfattet som rotete, den ene sier i tillegg litt uforutsigbar. Én sier på mange måter en bra prosess, og videre: «Litt mer med den koordineringen, mer styring. Altså, det er styring, men det er litt for lite koordinering av de forskjellige... og litt for lite grensesetting». Vedkommende sier videre «Jeg vet ikke om den kommunikasjonen er... Det kan godt være den er bra, men det har ikke jeg oppfattet».

Én sier at «valg av system er preget av hastverk», og sier videre: «Har forstått det slik at Agresso-kommunene måtte ha nytt system, men hvorfor har de sittet på gjerdet så lenge? I tillegg kunne vi da ha sammenlignet programvaren uten programleverandørenes «salgstriks». Vet at referanser ble sjekket, men hva med referanser fra oss brukere av dagens systemer? Hvordan ble dette vektet? Når det ellers gjelder prosessen med jobbingen i arbeidsgrupper så har det gått sin gang. Litt usikker på kvalitetene av dataene jeg har levert – blir dette korrekt i nytt system? Systemet som ble valgt er kanskje litt for avansert for oss små kommuner, der en eller to personer skal ha kompetanse på alle deler i et system – dette fungerer kanskje best i store kommuner der arbeidsoppgavene er mer spesialiserte».

En annen sier: «Jeg synes jo det har vært hektisk. Det blir jo spennende og se hva dette her blir til slutt. Om vi kommer i mål. Jeg tror jo vi kommer i mål».

Videre blir det sagt om prosessen: «Jeg vet ikke, jeg synes det surrer litt, for å si det sånn, men det begynner sikkert å snøre seg sammen nå på slutten håper jeg. Vi gjør jo mye sånn forskjellig. Så går jeg ut fra at Evry holder, og disse PA holder dette i en tråd, at det blir samlet sammen nå på slutten. For jeg føler ikke at jeg har helt kontrollen på det her».

En annen sier: «Forvirrende. Jeg kan ikke si noe annet. Jeg er rett og slett forvirret. Litt forvirret hele prosessen».

Videre kommentar om prosessen: «Jeg er veldig spent. Jeg kan ikke ta en evaluering av det enda. Så langt, så synes jeg de har brukt for lang tid på å avklare forholdsvis enkle og strukturerte spørsmål. Vi har ikke lang tid visst ting i systemet må rettes manuelt».

Totalt sett oppfatter jeg prosessen blir sett på som en veldig omfattende, litt lite strukturert og rotete, det etterlyses litt mer koordinering og styring. Deltakerne uttrykker at de er forvirret og

spente, og at det innledningsvis er brukt for mye tid på ting som kunne vært avklart på et tidligere tidspunkt.

På spørsmålet om hva de tenker kunne vært gjort annerledes i prosessen så langt blir det kommentert at prosessen er som den er på grunn av dårlig tid, ønske var å ha bedre tid på ting, så en visste at når man hadde gjort tingene så hadde man gjort det ordentlig.

En sier: «Det kunne vært mye mer definert tidsplan med når vi skal ha ting ferdig, og mer klart. Evry sier noe, så oppfatter vi det. Vi har forskjellig oppfattelse av ting med Evry og med prosjektet. Jeg synes det er en del ting som man må oppklare underveis, særlig med hensyn til vi i Visma. Særlig med hensyn til akseptansetest hva det egentlig betyr og det med prøvekonvertering og hvor mye data som skal over. Det er en del sånn misforståelser. Det er egentlig unødvendig».

En annen sier: «Mer kommunikasjon på tvers, og mer styring og kanskje en vurdering av om en skal ha det møte en innkaller til. At det settes opp tid og sånn, men det er nok litt lite kunnskap i forhold til hva som egentlig er nødvendig å diskutere».

Videre sies: «Ikke sånn hastverk i første del av prosessen, skulle hatt bedre tid på valg av leverandør. Det å ikke vite hva som skal konverteres maskinelt eller manuelt har vært uklart og burde ha vært klart tidligere i prosessen. Prosjektportalen burde ha vært på plass ved oppstart av prosjektet. Tida vi brukte til å jobbe med lønntyper, stillingskoder, osv. før leverandør ble valgt kunne vi heller ha brukt til å se på aktuelle system i markedet. Gjerne besøkt noen som jobba med disse. Kanskje delt opp demoene – egne dager på lønn/HR og egne dager på økonomi? Mer tid til spørsmål».

Annen kommentar: «Utgangspunktet var jo at vi måtte over på kort tidsfrist. Dette er ikke lett for de heller i forhold til at man har så kort tidsfrist. Man kunne jo kanskje begynt å tenkt på det litt før. For dette var ikke noe nytt at en måtte over på noe nytt. Nei, ja, og som sagt det der med litt bedre samarbeid med økonomi, at det er litt mer samarbeid der».

Videre er sagt: «Litt større beslutningsevne. Et ønske om å ivareta alle interesser har gått på bekostning av framdriften. Det har jo vært helt opp til åtte kommuner som har vært enige, så har det vært én som har sagt at dette, sånt kan vi ikke ha det hos oss. Så går det nye 14 dager for å se på ting. Ja, det er i grunnen det jeg tenker».

Det som blir poengtert i forslag til forbedringer i prosessen er først og fremst tidsaspektet, at prosessen er preget av knapphet på tid. Ønske er bedre tid på ting for å være mer sikre på at

ting blir gjort riktig. Større beslutningsevne og gjennomslagskraft underveis når flertallet er enige, og ikke bruke lang tid på nye runder om én kommune er uenig med flertallet.

Når det gjelder spørsmålet om forslag til endringer i prosessen som kan føre til forbedringer videre i arbeidet ble det svart: «Nei, jeg vet jo ikke helt annet enn det vi har etterlyst hele tiden med frister. Endelige fastsatte frister når tid ting skal være ferdige, i stedet for på sånn to dagers varsel. Og så litt med kvalitetssjekk tilbake igjen når en har sendt inn noe. Det er usikkerhet om ting er gjort riktig. Ønske er å ha en dialog med en gang med Evry, med konsulenten og så gått gjennom det sammen for å få litt tilbakemelding. Nei, det var ikke sånn jeg tenkte det, det var sånn. Særlig vi i Vismakommunene, vi skjønner jo ikke helt hvorfor vi setter tingene der vi setter dem».

En annen foreslår: «Innkalling til kurs tidlig slik at vi kan planlegge i forkant. Viktig at vi får god tid til å kvalitetssikre dataene som legges over i det nye lønssystemet. God tilgang på support».

En annen sier: «Vi har jo et himla press på oss for å bli ferdig i den andre enden på ei viss tid. Jeg synes jo kanskje vi kunne trengt litt bedre tid på ting og tang, så hadde det kanskje ikke vært sånn som det er nå, holdt jeg på å si. For nå blir det litt hals over hode føler jeg».

En sier videre: «Det går jo på det samme, det hadde vært greit å vite hva som egentlig var i grunndataene som ble lagt inn før vi begynte».

En sier tydelig: «Nei, altså prosjektet går jo i økende grad som et risikoprojekt. Få kontroll over risikofaktorer. Og så får utnyttelse av systemet komme når ting er på plass. Jeg for min del er ikke veldig kritisk. Jeg ser de kjemper en hard kamp de som sitter sentralt. Takk og pris for den jobben PA-Consulting gjør. For jeg tror hadde det kun vært opp til DDV her, da hadde det vært for lite koordineringsressurser og da hadde vi slitt. Nei, så jeg tror nok at svarene her blir veldig avhengig av om man er aggressokommune eller vismakommune. For vi har en veldig gjenkjennbarhet, stor del som vi kjenner igjen fra i dag. Og vi vet at ting tar tid i utgangspunktet. Så jeg er ikke så redd for at ikke folk blir fortrolig med systemet. Og systemet fungerer godt nok, det er jeg ikke i tvil om. Men det er mye forandring for dem som er vant til å jobbe annerledes».

Det som etterlyses å burde vært annerledes er ganske vesentlige ting i forhold til å sikre en vellykket prosess. Flere påpeker tidspresset, og at arbeidsoppgaver kommer med korte leveringsfrister tilbake, uten at det er en tidsplan på tingene.

Mangel på kvalitetssjekk tilbake igjen når ting er sendt inn. Spesielt vismakommunene signaliserer veldig usikkerhet i forhold til kvaliteten på arbeidet fordi de ikke forstår helt sammenhengene i nytt system. Kontroll på grunndataene som legges inn i ny løsning.

Innkalling til kurs tidlig for å planlegge i forkant. God tid til å kvalitetssikre dataene som legges inn i nytt lønssystem. God tilgang på support.

Én sier ganske klart at prosjektet i økende grad går som et risikoprojekt. Prosjektet må få kontroll over risikofaktorene. Videre blir det sagt at det er for lite koordineringsressurs i DDV, hadde det ikke vært for den jobben PA-Consulting gjør hadde prosjektet slitt.

Tas på alvor at det er mye forandringer for vismakommunene.

## **5.2 Hva sier funnene oss i forhold til hypotese 1: Er utfordringer i prosjektet mangel på ledelse, beslutningstaking og kompetanse?**

Med bakgrunn i funnene som fremkommer i forhold til prosjektledelse og prosessen vil jeg besvare hypotesen som stilles:

**Hypotese 1: Er årsaken til utfordringer i prosjektet så langt mangel på ledelse og evne til beslutningstaking hos prosjektledelsen (DDV) og mangel på kompetanse hos prosjektledelsen (DDV), PA-Consulting, Evry eller de ansatte som er med i prosjektet?**

En kan si noe om det avdekkes sammenhenger mellom utfordringer i prosjektet så langt og dårlig prosjektledelse og mangel på kompetanse.

Funnene i undersøkelsen viser at det kan avdekkes utfordringer i prosjektet som kan gjenspeile mangel på ledelse i prosjektet.

Først av alt viser funnene dårlig kjennskap til strategigrunnet blant de ansatte som deltar i prosjektet. Kun 2 av 8 kan identifisere dette med kjennskap til eKommunestrategidokumentet eller at det har sammenheng med en strategisk beslutning.

Oppfatningen av om prosjektet legger opp til at alle kommunene skal ha lik løsning av oppsett i systemet er ikke entydig oppfattet. De fleste oppfatter det skal være mest mulig likt med mulighet for individuelle forskjeller etter behov eller på grunn av organisering. Intensjonen i eKommunestrategidokumentet er at alle system skal benyttes likt basert på felles rutiner.

Håndtering av uklarheter som oppstår i prosjektet blir litt todelt. Er det uklarheter og avklaringer rettet mot Evry eller er det uklarheter og avklaringer internt i prosjektet



prosjektledelsen (DDV) i samråd med PA-Consulting må håndtere. I forhold til interne ukklarheter blir det påpekt at ting som burde vært avklart tidlig i prosjektet har tatt for lang tid å avklare. Det er lite tilbakemeldinger til arbeidsgruppene på ting som blir løftet til Kompetansenettverket for videre avklaring. Det uttrykkes misnøye med håndtering av ukklarheter både fra DDV og Evry med at det er kommunene selv som må ta tak i og etterlyse avklaringer. Det gis uttrykk for at det er mye som ikke er avklart på forhånd med Evry, og standardsvaret fra dem er: «Dette må vi sjekke om står i kontrakten».

Halvparten av respondentene svarer at de ikke hadde noen forventninger til deltakelse når de «gikk inn» i prosjektet. Flere sier at det har vært mer arbeidskrevende enn forventet. Det kan tyde på at det har vært lite kommunikasjon i forkant av hva de måtte forvente seg, med å delta i et slikt prosjekt.

6 stykker gir uttrykk for at det ikke er tilstrekkelig med tid i perioder, når det kommer store arbeidsoppgaver med korte frister. Alle «står på» og leverer det som forventes, men må gjerne jobbe ekstra. Det er ingen til å avlaste de daglige arbeidsoppgavene. Det kan synes at det ikke er gjort avklaringer eller frigjøring på forhånd hvor mye den enkelte har av tid til prosjektarbeidet eller kan frigjøres fra faste oppgaver.

Prosjektet er organisert som to parallelle delprosjekt med økonomi og lønn, med lite overlapping eller samarbeid. I praksis er det mye som overlapper mellom økonomi og lønn. I prosjektet blir overlapping mellom lønn og økonomi betegnet som ikke god nok. En sier: «Og som kan møte oss på et eller annet tidspunkt. Hva, jeg vet ikke».

Prosessen så langt blir betegnet som rotete. På mange måter en bra prosess. Mer koordinering og styring og mer grensesetting. En sier: «jeg vet ikke om den kommunikasjonen er.... Det kan godt være den er bra, men det har ikke jeg oppfattet». Valg av system er preget av hastverk. Hektisk og spennende. Surrer litt. Forvirrende. Brukt for lang tid på avklare forholdsvis enkle og strukturert spørsmål.

Funnene i studien i forhold til prosjektledelse og prosessen gir styrke til hypotesen om at utfordringene i prosjektet kan sees i sammenheng med mangel på ledelse og beslutningsevne hos prosjektledelsen (DDV).

Funn i forhold til sammenhengen mellom mangel på kompetanse hos prosjektledelsen (DDV), PA-Consulting, Evry eller de ansatte som er med i prosjektet og utfordringer i prosjektet er som følger:

Funnene i forhold til om prosjektledelsen (DDV) har kompetanse til å realisere prosjektet etter oppsatt plan viser at alle, i større eller mindre grad tror at det vil skje støttet av innleid kompetanse og i samarbeid med de ansatte som deltar i prosessen.

I forhold til om PA-Consulting oppfattes å ha ekspertise tilpasset prosjektet til å bidra til å realisere prosjektet etter oppsatt plan viser funnene at alle som har vært med på lønnsarbeidet mener at konsulenten har tilført prosjektet tilstrekkelig ekspertise, og får skryt for sitt arbeid. I forhold til økonomiarbeidet svarer 1 delvis og begrunner med at det er utfordrende med en konsulent fra Danmark som ikke kjenner norske kommuner og det norske systemet. Resten svarer ja i større eller mindre grad.

I forhold til Evrys evne til å gjennomføre og legge til rette for arbeidsoppgavene på en forståelig og enkel måte viser funnene at ingen av vismakommunene gir støtte for det. De begrunner med at de kan regelverk og sitt system. De kjenner bare ikke vismasystemet og klarer ikke å formidle sitt system forståelig til vismabrukerne. Agressokommunene som deltar i lønnsprosjektet oppfatter det som tungvint og ikke alt like forståelig, men mest forståelig for aggressokommunene. Agressokommunene som deltar på økonomi oppfatter det som forholdsvis gjenkjennbart og greit.

Funn i forhold til hva de tenker i forhold til at Evry ikke har tidligere erfaring med å konvertere fra vismakommuner over til Unit 4 Business World system betegnes som ikke positivt hos 3 av vismakommunene. 1 vismakommune mener det går bra. 1 aggressokommune tror det går bra, 1 aggressokommune er overrasket. 1 aggressokommune vet ikke og 1 aggressokommune mener motivasjonsaspektet må være stort for Evry for å lykkes, og det vil være krise for vismakommunen om ikke de klarer det, men enda større krise for Evry i forhold til nye kunder.

Funn i forhold til kompetanse blant de ansatte som deltar i prosjektet blir betegnet som god i forhold til realkompetanse. Én mener den varierer ut fra rolle og tidligere erfaringer.

I forhold til kompetanse hos prosjektledelsen (DDV), PA-Consulting, Evry eller de ansatte som er med i prosjektet viser studien kun tydelig støtte for manglende kompetanse hos Evry og at utfordringer i prosjektet kan sees i sammenheng med manglende kompetanse hos Evry.

Oppsummert kan en se at funnene viser at utfordringene i prosjektet i forhold til prosjektledelse og prosessen kan sees i sammenheng flere funn som tyder på mangel på ledelse og beslutningsevne hos prosjektledelsen (DDV) og mangel på kompetanse hos Evry.

### 5.3 Funn vedrørende teknologiske forhold

Innledningsvis ble respondentene spurt om presentasjonen av Evrys programvareløsning på demonstrasjonsdagen er gjenkjennbar med desktopløsningen som i all hovedsak benyttes i workshopene i implementeringsfasen.

1 av dagens agressobrukere kjente igjen det som ble vist på demonstrasjonsdagen, med den desktopløsningen Evry benytter i workshopene i fasen for tilrettelegging for grunnstruktur og mapping til nytt system. Vedkommende sa det slik: «I demonstrasjonen så viste de jo i tillegg en del ting som vi ikke bruker så mye nå, men som kommer fremover. Det kan selvfølgelig oppfattes som her legger de vekt på fremtiden og jeg tror vi kjenner det veldig mye mer igjen når vi bare kommer litt lenger ut i prosjektet. Men for oss som bruker Agresso i dag var demonstrasjonen og det vi gjør etterpå veldig gjenkjennbart med sånn som vi jobber i dag».

De resterende svarte enten nei, eller at det ble vist webløsning som ligger litt lenger frem i tid. Én av respondentene uttrykte det sånn: «Føler nok kanskje de presenterte mer noe som er fremtid enn det som kanskje ser ut til å være det som man begynner med».

Desktopversjonen er eneste mulig løsning på de områdene som ikke er utviklet for webløsning når systemet skal i produksjon. Helt hvor mye det gjelder er ikke kjent.

Agressokommunene benytter desktopversjon i dagens agressoløsning for dem som er hovedbrukere av systemet.

På spørsmålet om ny programvareløsning oppfattes å være ferdigutviklet på alle områdene og testet ut til å fungere på all funksjonalitet som blir presentert at skal fungere svarer 1 ja på at det er ferdigutviklet, men ikke testet ut på all funksjonalitet. Resten svarte nei på dette og forklarer det med at på demonstrasjonsdagen i desember ble det presentert web versjon og muligheter for mobilteknologi. Én av de som var på FØRST konferansen i Trondheim sier: «Nå var jo jeg på FØRST konferansen i Trondheim, og de var ennå ikke i stand til å vise det, ikke en gang der. Det var ikke godkjent for det norske marked sa de. Nei, de kan ikke levere det de sa, etter min mening».

«Systemet er nok ikke utviklet helt, det er stadig under utvikling. Sånn at det er nok ting inne i der som det kanskje er blitt forespeilet, som er lovet som nok ikke lar seg gjennomføre. I hvert fall ikke i første omgang. Det har jeg jo sett. Det virker som det er presentert tidlige ting eller funksjonaliteter som egentlig ikke er helt ferdig. Og da blir jeg litt usikker på hvor mye som ikke er ferdige, så jeg er blitt litt overrasket over det».

I forhold til lønn er det spesielt håndtering av de årlige sentrale lønnsoppgjør hvor ansatte ikke følger stigen i en ordinær lønnsramme som blir etterlyst hvordan systemet håndterer, uten at de kan presentere en eksakt løsning for det.

«Jeg føler meg ikke trygg på det at alt er på plass, og kanskje en del av det som ble vist. I forhold til dagens løsning Agresso 5.5.3 så oppfatter jeg at dette her er et framskritt og at det går, men det er en veldig stor gjenkjennbarhet i det. De endringene som kommer, de har jeg kjøpt, altså de er begrunnet godt nok for meg. Men så er det en del av det de har vist. Og vi som var på FØRST i Trondheim, vi så jo enda mer av det. Ting som kommer, og det er ting som jeg til dels gleder meg til, men mye av dette vil jo komme i fortsettelsen og ikke pr. 1. oktober eller til 1. januar. Det er mye mer selvbetjening og apper på telefon og forskjellig sånt. Det vil jo påvirke organiseringen og måten vi jobber på. Det vil gi mulighet for at vi fyller ut mindre papir, mye mer rett elektronisk fra der kilden er. Og så vil det påvirke måten vi sentralt jobber på».

Systemet er under stadig utvikling og fornying. Oppfatningen er at systemet ikke kan tas i bruk i web versjon på all funksjonalitet på det tidspunktet systemet skal settes i produksjon i DDV-kommunene som kanskje inntrykket var etter demonstrasjonsdagen. Noe av dette ligger litt frem i tid, og blir trolig gjenstand for nye prioriteringer for om det eventuelt skal tas i bruk.

Når det gjelder håndtering av lønnsoppgjør i forhold til årlig sentral tariffrevisjon kan de ikke presentere en løsning i systemet som håndterer dette som en enkel automatisk rutine for alle ansatte som ligger utenfor en fastsatt lønnsrammen. Dette gjelder en stor andel ansatte.

På spørsmålet om ny programvareløsning oppfattes som et teknologisk fremskritt viser svarene ulik oppfatning mellom dagens vismabrukere og aggressobrukere.

Vismakommunene svarer:

«Nei, jeg synes jo ikke det, det føles ikke som det er fremtiden vi går inn i, i forhold til det vi har i dag. Det virker heller litt tungvint, ja uoversiktlig».

«Web versjonen ja, men ikke desktopversjonen. Den synes jeg virker som et tilbakeskritt».

«Nei, føler at vi går to skritt tilbake».

«Ikke på det vi har sett til nå, så føler ikke jeg at dette er noe veldig fremtidsrettet, men nå har jo vi bare sett Windows versjonen og ikke web. Vi har sett veldig lite av web versjonen. Den

så vi jo stort sett bare på demonstrasjonen. Så det er jo litt spennende nå og se hvordan den web versjonen fungerer med funksjonalitet og hva slags brukervennlighet den kommer til å inneha. Det er jo den jeg håper på skal være løsninga».

Dagens vismabrukere oppfatter i hovedsak ikke nytt system som et teknologisk fremskritt. I uttrykker at web versjonen vil være en forbedring, ellers blir ikke ny programvareløsning oppfattet som et teknologisk fremskritt.

Agressokommunene sier:

«Ja. På noen områder så vil det være det, ja. Jeg tenker på bedre/flere ferdigrapporteringer. Jeg tenker på mere web basert, at flere brukere bare kan bruke weben. Det er lettere. Så ja. Det er et fremskritt i forhold til i dag. Gitt at det fungerer og at de kan levere det».

«Som jeg ser, så synes jeg jo mye er likt som vi har på desktopversjonen, men jeg ser jo at de er på vei på et vis, med alle webløsningene som kommer. Det er klart, men de er jo ikke helt der. Og den desktopversjonen virker jo veldig lik som den vi har i dag. Og så kommer jo for eksempel maskinell utligning av sykepenger som ikke det er så mange som har tatt i bruk ennå. Det kommer jo ting, men jeg føler ikke at det er sånn ekstreme fremskritt pr. i dag, men det er jo tydelig vis på vei masse».

«Jeg synes egentlig ikke det. Det som blir med nå er en litt annen meny. Vi får med en reisemodul, som vi har måtte kjøpe tidligere, som vi nå får med oss, men ellers så mener jeg jo nesten at det blir det samme. Det som blir greiere er kanskje for personal som får mer oversikt over juridisk hva hver ansatt på lønn eier av stilling. Det har nok vært litt svevende før. Men det er jo mer utlønning det er tanke på. Så i forhold til sånne Browser spørringer, eller HR spørringer, tror jeg at de kan nyte godt av det, for å si det sånn. Men for oss på lønn. Det virker mer komplisert. Alt er jo en vane».

«Ja, i litt grad i første omgang, og i større grad i neste omgang».

Agressokommunene oppfatter ny løsning som et større teknologisk fremskritt på økonomisiden enn det lønnsfolkene oppfatter i forhold til lønn.

Samlet sett ser en at lønnsfolkene ser mindre teknologisk fremskritt i ny løsning i forhold til lønn enn de andre forespurte. Det gjelder både vismabrukere og aggressobrukere.

Det som blir oppfattet å se bedre ut med ny løsning enn dagens løsning er:

Selvbetjeningsløsninger og arbeidsflyt, ut fra forhåndsdefinert funksjon og tilhørighet. De som kjenner opplysningene er de som registrerer dem direkte inn i systemet, og man unngår mye papir svevende i systemet. Funksjonærene blir mer kontrollfunksjon på at ting er rett og kvalitets sikrer. De sørger for ut- og innbetalinger og bokføringstransaksjoner er riktige. Det ligger i teknologien. Mulighet for mobilapper og webløsninger hvor ledere kan behandle alt på ett sted. For ansatte og ledere som ikke er «tunge brukere» ser det bra ut. Flere og bedre ferdigrapporter. Kan unngå dobbeltregistrering. Mer kan legges ut på enhetene for registrering direkte i førstelinjen. Visst personalsystemet blir bygd ut videre med rekruteringsmodul vil det være en nyskaping som reduserer mye dobbeltregistrering mellom personal og lønn.

Elektronisk arbeidsflyt og registrering direkte i systemet ute i enhetene, der grunnlaget for informasjonen oppstår, og det å unngå dobbeltregistreringer er det som blir fremhevet som de største teknologiske fremskrittene. I tillegg blir det nevnt bedre oppsett på og flere standardrapporter.

Oppfølgingsspørsmålet for de som svarte nei på om ny løsning oppfattes som et teknologisk fremskritt ble bedt om å utdype hva som er bedre med dagens løsning enn ny løsning.

Det er mer intuitiv oppbygging av skjermbildene, og mer naturlig rekkefølge på ting. I det nye systemet virker det som det er flere bilder og flere «klikk» for å registrere en ny person som skal legges inn i det nye lønssystemet. Det oppfattes mer tungvint og uoversiktlig og mer å passe på. Vismasystemet oppfattes å ha en større fleksibilitet for de som jobber med lønn, feltene er mer uavhengig av hverandre, og mer innebygget automatikk som ikke ligger i det nye systemet. Brukervennligheten oppfattes som bedre i dagens løsning. Mer oversiktlig og ikke så tidkrevende. Bedre kontroll på hva som skjer i systemet. System brukerne kan gjøre mye systemendringer selv uten konsulentbistand.

Her er det vismabrukerne som oppfatter at dagens løsning er enklere å forholde seg til enn ny systemløsning.

På spørsmålet om hvordan brukervennlighet i ny løsning oppleves i forhold til dagens løsning er det et markert skille på uttalelsene. Vismakommunene sier:

«Det oppleves mer tungvint og mer uoversiktlig selv om man vet at man får ut de samme resultatene i andre enden så føles det vanskeligere».

«På desktopversjonen så synes jeg det virker helt forferdelig, men på web versjonen synes jeg det ser veldig bra ut, men vi har nesten ikke fått sett den».

«Dårligere. Lite intuitivt».

Agressokommunene svarer:

«Ja det er jo bedre enn dagens løsning, men det skal jo ikke så mye til heller, for oss som er Agressobrukere. Det var ikke meningen å være bereten med Agresso, men det er jo et litt vanskelig system. Det som er problemet er at for brukerne oppleves en del ting som vanskelig. Det fungerer veldig bra når en bruker dette i sammen med andre systemer».

«Den ser for meg ut ganske lik, men kanskje enda mer for oss på lønn å legge inn. Det blir det jo, men jeg sier som det er. Det ser jo fryktelig vanskelig ut for den som ikke har gjort det før, men jeg tror nok at det kommer etter hvert. Det er bare en annen måte å tenke på. Men noe raskere er det ikke, det er det ikke. Så det er mye å tenke på».

«Jeg opplever, vi som jobber på desktop, at brukervennligheten ikke er så veldig forskjellig. På webløsningen så er den betydelig bedre».

Uttalelsene her indikerer at brukervennligheten for vismabrukerne kan synes vanskelig i overgang til nytt system.

På oppfatning om ny løsning er vesentlig forskjellig fra dagens løsning svarer alle vismabrukerne ja og alle aggressokommunene svarer nei på dette i forhold til desktopløsningen og litt i forhold til webløsningen.

På spørsmålet om innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system vil generere effektiviseringsgevinster på ulike områder viser svarene til vismakommunene at de ikke kan se det på de vanlige daglige tingene i forhold til lønn. «Selve vanlig lønnskjøring og sånne ting ser for meg nesten ut som det skal ta lengre tid, mer prosesser, flere rapporter og kontroller som må tas».

Det dagens vismabrukere ser for seg av effektivisering er tilleggsmodul med reiseregninger på web for dem som ikke har det i dagens løsning. Webløsning for føring av timelister og egenmeldinger for ansatte. Det blir også nevnt rapporter, budsjett og web modulen som effektiviseringer.

Tilleggsmoduler som er inkludert i totalpakken reiseregningssystem, og web registrering av timelister for dem som ikke allerede har det, automatisk utligning av refusjoner blir nevnt som forbedringer.

Når det gjelder økonomi ser dagens vismabrukere effektiviseringsgevinster i forhold til budsjett og web modulen.

Det er lite effektiviseringsgevinster å spore hos dagens vismabrukere i forhold til selve lønnsarbeidet, snarere tvert imot.

Agressokommunene sier dette om effektiviseringseffekter:

Én av aggressokommunene trekker frem følgende som den største effektiviseringseffekten for dem: «De viktigste områdene jeg ser, det er det at vår Agressoløsning har vært spesiallaget for vår kommune. Hver gang vi skal gjøre noe, og har spurt om vi kan gjøre sånn og sånn, har Evry svart at det kan dere, så har de gjort det. Det kommer en konsulent å gjør det. Det koster så og så mye. Neste måned må han komme igjen. Da har det skjedd en eller annen ting bare fordi vi tok en spesialordning. Visst vi hadde visst at den spesialordningen innebærer å bruke konsulent annen hver måned resten av livet så hadde en jo selvfølgelig ikke gjort det. Når en velger sånn standardløsning som vi har gjort nå, og gjør det likt med alle kommunene. Jeg tror det er den største effektiviseringsløsningen helt konkret for vår del. En annen ting er det at sånne spesialløsninger som vi har valgt fører til at det er ting som ikke virker, og skjønner egentlig ikke helt hvorfor, enten fordi da har den konsulenten sluttet, eller han som gjorde det er syk eller man finner han ikke før om 3 måneder til. Da er det nye regninger. Ja, den største effektiviseringen tror jeg er å ha felles systemer som en ikke får lov til å gjøre sånne spesielle ting, for da vet en ikke helt hva en har gitt seg ut på. Det er så de gnir seg i hendene konsulentene».

Ellers er det litt de samme tingene aggressokommunene trekker frem av effektiviseringseffekter som vismakommunene ser i nytt system. Det går på reiseregningssystem for dem som ikke har hatt dette tidligere. Unngå dobbeltarbeid og at ting registreres i ytre ledd og så går på flyt i systemet. Et annet vesentlig poeng er muligheten for å utvikle og lære seg å utnytte systemet på grunn av større fagmiljø.



## 5.4 Hva sier funnene oss i forhold til hypotese 2: Er årsaken til utfordringer i prosjektet teknologien i seg selv?

Med bakgrunn i funnene som fremkommer i forhold til teknologien vil jeg besvare hypotesen som stilles:

### **Hypotese 2: Er årsaken til utfordringer i prosjektet teknologien i seg selv?**

En kan si noe om det avdekkes sammenhenger mellom utfordringer i prosjektet og forhold til selve teknologien.

Funnene i undersøkelsen viser at det kan avdekkes utfordringer i prosjektet som kan gjenspeile forhold knyttet til selve teknologien. Det viser funnene som fremkommer.

Funn i forhold til gjenkjennbarheten i Evrys programløsning på demonstrasjonsdagen i desember 2015 med den desktopløsningen Evry benytter i arbeidsgruppene i implementeringsfasen ble kun oppfattet som gjenkjennbar av 1 agressokommune. Resten oppfatter at de ikke kjenner seg igjen i den versjonen som ble demonstrert og desktopløsningen som benyttes i arbeidsgruppene. En beskriver det slik: «Følte nok de presenterte mer noe som er fremtid enn det som kanskje ser ut til å være det som man begynner med».

Ny programvareløsning oppfattes i hovedsak ikke å være utviklet og testet ut til å virke på all funksjonalitet som det blir presentert skal fungere. 1 agressokommune legger til at det er ting som kommer, men ikke pr. 1. oktober eller pr. 1. januar, og ser fram til at det kommer.

I forhold til om ny løsning oppfattes som et teknologisk fremskritt sett i lys av dagens løsning viser funnene at ingen av vismakommunene ser teknologiske fremskritt med desktopversjonen. Én vismakommune ser forbedringer i webversjonen. Agressokommunene på lønn ser ikke teknologiske fremskritt i det de har sett til nå. Agressokommunene på økonomi ser teknologiske fremskritt i litt grad i første omgang, og i større grad i neste omgang.

Det som blir påpekt som bedre med ny løsning enn dagens løsning er arbeidsflyt, apper og selvbetjeningsløsninger. Bedre og flere ferdigrappporter og mer webbasert løsning. Flere brukere kan bruke bare web, gitt at det virker. Direkte registrering ute i enhetene rett i systemet av fravær og andre ting, man unngår dobbeltregistrering og sending av papir.

Funnene viser at vismakommunene ser på dagens løsning som enklere, med mer logisk rekkefølge på ting og mer intuitivt oppbygging. Færre bilder og «klikk» for å registrere en person på lønn. Mer oversiktlig og større fleksibilitet i systemet. Mer automatikk innebygd. Enklere å gjøre systemendringer uten konsulentbistand. Agressokommunene hadde ingen ting de fremhevet som bedre i dagens løsning enn ny løsning.

Brukervennligheten oppfattes av vismakommunene som dårligere i ny løsning enn dagens løsning i desktopversjonen, men webversjonen oppfattes bedre.

Agressokommunene oppfatter ny løsning som bedre enn dagens løsning, og legger til «men det skal jo ikke så mye til for oss som er aggressbrukere».

Funnene viser at alle vismakommunene oppfatter ny løsning som veldig forskjellig fra dagens løsning, mens alle aggressokommunene ikke opplever ny løsning som vesentlig forskjellig fra dagens løsning.

Funn viser at vismakommunene ikke ser effektiviseringsgevinster i forhold til selve lønnsarbeidet, snarere tvert imot. Men tilleggsmoduler som reiseregning på web, føring av timelister og fravær på web, rapporter, budsjettmodul og webløsning blir fremhevet som effektiviseringsgevinster. Agressokommunene fremhever i tillegg til det vismakommunene sier at det å få en standardisert løsning som er felles for flere og det at en får et større miljø som gir mulighet for å utvikle systemet på en god måte.

Funn i studien kan avdekke sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og selve teknologien.

Evry har presentert en webbasert løsning når systemet ble demonstrert, mens det benyttes desktopversjon i alle arbeidsgruppene fordi webversjonen ennå ikke er helt ferdigutviklet og kan tas i bruk på alle områder.

Det oppfattes ennå som uklart for de forespurte hvor mye blir webbasert løsning og hvor mye blir desktopløsning når systemet settes i produksjon pr. 1.10.16 og 1.1.17.

Vismakommunene oppfatter dagens løsning som enklere, brukervennligheten oppfattes som dårligere i ny løsning enn dagens løsning. Vismakommunene oppfatter ny systemløsning vesentlig forskjellig fra dagens løsning. Brukergrensesnittet oppfattes som stort for vismakommunene med overgang til ny programløsning.

Disse funnene er med på å underbygge at teknologien i seg selv på flere områder er årsak til utfordringer i prosjektet.

## 5.5 Funn knyttet til makt og organisasjonspolitik

På spørsmålet om det kan pekes på noen dominerende faktorer i forhold til påvirkning av makt eller organisasjonspolitik i prosjekt ble det svart: Én har en følelse av at det kan ha gitt en pluss i margin for valg av system at Unit 4 Business World er et stort internasjonalt system.

Én påpeker at noen kommuner opptrer som at deres løsning er den beste løsningen, og alle må tilpasse seg deres løsning på grunn av kompleksitet og at de er spesielle. Det har gitt dem unødig mye makt, spesielt i starten, og at det blir en kamp for de andre å bli hørt.

Én lurer på om de store kommunene har hatt mer makt i avgjørelsen av valg av system, siden det er de små kommunene som må skifte system?

Har økonomifunksjonen hatt større innflytelse enn lønnsfunksjonen?

En aggressokommune synes nok at aggressokommunene dominerer litt fordi de kjenner systemet bedre enn vismabrukerne. Aggressokommunene får lettere frem sine ting fordi de kjenner systemet. Det kan være vanskelig for vismakommunene å se hva det tilsvarer i deres system.

Det som trekkes frem som maktfaktorer i prosjektet er at enkelte føler at de største kommunene har hatt en dominerende rolle i selve prosjektarbeidet. I tillegg til at aggressokommunenes kjennskap til systemet blir påpekt som en dominerende faktor. Det blir ikke påpekt at prosjektet har vært påvirket av organisasjonspolitik.

På spørsmålet om noen oppfatter noen form for dominans av grupperinger i prosjektet er det mye av det samme som fremkom under forrige spørsmål som ble gjentatt her. Det som blir nevnt i tillegg er:

«Har ikke oppfattet noen dominans i gruppa jeg har vært med i, men når jeg ser prosjektet under ett så kan det føles som at de store kommunene lettere blir hørt. Er DDV «nøytrale», eller er det «flertallet som bestemmer»? Tenker da på størrelse i forhold til innbyggere/ansatte».

Enkelt personer blir oppfattet som dominerende. Noen har lettere for å si ifra.

«Ikke annet enn det som jeg føler er naturlig. Altså, grupperinger. Det blir jo fort grupperinger når halvparten, eller 5 kommuner har Visma og 4 har Agresso, og erfaringsgrunnlaget og sånt blir veldig forskjellig. Altså, det blir fort to grupper av det, men det har ikke blitt to leirer. Jeg synes det har vært veldig god dialog på tvers. Vi har ivra, vi aggressokommuner, for å stort sett bidra for at mange fra starten skal være med i designfasen, og ikke komme etterpå å si at sånn ble det og vær så god. Det har kanskje også vært en utfordring at vismakommunen trodde de hadde 3 måneder lenger tid, så møter de stadig: Nei, dere må være ferdig samtidig fordi at Evry vil gjøre ting én gang og ikke to.

Det stilles spørsmål om DDVs nøytralitet, eller er det påvirket av størrelse i forhold til den enkelte deltakerkommune?

Evry kan sees på som en dominant gruppering som legger føringene for å gjennomføre mest mulig arbeid samtidig både for vismakommunene og aggressokommunene.

På spørsmålet om de oppfatter implementeringsfasen som likeverdig selv om du er en aggressokommune eller vismakommune i forhold til hvordan arbeidet legges opp svarer vismakommunene:

«På en måte så hadde en jo håpt at det kanskje hadde vært litt mer vekt på Vismakommunene fordi vi ikke alltid helt vet hva ting handler om, hvordan ting skal være og se ut. Det går jo litt igjen på det at de ikke kjenner systemet vårt. Ingen av dem kjenner jo egentlig systemet vårt. Da vet de jo heller ikke hva vi ikke forstår med det».

«Vi i Vismakommunene har jo måtte etterspørre hele tiden, vær så snill å forklar oss hva begrepene betyr. Jeg synes det har blitt litt bedre. I begynnelsen var det helt forferdelig. De brukte masse uttrykk vi ikke skjønner, skjermbilde GL0029, bare helt fullstendig «gresk» for oss. Det har blitt bedre, men i begynnelsen var det ille. Vi har måtte gjenta det gang på gang.».

«Her er svaret både ja og nei. Vi er delaktige i prosessen på lik linje som Aggressokommunene i forhold til at vi sammen skal bygge opp malbasene. Men vi har likevel ikke samme forutsetninger for å vite hva vi bør tenke på i denne prosessen, det blir til at vi stoler på at Aggressokommunene passer på at alt blir med. Føler nok at vi Vismakommuner står litt på sidelinja, vi snakker ikke samme «språket» siden vi ikke kjenner systemet og hvordan dette fungerer. Det er blitt brukt ord og begreper som vi ikke har forutsetninger for å forstå. Konsulentene har forklart når vi har spurt, men de har ikke kjennskap til vårt system fra før.

De hadde tidligere ikke hatt noen som hadde gått over fra Visma Enterprise til Unit 4 Business World. Mye av mappingen vi har jobbet med har det vært knyttet usikkerhet til».

«Jeg føler jo uansett at de største kommunene på en måte har litt mer innflytelse på ting enn oss små. Jeg tror egentlig at agressokommunene har litt mer forutsetninger for å vite hvordan systemet fungerer. De kan mer presse på, enn vi som ikke vet hvordan det kommer til å fungere. Vi vet rett og slett ikke hva vi skal etterspørre og påvirke.

Agressokommunene sier:

«Jeg oppfatter at utgangspunktet er likeverdig. Det er jo ikke to like implementeringer rent faktisk. Det kan jo ikke bli helt likt. Agressokommunen skal jo bare skifte Agresso, og Vismakommunene skal skifte system. Så de to er ikke lagt opp til å være helt like heller. Så likeverdig, men ikke like.

«Dere har jo vært med på alt, men jeg føler jo det er vanskelig for de og. De spør, så henvender de seg kanskje til oss. Agressokommunene er lettere for de å spør enn dere. Vi får komme mer fram enn dere gjør. I og med at vi kjenner systemet mer, så har vi mer vi kan si sånn uten å ha tenkt veldig mye over det. Det er klart at det er viktig at alle får sagt sine ting nå i denne fasen, både Visma og Agresso».

«Det vet jeg nå ikke helt, for jeg synes nok kanskje at vi har lettere for å gå i gang med tingene, og skjønne mer problematikken. De burde bruke litt mer tid på forklaring kanskje for vismakommunene. Vi er vel i de samme gruppene. Så jeg tenkte kanskje fremover kanskje det blir satt av mer til vismabrukerne, i forhold til oss. Det er ikke så lett, men det er lettere for oss å skjønne hele opplegget mange plasser».

«Ikke likt, men ja, likeverdig. I arbeidsgruppene og Kompetansenettverket har vi snakket mye om at ikke vismakommunene skal være etter, og ikke delaktige. Vi ivra for at dere ikke skulle trenge å være belemra med alt i denne fasen vi er i nå, og det er det jo Evry som har kommet og ødelagt litt. For vi hadde tenkt å utnytte de 3 månedene som dere skulle på etter oss. Sånn at dere var fullt ut med i designfasen, og så skulle det gå over til å bli et oppgraderingsprosjekt som agressokommunene tok litt støytten av. Så en bedre runde etterpå med mye opplæring og tett på alle vismakommunene. Men det er ikke sånn det har blitt. Da vil en vismakommune ha en mye større endring og kanskje visst vi satt i en vismakommune så hadde vi nok vært mye mer frustrert enn det vi er pr. i dag».

Det er forståelsen av hvordan det nye systemet virker, og hva dette tilsvarer i vismasystemene som er den store utfordringen for vismakommunene og at det begrenser mulighetene til å forstå sammenhengene og konsekvensene av det som blir gjort nå i forberedelsesarbeidet som grunnlag for nytt system som fremkommer som den store ulikheten mellom vismakommunene og agressokommunene. Når dette ikke tidlig nok har vært sett som en stor nok risikofaktor og tatt høyde for innledningsvis er det nå «prisgitt» Evrys håndtering. Evry tar tilsynelatende ikke dette på tilstrekkelig alvor, selv om det ligger mye prestisje for dem at dette blir et vellykket prosjekt.

Fra agressokommunene er de som representerer i lønnsgruppen tydelige på at det er en vanskeligere prosess å være del av i forhold til forståelsen for vismakommunene enn for agressokommunene.

Fra økonomi blir det poengtert at det er to forskjellige prosesser og at det er vanskelig å uttale seg om vismakommunene oppfatter prosessen som likeverdig. Agressokommunene skal kun skifte agressosystem, mens vismakommunene skal skifte system.

Det andre er at det var tenkt å utnytte de 3 månedene vismakommunene skulle ha oppstart etter agressokommunene, og at agressokommunene tok litt støytten, og så skulle det være en runde etterpå med mye opplæring og tett på alle vismakommunene, men det har Evry ødelagt for slik at blir det ikke. Vismakommunene vil ha en mye større endring, og som det blir sagt: «og kanskje visst vi satt i en vismakommune så hadde vi nok vært mye mer frustrert enn det vi er pr. i dag».

## **5.6 Hva sier funnene oss i forhold til hypotese 3: Er årsaken til utfordringer i prosjektet forhold i makt eller organisasjonspolitik?**

Med bakgrunn i funnene som fremkommer i forhold til makt og organisasjonspolitik vil jeg besvare hypotesen som stilles:

### **Hypotese 3: Er årsaken til utfordringer i prosjektet forhold i makt eller organisasjonspolitik?**

En kan si noe om det avdekkes sammenhenger mellom utfordringer i prosjektet og forhold i makt eller organisasjonspolitik.

Funnene avdekker at enkelte oppfatter at de største kommunene har hatt en mer dominerende rolle i selve prosjektarbeidet og at aggressokommunene dominerer i arbeidsgruppene på grunn av bedre kjennskap til løsningen.

Funnene i forhold til dominans av grupperinger i prosjektet avdekker at vismakommunene fremhever at det er de store aggressokommunene som dominerer. Aggressokommunene fremhever at det er enkeltpersoner som kan være dominerende.

Funn i forhold til om implementeringsfasen oppfattes som likeverdig for aggressokommunene og vismakommunene viser at vismakommunene fremhever det at de ikke forstår systemet som er den største utfordringen og at Evry ikke kjenner hvordan vismasystemene fungerer. I forhold til lønn viser funnene at aggressokommunene påpeker at det er en vanskeligere prosess for vismakommunene å være del i forhold til manglende evne til å forstå systemet. I forhold til økonomi er funnene fra aggressokommunene at de oppfatter at aggressokommunene skulle ta noe av støyten for vismakommunene med å utnytte den situasjonen at aggressokommunene skal i produksjon 3 måneder før vismakommunene, men at det har Evry ødelagt for med at de vil ha en felles prosess. Vismakommunene vil oppleve en mye større endring. Det blir sagt slik: «og kanskje visst vi satt i en vismakommune så hadde vi nok vært mye mer frustrert enn det vi er pr. i dag».

I forhold til maktfaktorer eller organisasjonspolitiske forhold kan en ikke se forhold som kan knyttes til utfordringer i prosjektet og forhold knyttet til makt eller organisasjonspolitiske forhold mer enn det som vil være naturlig i et endringsprosjekt med flere aktører med ulike driverkrefter involvert. Det er mer faktorer som gjenspeiler prosjektstyring som blir påpekt her.

Det som blir påpekt i forhold til vismakommunenes manglende kjennskapen og forståelse av ny programløsning for vismakommunene, og mangel på kompetanse og kjennskap til hvordan vismasystemene fungerer fra Evry sin side, er forhold som må betegnes å høre sammen i forhold til ledelsesaspektet.

Det at aggressokommunen som også representerer de største kommunene og kjenner løsningen bedre kan ikke sees på som en maktfaktor, mer enn som en naturlig effekt i prosjektet.

Det kan ikke videre utledes funn i studien som avdekker noen form for påvirkning av makt eller organisasjonspolitiske forhold.

## 6.0 HVORDAN FORSTÅ UTFORDRINGSBILDET

### – EN TEORETISK DRØFTING

#### 6.1 Forklaringsperspektiver

I artikkelen til Øgård (2008) fremkommer det at flere hevder at iverksettingsfasen er den viktigste faktoren for om en vil lykkes med et IKT-prosjekt eller ikke. Det gjelder i og for seg ikke entydig for IKT-prosjekter, men gjelder mer på generell basis når en ser på ulike sider ved realisering av offentlig politikk.

De forskningsspørsmål som er reist i denne studien og de konklusjonene som er trukket i forhold til funn i studien vil i dette kapitlet knyttes til den teoretiske forankringen oppgaven legger opp til.

#### 6.2 Forklaringsperspektiver prosjektstyring

Funnene i studien bekrefter i stor grad hypotese 1 om at det er en sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og dårlig prosjektledelse og mangel på kompetanse hos Evry i forhold til å «treffe» vismakommunene på en forståelig måte.

Det kan i stor grad skyldes at innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system ikke i tilstrekkelig grad sees i sammenheng som et organisasjonsendingsprosjekt og en planlagt endring.

Det er ved igangsettingen av prosjektet ikke klart å skape nok «klarhet for endring» blant de ansatte som deltar i prosjektet, som er en vesentlig faktor for å skape riktig oppfatning av hvorfor endringen er så viktig, (Jacobsen 2012).

eKommunestrategidokumentet som er strategigrunlaget for etablering av DDV og DDVs virksomhet, med klare målsetninger i forhold til innføring av nye systemer i alle DDV kommunene. Det er en alvorlig utfordring i prosjektet at strategigrunlaget ikke er tilstrekkelig kjent for deltakerne i prosjektet.

Flere av funnene kan også ses i sammenheng med at det ikke er klart å skape entydig oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god, (Jacobsen 2012). Spesielt er det viktig med god endringsledelse i forhold til vismakommunene som ikke synes å ha drivkrefter for endring i utgangspunktet ut fra det studien viser. Det er heller ikke klart å skape en entydig klarhet for om prosjektet legger opp til at alle kommunene skal ha lik løsning i oppsett av system og bruke systemet likt basert på felles rutiner. (Jacobsen, 2012).



Selv om viktighet for endring blir påpekt som et viktig moment i endringsledelse, skal en også ha i tankene at vismakommunene kan synes å ha en motstand mot endring som vises i at de forsvarer sterkt sin systemløsning. Dette er et moment som må tas med for å balansere vismakommunenes utsagn i forhold til at dagens løsning oppfattes som vesentlig bedre enn ny løsning.

Prosjektledelsen klarer ikke å avklare interne uklarheter tidlig nok i prosjektet, det tar for lang tid. Det kan synes at prosjektlederrollen har en mer koordinerende karakter, enn beslutningstaking, i og med at mye av interne avklaringer ligger til Kompetansenettverket å avklare. Mangel på kommunikasjon i prosjektet viser funn at mangler. Det blir påpekt at det er lite tilbakemeldinger til arbeidsgruppene på ting som skal avklares i prosjektet.

Kommunikasjon er viktig i en endringsprosess, og ligger til ledelsen å formidle. (Jacobsen 2012). Uklarheter i forhold til Evry kan det virker som det ikke er detaljerte nok avklart på forhånd hva som ligger til dem i prosjektet i forhold til inngått kontrakt.

Forventninger til deltakelse i prosjektet er at det ikke er forventninger for å delta eller at det er basert på tidligere erfaringer fra tilsvarende prosjekt. Tidsbruk til prosjektarbeidet synes å være dårlig avklart på forhånd i og med at det flertallet gir uttrykk for at det i perioder ikke er tilstrekkelig tid til dette arbeidet, og må kompenseres med ekstraarbeid for også å rekke andre faste arbeidsoppgaver. Forskning viser det er spesielt viktig at ledelsen tydelig viser hva slags konsekvenser endringer innebærer for den enkelte, og hvilke ressurser og støtte man kan forvente fra ledelsen i endringsprosessen (Jacobssen 2012).

Kommunikasjon og samarbeid internt i prosjektet mellom arbeidsgruppene for økonomi og lønn blir betegnet å være for dårlig, og være en risiko for at ting der ikke overlapper på en god måte. Kommunikasjon er en viktig faktor i en endringsprosess, (Jacobsen 2012).

Evrys manglende evne til å tilrettelegge arbeidsoppgavene på en forståelig og enkel måte er en alvorlig risiko i prosjektet. Budskap i en endringsprosess må formidles i en form og «et språk» som den enkelte i organisasjonen kjenner seg igjen i og kan identifisere seg med, (Jacobsen 2012). Det er helt avgjørende i en endringsprosess, og ligger til ledelsesrollen.

Det som fremkommer om prosessen så langt er: Rotete, mer koordinering, styring og grensesetting, mangel på kommunikasjon, valg av system preget av hastverk, hektisk, litt surrete og det er brukt for lang tid på å avklare forholdsvis enkle og strukturerte spørsmål. Det som nevnes her er kritiske faktorer som ligger til prosjektledelsen å få kontroll på.

En ting som ikke er påpekt er

Funnene i studien som gir støtte for hypotese 1 at det kan utledes sammenheng mellom utordringer i prosjektet og mangel på ledelse og evne til beslutningstaking hos prosjektledelsen (DDV) og mangel på kompetanse hos Evry gir styrke til de forklaringsperspektivene

Funnene som avdekkes i studien i forhold til prosjektledelse og prosessen er i stor grad sammenfallende med det Øgård (2008) trekker frem som forklaringsperspektiver som årsaker til problemer med prosjektstyring av iverksetting av IKT systemer.

### **6.3 Forklaringsperspektiver teknologien**

Funnene i studien bekrefter i stor grad hypotese 2 om at det er en sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og teknologien i seg selv.

Funnene avdekker at det oppfattes å være lite gjenkjennbarhet mellom den webversjonen Evry demonstrert på visningsdagen i desember 2015, før leverandør var valgt, og den desktopløsningen Evry benytter i arbeidsgruppene i implementeringsfasen. Øgård (2008) trekker frem det aspektet når det presenteres en løsning som viser seg ikke å kunne håndtere de problemer den var ment å løse. Det blir tilsvarende når Evry demonstrer en systemløsningen i en webversjon, mens det hele tiden benyttes desktopversjonen i arbeidsgruppemøtene som har en helt annen funksjonalitet.

Studien avdekker at det oppfattes som om ikke programvareløsningen er ferdig utviklet og testet ut på all funksjonalitet som det blir presentert at skal fungere. Funn avdekker at det oppfattes at deler av det som er presentert ligger lenger fremme i tid enn ved oppstart for agressokommunene 1.10.16 eller vismakommunene 1.1.17. Øgård (2008) trekker frem som forklaringsperspektiv til problemer i forhold til teknologien, at uferdig teknologi kan være årsak til problemer med innføring av nytt IKT system.

Funnene viser at vismakommunene oppfatter brukervennligheten som dårligere i desktopversjonen enn dagens løsning. Vismakommunene oppfatter ny løsning som vesentlig forskjellig fra dagens løsning og heller ikke klarer å forstå funksjonaliteten eller oppbygningen av ny programvareløsning er en alvorlig utfordring for prosjektet om det ikke tas på alvor omgående og gis tilstrekkelig opplæring for å redusere terskelen og usikkerheten i overgang til ny systemløsning for vismakommunene.

Uferdig teknologi, brukervennlighet og stort brukergrensesnitt sammenfaller alle med forklaringsperspektiver til teknologi Øgård (2008) trekker frem som årsaker til problemer med innføring av IKT systemer.

#### **6.4 Forklaringsperspektiver makt og organisasjonspolitikk**

Funnene i studien bekrefter ikke hypotese 3 om at det er en sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og forhold i makt eller organisasjonspolitikk.

Funnene i studien bekrefter ingen sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og forhold i makt eller organisasjonspolitikk.

Det er heller ikke noen forklaringsfaktorer Øgård (2008) trekker frem som forklaringsfaktor til makt og organisasjonspolitikk som samsvarer med funn i studien.

#### **6.5 Hovedutfordringer i prosjektet**

Det som avdekkes som de mest alvorlige utfordringene i prosjektet så langt er:

- Strategigrunnlaget i forhold til prosessen er ikke kjent for deltakerne i prosjektet.
- Mangel på ledelse og beslutningsevne i prosjektledelsen (DDV).
- Oppfatningen av at det er demonstrert en løsning som viser seg ikke å være den løsningen kommunene skal starte opp med pr. 1.10.16 eller 1.1.17.
- Vismakommunenes manglende forståelse av ny programløsning, og Evrys manglende evne til å formidle systemet og arbeidsgrunnlag på en forståelig måte, spesielt til vismakommunene.

Dette er funn som indikerer store og til dels alvorlige utfordringer i prosjektet.

De fleste som deltar i prosjektet kjenner ikke strategigrunnlaget og målsetningene, eller føringene for hvorfor og hvordan prosjektet skal designes. Det er ikke tilkjennegitt for deltakerne i prosjektet. For å få en strategi til å virke etter sin hensikt må den formidles og gjøres kjent for å få den til å virke som en naturlig del for de ansatte som deltar i prosjektet. (Jacobsen 2012). Det er spesielt viktig at dette formidles og gjøres kjent på en måte som gjør vismakommunene klar for at dette er en viktig endring basert på et strategisk grunnlag. Vismakommunene viser gjennomgående lite tilfredshet med skifte systemleverandør på grunn av stor tilfredshet med dagens løsning. Det er da en viktig oppgave for prosjektledelsen

(DDV) å skape opplevelse av viktighet for endringen. Det er i tilfelle som dette det er av stor betydning når drivkreftene er vage og uklare, (Jacobsen 2012).

Prosjektlederrollen blir betegnet mer som en koordinerende rolle, og at faglige avklaringer i skal skje i Kompetansenettverket. Det har vist seg å være tidkrevende å få avklart relativt enkle ting, og ting som burde vært avklart på et mye tidligere tidspunkt i prosessen. Prosjektet er svært sårbart i forhold til den korte tidshorisonen prosjektet skal gjennomføres i. Funnene indikerer mangel på tydelighet og grensesetting i prosjektlederrollen.

På demonstrasjonsdagen i desember 2015 viste Evry sin webløsning med tilhørende mobilteknologi og apper. I arbeidsgruppemøtene bruker Evrys konsulenter kun desktopløsningen. Oppfatningen er i hovedsak at det har vært demonstrert i en webversjon som ikke er den kommunene starter opp med når de går i produksjon pr. 1.10.16 og 1.1.17. Den løsningen kommer først i senere utgave. Det oppfattes at ikke Evry kan levere løsning som forespeilt.

Vismakommunenes manglende forståelse av ny programløsning og grunnlaget for arbeidsoppgaver for å tilrettelegge overgang til ny løsning, sammen med Evrys manglende evne til å legge til rette for arbeidsoppgaver på en forståelig måte, formidle ny løsning på en forståelig måte for vismakommunene, synes å være en særdeles kritisk faktor for kvaliteten i ny systemløsning.

For å kunne sikre veien videre i prosjektet det settes inn tiltak for å minimere utfordringer og risikofaktorene som er fremkommet her.

## 7.0 HVA SKAL TIL FOR Å SIKRE VEIEN VIDERE?

Studien viser at det er avdekket flere utfordringer i prosjektet med å implementere nytt økonomi-/lønn-/HR system i DDV kommunene, noen til dels alvorlige.

For å svare på del II av problemstillingen i oppgaven:

### *Hva skal til for å sikre veien videre?*

Det må først av alt tas grep om de 4 hovedutfordringene som er avdekket gjennom funn i studien:

- Gjøre kjent strategigrunnlaget for prosjektdeltakerne.
- Tydeligere prosjektledelse (DDV).
- Avklare og gjøre kjent hva innebærer den programløsningen DDV kommunene får ved oppstart pr. 1.10.16 for agressokommunene pr. 1.1.17. Hva kan forventes kommer i fortsettelsen
- Styrke vismakommunenes forståelse for ny programløsning, og styrke Evrys evne til å formidle systemet og arbeidsgrunnlag på en forståelig måte, spesielt til vismakommunene.

Kjennskap til innholdet i strategien og det å kjenne målet for en endringsprosess er avgjørende for å kunne lykkes med en planlagt endring. Strategien må være så godt kjent, og snakket så tydelig at den blir helt naturlig for de som deltar i prosjektet. (Jacobsen 2012). Strategigrunnlaget må gjøres kjent for deltakerne og la det bli en naturlig rettesnor for hva prosjektet legger opp til. Jeg tenker det kan avklare på forståelsen for den enkelte hvordan ting henger sammen.

Det må bygges et hurtigarbeidende opplæringsnettverk basert på strategigrunnlaget i eKommunestrategidokumentet.

Slik prosjektet er organisert med at det er Kompetansenettverket som skal ta avgjørelser av faglig karakter i forhold til arbeidsgruppene, blir dette en tidkrevende måte å avklare ting på. I Kompetansenettverket skal 9 kommuner enes. Det tar relativt lang tid å avklare forholdsvis enkle strukturelle spørsmål. Prosjektlederrollen må bli en lederrolle med nødvendig beslutningsmyndighet, og ikke kun operere som en koordinator i prosjektet.

Evry har i sin demonstrasjon av løsning presentert noe som ligger lenger frem i tid enn det som blir tatt i bruk pr. 1.10.16 og 1.1.17 viser oppfatningene i studien.

Det må avklares hva som ligger i løsningen som skal i produksjon pr. oppstartstidspunkt og hva det er som kommer i en senere runde.

Det oppfattes uklart for de ansatte som deltar i prosjektet hva som ligger i løsningen ved oppstart. Hva er det grunnleggende som blir levert, og hva ligger som utviklingspotensiale. Dette avdekkes det stor usikkerhet i forhold til.

Vismakommunenes manglende forståelse av ny programvareløsning er en kritisk risikofaktor som det er forbundet mye usikkerhet til i forhold til kvaliteten på det arbeidet som er levert inn og skal være grunnlag i nytt system. Det må være tettere oppfølging og dialog mellom Evry og spesielt vismakommunene i forhold til å kvalitetssikre de grunnlagsdataene som er sendt inn som grunnlag for ny løsning. Funnene avdekker stor usikkerhet med hensyn til kvaliteten for vismakommunene.

Det må iverksettes tettere oppfølging og forståelige tilbakemeldinger på ting som blir sendt inn som grunnlag for ny løsning.

Vismakommunenes generelle forståelse av ny systemløsning må styrkes.

Det gjøres tiltak som kan avverge at ansatte ikke klarer å «stå i» jobbene sine når vismakommunene skal i produksjon, visst ikke de ansatte blir både trygget på kvalitet og forståelse av ny systemløsning tidlig nok før vismakommunene skal i produksjon er det en stor risiko for at ansatte ikke takler overgang til ny systemløsning.

## 8.0 OPPSUMMERING AV STUDIEN

Forskningsspørsmålene som har vært reist i denne studien har vært:

1. Er årsaken til utfordringer i prosjektet så langt dårlig prosjektledelse og mangel på kompetanse hos aktørene som deltar i prosjektet?
2. Er årsaken til utfordringer i prosjektet teknologien i seg selv?
3. Kan det påvises årsaker i makt eller organisasjonspolitikk som har påvirket iverksettingsfasen i prosjektet?

Funn i forhold til forskningsspørsmål 1 avdekker så langt i prosjektet at det kan avledes en sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og dårlig prosjektledelse med blant annet lite tydelig prosjektledelse og mangel på å gjøre kjent strategigrunnlag for deltakerne i prosjektet som ligger til grunn for prosjektet med innføring av nytt økonomi-/lønn-/HR system.

Funn i forhold til forskningsspørsmål 1, 2.del om utfordringer i prosjektet kan sees i sammenheng med mangel på kompetanse hos aktørene i prosjektet, prosjektledelsen (DDV), PA-Consulting, Evry eller de ansatte som er med i prosjektet, avdekker at det er en sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og manglende kompetanse i forhold til Evry sin evne til å forstå vismasystemene og å formidle forståelig arbeidsgrunnlag for ny løsning i forhold til vismakommunene.

Funn i forhold til forskningsspørsmål 2 viser flere elementer som avdekker utfordringer i prosjektet som kan sees i sammenheng med selve teknologien. Det er 3 hovedelementer som utpeker seg: Evry har presentert en løsning som ligger lenger frem i tid enn det ser ut som er den løsningen DDV starter opp med når ny løsning skal gå i produksjon pr. 1.10.16 og 1.1.17. Brukervennligheten i ny desktopløsning oppfattes som vanskelig for vismakommunene. Ny løsning oppfattes vesentlig forskjellig for vismakommunene og indikerer stort brukergrensesnitt i forhold til dagens vismaløsning.

I forhold til forskningsspørsmål 3 om det kan utledes sammenheng mellom utfordringer i prosjektet og forhold i makt eller organisasjonspolitikk som har påvirket iverksettingsfasen i prosjektet, avdekker ikke funn i studien noen sammenhenger som kan gi støtte for dette.

Hva er så implikasjonene av min studie rent teoretisk og praktisk?

Innføring av nye datasystemer i regi av DDV og ellers i resten av kommune Norge vil skje gjennom flere tilsvarende prosjekter.

I forhold til det teoretiske aspektet er det interessant å se at det utfordringsbilde jeg finner i denne studien og det Øgård 2008 avdekket i sin studie, langt på vei avdekker de samme svakhetene, og avdekker utfordringer i forhold til de samme faktorene.

Når det gjelder den organisatoriske iverksettingsprosessen viser det mangle på læring. Mye ny god teknologi er nok innført, men klarer man ikke å iverksette denne på en god måte hjelper det lite. Kostnadene renner på, belastningene for aktørene blir store, og effektene blir ikke som forventet.

Det en kan se av dette er at IKT iverksettingsprosjekter har utviklet seg svært lite i et organisasjonsendringersperspektiv. Dette ligger som en grunnleggende føring Stortingsmelding 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet at IKT iverksettingsprosjekt må sees i sammenheng med et organisasjonsendringersprosjekt, og ikke kun et rent IKT prosjekt.



## 9.0 Litteraturliste

- Groth, L. (1999), *Future Organizational Design. The Scope for the IT-Based Enterprise*, Chichester, Wiley.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O.H. og Kaufamm, G. (2001), *Ledelse i teori og praksis*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. 3. utg. Kristiansand: Tano.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: HøyskoleForlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2. utg.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2009). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*: 4. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, March-April: 59-67
- Offerdal, Audun. (2012), *Iverksettingsteori – resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel? Det kommunale laboratorium*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Offerdal, Audun, Stat og styring 02/2015, *Sjanseseilas eller gjennomføringskraft?*
- Øgård, M. (1997), IKT-prosjekt som iverksettingsprosess – eller hvorfor Bill Gates ikke behøvde å komme til byen. I Byrkjeflot, H. (Red.), *Fra styring til ledelse*, (s.232-254), Bergen – Sandviken, Fagbokforlaget, utgitt i samarbeid med LOS-senteret
- eKommunestrategi og skisse til organisering av IKT-samarbeidet i Det Digitale Vestre Agder.*
- ks-digitaliseringsstrategi Digitaliseringsstrategi 2013-2016 for kommuner og fylkeskommuner.*
- Meld. St. 27 (2015–2016) *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*

<http://www.ddv.no/>

<http://www.ddv.no/ddv-strategi/>

<http://www.ddv.no/ddv-drift/>

<https://www.wikipedia.no/>

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Forespørsel om tillatelse til å forske

#### Vedr. masteroppgave i Master i ledelse, Universitetet i Agder

Det forestående forskningsprosjektet «*Utfordringer i prosessen med å klarlegge for innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system i ni DDV-kommuner*» er en masteroppgave som er en del av studiet Master i ledelse ved Universitetet i Agder.

- Formålet med studien er å undersøke blant de som har deltatt i kjernearbeidsgruppene eller Kompetansenettverket hvordan de oppfatter utfordringer i prosjektet i den pågående prosessen med å klargjøre for innføring av nytt økonomi-/lønn/HR system i forhold til følgende faktorer:
  - Prosjektledelse og prosessen
  - Teknologi
  - Makt og organisasjonspolitikk
- Problemstillingen for studien er: ***Hvilke utfordringer har en møtt på i prosessen med å klarlegge for innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system i de ni DDV-kommunene?***

#### ***Hva skal til for å sikre veien videre?***

- Undersøkelsen er tenkt gjennomført som en intervjuundersøkelse blant utvalgte respondenter i kjernearbeidsgruppene økonomi, lønn/HR og Kompetansenettverket.

Rutinene for bevaring av informasjon som jeg får tilgang til ved innhenting av data til prosjektet, samt anonymisering og konfidensialitet, følger [NSDs](#) retningslinjer for personvern. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, informantenes og organisasjonens personsensitive informasjon vil bli anonymisert i den endelige oppgaven.

All data innhentet i forbindelse med prosjektet bevares på et sikkert sted og vil bli slettet ved prosjektslutt innen 31.7.16

Informanter skal gi sitt samtykke til deltakelse i prosjektet. Det er frivillig å delta i prosjektet, og informanter kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Eventuelle spørsmål vedr. prosjektet kan rettes til professor Morten Øgård, Uia, tlf. 38 14 17 71.

Mvh

*Kari Holte Ellingsen*

*E-post: kael@marnardal.kommune.no*

*Mob: 93 66 03 56*

## 9.2 Tillatelse til å forske på utfordringer i ERP-prosjekt i DDV-kommunene

**Fra:** Trine Beate Resmann

**Sendt:** 25. mai 2016 10:43

**Til:** Kari Holte Ellingsen <Kari.Holte.Ellingsen@marnardal.kommune.no>

**Emne:** SV: FORESPØRSEL OM FORSKNING PÅ PROSJEKT INNFORING NYTT ERP-SYSTEM I DDV KOMMUNENE

Hei

Jeg bekrefter samtykke til deltagelse I prosjektet.

Vennlig hilsen

**Trine Beate Resmann**

---



DDV Strategi

Seniorrådgiver

Mobil: +4793242870

Epost: [TrineBeate.Resmann@ddv.no](mailto:TrineBeate.Resmann@ddv.no)

Nettside: [www.ddv.no](http://www.ddv.no)

**Fra:** Kari Holte Ellingsen

**Sendt:** fredag 13. mai 2016 14.06

**Til:** Trine Beate Resmann <[TrineBeate.Resmann@ddv.no](mailto:TrineBeate.Resmann@ddv.no)>

**Emne:** FORESPØRSEL OM FORSKNING PÅ PROSJEKT INNFORING NYTT ERP-SYSTEM I DDV KOMMUNENE

Hei

Viser til avtale vi har om at jeg kan benytte innføring av nytt ERP-system i DDV-kommunene som grunnlag for min masteroppgave i studie Erfaringsbasert master i ledelse ved Uia. Jeg oversender skriftlig forespørsel med nærmere beskrivelse av formålet.

Ber om bekreftelse på denne forespørselen.

Ønsker du mer utfyllende opplysninger, bare ta kontakt. Jeg er godt i gang med opplegget allerede, må bare ha alle formalitetene på plass.

Mvh

*Kari Holte Ellingsen*

*Rådgiver - Service*

*Marnardal kommune*

Tlf. 38 28 92 46

E-post: [Kael@marnardal.kommune.no](mailto:Kael@marnardal.kommune.no)

## 9.3 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt – informasjon

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

*”Utfordringer i prosessen med å klarlegge for innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system i DDV-kommunene.*

*Hva skal til for å sikre veien videre?”*

#### **Bakgrunn og formål**

På bakgrunn av at Evry ikke lenger viderefører videreutvikling og ajourhold av dagens Agressoversjon i Agressokommunene i DDV-samarbeidet etter 1.10.16, er det bestemt at alle kommunene i DDV-samarbeidet skal skifte til nytt felles økonomi-/lønn-/HR system i en felles prosess for alle ni kommunene. I forbindelse med mitt arbeid med å skrive en masteroppgave som avsluttende del av en erfaringsbasert master i ledelse ved Universitetet i Agder har jeg fått lov til å benytte nevnte prosjekt som grunnlag for min masteroppgave. Jeg har valgt å studere utfordringer i prosessen med å klargjøre for innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system i DDV-kommunene, og se om det kan avdekkes ting som kan hjelpe på for å sikre veien videre.

Jeg ønsker å benytte meg av de som har vært med lengst i prosjektet enten i kjernearbeidsgruppe økonomi, lønn og Kompetansenettverket fordelt mellom Agresso- og Vismakommuner som respondenter for undersøkelsen. (Jeg er selv deltaker i prosessen, i kjernearbeidsgruppe for lønn, men presiserer at i denne rollen er det kun som forsker på prosessen jeg skal bruke).

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg vil foreta en intervjuundersøkelse pr. telefon/skype med de som deltar etter en oppsatt intervjuguide. Intervjuguiden som benyttes omhandler noen bakgrunnsopplysninger i forhold til type gruppe den enkelte representerer og hvilket økonomi-/lønn-/HR system som benyttes pr. i dag. Videre omhandler spørsmålene ting i forhold til prosjektledelse og prosessen, teknologi og makt og organisasjonspolitik. Intervjuet tas opp på lydfil kun til bruk for dette formålet.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle opplysningene blir fremstilt anonymt. Lydopptaket lagres på helt separat lydopptaker. Dataene er kun tilgjengelige for student og veileder. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Den enkelte deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i fremstillingen i oppgaven. Er det ønskelig å få tilsendt transkribert utkast av eget intervju er det bare å ta kontakt. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.6.16. Datamaterialet vil bli slettet etter godkjenning av oppgaven.

**Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål om deltakelsen, eller spørsmål om studien kan disse rettes til prosjektansvarlig student: Kari Holte Ellingsen, på tlf. 93 66 03 56, evt. veileder ved Universitetet i Agder, professor Morten Øgård, tlf. 38 14 17 71.

**Samtykke til deltakelse i studien**

Samtykke er gitt muntlig.

## 9.4 Intervjuguide

### Intervjuguide: Innføring nytt økonomi- og lønn/HR system i DDV-kommunene

#### Bakgrunnsopplysninger:

- Hvilket økonomi- og lønssystem brukes i din kommune i dag?
- Hvilken kjernearbeidsgruppe har du deltatt i i innføringsarbeidet med nytt økonomi- og lønssystem?
- På hvilket tidspunkt ble du del av kjernegruppen?
- Er du deltaker i Kompetansenettverket?  
Hvis ja:  
Kan du si noe om hvilken rolle Kompetansenettverket representerer i prosjektet?
- Hva er bakgrunnen for og hvorfor deltar du i dette prosjektet med innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system?
- Deltok du på demonstrasjonsdagene 14.-16.12.15 og var med i evalueringen av leverandørene etter leverandørenes presentasjon av systemene?  
Hvis ja:
- Oppfatter du at Every's presentasjonen av programløsning på demonstrasjonsdagen er gjenkjennbar med den desktopløsningen som Evry benytter i oppstartsarbeidet for implementeringsfasen, og anbefaler som versjon for dem som er hovedbrukere av systemet?

#### Prosjektledelse og prosessen:

- Har du hørt om eKommunestrategidokumentet?  
Hvis ja:
- Hvor godt kjenner du innholdet i eKommunestrategidokumentet?  
Hvis nei:
- Kjenner du bakgrunnen for hvorfor DDV skal ha alle kommunene over på samme økonomi- og lønssystem?
- Synes du det høres fornuftig ut at alle kommunene i DDV samarbeidet skal over på samme økonomi- og lønssystem?
- Oppfatter du at prosjektledelsen (DDV) har kompetanse som kreves for å realisere prosjektet etter oppsatt plan?
- Oppfatter du at PA-Consulting har ekspertise tilpasset dette prosjektet for å tilføre prosjektet nødvendig kompetanse for å realisere prosjektet etter oppsatt plan?
- Hvordan oppfatter du Evry sin rolle med å gjennomføre og legge til rette for de ulike arbeidsoppgavene på en forståelig og enkel måte for å tilpasse grunnstruktur og grunndata fra gammelt til nytt system?
- Hva tenker du i forhold til at Evry ikke har tidligere erfaring med å konvertere fra Vismakommuner over til Unit 4 Business World sine system i forhold til å få til en vellykket overgang til nytt økonomi-/lønn-/HR system for alle kommunene?
- Hvordan oppfatter du at uklarheter som dukker opp underveis i prosjektet blir håndtert? (Gjelder i forhold til DDV, PA-Consulting og Evry).

- Har din deltakelse i prosjektet stått i forhold til dine forventninger og det du ble forespeilt når du «gikk inn i» prosjektet?
- Oppfatter du at de ansatte som deltar i prosjektet har tilstrekkelig med tid og kompetanse til å gjøre en god nok jobb med arbeidet som forventes skal gjennomføres av deltakerne i prosjektet?
- Oppfatter du at du får tilstrekkelig oppfølging og støtte for å delta i prosjektet? Gjelder både fra egen arbeidsplass/kommune og i prosjektgruppen du deltar i? (I prosjektgruppen menes både fra DDV, PA-Consulting og Evry, i tillegg til de andre kollegaene som deltar i samme kjernearbeidsgruppe eller i Kompetansenettverket).
- Hvordan oppfatter du samarbeidet mellom begge kjernearbeidsgruppene, økonomi og lønn/HR og Kompetansenettverket har vært underveis i prosjektet?
- Hvordan oppfatter du at prosjektet legger opp til at alle kommunene skal ha lik løsning i oppsett av systemet, og bruke systemet likt basert på felles rutiner for alle kommunene?
- Hvordan oppfatter du prosessen totalt sett så langt i prosjektet?
- Hva tenker du kunne vært gjort annerledes i prosessen så langt?
- Har du forslag til endringer i prosessen som kan føre til forbedringer videre i prosessen?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

#### Teknologien:

- Oppfattes ny programvareløsning å være ferdigutviklet på alle områder og testet ut til å fungere på all funksjonalitet som det blir presentert at skal fungere?
- Oppfattes ny programvareløsning som et teknologisk fremskritt i forhold til dagens løsning?  
Hvis ja:
- Kan du utdype nærmere hva som ser bedre ut med den nye løsningen enn dagens løsning.  
Hvis nei:
- Kan du utdype nærmere hva som er bedre med dagens løsning enn den nye løsningen, bortsett fra at denne er bedre kjent for deg.
- Hvordan opplever du brukervennligheten i ny løsning i forhold til dagens løsning?
- Oppfattes ny løsning vesentlig forskjellig fra dagens løsning?
- Ser du for deg at innføring av nytt økonomi- og lønn-/HR system vil generere effektiviseringseffekter på noen områder?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

#### Makt og organisasjonspolitik:

- Hva tenker du om påvirkning av makt eller organisasjonspolitik i prosjektet? Kan du peke på noen dominerende faktorer?
- Oppfatter du noen form for dominans av grupperinger i prosjektet?



- Oppfatter du fasen for forarbeidet til implementeringsfasen som likeverdig selv om du er en Agressokommune eller Vismakommune i forhold til hvordan arbeidet legges opp?

Utdyp – begrunn – gi eksempler

Helt avslutningsvis:

- Er det andre ting i prosessen du ser som utfordrende for en vellykket implementering av nytt økonomi-/lønn-/HR system?