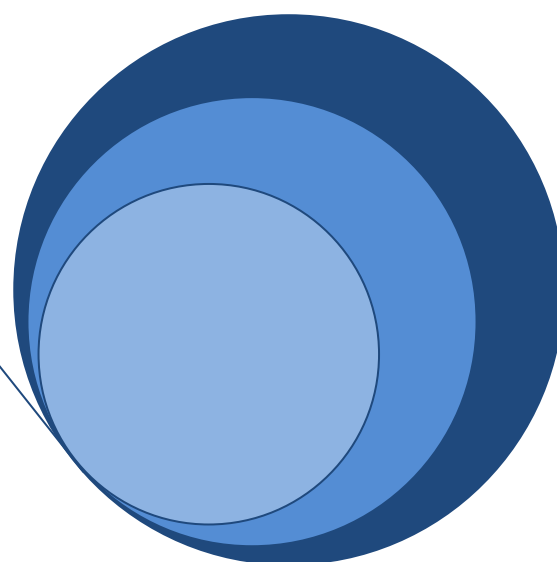


Den umulige Business Case

Anvendelse af Business Case ved
implementeringsprojekter i Sundhedssektoren

Master Afgangsprojekt 2. årgang

Master of Information Technology
med specialisering i Sundhedsinformatik
Efter- og videreuddannelse

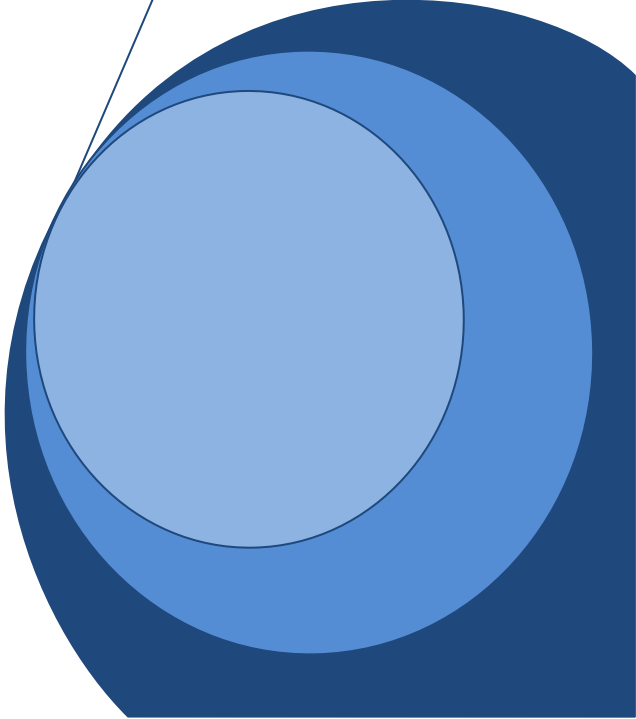
Udarbejdet af:

Therese Juel Hoffensetz

Vejleder:

Karsten Niss

Juni 2014



Abstract

Introduction

Healthcare introduces new IT technologies, new working processes, which mean that workers in the Danish health care system must competence developed in order to get the most out of the systems. All this cost a lot of financial resources, and the question is whether there is really any knowledge regarding the effect of productivity and quality of these implemented IT technologies. At the same time, questions are asked whether there will be some real gains from it. The business case (BC) for the implementation of IT technology is a management tool which explains the factors that motivate the need for implementing changes in an organization and at the same time argues why the specified modification must be implemented. The use of the business case forms the formal basis for decisions in order to be a decision-making and a management tool through implementation processes. The aim of this study project is to investigate how the BC for re-commissioning of Shared Medication Fælles Medicin Kort (FMK), affected the implementation process.

Methods and materials

The study design of the study project is based on a case study; FMK's restarting in the Capital Region. In the study project's

first phase has literature search and document collection regarding the problem area has been carried out. To examine the problem area a qualitative method is used to give a picture of the studied subject field from research interviews with project participants, FMK ambassador, project manager, implementing responsible and consultant from the Portfolio section. The approach to the design and execution of qualitative research interviews, the project has used Steinar Kvale's seven-step phase which ensures that the collection data is as valid as possible.

Results

The study has shown that the BC has had no particular importance in the implementation process of re-commissioning translation of FMK in the Capital Region. The BC is not being used as a dynamic management tool. The argumentation will there for be whether the relevance of the BC in the future will be as a dynamic document instead of a concealed one.

Discussion

The gap between what is being promised and what is actually being delivered is disgusted. The large gap is to realize the stated benefits, written in the business case, which need necessary future considerations in the use of the BC.

Resume

Indledning

Sundhedssektoren indfører nye IT teknologier og nye arbejdsprocesser, som gør, at medarbejderne i det danske sundhedsvæsen skal kompetenceudvikles for at kunne få mest muligt ud af systemerne. Dette koster mange økonomiske midler, og spørgsmålet er, om der egentlig kendes til effekten af produktiviteten og kvaliteten af disse implementerede IT teknologier. Samtidig stilles der spørgsmål ved, om der kommer nogle reelle gevinster ud af det. Business casen for implementering af IT teknologien er et styringsredskab, som gør rede for de forhold, der motiverer behovet for at iværksætte ændringer i en organisation, samt argumenterer for, hvorfor den angivne ændring skal implementeres. Anvendelsen af business casen danner formelt grundlag for beslutninger for derved at være et beslutnings- og styringsværktøj igennem implementeringsprocesser. Målet med dette studieprojekt er, at undersøge, hvordan business casen, for genidriftsættelse af Fælles Medicin Kort (FMK), har betydning for implementeringsprocessen.

Metode og materiale

Studieprojektets undersøgelsesdesign tager udgangspunkt i et casestudie; FMK's genidriftsættelse i Region Hovedstaden. I studieprojektets først fase er der foretaget litteratursøgning og dokumentindsamling

på problemfeltet. Til at undersøge problemfeltet er anvendt en kvalitativ metode for at give et billede af det undersøgte genstandsfelt med følge af forskningsinterviews med projektdeltagere, FMK ambassadør, projektleder, implementeringsansvarlig og konsulent fra Portefølje sektionen. Tilgangen til design og udførelse af kvalitative forskningsinterview har studieprojektet anvendt Steinar Kvale's syv trinsfase, der sikrer indsamlingen så valid data som muligt.

Resultat

Undersøgelsen har vist, at business casen ikke har haft nogen særlig stor betydning i implementeringsprocessen ved genidriftsættelse af FMK i Region Hovedstaden. Business casen bliver ikke anvendt som et dynamisk styringsværktøj. Der bliver derfor argumenteret for relevansen af, at business casen fremadrettet bliver et dynamisk dokument i stedet for at være et støvet skuffedokument.

Diskussion

Der diskuteres det gab, der er mellem det, som bliver "lovet" i business casen og det, som egentlig bliver leveret. Det store gab er at realisere de opstillede gevinster, som er skrevet i business casen og, som har brug for nødvendige fremadrettede overvejelser ved brugen af business casen.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Resume	2
Indholdsfortegnelse	3
Forord	5
Indledning	7
Anvendte begreber og definitioner	8
1 Problemstilling	8
1.1 Business case og Gevinstrealisering	8
1.2 Problemanalyse	11
1.3 Problemafgrensning	16
1.4 Problemformulering	16
2 Den videnskabelige teoretiske tilgang	17
2.1 Deduktivt princip og hermeneutik	17
2.2 Fænomenologi	18
3 Undersøgelsesdesign	18
3.1 Casestudie	18
3.2 Identificering af casestudie	19
3.3 Dataindsamling	21
3.4 Dokumentindsamling og litteratursøgning	21
3.5 FMK dokumenter	22
3.6 Diskussion af undersøgelsesdesign	22
4 Metode	22
4.1 Kvalitative interviews	22
4.2 Udvælgelse af informanter	23
4.3 Ethiske overvejelser	23
4.4 Kvale's syv faser	24
4.4.1 Tematisering	24
4.4.2 Design	25
4.4.3 Interview	25
4.4.4 Transskribering	25

4.4.5	Analyse	26
4.4.6	Verifikation	26
4.4.7	Rapportering	27
4.5	Diskussion af metode	27
5	Teori.....	27
5.1	Baggrund for valg af teori	27
5.2	Præsentation af teorier	28
5.3	Business Case teori	30
5.4	Kotters forandringsteori	34
5.5	Gevinstrealiseringsteori	36
5.6	Diskussion af anvendte teorier	39
6	Analyse og Diskussion.....	41
6.1	Analyse af brugen af Region Hovedstadens projektmodel.....	43
6.1.1	Sammenfatning.....	46
6.2	Analyse af Wards sekstrinsmodel	46
6.2.1	Sammenfatning.....	52
6.3	Analyse af uddybning af Wards fjerde trin med Kotters forandringsprincipper 52	
6.3.1	Sammenfatning.....	58
6.4	Analyse af Ashurst's gevinstrealiseringsprincipper	58
6.4.1	Sammenfatning.....	63
7	Kritik af anvendt metode	64
7.1	Litteratursøgning	64
7.2	Identificering af case	64
7.3	Videnskabsteori.....	64
7.4	Kvale	64
7.5	Validitet	65
7.6	Reliabilitet.....	65
7.7	Generaliserbarhed.....	66
7.8	Studere egen organisation	66
7.9	Teorier.....	67
8	Konklusion	67

9	Perspektivering	70
10	Anvendt litteratur	73
11	Bilagsoversigt	76
11.1	Bilag 1 – Anvendte begreber og definitioner	76
11.2	Bilag 2 – Mail til informanter	81
11.3	Bilag 3A – Interviewguide for fokusgruppeinterview	82
11.4	Bilag 3B – Interviewguide for énmandsinterview	86

Forord

Dette studieprojekt er gennemført af én studerende på 2. år af Masteruddannelsen i Sundhedsinformatik, som det afsluttende masterspeciale ved Aalborg Universitet. Udgangspunktet har været oplevelser fra praksis i forhold til egen rolle som implementeringskonsulent af kliniske projekter i Sundhedssektoren, Region Hovedstaden.

Det har været et privilegium at fordybe sig i udførelsen af studieprojektet med dets mange facetter. Emnet i studieprojektet ligger mig nært, og interessen for feltet har derfor været en drivkraft for at gennemføre studiet. Der har været mange faktorer, der på intrikat vis har samspillet omkring udformningen af studieprojektet, og af denne årsag vil jeg gerne takke følgende personer:

Interviewpersoner, som, trods en travl hverdag, har medvirket til mine interviews, heriblandt projektleder, implementeringsansvarlig, konsulent fra Programkontor, projektdeltagere og FMK ambassadør, samt alle de der har medvirket på sidelinjen, som sparringspartner, der har stillet op, når jeg har haft behov for sparring og meningsudveksling. Det ville have været svært uden deres værdifulde og velovervejede input.

Min vejleder Karsten Niss for hans utrolige nyttige og altid velreflekterende vejledning, som har bragt mig langt. Hans kompetencer og input til studieprojektets proces har udgjort en vigtig faktor i forbindelse med såvel selve processen som udformningen af rapporten.

Aalborg Universitet Bibliotek, København, som muliggjorde at jeg kunne komme på kursus i RefWorks, og har været en uundværlig hjælp i min skriveproces. Det har gjort det så meget nemmere at kunne importere mine litteraturreferencer direkte ind i rapporten.

Mine kære, for input og masser af kærlig omsorg under udarbejdelsen af dette studieprojekt. Det har til tider været en stor opgave for dem at skulle rumme en studerende, som skriver et studieprojekt. Jeg har fået pladsen til at være forsker, og de har stillet op, når mine frustrationer har været høje. Jeg ville ikke kunne have klaret processen uden deres forståelse og omsorg.

Sidst, men bestemt ikke mindst, retter jeg en stor tak til min arbejdsplads Center for It, Telefoni og Medico, som har finansieret min masteruddannelse med alt inkluderet.

Therese Juel Hoffensetz

Indledning

Inspirationen til dette projekt er opstået på baggrund af en initierende undren over, at der indføres ny IT teknologi, nye arbejdsprocesser omkring teknologien samt nye kompetencer hos medarbejderne i Sundhedssektoren, men kendes der egentlig til effekten af produktiviteten og kvaliteten af disse teknologier? Der er meget stor fokus på IT i Sundhedssektoren i form af både store og små systemer, i den forbindelse bruges der millioner af kroner. Hvad får vi ud af det - ved vi det overhovedet? (www.version2.dk)

Der tales så meget om gevinstrealisering, når der implementeres ny IT teknologi, men tilsyneladende kommer der ingen reelle gevinster ud af det. (www.version2.dk)

Når IT teknologien er implementeret, hvorledes sikrer man, at de gevinster, der blev beskrevet og lovet i business casen, for det pågældende projekt, bliver realiserede? Måske, fordi gevinster ikke er defineret tydeligt nok i projekterne, eller måske er de defineret tydeligt, men er ikke konkretiserede så meget, at de kan måles og opfyldes? (www.version2.dk) Nyttевærdien kan dale, da brugerne ikke bliver motiveret af de mange IT systemer, der leveres uprøvede og fejlbehæftede, og som absolut ikke er nogen gevinst for brugerne og for deres kliniske arbejdsgange. (www.version2.dk)

Når et projekt skal starte op, bliver der udarbejdet en business case, hvilket er et defineret styringsværktøj, der kan anvendes til at sikre velovervejede og gennemarbejdede grundlag for beslutningen om investeringen. Umiddelbart har business casen vundet indpas i kommunal, statslig og privat regi i både ind- og udland, og Digitaliserings-styrelsen i Danmark har udarbejdet en vejledning til Statens Business Case Model, august 2013 (www.digitaliseringsstyrelsen.dk) Denne beskriver formålet med en business case, og Statens business case i den fællesstatslige IT projektmodel og programmodel.

Det har vakt interessen i forhold til, om business casen igennem en implementerings-proces egentlig har betydning og anvendes som tiltænkt i form af et styringsværktøj.

Anvendte begreber og definitioner

Forklaring på anvendte begreber og definitioner, hvilket anvendes i studieprojekt er vedlagt som Bilag 1. Formålet er at give læseren et overblik, som er med til at gøre studieprojektet mere forståeligt.

1 Problemstilling

I det følgende afsnit vil der blive redegjort for emneområdet og beskrevet de faktorer, der leder frem til problemformuleringen. Afsnittet indeholder en introduktion til en business case, gevinst og gevinstrealisering samt forandringsledelse, der præsenterer projektets problemstilling, som vil lede frem til en problemafgrænsning, hvor projektets problemformulering til sidst præsenteres.

Business cases og gevinstrealisering er et emne, som mange offentlige og private virksomheder arbejder med i forbindelse med implementering af ny IT teknologi. (www.peakconsulting.dk) Business casen er et kendt og anvendt værktøj og benyttes typisk i forbindelse med beslutningen om at igangsætte et projekt. Business casen indeholder bl.a. identificering af gevinster, som skal gevinstrealiseres for at få mere værdi af den pågældende nye IT teknologi. (www.peakconsulting.dk) Det er implicit, at der er en forventning om, at få mere værdi ud af projekterne og dermed investeringerne. Der er dog mange udfordringer i forbindelse med gevinstrealisering i forhold til at få dem identificerede og konkretiserede, i forhold til opfølgning af gevinsterne samt i forhold til modstand fra slutbrugerne og manglende fokus og kompetencer for at få gevinsterne høstet. (www.peakconsulting.dk)

Det er typisk selve IT leverancen, man monitorer, når der ses på et projekts status. Der er typisk ikke blik på gevinsterne, som leverancen kan give. (www.version2.dk) Der er behov for at måle fremdriften i forhold til realisering af gevinsterne, som et nyt IT system kan give for derved at kunne igangsætte tiltag, der kan rette op på situationen, hvis der er behov for det. Derfor skal der være lige så stor fokus på monitorering af gevinsterne som på leverancen. (www.version2.dk)

1.1 Business case og Gevinstrealisering

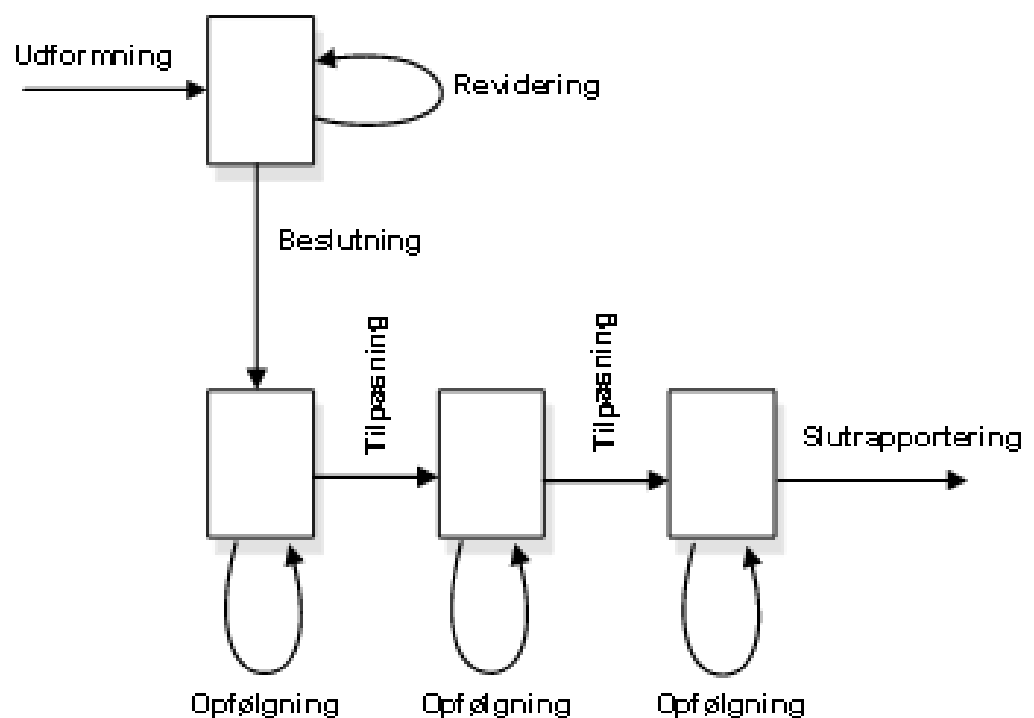
Business casen er et dokument, som gør rede for de forhold, der motiverer behovet for at iværksætte ændringer i en virksomhed. Business casen argumenterer for,

hvorfor den angivende ændring skal implementeres.

(www.pnbukh.forskningsrapporter.dk) Principielt er det at opstille præcise argumenter, der indikerer troværdighed og praktisk brugbarhed i forhold til ændringen. Der vil herunder foretages vurdering af de problemer og omkostninger, som ændringerne vil medføre samt en vurdering af de gevinster, ændringen vil hente – både økonomiske som ikke-økonomiske. (www.pnbukh.forskningsrapporter.dk) Anvendelsen af business casen danner formelt grundlag for beslutningerne for derved at være et beslutnings- og styringsværktøj igennem implementeringsprocesser. (www.pnbukh.forskningsrapporter.dk)

Desuden skal business casen anvendes til planlægning og vurdering af gevinsterne ved en investering. Primært formål er at skabe fokus på værdiskabelse. Udviklingen af en business case er i sammenhæng med flere andre aktiviteter som illustreret i figur 1.0. (Nielsen 2011)

Figur 1.0. Sammenhæng mellem aktiviteter. (Nielsen 2011, s. 6)



Ovenstående figur illustrerer, at en business case er et dynamisk dokument, der kræver opfølgning igennem hele projektforsløbet.

Med udgangspunkt i Nielsen kan en business case opstilles i fire overordnede trin, som skal redegøres i forbindelse med iværksættelse af en investering:

1. Definition af motivation og investeringsmål
2. Identificering af gevinster i forhold til deres målestok og ejere
3. Strukturering af gevinster
4. Identificering af omkostninger og risici

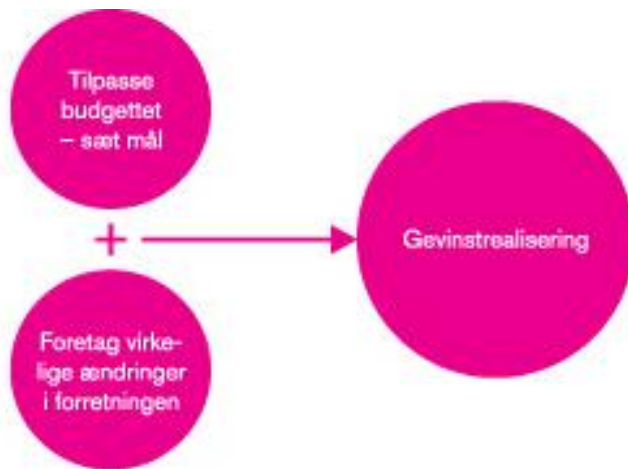
Samtidig bør en business case ses som et værktøj til at opbygge troværdighed omkring en investering. (Nielsen 2011)

Studieprojektet vil belyse konkretisering af gevinster, som indføres i business casen angiver, hvornår og hvor gevinsterne realiseres, hvem der realiserer dem, og hvordan realiseringen skal måles, vil studieprojektet belyse.

Kommunernes Landsforening (KL) foreskriver at for at opnå gevinstrealisering, skal der udarbejdes en gevinstrealiseringsplan for, hvordan mulige gevinster kan realiseres og høstes. En plan for hvem, der skal gøre hvad, og hvornår det skal foregå. (www.kl.dk/gevinstrealisering) Sammenkædning af mål og visioner gør, at der vil skabes forandring, og ud fra de forandringer skal gevinster realiseres. (www.kl.dk/gevinstrealisering).

Den Fælleskommunale Digitaliseringsstrategi skriver, at udgangspunktet for gevinstrealisering er, at det både kræver, at budgetter tilpasses, og at der foretages nødvendige ændringer i virksomheden i forhold til organisation, arbejdsgange og kommunikationskanaler. (www.kl.dk/gevinstrealisering) Hvis der kun bliver foretaget det ene og ikke det andet, vil der opstå uligevægt. Ved budgettilpasning uden ændringer i virksomheden vil der skabes usikkerhed om serviceniveauet, mens der ved manglende budgettilpasning kan tilvejebringes utilsigtede serviceglidninger eller faldende produktivitet. (www.kl.dk/gevinstrealisering)

Figur 1.1. Sæt mål og fortag ændringer lig med gevinstrealisering.
(www.kl.dk/gevinstrealisering)



Figur 1.1 illustrerer, at når der både tages højde for budgettilpasning og for, at der foretages de nødvendige ændringer i virksomheden i forbindelse med organisationen, arbejdsgangene og kommunikationskanaler vil dette udmunde i målet for gevinstrealisering. (www.kl.dk/gevinstrealisering)

Begrebet gevinstrealisering kunne beskrives som god gammeldags sund fornuft i forhold til at fokusere på et givent mål og gevinsterne ved at nå et mål, hvor fokus er, hvad det vil gavne. Det lægger op til, at jo mere der fokuseres på målet, jo bedre kan resultatet blive, hvilket virker logisk og lige til. Det er en del af den undren, som er omdrejningspunktet for dette studieprojekt.

1.2 Problemanalyse

Hvorfor prædikeres der om, at der skal anvendes business case i forhold til projekter? Er det, fordi at projektledere ofte ikke aner, at en business case er et dynamisk styringsdokument, som skal vurderes igennem hele projektforsløbet? For på den måde at have fokus på, hvad der er blevet lovet i business casen ved projektstart i forhold til bl.a. gevinster. Kommunernes Landsforening (KL) har med udgivelsen af vejledning til brug af business case for digitaliseringsprojekter, oktober 2013, beskrevet blandt andet sammenhæng mellem gevinster og arbejde med business case og roller i forhold til, hvem der påvirker business casen. ([www.kl.dk/business case](http://www.kl.dk/business%20case))

De fleste projekter igangsættes for at opnå en økonomisk gevinst, der vil gøre en arbejdsproces mere effektiv og mindske ressourcer, der anvendes på en pågældende opgave. Business casen skal sikre, at der kendes konsekvenser for projektet, og hvordan det påvirker omverdenen ved at gøre resultaterne af projektet op i omkostninger og gevinster. ([www.kl.dk/business case](http://www.kl.dk/business-case)) Det kan derfor være svært at vurdere, om et projekt skal igangsættes, uden at der er udarbejdet en business case. Samtidig vil det være lige så svært at indhente gevinster, da man ikke vil have gjort sig klart, hvori gevinsterne består eller kender deres format. Business casen er et styringsredskab, som sikrer, at de forventede gevinster gøres konkrete og håndgribelige samt at forudsætninger for gevinsterne bliver gjort tydelige. ([www.kl.dk/business case](http://www.kl.dk/business-case))

Ved gennemførsel af IT projekter skal der investeres rigtigt mange penge både i forhold til at investere og implementere IT systemer. Brugere bruger mange timer på at lære de nye brugergrænseflader at kende. (www.version2.dk) Det begrundes med, at der derved opnås nogle gevinster i den sidste ende. Det er desværre ikke altid det, der sker. Det fejler! (www.version2.dk) Alt for ofte bliver der investeret, uden at de planlagte gevinster realiseres, og i nogle tilfælde er gevinsterne ikke engang tydeligt definerede. Mange virksomheder får ikke de ønskede gevinster af disse store investeringer. (www.version2.dk) Hele 40 procent af større projekter både i offentlige og private virksomheder, ender uden de ønskede gevinster. Mens andre 40 procent kun indhenter nogle af gevinsterne. (www.version2.dk)

I forbindelse med indhentning af gevinster i den offentlige sektor har EY Building a better working world (www.ey.com) udarbejdet en undersøgelse i den offentlige sektor, hvor flere offentlige ledere fremhæver, at en afgørende succesfaktor er, at der er fokus på implementeringen fra start til slut i et projekt. Samtidig bør vigtigheden af accept og involvering af medarbejdere være til stede for at kunne realisere de opstillede gevinster. (www.ey.com) Denne undersøgelse har som følge af disse forhold vist, at en lang række undersøgelsesdeltagere peger på, at de har haft udfordringer med at hente gevinster hjem. Det påpeges tillige, at det manglende fokus på styring af gevinster har haft negative konsekvenser for kvaliteten af selve projektvaretagelsen. (www.ey.com)

Business case og gevinstrealisering har længe været faste begreber, når der tales om effektivisering, implementering og strategier.(www.1stroke.dk) Adskillige anvender begreberne, adskillige anvender dem delvist, men andre overhovedet ikke anvender dem. (www.1stroke.dk) Business casen kan være det svage led i forbindelse med realisering af gevinster i forhold til manglende fokus igennem et projektforsløb. (www.1stroke.dk)

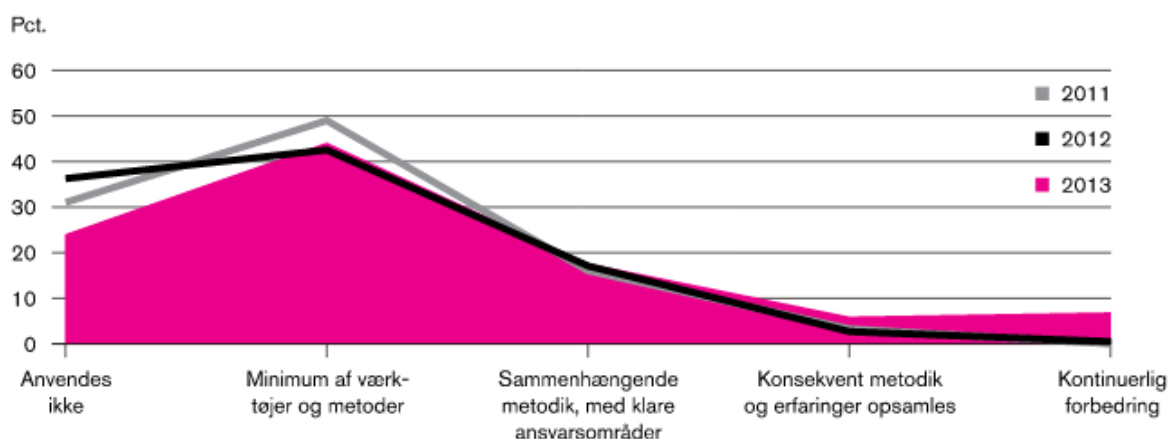
1stroke, et management consultants firma, har i 2012 gennemført en undersøgelse omkring brugen af business casen både i den private og offentlige sektor, hvori der beskrives, at der er et kæmpe potentiale for at kunne realisere de gevinster, som bliver lovet i form af business casen og projektoplæg. (www.1stroke.dk) Ligeledes er det vigtigt at komme ind på udarbejdelse og dokumentation af business casen samt en plan for gevinstrealisering i forhold til, at det er hele fundamentet, for selve gevinstrealiseringen, der skabes. Undersøgelsesresultatet viser, at kun 30 procent tilkendegiver, at de anvender business casen som et styringsværktøj. Delvis brug er langt den største del (www.1stroke.dk) Kan man undgå business casen, så gør man det, da mange føler, at de mangler at se en business case virke for alvor. Desuden viser undersøgelsen, at hvis business casen aktivt bliver anvendt under selve implementeringsforsløbet, er det primært til prioritering af ressourcer. (www.1stroke.dk)

Det kan tilføjes, Goldman og Schmalz skriver, at business casen er et værktøj i forhold til at foregribe økonomiske og forretningsmæssige konsekvenser af organisatoriske initiativer "*A business case is a tool for anticipating the financial and business consequences of an organizational initiative*". (Goldman, Schmalz 2012, s. 725). Ved ikke at anvende et sådant værktøj, kan det resultere i, at organisationer kan mangle værdifulde muligheder. Hvilket kan resultere i dårlige beslutninger pga. dårlige konstruerede forslag. Formålet med udarbejdelse af business case er, at det skal hjælpe med at konstruere en klar og overbevisende vision til en forestående ændring. (Goldman, Schmalz 2012)

KL beskriver i "Sår du, uden at høste" ([www.kl.dk/sår du uden at høste](http://www.kl.dk/sår-du-uden-at-høste)) på baggrund af en undersøgelse udarbejdet af Rambøll, IT i Praksis, 2013, at hovedparten af de offentlige organisationer enten ikke anvender eller kun anvender et minimum af

gevinstrealiseringsmetoder, men der er dog en stigende tendens, illustreret i figur 1.3. ([www.kl.dk/sår du uden at høste](http://www.kl.dk/sår-du-uden-at-høste))

Figur 1.2. Anvendelse af gevinstrealisering i offentlige organisationer. ([www.kl.dk/sår du uden at høste](http://www.kl.dk/sår-du-uden-at-høste))



Der kan ikke opnås gevinstrealisering, uden at der sker forandringer. Der er forandringsprojekter alle vegne eksempelvis sammenlægninger af afdelinger, implementering af ny teknologi og effektivisering m.v., og mange af disse forandringsprojekter møder udfordringer. ([www.kl.dk/sår du uden at høste](http://www.kl.dk/sår-du-uden-at-høste)) Væksthus for ledelse skriver, at det hovedsageligt er i opstartsfasen af et forandringsprojekt, hvor der kan være risiko for, at det ikke lykkes. (www.lederweb.dk/7-grunde)

Der er syv typiske grunde til, at et forandringsprojekt fejler (www.lederweb.dk/7-grunde)

1. Projektet skal gøres vigtigt og gevinsterne skal være synlige.

Hvis forandringsprojektet ikke opleves som vigtigt for alle væsentlige interessenter i og udenfor organisationen, vil det resultere i, at projektet mislykkes. Denne håndtering gør, at projektet ikke bliver prioriteret fyldestgørende og tilstrækkeligt, hvorved den vil møde uventet modstand. (www.lederweb.dk/7-grunde)

2. Tag ansvar for processen.

Når det er besluttet, at ideen for projektet skal føres ud i livet og implementeres, er en af de typiske faldgruber, at den øverste ledelse i organisationen slipper ansvaret. Det vil kunne ske, at projektets risikerer at "vende tilbage" til deres skrivebord, når det går galt og lade stå til. (www.lederweb.dk/7-grunde)

3. Der bliver "glemt" at spørge: "Kan det betale sig – eller er det bare, fordi vi skal?"

Flere forandringsprojekter er ikke understøttet af en analyse, der fremviser, hvor der sikres et fornuftbestemt forhold mellem udgifter og resultater, før projektet igangsættes. Det fravælges ofte på de projekter, der er drevet af lovgivningen og politiske tiltag. (www.lederweb.dk/7-grunde)

4. Uklare mål.

Der er i mange tilfælde forskellige opfattelser af, hvad projektet har som slutmål, og dermed risiko for at der arbejdes i forskellige retninger. Slutmålet bør være visualiseret allerede fra starten af projektet. (www.lederweb.dk/7-grunde)

5. Manglende styring.

I mange tilfælde har projektet ikke en tilstrækkelig styring, og derved er der ikke en reel indsigt i, om projektet går, som det skal. Etabler et effektivt og praktisk styringsgrundlag fra starten, som en sikring på, at der med faste mellemrum skabes overblik over fremdrift af projektet, ressourceforbruget og kvaliteten. (www.lederweb.dk/7-grunde)

6. Tidsplanen overholdes ikke.

Faldgrube for forandringsprojekter kan tilstedekommes ved, at projektet ikke har en realistisk tidsplan, eller der ikke er fremskaffet et realistisk billede af, hvad det vil fordre af organisationen at virkeliggøre projektet. (www.lederweb.dk/7-grunde)

7. Manglende fokus på implementeringen.

Implementeringsfasen er en lige så vigtig del af projektet, som opstarten af projektet, og skal ikke nedprioriteres i forhold til projektets øvrige faser. Det er her i denne fase, at gevinsterne skal realiseres. (www.lederweb.dk/7-grunde)

Kotter beskriver, at indenfor de sidste to årtier er mængden af væsentlige, ofte traumatiske ændringer i organisationer, steget voldsomt. (Kotter 1999) Selv indtil dato

har større forandringsinitiativer hjulpet en del organisationer med at tilpasse sig skiftende vilkår, forbedret organisationers konkurrenceevne og har indplaceret nogle få til en lang bedre fremtid, mener Kotter stadig, at i for mange tilfælde har forbedringerne været skuffende og destruktoren har været frygtelig med spildte ressourcer og udbændte, skræmte og frustrerende medarbejdere som resultat. (Kotter 1999)

1.3 Problemafgrænsning

På baggrund af den initierende undren og problemstillingen afgrænses problemfeltet for at komme frem til en problemformulering, der danner udgangspunkt for analysen. Problemfeltet indsnævres ved at belyse det i forhold til et casestudie, Fælles Medicin Kort (FMK), som gennemføres med det formål at genidriftsætte IT systemet FMK i Region Hovedstaden, hvor det sundhedsfaglige personale er målgruppen. Det sundhedsfaglige personale omfatter det personale, der er ansat i klinikkerne, dog primært læger og sygeplejersker.

Der er med baggrund i de beskrevne udfordringer i forhold til brugen af en business case specielt med fokus på opstillede gevinster, hvor flere undersøgelser viser, at der er problemer med at anvende business casen som et styringsdokument i et projekt, at studieprojektet har valgt at se på, hvorvidt business casen kan være en afgørende faktor for en umiddelbar succesfuld brug af projektets business case igennem en implementeringsproces.

Der arbejdes ud fra en formodning om, at udarbejdelsen af en business case er et nyttigt arbejdsværktøj, der skaber styring for en succesfuld implementering. Dette danner grundlag for, at problemformuleringen tager udgangspunkt i business casen for FMK, udarbejdet af projektlederen for projektet, hvortil styregruppen har godkendt den.

Dette fører til nedenstående problemformulering.

1.4 Problemformulering

Hvordan har Business Casen, for genidriftsættelse af Fælles Medicin Kort (FMK) i Region Hovedstaden, haft betydning for implementeringsprocessen?

2 Den videnskabelige teoretiske tilgang

Følgende er en redegørelse for den videnskabsteoretiske tilgang, som er udgangspunkt for studieprojektet.

Studieprojektets formål er at undersøge business casens betydning i en implementeringsproces, og hvordan den har haft betydning i praksis. Ud fra dette formål er det væsentligt at have begreb om, hvilke faktorer, der ifølge de interviewede informanter leder deres handlinger i forhold til business casens betydning. Denne tilgang lægger sig op af den hermeneutiske videnskabsteori, idet hermeneutikken søger viden, der er baseret på forståelse af menneskers handlinger ud fra deres eget perspektiv. (Andersen 2011). For at forstå informanterne, som deltager i studieprojektets undersøgelse, vælges den fænomenologiske tilgang for at kunne fremstille informanternes oplevelse så nøjagtigt som muligt og frembringe deres verdensanskuelse. (Andersen 2011)

2.1 Deduktivt princip og hermeneutik

Der tages udgangspunkt i Heine Andersens fremstilling i "Videnskabsteori og Metodelære" med fremstilling af deduktiv princip og hermeneutikken. (Andersen 2011) Andersen beskriver, at udgangspunktet for det deduktive princip er en fast forståelsesramme, hvor man tolker konkrete oplevelser fra hverdagen eller forudsiger et bestemt forhold fra en fast forståelsesramme, hvorefter der drages en deduktiv konklusion. Udgangspunktet er, at der stilles en række kritiske spørgsmål for at tilegne sig viden. (Andersen 2011)

I det kvalitative forskningsinterview er det centrale sigte at afdække diskurser om menneskelige fænomener eller kulturer, der transformeres til skrevne tekster. (Andersen 2011) Formålet er således gennem fortolkning at opnå en valid og gængs forståelse af meningen af teksters hensigt. Et anvendt billede af en sådan fortolkningsproces er den hermeneutiske proces, hvor forskeren sigter på at nå frem til en gyldig og pålidelig mening. (Andersen 2011) Tankegangen bag den hermeneutiske proces er, at der startes ud med en diffus og intuitiv forståelse af tekstens helhed, hvor de forskellige dele tolkes og disse relateres så til helheden. (Andersen 2011)

2.2 Fænomenologi

Den fænomenologiske tilgang handler om at fremstille menneskets oplevelse så præcist og fuldstændigt som muligt uden at forklare eller analysere samt uden at overveje oprindelse eller årsag til given oplevelse. (Andersen 2011) Fænomenologisk tilgang er ensbetydende med, at mennesker perspektiverer på deres verden og beskriver detaljeret indhold og strukturen i deres bevidsthed. (Andersen 2011, Kvale 2009) Ved et kvalitativt interview anvendes fænomenologien til at nå frem til en afklaring af forståelsesformen samt belyse, hvad og hvordan fænomenerne fremtræder. (Andersen 2011, Brinkmann 2009, Kvale 2009)

Studieprojektet vælger deduktiv og fænomenologisk hermeneutisk tilgang, da problemformuleringen ligger op til en eksplorativ og åben undersøgelse, hvor der søges viden om anvendelsen af business casen og dens betydning igennem FMK's implementeringsproces, hvorfor en fænomenologisk tilgang er egnet. I analysen vil der søges at fortolke de fænomener, der fremtræder, hvorfor den hermeneutiske tilgang anvendes til undersøgelsen. Ud fra den hermeneutiske tilgang søges det at nå frem til en gyldig og almen forståelse af en tekst, samtale eller handlingsbetydning, da hermeneutik er et studie af tekstfortolkning. (Andersen 2011) Da det er en kvalitativ undersøgelse, der anvendes, hvor der anvendes interview, er det relevant at bruge hermeneutikken, da denne søger at belyse dialogen, der resulterer i de interviewtekster, der skal fortolkes. (Andersen 2011).

3 Undersøgelsesdesign

Afsnittet vil beskrive studieprojektets undersøgelsesdesign, som refererer til den overordnede ramme for indsamling og analyse af data. Valg af undersøgelsesdesign er gjort ud fra refleksioner over prioriteringer af forskellige aspekter for undersøgelsesprocessen. Som udgangspunkt for studieprojektet er fokus rettet mod teorier omhandlende business case teori, forandringsteori og gevinstrealiseringsteori. Teorierne uddybes i afsnit 5.

3.1 Casestudie

Der er valgt at afklare problemstillingen gennem et casestudie. Det er almindeligt, at et sådan studium gennemføres med afsæt i en kvalitativ metodologi, hvor der rettes særlig opmærksomhed mod en given helhed. (Antoft 2007) I forhold til

studieprojektets problemformulering vil et casestudie være det mest oplagte undersøgelsesdesign, hvor den centrale del vil være særligt på FMK's business casen og de opstillede gevinster.

Casestudiet FMK er et sundhedsinformatisk studie, som tager udgangspunkt i genidriftsættelse af FMK på Region Hovedstadens hospitaler. FMK hjælper med, at borgerne i Danmark får en korrekt og sikker behandling med lægemidler. (National Sundheds-it) Når IT løsningen er implementeret nationalt, vil alle borgere i Danmark have et personligt elektronisk medicinkort. Formålet er at skabe et samlet overblik over borgernes aktuelle medicinering. (National Sundheds-it). Ideen med løsningen bygger på, at alle involverede aktører har adgang til oplysninger om medicinering i en samlet fælles nationale elektroniske service. Oplysninger vil være tilgængelige på tværs af sektorer med system-til-system integration mellem de IT systemer, som sundhedsfagpersoner anvender i deres daglige arbejde på hospitaler og hos praksis læger. (National Sundheds-it)

3.2 Identificering af casestudie

Indenfor casestudie området kan der skelnes mellem fire typer cases: *Ateoretiske studier, teorifortolkende studier, teorigenererende studier samt teoritestende studier.* (Antoft 2007)

Det fremgår af nedenstående figur 1.4, at forskellen mellem de fire typer dels er et spørgsmål om, hvorvidt formålet er at generere ny empirisk eller ny teoretisk viden samt spørgsmål om, hvorvidt den videnskabelige tolkning af et givent casestudie tager afsæt i empirisk viden og data, eller om det tager sit afsæt i teoretisk viden. (Antoft 2007) Figuren skal læses som en idealtypisk sondering, da det er sjældent, at casestudier kan opdeles som enten sorte eller hvide, som former. (Antoft 2007)

Figur 1.3. Selvtægning af hovedtyper af casestudier. (Antoft 2007)

Formål	Videnskabelig tolkning har afsæt i empirisk viden og data	Videnskabelig tolkning har afsæt i teoretisk viden
At generere ny empirisk viden	<i>Ateoretisk casestudier</i>	<i>Teorifortolkende casestudier</i>
At generere ny teoretisk viden	<i>Teorigenererende casestudier</i>	<i>Teoritestende casestudier</i>

Studieprojektet vælger at identificere casestudiet som en hybrid af både *teorifortolkende* og *teoritestende* casestudie, hvor teorierne vil anvendes som en støtte til empirien for at give en valid analyse.

Det teorifortolkende casestudie er en fortolkningsproces mellem den empiriske case og det teoretiske univers. Som illustreret ovenfor tager fortolkningen enten afsæt i empiriske beskrivelser af en given case eller teoretisk viden, som vil danne en fortolkende ramme omkring casestudiet. (Antoft 2007) Teorien vil fungere som en ramme, hvorudfra der laves en afgrænsning af casen, strukturere empirisk materiale samt diskuterer, hvorvidt og hvorledes ens case har en almen eller en unik karakter. (Antoft 2007)

Teoritestende casestudie har til formål at tage afsæt i empiriske studier ved at udfordre eksisterende teorier. Fundene af denne type casestudie vil typisk være en reformulering af teorier i form af præcisering af begreber og teoretiske sammenhænge eller præcisering af teoriens gyldighed. (Antoft 2007) Teoritestende casestudie har en deduktiv karakter, hvor der tages afsæt i allerede etablerede teorier i forhold til valg af case, afgrænsning af case samt analyse og fortolkning af case. (Antoft 2007)

Ved at tage udgangspunkt i empiriske beskrivelser af en given case eller teoretisk viden, vil det give mulighed for en fortolkning af casestudiet. Samtidig, ved at anvende projektets teorier til at tolke på projektets indsamlede empiri samt tilhørende litteratur, vil de allerede etablerede teorier i praksis blive undersøgt, om det passer med den virkelige verden. (Antoft 2007) Selvom det teorifortolkende casestudie typisk har en induktiv indgang, kommer teorierne imidlertid hurtig til at have en væsentlig rolle i forhold til de analytiske faser, hvor teorien vil danne grundlag for diskussion. (Antoft 2007)

3.3 Dataindsamling

Dataindsamlingsmetoden bestemmes af formålet med undersøgelsen, den opstillede problemstilling, det empiriske grundlag samt den mængde tid og ressourcer, der er til rådighed for undersøgelsen. (Andersen 2011) Studieprojektet anvender kvalitative semistrukturerede interviews som forskningsmetode, hvilket er en samtale med det formål at få besvaret studieprojektets problemformulering. (Kvale 2009) Kvale definerer semistrukturerede interviews som livsverdens-interview, hvor hensigten er at indhente fremstillinger af den interviewedes livsverden med det formål, at fortolke betydningen af beskrevne fremtoninger. (Kvale 2009)

3.4 Dokumentindsamling og litteratursøgning

Dokumentindsamling anvendes til analyse af, hvad der forstås ved en business case og gevinstrealisering samt håndtering af forandring for opbygning af en forståelsesramme for studieprojektet. Målet herfor er at undersøge, hvad øvrige skriver eller mener om emnerne. Emnerne studeres sekundært ved at læse meninger og anbefalinger samt erfaringer omkring emnerne, for på den måde at blive klogere på emnerne, men også på hvordan anvendelse af business case og fokus på gevinstrealisering kan gennemføres i praksis. Der kombineres forskellige søgemetoder. Der startes med kædesøgning, hvor der tages udgangspunkt i kendt litteratur for at udnytte det til at finde videre læsning og samtidig udnyttelse af litteraturlisten. I forhold til det slås bøger og artikler op i databaser via Aalborg Universitets tilgængelige bibliotek og søgedatabaser, for på den måde at finde mere om emnet, og der søges videre på emneord, hvor business case og gevinstrealisering er inddraget som emneord.

3.5 FMK dokumenter

For at få et indblik i FMK's projektets håndtering af udarbejdelsen af business casen, er denne gennemgået for at få indblik i, hvad denne indeholdt, og hvad der var beskrevet i den. (Business Case for FMK). Samtidig har fokus været, om der har været udarbejdet flere versioner af FMK's business case for at kunne få en dokumentation af, om business casen har fungeret som et dynamisk dokument igennem implementeringsprocessen for genidriftsættelse af FMK. Desuden er der fokus på FMK projektets gevinstrealiseringsplan for at få indblik i, hvordan FMK projektet har opstillet gevinster, som FMK investeringen skulle kunne realisere. (Gevinstrealiseringsplan for FMK). For at finde det fokus, som FMK projektet har tillagt genidriftsættelsen af FMK, er Kerneårsagsanalysen gennemgået, som Akut Patientsikkerhedsteam (APS-team) fra CIMT har udarbejdet. Det var en afsluttende redegørelse til Regionens direktion, inden den endelige beslutning blev taget i forhold til at lukke Region Hovedstadens hospitalers overførsel af elektronisk patientmedicin (EPM) data til og fra FMK. (Kerneårsagsanalysen for FMK)

3.6 Diskussion af undersøgelsesdesign

Uanset, hvad casen er en case af, ligger det implicit i selve casebegrebet, at det er et tilfælde eller en hændelse, som bidrager til et studie med en særlig social sammenhæng i en mere generel betydning. (Antoft 2007) Den case, der er valgt for studieprojektet, er en generel sammenhæng, som repræsenterer et særligt fænomen, der gør, for der opnås større forståelse for casen og hvilken tilgang, der skal anvendes til at besvare studieprojektets problemformulering.

4 Metode

I forhold til afgrænsningen af problemstillingen vil problemformuleringen undersøges med baggrund i semistrukturerede kvalitative interviews af udvalgte informanter, som deltager i FMK projektet med hver deres rolle. Metoden bag de kvalitative interviews samt interview-guide bliver præsenteret, som har været udgangspunktet for interviewene.

4.1 Kvalitative interviews

Der vil blive givet en introduktion til det kvalitative interview samt tilhørende analysemetode, som Kvale beskriver. Det kvalitative interview forsøger at have

begreb om verden ud fra interviewpersonens synsvinkler, udbrede den mening og holdning, der knytter sig til deres oplevelser og afdække deres "primære verden" forud for videnskabelige forklaringer. (Kvale 2009) Kvale betragter interview som "Interview", hvor der udveksles synspunkter mellem to eller flere personer, der taler sammen om et emne af fælles interesse. (Kvale 2009) Før udførelsen af interviewene skal der ifølge Kvale, gøres overvejelser i forhold til: Sted for interviewet, typer af spørgsmål, opsamling af data; båndoptagelse eller noter, etiske overvejelser så som frivillighed og fortrolighed. Derudover planlægning af interviewguide med emner og rækkefølge under interviewet, som hovedsagelig benyttes til afholdelse af semi-strukturerede interviews. (Kvale 2009). Intensionen med semi-struktureret interview er, at interviewet tager afsæt i de i interviewguiden opstillede emner, men at interviewpersonerne fortæller frit og i eget tempo inden for de opsatte emneområder. Det er interviewerens, der leder og styrer, at alle emnerne bliver belyst, så vidt det er muligt. (Kvale 2009)

Kvale beskriver syv faser af et kvalitativt interview, som udgør en lineær udvikling i interviewundersøgelsen fra de oprindelige ideer til den endelig projektrapport, for på den måde at opretholde den primære vision gennem undersøgelsen. (Kvale 2009)

4.2 Udvalgelse af informanter

Det er et kriterium, at informanterne har været involveret i FMK genidriftsættelsesprojektet, hvorfor informanterne er valgt ud fra denne egenskab. For at få mest muligt ud af interviewene er det medovervejet i udvælgelsen, at informanterne er samarbejdsvillige, velmotiverede, fagkyndige og har forskellige roller i FMK projektets processer. Informanternes rolle har været; projektleder, implementeringsansvarlige, konsulent fra Portefølje sektionen, FMK projektdeltagere og FMK ambassadør.

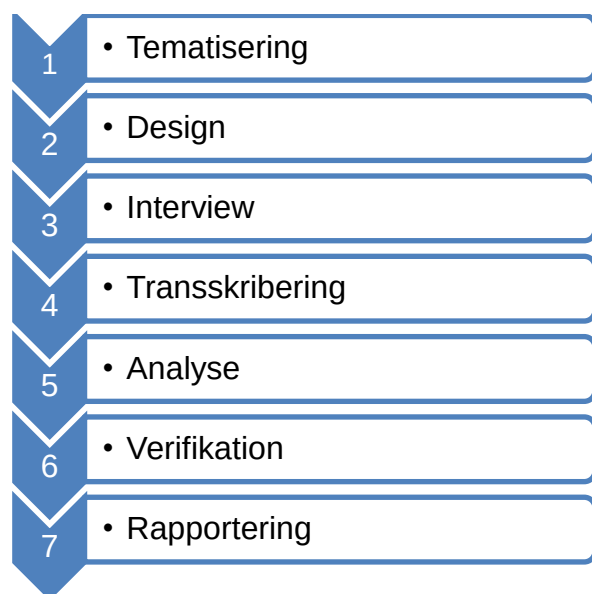
4.3 Etiske overvejelser

Informanterne er kontaktet via mail, disse er vedlagt som Bilag nr.2, i hvilke de er blevet informeret om undersøgelsens formål og procedurer. Med inspiration fra Kvale bliver informanterne informeret om fortroligheden og hvem, der har adgang til interviewet. (Kvale 2009) Endvidere informeres informanterne om deres anonymitet samt, om at lydoptagelse af interviewene bliver destrueret efter transskription. Ved

nævnelse af navne i interviewene vil disse blive erstattet med "XX", så der ikke kan henvises til nogen personer. Informanterne tilbydes at gennemlæse de transskriberede interviews, inden påbegyndelse af analyseprocessen.

4.4 Kvalessyv faser

Nedenstående viser en oversigt over Kvalessyv faser. (Kvale 2009)



4.4.1 Tematisering

En væsentlig arbejdsproces som skal tænkes ind, er en tematisering af det kvalitative interview, før det egentlige interview finder sted. (Kvale 2009). Tematisering er i forbindelse med formulering af spørgsmål en teoretisk afklaring af det ønskede undersøgte tema. De centrale spørgsmål i forbindelse med planlægningen af interview handler om interviewets *hvorfor*, *hvad* og *hvordan*. (Kvale 2009)

Hvorfor: Afklaring af formålet med undersøgelsen.

Hvad: Tilegnelse af en forhåndsviden om det emne, der skal undersøges.

Hvordan: Tilegnelse af et nøje kendskab til forskellige interview- og analyseteknikker og beslutning om, hvilke der skal anvendes for at opnå den påtænkte viden. (Kvale 2009, s. 125)

Undersøgelsens *hvorfor* indebærer en afklaring af formålet med studieprojektets undersøgelse, som er beskrevet i "problemstillingen", afsnit 1.

4.4.2 Design

Denne fase omfatter planlægningen af undersøgelsens procedurer og teknikker i forhold til *hvordan*. I denne fase beslutes det, hvilke interview- og analyseteknikker, der vil bibringe viden om, hvordan Business Casen, for genidriftsættelse af FMK, har haft betydning for implementeringsprocessen. (Kvale 2009)

Kvale påstår, *"At jo bedre man har forberedt interviewet, desto højere kvalitet vil den viden, der produceres i interviewsamspillet, have, og jo lettere vil den efterfølgende behandling af interviewene være"*. (Kvale 2009, s. 119).

4.4.3 Interview

Forskningsinterviewet er en interpersonel situation med samtale mellem to eller flere parter om et emne af fælles interesse. (Kvale 2009). Under selve interviewet skabes der viden mellem interviewer og den interviewedes synspunkter. Selve den personlige kontakt og de nye indsigter i interview-personernes livsverden, er en spændende proces og vil berige interviewer. (Kvale 2009)

Ud fra Kvalets beskrivelse om fokusgruppeinterview anses det, at denne form for interview vil være velegnet til dette studieprojekts undersøgelse. Det vælges at udføres to fokusgruppe-interviews med tre deltagere i hver samt et enkelt interview med én informant. Interviewet med én person vælges grundet informantens rolle som FMK ambassadør. Informanten har ikke haft noget at gøre med selve business casen i FMK projektet, men har været modtageren af FMK genidriftsættelsen.

Før fokusgruppeinterviewene udarbejdes en interviewguide. Interviewguiden er et script, der strukturerer interviewforløbet, vedlagt som Bilag 3A og 3B. (Kvale 2009). Guiden giver en oversigt over de emner samt forslag til de interviewspørgsmål, der ønskes belyst gennem interviewet. (Kvale 2009). Studieprojektets interviewguide vil tage udgangspunkt i problemstillingen for interviewundersøgelsen og de forskningsspørgsmål, der ligger til grund for denne. Det vælges at være åbne overfor supplerende spørgsmål, hvis situationen indbyder til det, hvilket indikerer, at det vil være semistrukturerede fokusgruppeinterviews, der foretages.

4.4.4 Transskribering

Transskription er oversættelser fra talesprog til skriftsprog til hjælp til videre analysebearbejdning. (Kvale 2009). Ved at transskribere vil data, fra interview, blive

tilgængelige og kan analyseres. Der kan dog under transskriberingen forekomme ændringer og tolkning af data i forhold til den måde data transskriberes på. (Kvale 2009) Det er nødvendigt, at der træffes nogle valg i forbindelse med transskriberingen så som, hvordan pauser skrives, latter samt skrives teksten ordret eller omformuleres den. (Kvale 2009) Studieprojektet vælger, at transskribere alle fokusgruppe-interviewene ordret og tager både pauser og latter med for at få interviewsituationen så præcis som mulig. På den måde vil det give et overblik over data, og dermed vil det være lettere at gå frem og tilbage i dataene, hvis der er behov for klarhed og forståelse gennem analyseprocessen. Transskriptionen er i en separat bilagsmappe, som kan rekvireres ved kontakt til Therese Hoffensetz, mail: thof0007@hotmail.com

4.4.5 Analyse

En analyse kan kort defineres som en dekontekstualisering og en rekontekstualisering, da der trækkes dele af materialet ud af helheden for en nærmere betragtning og derefter sætte materialet sammen igen på en ny måde. (Kvale 2009) En meningsanalyse i en fænomenologisk hermeneutisk tradition består af en meningskategorisering, en meningskondensering og en meningsfortolkning. (Kvale 2009) Med inspiration Kvale vil studieprojektet først læse interviewene igennem, efterfulgt af meningskategorisering, hvorefter der reduceres og struktureres de meningsbærende enheder omkring de valgte temaer. Disse vil knyttes sammen i nogle overordnede temaer, hvor til sidst disse fortolkes.

4.4.6 Verifikation

Ved verifikation fastslås validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden af resultaterne fra interviewene. (Kvale 2009) Validiteten omhandler, at der måles det, som man ønsker at måle. Bredere opfattet handler validitet om, hvorvidt en metode undersøger det, den har til formål at undersøge. (Kvale 2009). Reliabilitet forudsætter, at forskningen afklarer de faktiske forhold, og at målingerne er foretaget på korrekt måde. Reliabilitet er til stede, når fund kan reproducere på andre tidspunkter og af andre forskere. (Kvale 2009). Generaliserbarhed omhandler, hvorvidt resultater i én situation kan overføres til andre situationer. Det vil sige, kan man generalisere resultater til en større population. (Kvale 2009)

4.4.7 Rapportering

Den sidste af Kvales syv faser er videregivelse af resultaterne fra undersøgelsen og de anvendte metoder i form af skriftligt materiale, som lever op til videnskabelige profiler i forhold til undersøgelsens etiske egenskaber og et læsevenligst arbejde. (Kvale 2009).

4.5 Diskussion af metode

Studieprojektet anser metoden fra Kvale, som værende den metode, hvor problemformuleringen bedst kan besvares. Kvale giver en introduktion til det kvalitative forskningsinterview, hvor studieprojektet anser de syv faser som værende givtige og en hjælp til at håndtere interviewene. (Kvale 2009) For at få en forståelse for det videnskabsteoretiske syn på den kvalitative analysetilgang er det baseret på Heine Andersens bog ” *Videnskabsteori og Metodelære*”. Bogen dækker studieprojektets behov for videnskabsteoretisk syn for undersøgelsen og supplerer studieprojektets viden til at forstå betydningen af videnskabsteori i et design af en undersøgelse.

5 Teori

Afsnittet vil beskrive, hvilken teoretisk referenceramme, der vælges samt fremstilling af valgte teorier. Desuden fremstilles baggrunden for valg af teorierne, hvor teorierne til sidst præsenteres ved uddybende forklaringer.

5.1 Baggrund for valg af teori

Det er hensigten at beskrive teoriernes centrale begreber, således at det empiriske materiale kan analyseres og diskuteres i relation til problemformuleringen. For valg af teoretisk tilgang til besvarelse af problemformuleringen bliver der taget udgangspunkt i business case teori og gevinstrealisering teori samt forandringsteori som teoretiske perspektiver specifikt med fokus på business casens fordele og gevinstrealiseringsprincipper igennem et implementeringsforløb, som klarlægger hvilke specifikke fordele, der kan være i forbindelse med udarbejdelsen af en business case før implementering af et IT system, samt hvad en sådan business case bør indeholde for at optimere implementeringen i hele organisationen. Forandringsteorien er en uddybning af et af business casens opstillede trin i forhold til håndtering af de

forandringer, som FMK medfører ved genidriftsættelsen på Region Hovedstadens hospitaler og tager udgangspunkt i Kotters forandringsteori.

5.2 Præsentation af teorier

Den første teori er Business Case teorien (Ward 2007), som anskueliggør, hvilke fordele der kan være i forbindelse med udarbejdelsen af en business case forud for implementeringen af et IT system. Desuden angiver teorien, hvad en Business Case bør indeholde for at optimere en IT implementering i hele organisationen. Teorien vil blive anvendt som udgangspunkt for analysen af Business Casen for FMK i forbindelse med genidriftsættelse af FMK, i Region Hovedstaden.

Den anden teori er Gevinstrealisering (Ashurst, Neil et al. 2008), hvor der tages udgangspunkt i at følge gevinstrealiseringsprincipperne igennem FMK implementeringsforløbet for dermed at undersøge, om teorien er anvendt i implementeringsprocessen af FMK.

Den tredje teori omhandler håndtering af forandringer (Kotter 1999), og hvordan dette bliver håndteret for FMK projektet i forhold til Kotters ottetrinsproces for forandringsledelse. Dette vil være en uddybning af ét af business case teoriens opstillede trin, som forandringsteorien vil tage udgangspunkt i.

Disse tre teorier bliver brugt som grundlag for indsamling af empiri og videre i analysen af, om business casen har haft betydning for implementeringsprocessen for FMK i Region Hovedstaden.

Studier viser, at succesraten ved IT implementeringer er betydelig lav (Ashurst, Neil et al. 2008) og i og med FMK genidriftsættes i Region Hovedstaden skal implementeringen gerne fremstå som en succes. Region Hovedstaden stoppede brugen af FMK i april 2012 (www.regionh.dk/presse-nyhed) grundet fejl i overførslen af data fra Fælles Medicinkort (FMK) til systemet Elektronisk Patient Medicin (EPM). Inden systemet skulle genidriftsættes valgte FMK projektet deslige at se på brugergrænsefladen, da der var behov for forbedringer af brugergrænsefladen svarende til kritik af den besværlige brugergrænseflade. (Region Hovedstaden, Kerneårsagsanalyse). Teorien vil blive anvendt til at undersøge, om Ashurst

gevinstrealiseringsprincipper er fulgt, og anvende gevinstrealiseringsprocessen som grundlag for indsamling af empirien og videre i analysen.

Mange organisationer vælger at udarbejde en business case før implementeringen af et given IT teknologi. Fordelene ved en business case er, at det er muligt for organisationen at måle, om de forventede resultater opnås. Endvidere er det lettere at identificere eventuelle resultater både fra implementeringen af IT teknologien og de naturlige forandringer i organisation, som vil komme i forbindelse med IT implementering. Samtidig sikrer en business case, at ledere opretholder engagement således, at målene med IT investeringen bliver indhentet. (Ward 2007) Ward nævner, at der skal nyt fokus på business cases, da flere organisationer ikke overholder de opsatte mål med en pågældende IT investering.

Samtidig lægger Ward grundlæggende vægt på, at en business case ikke alene skal omhandle økonomi, hvilket har betydning for at andre gevinster ved business casen udover den økonomiske faktor, også bliver medtaget i succesraten. Ledere er meget ofte fokuseret på de økonomiske gevinster i forhold til IT investeringen, hvorimod øvrige interessenter i organisationen er interesserede i de "bløde" gevinster. (Ward 2007) De bløde gevinster skaber et større engagement fra interessenterne for at få det bedste resultat ud af investeringen. Desuden tager business casen også udgangspunkt i, at der skal være ejere for hver gevinstmål, som har interesse i at sikre forandringerne ved IT investeringen. (Ward 2007) Der vil ud fra Ward's sekstrins-model blive undersøgt, om disse er fulgt, og anvende business case teorien som grundlag for indsamling af empiri og videre i analysen.

Kotters forandringsteori (Kotter 1999) vil være en uddybning af Wards sekstrinsmodel, specifikt trin 4, hvor identifikation af forandringer i organisationen er i højsædet, hvorpå der er fokus på at opnå gevinster, som er opstillet i business casen. Kotter påpeger, at mange organisationer ikke opnår succes med forandringer, men efterlader medarbejderne frustrerede, skræmte og demotiverede. (Kotter 1999). Ved at der tages udgangspunkt i business casen, at der skal være en ejer for hvert gevinstmål, som har interesse i at sikre forandringerne ved en IT investering (Ward 2007), kan Kotters ottetrinsproces synliggøre (Kotter 1999), om dette er tilfældet i forhold til genidriftsættelsen af FMK. Der vil ud fra Kotters ottetrinsproces blive undersøgt, om

disse er fulgt, og anvende forandringsteorien som grundlag for indsamling af empiri og videre i analysen.

5.3 Business Case teori

Adskillige og nok de fleste organisationer vælger at udarbejde en business case forud for implementering af et givet IT system eller ved indkøb af ny teknologi. Der er mange fordele ved en business case; for det første er det muligt for organisationen, at måle, om de opstillede forventede resultater er opnået. (Ward 2007) For det andet vil det være lettere at identificere, hvis der er nogle resultater både i forhold til implementeringen af det nye IT system og de forandringer i organisationen, der kommer med en implementering af nyt IT system. (Ward 2007) For det tredje vil en business case sikre, at ledere fastholder engagement og har fokus på at målene med investeringen bliver nået. (Ward 2007)

John Ward berører, at der skal nyt fokus på business cases, da flere og flere organisationer ikke efterkommer de opsatte mål ved en IT investering. Ward har som følge deraf fremstillet en sekstrins model for udarbejdelsen af business cases. (Ward 2007)

Ward lægger grundlæggende vægt på, at en business case ikke udelukkende skal omhandle de økonomiske faktorer, hvilket betyder, at andre benefits ved business casen, ud over de økonomiske faktorer, tillige bliver medtaget i raten af succes. (Ward 2007) Mange ledere er ofte meget fokuseret på at få økonomiske gevinster ud af en IT investering, hvor der er andre interessenter i en organisation, der vil være interesseret i de blødere gevinster. Dette kan eksempelvis være et bedre arbejdsredskab i de daglige arbejdsgange for dermed at forbedre tværfagligt flow og samarbejde. De bløde gevinster kan skabe et større engagement fra interessenterne få dermed at opnå det bedste resultat ud af investeringen. (Ward 2007) Desuden vil der for business cases være udgangspunkt i, at der skal være opstillet en ejer for hvert opstillet mål, som har interesse i at sikre de kommende forandringer ved IT investeringen. (Ward 2007)

Trin 1 - Business drivers og investment objectives

Første trin i Ward sekstrins model er, at der skal identificeres business drivers. Organisationens skal identificere de problemer og udfordringer en eventuel IT

investering kan løse. I organisationer har lederne stor interesse i at løse problemer og vil derfor fastlægge, hvad investeringen kan gøre for organisationen – altså en målsætning. (Ward 2007)

Trin 2 – Identify Benefits, Measures, and Owners

Andet trin er at identificere gevinster, der vil foreligge i tilfælde af, at målsætningerne med investeringen opnås. I artiklen pointerer Ward, at der er et stort skel mellem målsætninger og gevinster, da målsætningerne er kendetegnet ved de foresatte mål med selve investeringen, som alle interessenter er enige i. (Ward 2007) Gevinster er karakteriseret som fordele for specifikke grupper eller enkeltpersoner, som følge af at opfylde de overordnede målsætninger. (Ward 2007) Alle interessenter er ikke nødsaget til at være enige om fordelene ved opnåelse af målsætningerne. Det vil derfor være muligt, at der fremkommer talrige former for gevinster for interessenterne ved opnåelse af de overordnede fordele.

Der skal være en ejer til hver gevinst, som selv opnår et gode ved gevinsten eller repræsentere en gruppe, som gør. På den måde har ejeren en interesse i, at arbejde eksempelvis på området implementering af den givne IT investering. Dette vil højne og skabe en engageret medarbejdergruppe og på den måde, kan det give muligheden for en succesfuld implementering. (Ward 2007)

Trin 3 – Structure the Benefits

Tredje trin i Ward sekstrins model er at strukturere gevinsterne. Ward beskriver et framework, hvori gevinsterne bliver opstillet. Dette vil skabe et bedre overblik og være til en hjælp med at identificere gevinsterne. De opstillede gevinster skal struktureres og opstilles i rammer og skal ses i forhold til to faktorer: Forandringer i organisationen, som giver anledning til gevinsterne, og hvor meget allerede er kendt i organisationen i forhold til gevinsterne, før der foretages en investering. (Ward 2007) Ved brugen af rammen for strukturering af gevinsterne, snarere end blot at udarbejde en liste over gevinsterne, opfordrer rammen til større diskussion og indhentning af evidens om de forventede fordele. Dette vil resultere i en mere robust business case. Samtidig vil denne ramme gøre det muligt for organisationen at sammenligne på tværs af investeringer og hjælpe til prioritering. (Ward 2007)

Figur 1.4. Framework. (Ward 2007)

Figure 1: Framework for Developing a Business Case				
		Type of Business Change		
		Do New Things	Do Things Better	Stop Doing Things
Degree of Explicitness ↑ High ↓ Low	Financial Benefits			
	Quantifiable Benefits			
	Measurable Benefits			
	Observable Benefits			

Trin 4 – Identify Organizational Changes enabling Benefits

Fjerde trin handler om identifikation af forandringer i organisationen, hvilket vil gøre det muligt at opnå gevinsterne. Ved brug af framework, figur 1.4, skal gevinsterne klassificeres i henhold til den vigtigste forandring, der vil være nødvendig for at kunne realisere gevinsterne. (Ward 2007)

Gevinsterne skal klassificeres under følgende tre punkter (Ward 2007):

- Organisation, medarbejdere og samarbejdspartnere vil have mulighed for at udføre nye ting eller udføre ting på en anderledes måde, som ikke vil have været muligt før investeringen.
- Organisation kan forbedre ydelsen af aktiviteter og på den måde gøre tingene bedre.
- Organisation kan stoppe med at gøre ting, som ikke længere vil være nødvendige.

Wards trin 4 vil blive uddybet af John P. Kotters teori om håndtering af forandringer i afsnit 5.5.

Trin 5 – Determine the Explicit Value of each Benefit

Femte trin i modellen er at afgøre den enkelte gevinsts værdi og beskrive tydeligheden af graden for gevinsterne, som bliver repræsenteret ved hver række i det tidligere nævnte framework, se figur 1.4. Vigtigheden af dette er, at gevinsterne bliver lokaliseret med henblik på tilgængeligheden af evidensen. (Ward 2007) Gevinsterne er i første omgang opsat i forhold til at være observerbare, hvorefter evidensen af gevinsten flyttes til de ovennævnte rækker, der repræsenterer en stigende grad af tydelighed samt værdien af gevinsten. (Ward 2007)

De fire typer i framework, figur 1.4 (Ward 2007):

- **Observable Benefits:** Observerbare gevinster med vurdering af relevante personer. Disse gevinster er ofte beskrevet som subjektive, "bløde" eller kvalitative, og er ofte den eneste måde at afgøre om de "bløde" gevinster såsom forbedret medarbejdertilfredshed, er blevet realiseret. (Ward 2007)
- **Measurable Benefits:** Målbare gevinster er dem, hvor der allerede er en identificeret foranstaltning til gevinst. Brug af disse foranstaltninger sikrer opnåelse af gevinst. (Ward 2007)
- **Quantifiable Benefits:** Kvantificerbare gevinster er ligesom målbare gevinster, hvor en allerede eksisterende foranstaltning er identificeret. Brug af disse foranstaltninger sikrer opnåelse af gevinst, men at kvantificere gevinster indebærer at kunne forudsige fremtiden, hvilket er en udfordring i forhold til at finde måder at gøre dette så præcist og håndfast som muligt. (Ward 2007)
- **Financial Benefits:** Økonomiske gevinster. I denne række kan en gevinst kun placeres, når der foreligger tilstrækkelig evidens for, at den angivne gevinst med sandsynlighed vil opnås. (Ward 2007)

Trin 6 – Identify Costs and Risks

Det sjette og sidste trin i modellen er, at identificere omkostningerne og risici ved en IT implementering. En komplet business case skal naturligvis indeholde alle omkostninger og en vurdering af de tilknyttede risici. Dette er vigtigt at medtage, da der er et stort fokus på dette. (Ward 2007)

Ifølge Ward er det muligt at udarbejde en business case ud fra ovenstående seks trin, hvor der kan opsættes realistiske målsætninger, og hvor der kan opnås ejerskab og følelse af ansvar for en IT implementering. Der påpeges årsager til, at mange organisationer ikke forbereder strenge og robuste business cases og ikke følger disse. (Ward 2007) For det første tager det tid og ressourcer at producere en omfattende business case. For det andet er der enkeltpersoner, der frygter at blive beskyldt for ikke opnåede gevinster. Og mange gange ligger fokus på de økonomiske incitamenter, hvor Ward beskriver, at en organisation får lige så meget ud af de "bløde" gevinster. (Ward 2007)

5.4 Kotters forandringsteori

Fra Wards fjerde trin – *"uddybning af håndtering af forandringer"* (Identify Organizational Changes enabling Benefits), som omhandler identifikation af forandringer i organisationen (Ward 2007) uddybes dette trin med John P. Kotters forandringsteori (Kotter 1999) for at kunne analysere, hvordan forandringerne, som FMK medfører, bliver håndteret i implementeringsprocessen i Region Hovedstaden.

Kotter beskriver, at forandringsinitiativer har hjulpet mange organisationer i forhold til at tilpasse sig skiftende vilkår, forbedret andre organisationers konkurrenceevne og igennem tiden positioneret nogle få til en bedre fremtid. (Kotter 1999). Samtidig nævner Kotter, at i for mange tilfælde har forbedringerne været skuffende med spildte ressourcer og skræmte eller frustrerede medarbejdere som et færdigt resultat, som Kotter beskriver *"vi har lavet en masse fejl"* (Kotter 1999, s. 4).

Kotter beskriver otte fejl, nedenfor illustreres forholdet mellem de otte fejl og de otte trin, som ifølge Kotter vil skabe en vellykket forandring.

Figur 1.5. Kotters påpegede otte fejl overfor ottetrinsprocessen (Kotter 1999)

Kotters otte påpegede fejl			Kotters ottetrinsproces	
Fejl 1	Mange accepteret for stor selvtilfredshed	=	Trin 1	Etablering af en oplevelse af nødvendighed
Fejl 2	Man formår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk og styrende koalition	=	Trin 2	Oprettelse af den styrende koalition
Fejl 3	Undervurdering af visionens magt	=	Trin 3	Udvikling af en vision og en strategi
Fejl 4	Visionen kommunikeres utilstrækkelig	=	Trin 4	Formidling af forandringsvisionen
Fejl 5	Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision	=	Trin 5	Skabe grundlag for handling på bred basis
Fejl 6	Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster	=	Trin 6	Generering af kortsigtede gevinster
Fejl 7	Sejren fejres, før slaget er vundet	=	Trin 7	Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
Fejl 8	Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen	=	Trin 8	Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

Kotter påpeger otte fejl, for at en organisation kan blive opmærksom på at identificere sine fejl, hvor Kotters ottetrinsproces gør rede for de trin, der er en sekventiel proces, idet Kotter anbefaler, at ingen trin springes over, da problemer fra én fase, vil føre til problemer i de efterfølgende faser. (Kotter 1999)

- Opsummering af vigtigste punkter for ovenstående forandringsteori
Se realistisk på fejl i organisationen
- Skabe en vision for, hvorfor en forandring kommer

- Etabler en styrende koliation
- Følg alle otte trin fra start til slut, så problemer fra tidligere trin ikke overføres til de næste trin.

5.5 Gevinstrealiseringsteori

Når en organisation beslutter, at der skal investeres i en given IT teknologi, er årsagen effektivisering og på den baggrund er der en forventning til at realisere de opstillede gevinster ved en implementering. (Ashurst, Neil et al. 2008) Ashurst påpeger, at mange studier viser, at succesraten ved IT implementeringen er betydelig lav. I artiklen *"Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability"* model beskriver Ashurst nogle af årsagerne til dårlige implementeringer, når der foretages IT investering. (Ashurst, Neil et al. 2008) Modstand blandt medarbejdere opstår i forhold til at få den nye teknologi implementeret i organisationen. Ashurst skriver, at modstanden ofte bryder frem på baggrund af insufficient indsigt fra ledelsens side i forhold til, hvilke udfordringer det kan give for organisationen at implementere ny teknologi, herunder organisationsforandring. Forklaring på denne baggrund er, at gevinstrealisering er måden frem mod en succesrig implementering. (Ashurst, Neil et al. 2008)

Gevinstrealisering bliver forklaret med, at det er *"processen med at organisere og styre, således at de potentielle gevinster ved brugen af IT faktisk kan realiseres"*. (Ashurst, Neil et al. 2008) Hvilket er en potentiel og vigtig mekanisme til proaktiv håndtering af de sociale og organisatoriske konsekvenser af en IT implementering.

Ashurst beskriver tre teoretiske begreber; *Capabilities, Competences og Practices*, som skaber fokus på gevinstrealisering ved IT investeringer. (Ashurst, Neil et al. 2008)

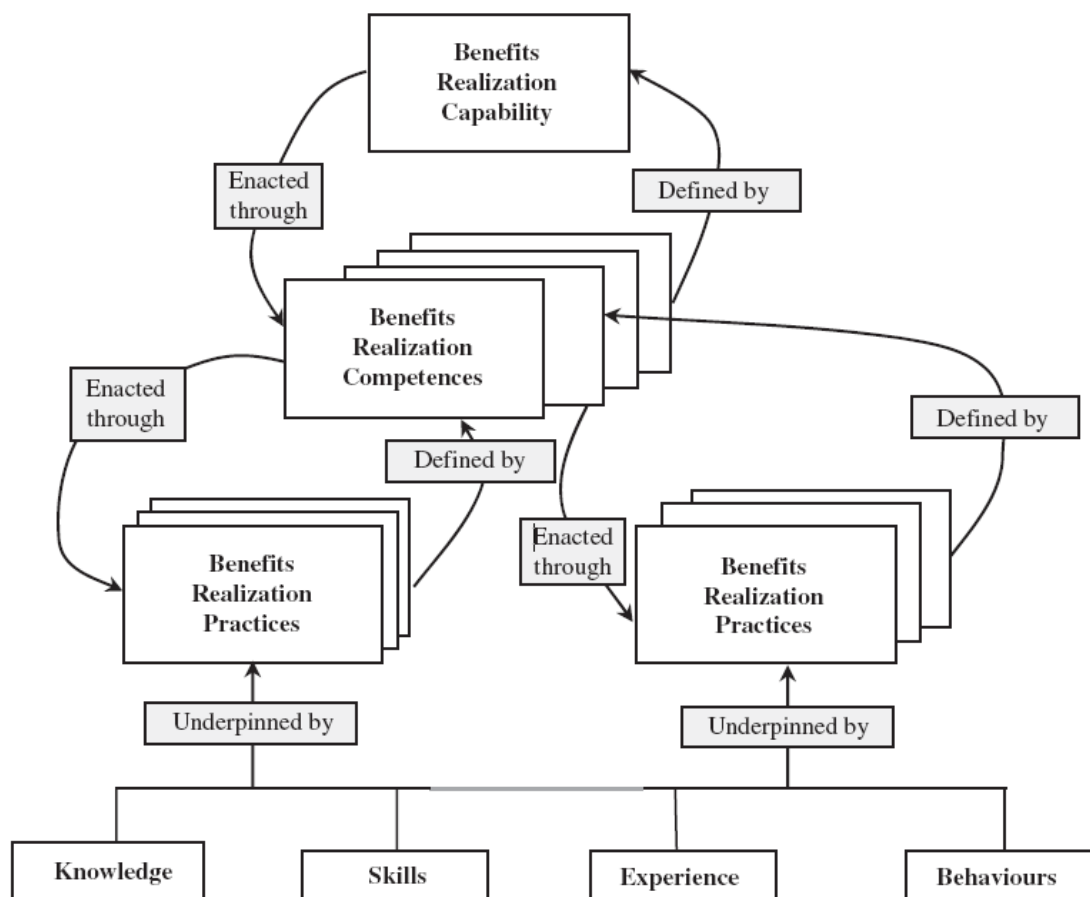
- **Capabilites:** Kapabilitet er en videreførelse af kompetencer i form af, at organisationen formår at samle opgaverne og udnytte organisatoriske ressourcer til at opnå et bestemt mål. (Ashurst, Neil et al. 2008)
- **Competences:** Kompetencer er understøttet af de færdigheder, viden og erfaringer, medarbejder har og organisationen skal gøre brug af disse

kompetencer og udnytte specifikke ressourcer til at erhverve de ønskede mål. (Ashurst, Neil et al. 2008)

- **Practices:** Praksis er en potentielt givende måde at gøre tingene på i bestemte omgivelser i forhold til fælles tilgange og normer, som vil skabe praksis for handling. Dette gør praksis langt mere konkret og observerbar end kompetencer for målsætninger. Praksis er en operationel måde, der viser, hvordan medarbejdere egentlig arbejder, hvilket er relevant i forbindelse med implementering af ny teknologi. (Ashurst, Neil et al. 2008)

Ashurst har visualiseret en model, hvor forholdet mellem kapabilitet, kompetencer og praksis er illustreret. (Ashurst, Neil et al. 2008)

Figur 1.6.



Ashurst opstiller fire forskellige kompetencer, som skal være en hjælp til at identificere en organisations evne til at realisere gevinster for IT investeringer, så der forekommer et mere ensartet grundlag. (Ashurst, Neil et al. 2008)

Benefits Planning

Første kompetence er *benefits planning*, en planlægning af gevinster, som skal udføres omhyggeligt. Organisationens formåen i forhold til planlægning af de forventede gevinster. Efter identificering af gevinsterne ved organisationen, hvilke gevinster, der findes ved implementeringen af den nye teknologi. (Ashurst, Neil et al. 2008) Det er vigtigt, at det skal være realistiske forventninger og at indgåelse af kompromisser, ikke vil kunne undgås, så både organisationen og interessenterne vil blive tilfredse med gevinsterne. (Ashurst, Neil et al. 2008)

Benefits Delivery

Anden competence er *benefits delivery*, der omhandler levering af gevinster. Det handler ikke kun om, at det er teknologien, der direkte skaber resultaterne og dermed gevinsterne, men mere de mennesker og omgivelser, som teknologien er en del af. Betydningen af dette er, at der skal ske en organisationsforandring i takt med implementeringen af ny IT teknologi. (Ashurst, Neil et al. 2008)

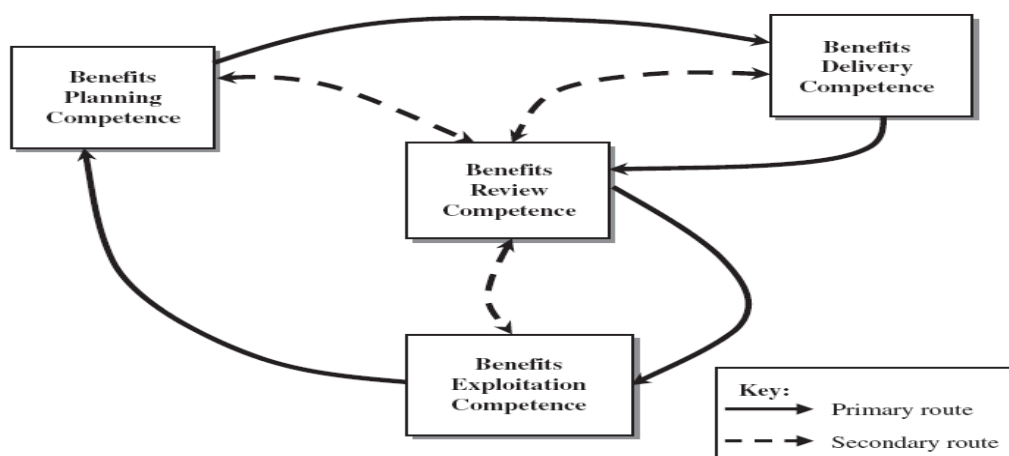
Benefits Review

Den tredje kompetence er *benefits review*, hvor gevinsterne bedømmes i form af evaluering af den IT investering, som organisationen har sat i gang. Dette vil gøre det lettere at identificere og realisere gevinsterne. Denne evaluering vil være en ideel mulighed for en organisatorisk læring i forhold til, at gevinsterne realiseres og ikke mindst ny viden. (Ashurst, Neil et al. 2008)

Benefits Exploitation

Den fjerde og sidste competence er *benefits exploitation*, som foreskriver, at søgen efter at udnytte gevinster ikke bør ophøre efter afslutningen af implementering af IT investeringen. (Ashurst, Neil et al. 2008) Det er derfor vigtigt, at organisationen er fuldt indforstået med, at der løbende skal være forandringer og videreudvikling af teknologien. (Ashurst, Neil et al. 2008)

Figur 1.7. Gevinstrealiseringsmodel (Ashurst, Neil et al. 2008)



Figur 1.7 beskriver et godt supplement til ovenstående forklaring af de forskellige måder for organisationen at erhverve gevinster ved implementering af IT investering. Den sorte markerede linje bevæger sig fra *benefits planning* gennem *benefits delivery* til gennemgang af *benefits review* og til sidst *benefits exploitation*, når systemet er fuldt operationelt. Den stiplede linje, som er mere realistisk, viser at *benefits review* er en løbende proces, hvor planer bliver revideret og tilpasset. Desuden vil opnåede gevinster blive revideret og tilpasset. På samme måde er *benefits exploitation* en løbende proces, som kræver løbende revision.

Opsummering af vigtige punkter fra ovenstående gevinstrealiseringsteori:

- Fokus på gevinsterne, ikke teknologien
- Vedvarende engagement opnår størst resultatrige gevinstrealiseringer
- Et delt ansvar af gevinstrealisering mellem ledelse, ejerne af systemet og IT enheden
- Brugere skal være forberedte på at være ansvarlige på gevinstrealiseringer

5.6 Diskussion af anvendte teorier

Afsnittet omhandler en diskussion af teorierne. I forhold til business case teorien og gevinstrealiseringsteorien er det gennemskueligt, at business case og gevinstrealisering teorierne supplerer, og i nogle tilfælde, lapper ind over hinanden. Teorierne har fælles egenskaber i og med, at de begge opstiller trin, der skal følges samt, at implementering skal styres fra start til slut. Desuden er teoriernes fokus på

opnåelse af gevinster i et givent IT projekt. Spørgsmålet er, om studieprojektet står for svagt uden brugen af begge teorier.

I forhold til business case teorien ligger denne vægt på effektivisering. Ward opsætter seks trin for, hvordan en organisation kan opnå sine mål via brugen af en business case. Dette omhandler blandt andet, at organisationen identificerer de problemer, som en IT investering kan håndtere og løse, samt at gevinsterne skal identificeres for at målsætningerne opnås, for på den måde at se, om forandringerne i organisationen giver bevæggrund for gevinster og i hvor stor grad organisationen har viden og overblik om gevinsterne, før en investering bliver sat i gang.

I forhold til gevinstrealiseringsteorien har denne fokus på fire kompetencer; Planlægning af gevinster (*benefits planning*), brugerne skaber gevinster (*benefits delivery*), løbende revidering (*benefits review*) og løbende søgning af nye gevinster (*benefits exploitation*). De fire kompetencer supplerer hinanden i forhold til at opnå organisationens mål for gevinster.

Begge teorier opstiller nogle kriterier for, hvordan organisationen overordnet tilpasser sig bedst muligt for at en IT investering bliver succesfuldt implementeret. Største lighed mellem teorierne er, at organisationen skal identificere gevinster. Samtidig skal der, fra organisationens side, være en strukturering af gevinsterne og i henhold til gevinstrealiseringsteorien skal gevinsterne løbende revideres og evalueres og nye fremstillinger af gevinster.

Er der en adskillelse mellem disse to teorier? I business case teorien ligger Ward fokus på, at der skal være ejerskab i forbindelse med IT investeringen med henblik på, at medarbejderne får interesse og ansvarsfølelse for, at implementeringen bliver succesfuld. Hvis der ikke opnås ejerskab, vil der blive skabt modstand over IT investeringen. Gevinstrealiseringsteorien nævner ikke noget med ejerskab, men har mere fokus på selve strategien for implementeringen.

For at uddybe Wards fjerde trin (Identify Organizational Changes enabling Benefits) inddrages Kotters forandringsteori. (Kotter 1999) På den måde kan forandringsprocessen opstilles i forhold til, hvad FMK projektet har gjort i forbindelse med de forandringer, de kliniske afdelinger bør gennemføre for at opnå de bedste

resultater i forbindelse med genidriftsættelse af FMK. Forandringsteorien vil tydeliggøre, hvad FMK projektet har gjort for at formidle visionen for genidriftsættelsen af FMK for slutbrugerne i organisationen. Samtidig vil det tydeliggøre, hvad der er blevet gjort for at støtte de kliniske afdelinger i at få genidriftsat FMK, og hvordan det er blevet håndteret for at gøre slutbrugerne parate til FMK forandringen. Spørgsmålet er, om FMK projektet har fulgt Kotters ottetrinsproces.

I forhold til ovenstående diskussion forefindes det, at business case teorien vil stå for svagt uden gevinstrealiseringsteorien, da gevinstrealiseringsteorien har gode fokuspointer, som vil kunne støtte business case teorien. Rammerne bliver skabt af business case teorien, som komplimenteres af gevinstrealiseringsteorien. Det vurderes, at de tre teorier fungerer godt sammen og vil derfor fremstå stærkere i forhold til at besvare problemformuleringen.

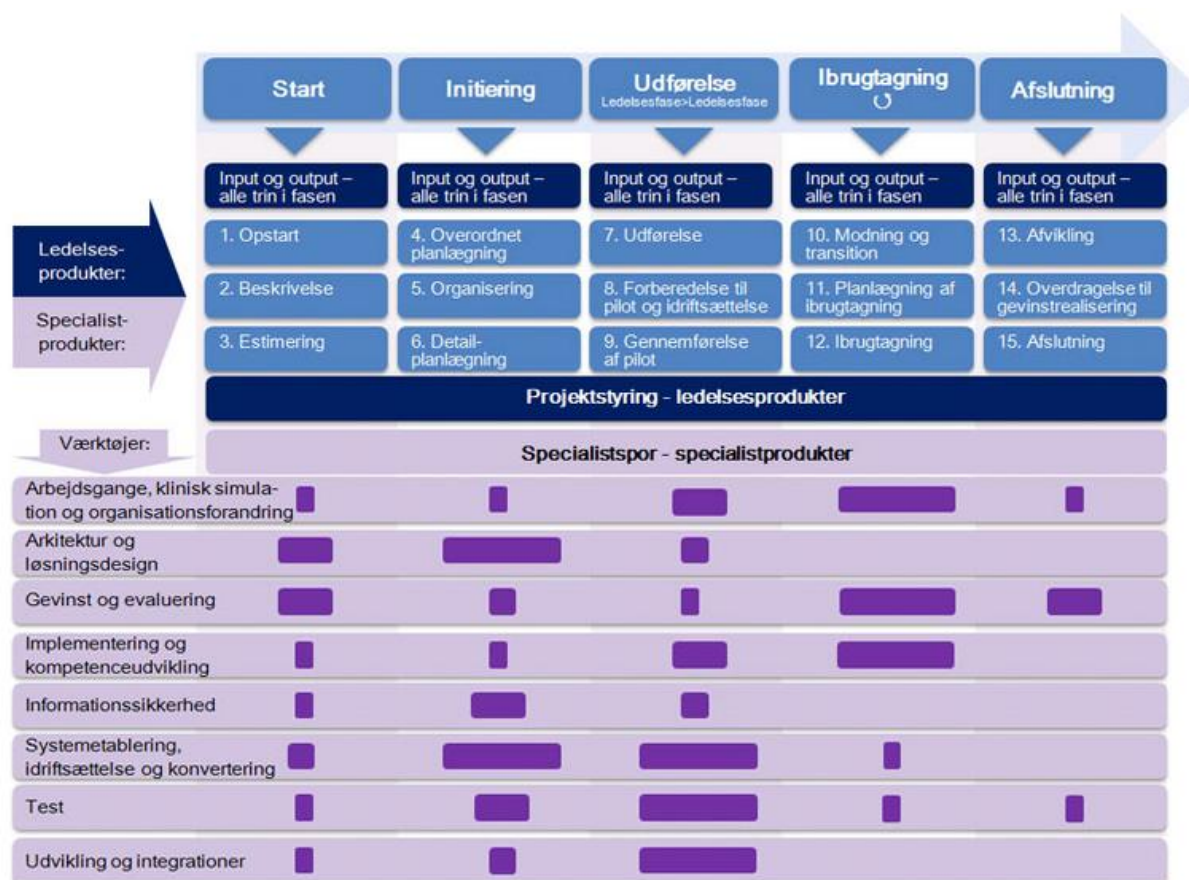
6 Analyse og Diskussion

De indsamlede interviews vil blive analyseret og diskuteret ud fra teorierne, Ward, Ashurst og Wards fjerde trin uddybet med Kotters forandringsteori. Det vil systematisk blive gennemgået og vurderet, hvorvidt business casen for FMK afspejler de principper, der er givet fra Ward. Dette gøres ved gennemgang af Wards sekstrins model, som bliver sammenlignet med business casen for FMK. Ashurst fire principper om gevinstrealisering vil blive gennemgået og vurderet systematisk med henblik på, om disse principper er taget i betragtning for at kunne konkludere, hvorvidt implementeringsprocessen af genidriftsættelsen af FMK i Region Hovedstaden har båret præg af principperne om gevinstrealisering.

Ved gennemførelse af projekter på Region Hovedstadens hospitaler anvendes en projektmodel, som er baseret på Prince2. Projektmodellen og Prince2 vil kort blive præsenteret. Studieprojektet anser, at en analyse af brugen af denne model er nødvendig at tage med i analysen.

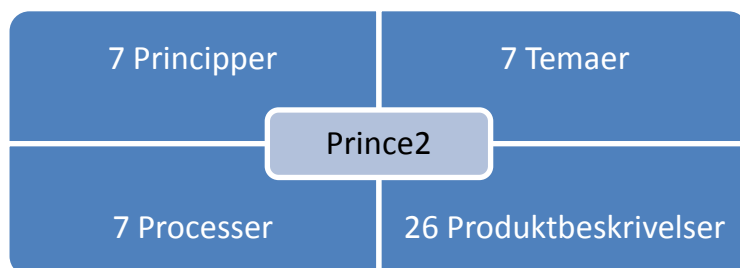
Region Hovedstadens projektmodels formål er, at det er en model til styring af projekter i Region Hovedstaden, og fungerer som et praktisk værktøj til en projektleder, styregruppen, hospitalsdirektioner og øvrige deltagere i Region Hovedstadens projekter. (CIMT-intranet.regionh.dk)

Figur 1.8. CIMT's projektmodel, (CIMT-intranet.regionh.dk)



Projektmodellen for Region Hovedstaden er baseret på Prince2 metoden. (Prince2 2010) Prince2 er en internationalt anerkendt metode til styring af projekter i form af en vejledning til at gennemføre projekter af enhver størrelse og i et hvert miljø til effektivt at levere det, der kræves ved den rette styring af omkostninger, tidshorisonter, kvalitet, omgang, risici og udbytte. (Prince2 2010)

Figur 1.9. Prince2 metoden. (Prince2 2010)



De 7 Principper giver en projektleder en struktureret ramme, hvor principperne kan anvendes som en guideline i forhold til bl.a. forretningsgrundlaget for et projekt, fastlagte roller og ansvar og opdeling af projektets faser. (Prince2 2010)

De 7 Temaer beskriver de egenskaber ved projektledelse, der skal håndteres løbende. Temaerne er formet til at sammenspile effektivt med hinanden. (Prince2 2010)

De 7 Processer er baseret på procesbaseret projektledelse, hvor en proces er en række af strukturerede aktiviteter, som har til formål at opnå et fastsat mål. (Prince 2 2010)

De 26 Produktbeskrivelser er udkast til ledelsesprodukter og skal ikke ses som fuldstændige, men vil afhænge af det enkelte projekt. Eksempler på produktbeskrivelser er; arbejdsplaner, business case og projektkommunikationsdokument. (Prince2 2010)

6.1 Analyse af brugen af Region Hovedstadens projektmodel

Analysen tager udgangspunkt i Region Hovedstadens projektmodel for FMK projektet med fokus på kendskab til modellen og anvendelsesgraden af modellen i FMK projektforsøget. Det er et krav, at ved gennemførelse af projekter på Region Hovedstadens hospitaler skal projektmodellen for CIMT anvendes.

Det ser imidlertid ud til, at informanterne har individuelt kendskab til projektmodellen og fortolkningen af brugen af projektmodellen er også forskellig, og der synes at mangle en forventningsafstemning i forhold til anvendelsesgraden: *"Jeg kender modellen, da jeg selv har Prince2, men jeg har aldrig modtaget en arbejdsplan i forbindelse med FMK. Altså en skriftlig arbejdsplan for, hvad det var, man gerne ville have, jeg leverede. Ikke noget som helst, og jeg har efterspurgt mundtligt om arbejdsplaner" og "jeg har efterspurgt det hos projektlederen, om det..... kan vi få at vide, hvad er det, hvornår skal hvad leveres, og det har jeg aldrig fået".* (Interview 2, 9. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Jeg kender også godt modellen, og da det er det første rigtige projekt, jeg deltager i, har jeg i den grad savnet de der værktøjer, som der findes i projektmodellen og det her projekt kunne i den grad godt have været trængt til*

meget projektstyring i forhold til, hvor vi er og hvor vi skal hen osv., fordi det har der ikke været". (Interview 2, 9. april 2014)

Prince2 modellen har den styrke, at værktøjerne i modellen konkretiserer og definerer de forskellige roller og ansvar, der vil være i et projekt. Når der mangler konkretisering går mange ressourcer spildt, da fokus ikke vil kunne holdes konkret, og scoopet for projektet vil smuldre grundet den manglende kommunikation, aftaler og afstemning for, hvad der forventes af både den enkelte projektdeltager og for hele projektet.

Projektmodellen er, at det er et styringsredskab og fungerer som praktisk værktøj til projektlederen, styregruppen og øvrige projektdeltagere i projekter og en informant beskriver, at der har været savnet et overblik over, hvor man er henne i processen for projektet: *"Hvor synes man, man er henne i projektet, hvilke milepæle har vi nået nu. Så ligesom vi får en status på projektforløbet. Den har været savnet, det har været svært". (Interview 2, 9. april 2014)*

En anden informant tilføjer: *"Projektet har været meget præget af "nå", mangler vi det, vidste du ikke, at vi gjorde det". Altså, tingene kommer sådan lidt dumpende, så jeg har savnet, hvis man ser det i forhold til projektmodellen, så savnede jeg, at nu har vi hængt den op her på væggen og her er vi. Det har vi nået, det har vi ikke nået, og hvad skal vi ændre på. Det har der overhovedet ikke været, det har virket tilfældigt. Sådan lidt dumpende ned fra himlen". (Interview 2, 9. april 2014)*

Ved forespørgsel til i hvor stor udstrækning, der er kendskab til CIMT's projektmodel, bliver der tilkendegivet: *"Jeg kan sige, at jeg kender den, som efter jeg er metode ejer på den (griner). Så den har jeg relativt stort kendskab til den". (Interview 3, 23. april 2014)*

En anden informant tilføjer: *"Jeg har også kendskab til den. Jeg er ikke sådan introduceret til den, men jeg har været på Prince2 kursus, da der var 1 år tilbage af projektet for i det hele taget at kende de forskellige produkter, end bare sådan sidde..... , og læse den igennem". (Interview 3, 23. april 2014)*

Om CIMT's projektmodel er blevet anvendt igennem implementeringsprocessen er det efter en anden informants opfattelse, at den er anvendt fra start til slut: *"Det er efter*

min opfattelse, efter det kendskab, jeg har fra FMK, at man har anvendt projektmodellen sådan fra start til slut. Så tilpasset den så godt, som man overhovedet kunne i forhold til projektet". (Interview 3, 23. april 2014)

Ved spørgsmålet, om arbejdspakkerne, som er produktbeskrivelse stammende fra Prince2 princip, er blevet uddelt til projektdeltagerne, så deltagerne i projektet vidste, hvad de skulle levere, bliver der svaret: *"Det kunne man godt have brugt i endnu større grad, fordi det er ikke igennem hele processen, at der er lavet arbejdspakker til én ting, men i forbindelse med implementeringen, er der lavet rigtig mange".* (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Gad vide, hvilken rolle jeg egentlig har haft. Jeg tror, jeg er implementeringsdame, sekretær, hvad som helst af det, der har været nødvendigt at lave. Jeg har ikke haft en defineret rolle".* (Interview 2, 9. april 2014)

Ved sammenligning af de forskellige projektdeltagers udsagn og den måde projektmodellen er anvendt, ser det ud til, at der er meget forskellig opfattelse og fortolkning af, hvordan projektmodellen skal anvendes og er blevet anvendt. Nogle af informanterne har savnet et overblik over processerne i projektet i forhold til, hvor man er henne i processen af projektet, og også mangler en klar styring fra projektlederen til at kunne guide og hjælpe til at holde scoopet for projektet. For nogle andre informanter har dette været helt klart og anvendelse af projektmodellen har stående dem klart. Spørgsmålet er så bare, om det også er blevet gjort, så det ikke blot er af navn, men også af gavn.

Udgangspunktet er, at CIMT's projektmodel anvender Prince2 styringsværktøjer og deriblandt arbejdspakker, som giver en definition og beskrivelse af, hvad der forventes af den enkelte projektdeltager at skulle levere i projektet. Der er individuel opfattelse af brugen af Prince2's arbejdspakker, da det for nogle står helt klart for projektleder og den udførende person af arbejdspakkerne, at disse er anvendt og delt ud til respektive projektdeltagere. Det synes dog ikke at være tilfældet, da de udførende projektdeltagere har savnet og forespurgt om arbejdspakker for at få konkret viden, hvilken rolle de havde, og hvad de skulle levere.

6.1.1 Sammenfatning

Principperne for projektmodellen synes, at være broget og ikke mindst anvendes den ikke som tiltænkt for de udførende projektdeltagere, men synes mere, for projektlederen og porteføljekonsulent, at være brugt for start til slut. Ud fra interviewene synes der at være kendskab til modellen, uden dog at nogen egentlig er blevet introduceret direkte til den. Der synes ikke at være overensstemmelse med, hvad forventningen er til brugen af projektmodellen forstået på den måde at kunne anvende de værktøjer, der ligger tilgængelige. Samtidig er projektmodellen inddelt i faser, som gør det overskueligt i forhold til, hvor man er i projektprocessen. Dette er ikke anvendt i FMK projektet og har givet den effekt, at projektdeltagerne har handlet lidt på må og få og ud fra deres egen perspektivering.

6.2 Analyse af Wards sekstrinsmodel

Analysen tager udgangspunkt i, hvorvidt FMK's business case afspejler de principper, der er givet fra Ward. Dette bliver gjort med en gennemgang af Wards sekstrinsmodel, som bliver sammenlignet med FMK's business case. Før denne gennemgang spørges informanterne om, hvad de forstår ved en business case for at kunne konkludere, om der er fraktioner i denne viden samt, om business casen er læst af de projektdeltagere, som har været udførende projektdeltagere i FMK projektet: *"Jamen, jeg synes, det er et rigtig interessant spørgsmål....., for mig er en business case den overordnede ramme for, hvad er det, man skal have implementeret f.eks. FMK i Region Hovedstaden under de og de forudsætninger, fordi man gerne vil opnå det og det".* (Interview 2, 9. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Det er en ramme for, hvad vi skal, men det irriterer mig lidt med den business case, at den er så....., det er ikke én man lige får lyst til at springe i at læse, fordi det er så indviklet, det der står i den. Altså, det er ikke så'en let tilgængelig, at det er det her, vi skal nå og derfor. Så bliver jeg bare sådan "business case det er ikke noget, jeg skal bekymre mig om, nogen fortæller mig, hvad jeg skal lave".* (Interview 2, 9. april 2014). Dette udsagn giver anledning til at stille spørgsmålet *"hvordan ved du så, hvad du skal ud at levere?"*

Tilsyneladende er der meget individuelle opfattelser, som ses ud fra projektdeltagernes eget perspektiv. En business case er en pragmatisering af en cost

benefit analyse ved at gøre en eller anden form for iværksættelse af ændringer. Det vil sige, at business casen skal gøre det meget klart, hvad det er projektet skal levere, og det er både i forhold til et bestemt produkt, men også at opnå den opstillede mål for leveringen af projektet.

En business case fungerer som et dynamisk dokument igennem et projekt, og der vil derigennem udarbejdes forskellige versioner, hvori justeringer bliver tilskrevet: *"Den sidste, der lavet, er lavet lige der, hvor jeg overtog projektet for et år siden"*. Interview 3, 23. april 2014). Den sidste version af FMK's business case er således udarbejdet i marts 2013 og er ikke blevet justeret siden.

Samlet må det pointeres, at informanterne egentlig godt ved, hvad en business case er, og hvad den skal foreskrive og at den i princippet, er et dynamisk dokument. Spørgsmålet er blot, om den bliver anvendt efter Wards principper?

Wards første trin er at identificere de problemer, FMK genidriftsættelse, vil kunne løse ved at blive implementeret. I business casen for FMK's genidriftsættelse, hvordan indførslen af FMK er en nødvendighed udtales der: *"Ja, i de brede termer, det synes jeg da. Det synes jeg da godt, man kan sige, ja"*. *"Der var i hvert fald initiativ til skriftlige dokumenter, som skulle beskrive nogle konkrete målepunkter, der skulle beskrive, hvad brugervenlighed så var. Altså, de tre og så fire hovedområder, der var"*. (Interview 3, 23. april 2014).

En anden informant tilføjer: *"Jamen, jeg ved ikke rigtig, hvad jeg skal sige til det. Det, det er der jo. Der er jo fokus på, at det vi skriver i business casen....."*. (Interview 3, 23. april 2014)

Der kan sås tvivl, om fokus på Wards første trin har været i højsæde for FMK projektet i forhold til genidriftsættelse af FMK. FMK's business case for genidriftsættelse er en efterfølger til den tidligere business case, hvor FMK skulle implementeres første gang. Det er de samme identificerede problemer, som ved den første implementering, men denne gang er der yderligere fokus på, efter FMK projektet har indsamlet data fra slutbrugerne, at brugervenlighed og funktionalitet bliver medinddraget. Det er på baggrund af, at da den første implementering af FMK ikke havde en innovativ

brugergrænseflade og derfor ikke ansås som brugervenlig. Dette ses, at det er indført i FMK's business case for genidriftsættelse.

Wards andet trin har fokus på indikation af gevinster i forbindelse med implementering af en IT teknologi i forhold til, i hvor stort omfang det har været præciseret i FMK's business case at få identificerede gevinster i forbindelse med genidriftsættelse af FMK i Region Hovedstaden. Ved direkte forespørgsel på de opstillede gevinster for FMK's genidriftsættelse udtales: *"Jamen, jeg kan ikke engang huske....., altså, der er i hvert fald den øgede brugervenlighed og så hvad.....". "Jamen, altså nogen af dem hænger sammen med nationalt ønske om øget patientsikkerhed, som er hovedpointen med det der FKM".* (Interview 3, 23. april 2014)

Det ses i FMK's business case, at der er opstillet målsætninger for overordnede gevinster i forhold til patientsikkerhed, brugervenlighed, funktionalitet, driftsstabilitet og implementering. Dette er dog først kommet på langt senere i projektforsløbet, da der fra Staten kom skriv om, at business cases nu skulle konkretiseres med gevinster i forbindelse med udarbejdelse af business case for projekter: *"I business casen, så er der gevinstrealisering, og det kom så lige efterfølgende sådan....., hvad skal man sige "sådan lidt for sent". Men, men sådan er der nogle ting, som vi har besluttet i CIMT, at nu skulle vi have gevinstrealisering med. Og det har vi dårligt nok helt på plads endnu, men vi har taget det med så godt, vi kunne".* (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Business casen blev gennemskrevet, det er sådan, jeg har forstået det. Meget vigtig historie at have med".* (Interview 3, 23. april 2014)

FMK projektet har opstillede gevinster for FMK, selvom det har taget tid og ikke mindst gjort et stort stykke arbejde ud af det: *"Det har folk syntes, at det også var noget underligt noget, og hvorfor skulle vi nu sidde og bruge tid på det og sådan noget".* (Interview 3, 23. april 2014)

Selvom det tilsyneladende har fyldt meget i FMK projektet med at konkretisere de gevinster, der kunne opnås med genidriftsættelse af FMK, blev der alligevel brugt tiden på det i FMK projektet, og samtidig gav det mening og en vis nytte for projektet i forhold til at kunne fastholde scoopet for de opstillede gevinster.

Af informanternes udtalelser ses det, at business casen altså må siges at indeholde og konkretisere målsætninger og gevinster for genidriftsættelse af FMK i det omfang, der er muligt, når business casen gælder for alle Region Hovedstadens hospitaler. Men det ses, som at det har været en besværlighed for projektet, og som er blevet gjort, fordi det skulle og var et krav fra Statens business case.

Wards tredje trin foreskriver, at der bør skabes mulighed for at kunne måle på de overordnede målsætninger. Det vil være implicit i en business case og ikke mindst hensigten, at der indføres målbare fokuspunkter for at kunne vurdere hver enkelt delleverancefase. Ved forespørgsel om gevinsterne er blevet målt i implementeringsprocessen udtaler en informant: *"De er ikke blevet målt i processen"*. (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Jamen, det er også....., jeg synes også, det er beskrevet, at man kan måle....., hvordan pokker der det beskrevet inde i gevinstdiagrammet over en fem års periode. Altså, der er noget, der er kvalitativ gevinst, hvor man kan se antallet af utilsigtede hændelser i forbindelse med fejlmedicinering. Det er én, jeg kan huske"*. (Interview 2, 9. april 2014)

Tilsyneladende er der ikke enighed om målsætningerne for, hvordan gevinsterne måles, og om det overhovedet bliver målt og hvem, der gør det. Der bør for disse gevinster have været påført en ejer for, at gevinsterne bliver et fokuspunkt i implementeringen og derved bliver en kurs i implementeringen. FMK's business case lægger ikke op til, at der er påført ejerskab af gevinsterne, da gevinsterne er opstillet uden nogen konkrete personer eller afdelinger, der bør føle ejerskab for dem.

Wards fjerde trin har fokus på, at identificere de forandringer en organisation bør føre igennem for at erhverve det bedste resultat i forbindelse med en ny IT teknologi: *"Man har været inde på mange forskellige steder, man har i hvert fald forstået betydningen af, eller har fundet det rigtig væsentligt at man havde en meget stor ledelsesforandring med"*. (Interview 2, 9. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Og at man denne her gang var ude og kigge hospitalsdirektionerne i øjnene og holde dem omkring hovedet og så sige "at nu er I altså med på, at vi skal have jeres fulde opbakning til det her". Og det er det her, der*

er meningen med det osv., osv. Og det er vigtigt, at I går ud og sørger for at være med til at informere medarbejderne osv., og følge op på, hvad der sker". (Interview 3, 23. april 2014)

FMK's business case indbefatter en del fremstilling af de forandringer, der vil ske, men ikke på hvilken måde organisationen bør forme sig sådan, at forandringerne får den største effekt og håndtering af ændrede arbejdsgange: *"Meen, men vores formidling har mere været, vores vision....., vores job har mere været at sige "sådan skal I bruge det, I skal bruge det, og det gør man på den og den måde". Det er med at gå ud og ligesom sige "jamen, at snakke om sammenhæng med medicineringsprocesser osv. – det er sådan noget, som er blevet nævnt i biting, bisætninger og små brochurer osv. Men det er ikke sådan, at vi har stået med stort jazz orkester og snakket om sammenhæng af medicinerings".* (Interview 2, 9. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Det er blevet lagt meget vægt på undervisningen, at det her handler om at få nogle helt konkrete arbejdsgange – "gå hjem og lav aftaler med jeres afdelingsledelse om, hvordan arbejdsgangene skal være".* (Interview 2, 9. april 2014)

Wards fjerde trin uddybes i afsnit 6.3, hvordan Kotters ottetrinsproces om forandring anvendes i forhold til forandringen, der kommer med genidriftsættelse af FMK.

Wards femte trin omhandler fastsættelse af værdigrad af gevinster. Dette trin hænger til dels sammen med Wards tredje trin, hvor business casen skal strukturere gevinsterne igennem et framework. I et sådant framework fremstilles, at hver enkelt gevinst får en værdigrad og klassificeres i forhold til øvrige gevinster for på den måde, at klassificere direkte effekter og indirekte effekter: *"Hvad er en værdigrad?". Jeg har ikke set det på skrift eller på den måde, men jeg er ikke i tvivl om, at patientsikkerhed er den, der har ligget højest".* (Interview 2, 9. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Nej, det har vi ikke set noget til. Vi har ikke set noget på skrift nogen steder, og patientsikkerhed har helt sikkert været den største. Igen er det styregruppen, som....., de har haft rigtig mange diskussioner om det her".* (Interview 2, 9. april 2014)

Tilsyneladende er gevinsterne ikke på skrift opsat i værdigrader, men alle informanterne beskriver, at det må være patientsikkerheden, som har den største værdigrad. Det vil sige, at fortolkningen af den højeste værdi har for alle vedkommende været patientsikkerheden, og det må enten siges at være held, at alle de forespurgte involverede informanter har anset, at patientsikkerheden har været den højeste værdigrad, eller alle informanterne tolkede, ud fra deres egen perspektivering, at patientsikkerheden havde den største værdigrad.

Ved forespørgsel om gevinsterne, i business casen, er klassificeret i direkte og indirekte effekter, udtales der: *"Vi har ikke opereret med at beskrive dem som direkte og indirekte effekter. Det har vi ikke gjort"*. (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Hvor skal de være beskrevet henne?"*. *"Det kan jeg ikke huske, om jeg har læst. Det tror jeg ikke"*. (Interview 3, 23. april 2014)

Der forekommer ikke en direkte værdifastsættelse af gevinsterne ud fra informanternes udtalelser. Gevinsterne mangler en værdifastsættelse og klassificering i forhold til hinanden for, at der kan skabes et entydigt overblik for alle involverede i FMK genidriftsættelsen.

Wards sjette trin omhandler at identificere omkostninger og de mulige risici, der vil være i forbindelse med FMK genidriftsættelsen: *"Jamen, økonomi er beskrevet i business casen, ikk'. Øhm, og til business casen hører også et økonomiark, ikk', er der ikke?"*. (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Jeg tror, det hele er beskrevet. Det bør i hvert fald være i business casen"*. (Interview 3, 23. april 2014)

Der er i FMK's business case beskrevet udførlige omkostninger i afsnittet om forretningsmæssige konsekvenser, hvor pengestrømsoversigt i forhold til omkostninger og økonomiske nøgletal foreligger samt en oversigt over ressourceforbrug. Det synes dog at være tvivl fra informanternes side, om det nu også foreligger i FMK's business case, hvilket er et interessant incitament i forhold til, at et projekt skal overholde det økonomiske aspekt for den opstillede IT investering.

FMK's business case indeholder et afsnit vedr. projektvurdering, hvor identificerede nøgle-risici og en samlet risikovurdering forekommer: *"Jeg kan simpelthen ikke huske, hvordan den er beskrevet i business casen. Altså, vi har beskrevet risici"*. (Interview 3, 23. april 2014)

Selvom der i FMK's business case i tabelform er identificeret nøgle-risici med klassifikation af at være sandsynlige, og hvad konsekvensen vil være af dem, synes det ikke klart for informanterne, at disse er udarbejdet og måske heller ikke taget ad notam igennem implementeringsprocessen.

6.2.1 Sammenfatning

Ud fra interviewene ses det tydeligt, at kun nogle af principperne fra Ward ses afspejlet i business casen for FMK's geniriftsættelse. De principper, der er blevet fulgt, er udarbejdet efter grundigt og udførligt arbejde, selvom det ikke umiddelbart er det, som informanterne giver udtryk for, men det kan ses efter læsning af business casen. Samtidig påvises det, hvilken konsekvens det har for business casen, når nogle af principperne udelades eksempelvis i forhold til værdifastsættelse af gevinsterne, da dette ikke skaber fordelagtig anvendelse af business casen for FMK, samtidig er denne heller ikke blevet anvendt som et dynamisk dokument igennem implementeringsprocessen, hvorfor det er blevet til et støvet statisk skuffedokument. Desuden opererer business casen på et abstrakt brug af brede termer forstået således, at business casen er svær at relatere direkte til den enkelte projektdeltager, da målsætningerne og til dels også gevinsterne er meget overordnede.

6.3 Analyse af uddybning af Wards fjerde trin med Kotters forandringsprincipper

Analysen er en uddybning af Wards fjerde trin, hvor der vil ses på, hvad FMK projektet har gjort i forhold til de forandringer, de kliniske afdelinger på Region Hovedstadens hospitaler bør gennemføre for at opnå de bedste resultater i forbindelse med genidrifsættelse af FMK. Kotters ottetrinsproces for forandring vil blive gennemgået i forhold til, hvad der ligger i de enkelte trin.

Trin 1 og trin 4 i Kotters ottetrinsproces slås sammen, da det i FMK projektet hænger sammen i forhold til den måde, det er behandlet.

Trin 1 i Kotters ottetrinsproces handler om, at det skal gøres klart, hvorfor der er et behov for forandring. Derved skabes en bevidsthed om, at der er behov for forandring for på den måde at plante en følelse af, at det er uopsætteligt og tvingende nødvendigt. (Kotter 1999) For genidriftsættelse af FMK har det for mange "ligget i luften", at man vidste, at FMK på et tidspunkt skulle genidriftsættes: *"Men det er måske også, fordi vi har det med og imod os, at vi har været i luften før. Så der er ikke ret mange, ikke ret mange, hvis man siger 'FMK', som siger 'hvad er det'. Så det har ikke været....., det har ikke været at fortælle, hvad er FMK, det har været at fortælle 'nu kommer vi igen, og du skal bruge det sådan her, og det ser sådan ud denne her gang'".* (Interview 1, 8. april 2014)

Trin 4 i Kotters ottetrinsproces omhandler, at der skabes bred tilslutning ved, at vision kommunikeres ud på en autentisk måde for på den måde at skabe autenticitet og ejerskab for hele organisationen. (Kotter 1999) I FMK projektet har der været mange FMK ambassadører involveret, som har haft rollen som formidler til deres kliniske afdeling og været kontaktperson for FMK's projektdeltagere. Fra FMK projektets side har der været lagt op til, at FMK ambassadørerne skulle bære en stor del af implementeringen af genidriftsættelsen i forhold til at være formidler til egne afdelinger: *"For at sørge for, at den viden, man giver, ikke forsvinder. Så det skal ikke være sådan, at når vi fra CIMT er ude efter fjorten dage, at så er der bare ikke noget mere. Så har vi sørget for, at den viden eksisterer ude i organisationen med at få 'klædt disse ambassadører på', som stadigvæk er der".* (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Men jeg synes netop, de har været ude i meget bedre tid end, vi var tidligere, ikk'. Altså, så....., og den har jeg da også prøvet af køre videre i forhold til slutbrugerne. Altså, og holdt mange morgenmøder om det og varslet, nu sker der noget spændende om to måneder".* (Interview 1, 8. april 2014)

Det kan diskuteres, om det er en god måde at formidle nødvendigheden af en forandring ved, at FMK projektet allierer sig med FMK ambassadører, som per definition har den rolle. Studieprojektet går ikke videre med den diskussion, men det må pointeres, at der vil være forskel på, hvordan nødvendigheden og behovet for forandringen vil blive formidlet videre grundet FMK ambassadørernes personlige forskellighed og engagement i forhold til håndtering af denne rolle.

Trin 2 i Kotters ottetrinsproces handler om, at der skal opbygges en styrende koalition, som er den styrende kerne for forandringsstrategien. (Kotter 1999) Der har i FMK projektet været en styregruppe, som har bestået af medarbejdere fra hele organisationen og repræsenteret forskellige niveauer af organisationen. Disse havde en bred skare af kompetencer, men alligevel ses det, at der synes at have været en styrende koalition af navn og ikke af gavn: *"Jeg synes lidt, at øhh det der med, at hvor ledelsen er henne i et sådan projekt her, der synes jeg også, det skal med, at vi har en meget, meget stor styregruppe, som måske ikke har været styregruppe, men som mere har været, hvad skal man sige "informationsgruppe".* (Interview 2, 9., april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Der har været for mange "kokke" lige der". Til nogen ting, har det været fint så'en, når der skulle diskuteres nogle uhensigtsmæssigheder, en når der skulle tage en beslutning, har der været for mange, hvad hedder det, interessenter".* (Interview 2, 9. april 2014)

Der lægges op til, at have manglet en styrende koalition, selvom den er beskrevet med navne på styregruppens medlemmer i business casen, men i forhold til at træffe beslutninger, er der samtidig forståelse for, at FKM projektet styres politisk, hvor det kan være svært at gøre fra eller til. Det skaber en undren, at der ved et sådan stort projekt som genidriftsættelse af FMK, ikke værnes om at få sig en styrende koalition, som formår at føle det ansvar at sidde i en sådan koalition, hvor der er nogle medlemmer, der ved, hvad deres rolle er, mens der er andre, som ikke ved, hvilken rolle de har. Dette gør styregruppens medlemmer tvivlende i forhold til deres rolle, grundet manglende indsigt i, hvad der ligger i den rolle.

Trin 3 i Kotters ottetrinsproces omhandler, at der skal være en velformuleret vision for at skabe en god forståelse for resten af organisationen. (Kotter 1999) Ved forespørgsel om, hvordan FMK projektet har håndteret formidlingen af visionen for genidriftsættelse af FMK svarer en informant: *"Man har simpelthen forsøgt og sørge for at....., der er lavet rigtig, rigtig mange tiltag, ikk'. Man har været inde på mange forskellige steder, man har i hvert fald forstået betydningen af, eller har fundet det rigtig væsentligt, at man havde en meget stor ledelsesforandring med. Og, det er vigtigt, at I går ud og sørger for at være med til at informere medarbejdere osv., og følge op på, hvad der sker".* (Interview 3, 23. april 2014)

Det betragtes, at der for nogen, synes at have været stor fokus på, at visionen, for, FMK skulle genidriftsættelse, var stor og det blev gjort til en "brændende platform", og at der tilsyneladende var opbakning fra hospitalsdirektioner, afdelingsledelser og FMK ambassadører: *"100 procent, 110 procent, ikk'. Ja, helt vildt, det synes jeg var vildt".* *"Det var både hospitalsdirektioner og afdelingsledelser og ambassadører og afdelinger, og jeg ved ikke hvad. Altså, der har virkelig, virkelig været gjort en kæmpe indsats".* (Interview 23. april 2014)

Samtidig ses det også, at der er nogle af informanterne, som ikke synes, at der har været formidlet en vision om den kommende forandring, som FMK giver. Der synes at være forskellig opfattelse af, om visionen for FMK er blevet formidlet velformuleret og på den måde har været forstået af hele organisationen.

Trin 5 i Kotters ottetrinsproces omhandler, at der gives et bredt grundlag i forhold til menneskers kompetencer i forhold til at lære nogle tekniske færdigheder. (Kotter 1999) Der er af FMK projektet afholdt undervisningsseancer for at introducere systemets funktionaliteter for FMK ambassadører. Ved disse undervisningsseancer blev der overleveret en opgave i forhold til, at FMK ambassadørerne havde rollen som on-site underviser af deres kollegaer på de respektive kliniske afdelinger: *"Der er blevet lagt meget vægt på undervisningen".* (Interview 2, 9. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Meget konkrete spørgsmål til os "hvad skal vi med FMK, hvornår skal vi bruge det", og har efterspurgt os medicinvejledningen i forhold til anvendelse af, hvornår skal man bruge FMK, hvordan skal det bruges".* (Interview 2, 9. april 2014)

Der har været mulighed for FMK ambassadørerne til at kontakte FMK's projektdeltagere i forbindelse med hjælp til funktionaliteter i FMK systemet, men der har ikke fra FMK projektets side været lagt op til, at der vil være opfølgning på alle de kliniske afdelinger. Kun på de kliniske afdelinger, som selv tilkendegav, at der var et behov.

Med hensyn til arbejdsgange er dette blevet overgivet til FMK ambassadørerne ved, at de måtte tage det op med deres afdelingsledelse med henblik på endelig beslutning for, hvordan arbejdsgangene fremadrettet skulle håndteres. For så videre at kunne

formidle det videre til det øvrige kliniske personale: *"Gå hjem og lav aftaler med jeres afdelingsledelse om, hvordan arbejdsgangene skal være"*. (Interview 2, 9. april 2014)

Der ses, at der har været fokus på at give FMK ambassadørerne undervisning og derved fik de en opgave med hjem til både at undervise deres kollegaer og selv finde ud af deres arbejds gange. Kotters femte trin synes ikke at have været af afgørende betydning for FMKs' projektet i forhold til at følge op, og samtidig har der været individuel håndtering af det. Der fremkommer en undren i forhold til, hvordan man kan levere en forandring uden at følge op, men blot levere en undervisning for FMK ambassadørerne, så er forandringsopgaven overleveret til dem.

Trin 6 i Kotters ottetrinsproces har fokus på at skabe synlige og kortsigtede gevinster for at sikre forandringsstrategiens succes. De kortsigtede gevinster skal være tydelige og relateret til fremsatte vision. (Kotter 1999) I interviewene er der ikke stillet spørgsmål omkring kortsigtede gevinster, men mere om gevinster i det hele taget for FMK, hvorfor der ikke kan foretages en direkte analyse af kortsigtede gevinster for FMK projektet. Ud fra Kotters teori er gennemførelse af et forandringsarbejde, hvor der ikke er taget seriøs hensynstagen til kortsigtede gevinster særdeles risikabel. Samtidig er der heller ikke nogen tydelige svar på selve opfølgningen af FMK implementeringsprocessen, hvori opfølgning på gevinster også vil være en del af denne opfølgning: *".....formentlig kommer der nogle af de samme folk, der har været med til at implementere det, og så noget drift hen ad vejen. Man kan ikke forestille sig andet, end det er dem, som på et eller andet tidspunkt, der følger op – fik vi hentet de gevinster for konceptet. Selvom det er drift, er det vel ikke sådan, at der ikke er løbende noget monitorering på, hvad der er af problemer, eller ting vi kunne have gjort anderledes. Verden ændrer sig jo også rundt omkring os, så der er måske også nogle andre ting, som gør, at der skal justeres på det"*. (Interview 1, 8. april 2014)

Der kunne ikke gives en konkret svar fra informanterne, hvordan opfølgningen skulle foregå på det tidspunkt interviewene blev udført.

Trin 7 i Kotters ottetrinsproces kommer ind på fastholdelse af forandringsprocessen og konsoliderer forbedringer ved at blive ved med bevare fremdriften. (Kotter 1999) Gennemførte forandringer tager ofte lang tid, specielt i store organisationer, som

Region Hovedstaden må siges at være. Ved at forsømme forandringen ved ikke til stadighed at have fokus på den, vil medarbejdernes engagement forsvinde på sigt. Det kan ikke siges med sikkerhed, om det vil ske for FMK, men flere informanter har udtalt, at de ikke ved, hvordan det vil blive håndteret, når selve FMK projektet med de ressourcer, der er tildelt, lukkes: *"Jamen, det er vel klassisk for forandringsledelse, at man er nødt til at følge op på det. Det har været meget overraskende for mig, så sent som i dag, hvor vi kom til at snakke i morges, at der faktisk var nogen, der ikke var helt sikre på, hvordan de skulle bruge systemet. Fordi jeg har troet, at alle har brugt det de sidste 2½ måned, og pludselig så sidder der nogen, som faktisk sagde "neaj, de var ikke helt sikkert på, om egentlig de gjorde det".* (Interview 1, 8. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Men det er jo klassisk, at man er meget drevet af projektets start lige, når man skal i gang, og alle er klar".* (Interview 1, 8. april 2014)

Der er fra FMK projektets side lagt op til, at FMK ambassadørerne har en stor opgave i denne fastholdelse af forandringen sammen med deres ledelse på de kliniske afsnit i Region Hovedstaden. Ud fra FMK ambassadørernes forskellige personlighed og afdelingernes kultur, kan dette tiltænkes at blive håndteret meget forskelligt med en grov opdeling som "god håndtering" og "dårlig håndtering" i forhold til, hvor meget tid de forskellige FMK ambassadører vil lægge i dette stykke arbejde.

Trin 8 i Kotters ottetrinsproces beskriver, at en ny retning skal "ind under huden" i organisationen, og vil kun gøre det, hvis det giver synlige effekter. (Kotter 1999) En af de synlige effekter for FMK kan ses ved de dataudtræk, der kan gøres i forhold til brugen af FMK på den måde: *"Ved at tilbyde dataudtræk, hvor man kan gå ind og validere på, når vi indlægger en patient, hvor der skal ske en suspendering af kortet, og bliver kortet afstemt i forbindelse med udskrivelse".* (Interview 2, 9. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Det er dem, som skal følge op....., og igen er vi tilbage på at måle på antal af afstemte kort, for det bliver der målt, og de får tallene ud, og de har fået redskaber til at kunne følge altså, hvor mange....., og de ved, at der er krav om ikke 100 procent, det kan man forvente, men i hvert fald 90 procent eller 95 procent afstemte kort".* (Interview 3, 23. april 2014)

Det er rigtigt fint, at målet er, at FMK skal anvendes mellem 90-95 procent. Det er i sig selv et godt udgangspunkt og en god vision. Desuden foreligger der allerede redskaber, der gør, at der kan fremvises data. Det interessante er, hvordan vejen dertil bliver synliggjort for at komme hen til de opsatte procenter for anvendelsen. Det er jo ikke nok kun at måle, der skal gøres aktive handlinger, for at anvendelsesgraden stiger til det opsatte mål og samtidig vil holde sig på det høje niveau fremadrettet.

6.3.1 Sammenfatning

Mange forandringsinitiativer hjælper en del organisationer til at tilpasse sig skiftende vilkår og nogle får en langt bedre fremtid med nye forandringer. Forandringsledelse kan være en svær størrelse at give sig i kast med. I mange tilfælde kan det blive en skuffende proces. Der har i FMK projektet været lagt mange ressourcer i at få genidrifftsat FKM på en god måde, så klinikerne kunne føle, at det gik bedre denne gang med genidriftsættelsen end den første gang, hvor FMK for første gang blev implementeret. Der er ingen af de interviewede, der taler om, at der er anvendt en model for forandringen, og i forhold til Kotters otte-trinsproces bliver den ikke fulgt fra trin et til trin otte. Spørgsmålet er, om FMK projektet har været bevidst om at de trin, som de trods alt følger, er fra Kotters ottetrinsproces. De første trin af processen følges, men så begynder fokus, at holde fast i de store forandringer, at forsvinde. Ved at lægge ansvaret ud til afdelingsledelserne på de respektive hospitaler i Region Hovedstaden, løbes der en kæmpemæssig risiko nemlig, at forandringen muligvis vil "falde til jorden", og det opsatte mål med brugen af FMK på 90-95 procent ikke bliver opfyldt.

Når en forandringsproces påbegyndes, skal der være synlige gevinster, og der skal tages ansvar for processen, hvor klare mål sættes. Styring af processen hele vejen igennem fra start til slut, også efter selve driftsstarten. Samtidig er implementeringsprocessen lige så vigtig, som opstarten af et projekt, og må på ingen måde nedprioriteres, hvor manglende fokus kan medføre, at gevinsterne ikke bliver realiserede.

6.4 Analyse af Ashurst's gevinstrealiseringsprincipper

Analysen arbejder ud fra de principper, der bliver givet ved Ashurst gevinstrealiseringsteori. Der tages udgangspunkt i fire konkrete områder; *Benefits*

planning, Benefits delivery, Benefits review og Benefits exploitation. Dette er med henblik på, at kunne konkludere, hvorvidt implementeringsprocessen af FMK's genidriftsættelse på Region Hovedstadens hospitaler er afspejlet i principperne fra Ashurst.

Det første princip er *Benefits Planning*, som omhandler at planlægge og identificere de forventede gevinster. I planlægningsfasen, forud for genidriftsættelse af FMK, er FMK's business case blevet omskrevet fra versionen, hvor FMK skulle implementeres første gang. Der er gjort et stort stykke arbejde for at prøve at forme implementeringen så meget som muligt på forhånd: *"Det her er bedre på en eller anden måde. Så det har de gjort meget ud af. De var godt klar over, at grunden, til det gik galt sidst, var nok ikke, fordi FMK var dårlig, men implementeringsprocessen var dårlig". "Så derfor har man gjort ekstremt meget ud af at forklare, hvordan det nu er blevet bedre, og prøve at skabe en positiv ånd omkring denne proces".* (Interview 1, 8. april 2014)

At identificere gevinster for projekter i Region Hovedstaden er ikke noget, man har gjort længe. Det fremkom, da Staten i sommeren 2013 fremlagde en ny business case, som skulle anvendes ved IT investeringer i Region Hovedstaden: *"Altså eksempelvis i business casen, så er der gevinstrealisering, og det kom så lige efterfølgende, hvad skal man sige "sådan lidt for sent".* (Interview 3, 23. april 2014)

Det var ikke med i første omgang, at business casen for FMK, identificerede nogle gevinster, men kom først efter det blev et krav fra Staten. Tilsyneladende var det en stor proces, som projektet egentlig ikke syntes, de havde tid til og syntes, det var underligt, at det nu skulle tages med: *"Det har folk syntes, at det også var noget underligt noget, og hvorfor skulle vi nu sidde og bruge tid på det og sådan noget. Altså, fordi det havde vi sådan set ikke tid".* (Interview 3, 23. april 2014)

Ved direkte forespørgsel om, hvordan FMK projektet planlagde og identificerede de forventede gevinster, svarer en informant: *"Øhm, jeg tror oprindeligt....., altså det hele er jo startet med....., gevinstrealiseringsbeskrivelser er jo først kommet med senere, de er jo ikke kommet ind fra starten af business casen, som man vil gøre, hvis man skulle starte et projekt i det. Det er jo ikke noget, vi har arbejdet med sådan på denne måde".* (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Det er klart, at hovedgevinsten har nok hele tiden været fokus på, at man skulle kunne se medicineringen for at forbedre patientsikkerheden. Og det har så afledt de øvrige gevinster. Så man kan sige, spørgsmålet er, om man overhovedet kan sige "at gevinsterne er udvalgt". Altså, gevinsterne opstår og bliver beskrevet som en del af en projektbeskrivelse"*. (Interview 3, 23. april 2014)

Det fremstår tydeligt, at informanterne ikke har samme forståelse af, hvad de forventede gevinster var for FMK, og ligeledes ikke har arbejdet ud fra ens målsætninger.

Tilsyneladende er der ikke noget, som direkte kan fortælle, hvordan gevinsterne for FMK er blevet identificerede, og hvordan de er planlagte. Yderligere er det tydeligt, hvorledes de forventede gevinster opererer på forskellige forståelsesniveauer og ikke er ensartede hos hverken projektdeltagere, projektleder, porteføljekonsulent og FMK ambassadør.

Ashurt's andet princip er *Benefits Delivery*, som omhandler levering af gevinster. Princippet foreskriver, at det ikke er teknologien i sig selv, der skaber resultater, men at personligt engagement og de omgivelser, hvori IT teknologien præsenteres, er af afgørende betydning: *"Det er blevet gjort meget ud af, undervejs, at motivere, ikk'. Altså sige, at det her er en forbedring i forhold til sidst, fordi nu kan gøre sådan og sådan, og det er nemmere"*. (Interview 1, 8. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Jeg tænker der, hvor jeg har tænkt over det, det har været på FMK ambassadør undervisningen, hvor vi har haft et fint oplæg, der var lavet omkring, hvad er det, man får ved FMK"*. Og det har jeg i hvert fald tænkt, at jeg var meget interesseret i, hvordan de reagerede på brugergrænsefladen, når de kom til undervisningen". (Interview 2, 9. april 2014)

Ud fra interviewene ses det, at der har været en anerkendende modtagelse af gevinsterne fra slutbrugernes side, selvom der stadig er nogle, som ikke helt er kommet med fra start i forhold til anvendelse af FMK: *"Ja, det har de faktisk, Øh, der er stadig nogle, som åbenbart ikke rigtig har taget det i brug og ikke kan finde ud af det og sådan noget. Det er lidt mærkeligt så lang tid efter. Men dem som bruger det, langt de fleste, de øhm, har været meget positive"*. (Interview 1, 8. april 2014)

Samtidig har der været foranstaltet, at de kliniske afdelinger har fået økonomisk støtte i forhold til, at har været udbetalt penge til Region Hovedstadens hospitaler i forbindelse med, at der kunne gives fri til de udvalgte FMK ambassadører: *"Der skulle have været givet tid i forhold til kroner og øre til hvert hospital for at kunne frigive tid. Hospitalerne har fået og sagt "ok" til, og så indbefattet det, at så bliver der brugt....., hver ambassadør brug i så og så lang tid på nogle navngivende opgaver for at kunne håndtere den forandring".* (Interview 3, 23. april 2014)

Spørgsmålet er, om det har givet en bedre implementeringsproces i forhold til, om hospitalerne så har brugt de økonomiske midler til at frigive FMK ambassadører til genidriftsættelsen af FMK. Meningen er god i forbindelse med, at projektet har afgivet penge til hospitalerne for at få de nødvendige ressourcer fra klinikerne, som skulle bestride en FMK ambassadør rolle, men det virker tvivlende, om disse penge så også er anvendt til det bestemte formål.

Det tredje område indenfor gevinstrealisering er *Benefits Review*, hvor FMK projektet bør foretage løbende evalueringer i form af, at gevinsterne betragtes. Ved forespørgsel om, hvordan den løbende evaluering har været i forhold til gevinsterne for genidriftsættelse af FMK, synes det tilsyneladende ikke at være gjort i implementeringsprocessen: *"Øhhh – (lang pause), nej, det tror jeg ikke. Altså, der er ikke blevet ændret så meget i projektet".* (Interview 3, 23. april 2014)

En anden informant tilføjer: *"Men jeg er heller ikke sikker på, at der blev evalueret i forhold til præimplementeringen, hvilket gevinster....., altså, om man allerede da, har været ude og lave nogle målinger. Aner det ikke".* (Interview 1, 8. april 2014)

Tilsyneladende er det ikke umiddelbart noget de interviewede ved noget om i forhold til om, det er gjort eller ej, og en informant udtaler: *"Det er ikke noget, vi har taget op og diskuteret. Om det er justeret, om XX og XX har sat sig ned og justeret gevinstrealiseringen, det er ligesom deres..... Hvis de har gjort det, har de gjort det helt for dem selv. Så der er ikke nogen, der har informeret os andre. Vi har ikke været inddraget i det".* (Interview 2, 9. april 2014)

Ved forespørgsel, om der evt. kunne være behov for at justere i gevinsterne, hvis man observerede, at der var nogle af gevinsterne, der alligevel ikke var realistiske i forhold

til at kunne blive indfriet, svarer en informant: *"Ja. Men de er ikke blevet justerede. Og de er stadig realistiske. Så....."*. (Interview 3, 23. april 2014)

På trods af at det umiddelbart fremstår, at der ikke har været evalueret på de opstillede gevinster under implementeringsprocessen, selvom der bliver fortalt, at de har været realistiske hele vejen igennem implementeringsprocessen, sættes der spørgsmålstejn ved, hvorvidt dette er den mest hensigtsmæssige løsning på sigt ikke at evaluere gevinster igennem en implementeringsproces. Det kan godt være, at det for projektet er indlysende, at de opstillede gevinster er realistiske, men må man spørge sig selv, hvilket belæg de har for at udtale sig om det, når de ikke har været inde og evaluere dem. Det bør derfor overvejes, om denne fremgangsmåde ikke skal revurderes i forhold til de øvrige implementeringsprocesser i Region Hovedstaden.

Det fjerde og sidste princip indenfor gevinstrealisering er *Benefits Exploitation*, som fastsætter, at søgen efter at udnytte gevinster ikke bør ophøre efter afslutningen af implementering af en IT investering. Det vil sige, at der skal stadig "jagtes" flere gevinster og være i fokus. Det har dog ikke været muligt at få direkte svar, da opfølgningen af implementeringsprocessen på daværende tidspunkt, hvor interviews blev afholdt, ikke er endeligt afklaret, hvordan dette vil blive håndteret, men en informant svarer: *"Der er i hvert fald nogle i CIMT, som....., jeg forestiller mig og som klinikere, at vi sætter os ned og tænker over, om 1½ år, hvor var det lige, vi fik nogle ekstra gevinster ude af det. Det tror jeg ikke er realistisk, der er nogle, der tænker"*. (Interview 1, 8. april 2014)

Der vælges dog at spørge ind til, hvordan opfølgningen tænkes at blive håndteret for FMK's genidriftsættelse, og hvem det tænkes at være de ansvarsbærende: *"Jeg går da ud fra, at man har fortalt, at nu kører man denne her proces, og så går der nogle måneder, og så evaluerer man, og så går det noget tid igen, så laver vi yderligere en evaluering"*. (Interview 1, 8. april 2014)

Ved direkte spørgsmål, om det vides, hvordan opfølgningen skal foregå svarer en informant: *"Ikke p.t., men øh, hvad skal man sige, vi har en aftale om, at det får jeg tilbagemelding på. Fra den øverste implementeringsansvarlige"*. (Interview 3, 23. april 2014)

Det må anføres, at der fremkommer en undren, at denne fase ikke er tænkt ind fra start af implementeringsprocessen, da det ligger i fasen "Afslutning" i CIMT's projektmodel, og det er en del, som ligger i en implementeringsproces.

Som Ashurst foreskriver, må der ses på, at gevinsterne ikke hører op efter en implementeringsproces, men videreudvikles således, at FMK kommer til at fungere bedst muligt for alle slutbrugerne. Det fjerde princip er på nuværende tidspunkt ikke afspejlet i forhold til, hvad teorien foreskriver, men der kan næres håb om, at der skabes grundlag for at danne nye gevinster i projektets videre tankegange.

6.4.1 Sammenfatning

Der synes at være et gab mellem Ashurt's principper om gevinstrealisering og FMK implementeringsproces. Der er i FMK's business case tilsyneladende gjort meget ud af at opstille gevinster og lave funktionsdiagrammer og cirkeldiagrammer for gevinsterne, hvilket er opstillet meget sirligt og professionelt i en teoretisk form. Umiddelbart anses det at falde til jorden i praktisk form, da der ikke synes at være konkret stillingtagen til, hvordan FMK projektet vil anvende de opstillede funktionsdiagrammer og cirkeldiagrammer for at opnå de gevinster, der er blevet "lovet" i business casen.

Ud fra interviewene ses blandt andet, at der ikke er nogen bestemte projektdeltagere, som har haft en direkte hensigt at have fokus på fire principper med sig i implementeringsprocessen, måske pga. uvidenhed om, hvordan gevinstrealisering håndteres. Der har dog været meget fokus på, at vise FMK ambassadørerne, at projektdeltagerne var der for dem og på den måde, har projektdeltagerne udvist et stort arrangement i implementeringsprocessen og stillet op, når der har været brug for support til funktionaliteter i FMK systemet.

Ved gennemgang af CIMT's projektmodel kan det konstateres, at under fasen "Afslutning", hvori der ligger en proces om gevinstrealisering, står beskrevet: *"Den er under udarbejdelse, siden den 7. august 2013"*. (CIMT-intranet.regionh.dk) Måske er det derfor, der er et gab i forhold til gevinstrealisering og håndteringen af, hvordan gevinster høstes i IT investeringer i Region Hovedstaden?

En undren fremkaldes i forhold til, at der igangsættes IT investeringer i Region Hovedstaden, men der er ikke tænkt over, hvordan man høster de gevinster, som der ifølge Statens business case skal beskrives, da der ikke er noget koncept for det i Regionen.

7 Kritik af anvendt metode

Afsnittet vil indeholde en kritisk vurdering af studieprojektets anvendte metode.

7.1 Litteratursøgning

Litteratursøgningen har været præget af, at studieprojektet har været ude af mange tangenter, hvilket har været en meget givtig, inspirerende og spændende proces. Princippet har været kædesøgning, som har haft styrke i at føre fra en god reference til en anden reference. En svaghed ved denne søgning har været, at der har været savnet referencer til andre forståelser og uenigheder i forhold til kædens start.

Ved efterrationalisering på litteratursøgningsprocessen, ville en søgning med udgangspunkt i en søgeprotokol med det formål kunne genskabe søgningen, for på den måde gøre søgningen mere systematisk.

7.2 Identificering af case

Ved identificering af studieprojektets case har Rasmus Antoft's bog været en hjælp i forhold til, at studieprojektet fik en større forståelse af de fire typer cases, som Antoft beskriver. Det har haft betydning for studieprojektet i forhold til at identificere den valgte case, og hvilken tilgang casen skulle have, for at problemformuleringen kunne besvares.

7.3 Videnskabsteori

Litteraturen fra Heine Andersen om videnskabsteori og metodelære har hjulpet til at forstå betydningen af videnskabsteori for studieprojektet. Bogen har dækket studieprojektets behov, og der, hvor det er fundet hensigtsmæssigt, er der suppleret med Kvale.

7.4 Kvale

Steinar Kvale er tiltænkt til hjælp for både nybegyndere og mere erfarne, der skal udføre kvalitative forskningsinterview. Studieprojektet anser sig selv for nybegynder

på dette felt, og det ville have været svært at gennemføre interviewene uden Kvale's syv faser for forskningsinterview. De syv faser gjorde, at studieprojektet ikke kom ud af tangent og miste de fokus i forhold til forarbejdet og gennemførelsen af interviewene.

Forarbejdet til selve udførelsen af interviewene har været en meget lang proces i forhold til, at interviewguidens temaer, forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål har været revideret op til flere gange. Det har dog været givtigt at være i denne proces i dette lange stykke tid, da gevinsten blev høstet i form af god dataindsamling, som kunne besvare studieprojektets problemformulering.

Processen med transskribering var en langvarig proces, men det var gavnligt i analyse- og diskussionsprocessen, da transskriberede temaer blev farveinddelt. På den måde var der overblik over dataene for studieprojektet.

7.5 Validitet

Der er ingen tvivl om, at studieprojektets problemformulering bedst kunne besvares ved hjælp af den kvalitative tilgang, som tillige bekræftedes af den fundne litteratur. Studieprojektets datagrundlag er fremkommet af syv informanter med afholdelse af tre interviews. Hvis det var blevet valgt at afholde flere interviews med flere informanter, ville det måske føre til ændringer af resultaterne. Studieprojektet har ikke anvendt metodetriangulering, hvilket sandsynligvis ville have gjort resultatet mere validt, da den kvalitative undersøgelse kunne have dannet grundlag for en kvantitativ undersøgelse i form af spørgeskema. På den måde kunne der have været inddraget flere informanter for på den måde at få en bredere uddybning. Denne metodekombination kunne have givet en grundigere analyse og sikret en bedre kvalificeret indsigt i forhold til analysen, hvorfor man ikke kan anse undersøgelsesresultatet for validt, grundet at datagrundlaget er for lille. Dog kan det anføres, at resultatet er validt i forhold til den ramme studieprojektet har anvendt.

7.6 Reliabilitet

Kriterierne for kvalitet af reliabilitet, som Kvale beskriver, har været opfyldt i de afholdte interviews, da studieprojektet fulgte Kvale's syv faser for en interviewundersøgelse. Interviewene var indholdsrigt og informanterne udtalte sig instinktivt, specifikt og relevant på de stillede spørgsmål. Det vurderes, at fundene

godt kan blive reproduceret på andre tidspunkter af andre forskere, men der er mulighed for, at informanterne vil ændre deres svar. Derfor kan der ikke garanteres 100 procent reliabilitet for undersøgelsen.

7.7 Generaliserbarhed

For at det kan anføres, at der er generaliserbarhed, skal man være sikker på, at resultaterne er generelle. Det vil sige, at en undersøgelse kan gentages igen og igen under de samme betingelser og give de samme resultater. Dette må siges ikke at være tilfældet for dette studieprojekt, da resultatet kun er baseret på én enkelt undersøgelse. Dog må det tillægges, at studieprojektets casestudies teoretiske generalisering har bestået i, at der er generaliseret i forhold til de anvendte teorier, som har styrket dataene. Jo rigere og mere facetterede teorierne er, des bedre forudsigelser kan der laves, hvilket er til stede i studieprojektets valgte teorier. Det giver et godt incitament at anvende i et casestudie, da det egner sig til testning af teorier, hvilket dette studieprojekt har gjort. Så i en vis udstrækning er der generaliserbarhed for dette studieprojekt.

7.8 Studere egen organisation

Studieprojektets undersøgelse har været en undersøgelse i egen organisation. Det kan have både nogle fordele og ulemper at studere egen organisation. Fordelene for studieprojektet har været, at der har været stor information om det givne emne, og umiddelbart er det blevet vurderet fra start af studieprojektet, at der ville være "kød" nok på problemstillingen. Samtidig har fordelen været, at der har været adgang til informationer, som en ekstern part ikke ville kunne få adgang til, og heller ikke ville vide eksisterede. Det har helt klart været en stor fordel for studieprojektet og har gjort processen nemmere på det punkt.

Der kan på samme måde være en række ulemper ved at undersøge og skrive om sin egen organisation. En af risiciene er selektiv perception – "man ser det, man vil se, og hører det, man vil høre". Det vil sige, at iagttageren ser det som forventes. Det kan derfor være vanskeligt at studere ens egen organisation, for ens perspektiv kan være begrænset og fastlåst på grund af lang tids socialisering, som ofte ligger skjult. Ved efterrationalisering har det måske været en bias for studieprojektet, og resultatet af undersøgelsen vil have et andet resultat, hvis undersøgelsen ville have foregået i en

fremmed organisation. Det ville kunne føre til ændringer af resultaterne, og derfor have givet et andet resultat for besvarelsen af studieprojektets problemformulering.

7.9 Teorier

Studieprojektet var fra start vidende om, at business case teorien og gevinstrealiseringsteori supplerede hinanden, og at de til dels overlappede hinanden. Ved eftertænkning kunne en anden tilgang af teorierne være, at der var valgt at lave en blanding, en slags hybrid, af Ward og Ashurst, så det blev studieprojektets egen teori. Det kunne have minimeret det overlap, der synes at være.

Kotters forandringsteori er meget overordnet og beskriver, hvad organisationer bør gøre i teoretisk form. Der er ingen tvivl om, at alle otte trin er værdifulde, men for at kunne omsætte den til praksis, savnes der en kombination af teori og praktisk tilgang til håndtering af forandringsledelse, som Kotter ikke beskriver i sin teori.

8 Konklusion

Studieprojektet havde til formål at undersøge: *Hvordan har Business Casen, for genidriftsættelse af Fælles Medicin Kort (FMK) i Region Hovedstaden, haft betydning for implementeringsprocessen.* Dette udledes på baggrund af en analytisk gennemgang af studieprojektets valgte teorier samt FMK projektets brug af CIMT's projektmodel.

Det konkluderes, at viden om CIMT's projektmodel delvist er afspejlet i forhold til den teoretiske viden og den praktiske anvendelse. Det udledes, at den teoretiske forståelse af projektmodellen er forstået af informanterne, men noget andet er den praktisk del, som har været langt sværere at omsætte, og har været savnet af flere af de deltagende informanter. Det medfører, at det ikke har været klart for alle informanterne, hvad deres rolle var igennem processen, og hvem der gjorde hvad og hvornår. Desuden har der for nogle af informanterne været savnet et overblik over, hvor FMK projektet var henne i processen, og samtidig et overblik over, hvad der så skulle ske som det næste. Det har ind imellem givet nogle frustrationer, hvilket medfører, at hver især forsøger at få overblik over processerne ud fra deres eget perspektiv for deres egen skyld og for at holde scoopet i projektet. Der er en individuel opfattelse af anvendelsesgraden af projektmodellen; nogle synes, den er anvendt fra

start til slut, hvor andre synes, at den ikke er anvendt fra start til slut. Som det fremgår af analysen, kunne ingen af informanterne informere noget om, hvordan FMK projektet ville håndtere opfølgningen af genidriftsættelsen af FMK, hvilket ligger i den sidste fase i projektmodellen "afslutning". Konklusionen er, at projektmodellens faser ikke er anvendt fra start til slut i FMK projektet.

Det er evident, at der ikke er en sammenhæng mellem teori og empiri, hvilket betyder, at business casen ikke har spillet en større rolle i implementeringsprocessen af FMK's genidriftsættelse. Det konkluderes på baggrund af den savnede viden i forhold til business casens målsætninger og gevinster. På denne baggrund har FMK projektets implementeringsproces ikke fået så meget ud af business casen som forventet set ud fra et investeringsniveau. Desuden kan det konkluderes, at business casen ikke er udarbejdet efter principperne fra Ward, da der kan påpeges betydelige mangler i forhold til principperne fra Ward. Dog er nogle af principperne anvendt, men ikke i den udstrækning, som er tiltænkt ifølge Ward. Informanterne var alle enige om, at en business case fungerer som et dynamisk dokument i projekter, herunder FMK projektet, hvor alle klart og tydeligt fortalte, hvad de forstod ved et dynamisk dokument. Et dokument, som var aktivt igennem projektprocessen, og skulle tilrettes og ændres efter de forhold, som gav sig udslag i projektet. Samtidig forklarede alle informanterne, at de så en business case som en kontrakt for det, som projektet ville levere, og var den ramme, som var lovet.

Konklusionen er, at FMK's business case, igennem FMK genidriftsættelsen, aldrig er blevet ændret, tilrettet, revideret på noget tidspunkt til en ny version. Det som litteraturen foreskriver i forhold til, at en business case skal revideres op til flere igennem en implementeringsproces, har ikke været tilfældet i FMK projektet. Det har ikke fungeret som et dynamisk styringsværktøj i implementeringsprocessen, men mere som et støvet skuffedokument. Et råd fra Ward er, at et stort fokus på oplæring i et projekt øger sandsynligheden for succes. Oplæringen af FMK ambassadørerne har været i højsæde i FMK projektet for at give en optimal oplæring, og det vurderes, at oplæringen ved FMK's genidriftsættelse har været optimal i det omfang, det kunne lade sig gøre, da FMK projektet langt fra kunne tilbyde oplæring til alt personale i Region Hovedstaden. En bekymring må nævnes i forhold til den opgave FMK

ambassadørerne fik "med hjem" fra FMK's undervisningsseance i forhold til at skulle undervise egne. Det kan blive meget differentieret, da tilgangen til undervisningen er afstemt i forhold til FMK ambassadørernes personligheder, som både kan være til den gode, men også til den mindre gode side.

Der er afspejling af opstillede gevinster i FMK's business case, og der er gjort et stort stykke arbejde med at identificere gevinsterne, og samtidig er de opstillet i funktions- og cirkeldiagrammer. Dette kommer dog ikke rigtigt til udtryk i et praktisk forum, da den manglende beslutning og stillingtagen til, hvordan gevinsterne bliver opnået, er særdeles mangelfuld, og der er ikke udpeget nogen ansvarlige personer til at følge op på gevinster og få høstet fremadrettede gevinster. Der er dog enighed om, for alle informanterne, at det er en vigtig proces at have fokus på gevinstrealisering, men samtidig må det konkluderes, at det var nyt for FMK projektet at skulle opstille gevinster. Det konkluderes, at Ashurst fire gevinstprincipper ikke er fulgt, og ej heller fokus på, at gevinsterne ikke hører op efter stop af selve genidriftsættelses-processen. Konklusionen er, at der er et gab mellem gevinstrealiseringsteoriens principper om gevinstrealisering i forhold til implementeringsprocessen for genidriftsættelse af FMK i Region Hovedstaden.

Der er et klart billede af, at FMK projektet har gjort meget ud af, at implementeringsprocessen for genidriftsættelse af FMK skulle blive succesfuld i forhold til, at modtageren af FMK skulle få en god oplevelse af genidriftsættelsen. En egentlig forandringsteori eller model er ikke afspejlet i FMK projektet, men de første trin i Kotters forandringsteori synes at være fulgt, mens efterfølgende trin er gledet ud i sandet, og der er intet egentligt fokus eller lagt plan for at følge forandringen til dørs. Flere af informanterne fortæller, at den forandring FMK's genidriftsættelse ville medføre, var lagt ud til de enkelte kliniske afdelinger på Regionens hospitaler. Dermed overgav FMK projektet opgaven med forandringen og forankringen til de kliniske afdelinger, som nu havde fået den opgave, at forandringen ville lykkes ude i deres afdelinger. Konklusionen er, at når en så stor forandring skal ske, er der stor risiko for, at forandringen ikke vil lykkes, da ingen egentlig plan for opfølgning var planlagt, og forandringsprocessen var lagt ud til mange forskellige personer med forskellig tilgang

til, hvordan en sådan forandring skulle foregå. Derfor vil der være individuel grad og nyttevirkning af FMK rundt omkring på hospitalerne og på de kliniske afdelinger.

I forhold til en styrende coalition alias styregruppe for FMK projektet, som i teorien har det overordnede ansvar for, at business casen bliver opfyldt, er der udtalelser fra informanterne om, at der har været et manglende styrende fundament. Samtidig har beslutningsprocesserne til tider været lange, for lange. Det konkluderes, at der til tider har manglet en styrende coalition. Det anses, at det er en vigtig motivationsfaktor for både FMK projektet og de personer, som er modtager af FMK, at dette er til stede.

Der er for FKM projektets side lagt op til, at FMK's anvendelsesgrad skal være 90-95 procent, hvilket er en god vision. Der foreligger allerede systemmæssige redskaber til at trække disse data, hvilket er godt for de kliniske afdelinger, som selv vil kunne trække data. Konklusionen er, at studieprojektet ikke kunne opnå svar i forhold til, hvordan dette vil blive håndteret fremadrettet.

Ud fra ovenstående anser studieprojektet, at problemformuleringen er besvaret til fulde, og bredt kan siges, at business casen for genidriftsættelse af Fælles Medicin Kort i Region Hovedstaden, ikke har haft overvejende betydning i implementeringsprocessen.

9 Perspektivering

Der er blevet løftet en lille sten på vejen af emnet omkring business casens betydning for en implementeringsproces og høstning af gevinster. Ved at have studeret emnet er der fremkommet andre potentielle muligheder og problemstillinger, som der kunne arbejdes videre med, men der er nok ingen tvivl om, at fokus på gevinstrealisering af de gevinster, som beskrives i fremadrettede business cases bliver et større og større område, hvor det vil blive påkrævet, at gevinsterne høstes, som der bliver opstillet og lovet i business cases. Eftersom de fleste IT investeringer i Sundhedssektoren kommer fra et politisk grundlag, og de fleste IT systemer er en "skal-implementering" på Region Hovedstadens hospitaler, forventes det, at IT systemerne bliver impleenterede. Projekterne skal dog alligevel have fokus på, at beregne afkast af en given investering bl.a. i form af gevinstrealisering.

Dog kan der i mange tilfælde være manglende overensstemmelse med, hvilke ambitioner og forventninger, der findes til sundhedsinformatiske systemer, måske fordi politikerne ikke er realistiske med de ambitioner, de melder ud i det offentlige forum i forhold til de rammer, der er sat op til givne IT projekter. Det er selvfølgelig ikke til at vide, da dette ikke er undersøgt af studieprojektet.

Omvendt, hvis det er tilfældet, giver det et gab imellem politikere og de personer, der arbejder med implementering af IT systemer i Sundhedssektoren. De vil samtidig være de personer, som skal være de udførende i forhold til de opstillede ambitioner under nogle rammevilkår, som måske ikke tillader, at det i virkeligheden kan udføres med den tiltænkte kvalitet, som der har været opstillet fra starten.

Gevinstrealisering kan være en svær proces, og for at det kan lykkes, beskriver teorien, at der skal afsættes ressourcer til at have ansvaret for opfølgning af gevinster, såkaldte gevinstejere. Det lyder lige til, at etablere nogle gevinstejere, men omvendt kan det være en svær proces i den virkelige verden, hvor der højst sandsynlig er mangel på organisationer, der kan overlevere ansvar i forhold til at følge op på fremadrettet gevinstrealisering af implementerede sundhedsinformatiske IT systemer. Det vil være potentielt at have fokus på fremadrettet etablering af gevinstejere og ikke mindst interessant, hvorfor de ikke grundlæggende allerede eksisterer.

Når nu der implementeres så mange IT systemer rundt omkring og ikke mindst bruges mange økonomiske midler, hvordan får man så etableret organisationer, som har ansvaret for at være ejere på opstillede gevinster? Det er et interessant spørgsmål, og kunne være en interessant undersøgelse efterfølgende af dette studieprojekt.

Spørgsmålene er mange i forhold til, hvordan vi kommer derhen? Er det uvidenhed, inkompetence, manglende ledelse og styring, gammel kultur eller måske er presset for stort i forhold til ambitionsniveau, som gør, at det konflikter med den virkelige verden? Omvendt i mange tilfælde er tiden den "bedste medicin", som i dette tilfælde vil være en fremadrettet brug af styringsværktøjet "business casen". Men med tanke på, at tiden løber stærkt, og pengene investeres i et væk, synes det absolut, at tiden er inde til at skabe overensstemmelse mellem ambitioner, forventninger og ressourcer, fokus på forventningsafstemning af forventede gevinster og præsentere og gøre business

casen tilgængelig for hele organisationen i de involverede IT implementeringer samt gør business casen til et aktivt dynamisk stykke værktøj og evaluere på opstillede gevinster, om de igennem implementeringsforløbet stadig er realistiske at høste.

10 Anvendt litteratur

- www.kl.dk, MTV Business Case - MTV_business_casen.pdf. Available: http://www.pnbukh.com/files/pdf_artikler/MTV_business_casen.pdf [2/25/2014, 2014].
- ANDERSEN, H., 2011. *Videnskabsteori og metodelære / Heine Andersen (red.)*. Frederiksberg : Samfundslitteratur.
- ANTOFT, R., 2007. Håndværk & horisonter : tradition og nytænkning i kvalitativ metode. *Håndværk & horisonter : tradition og nytænkning i kvalitativ metode; Håndværk og horisonter*, .
- ASHURST, C., NEIL, F.D. and PEPPARD, J., 2008. Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, **17**(4), pp. 352.
- GOLDMAN, K.D. and SCHMALZ, K.J., 2012. Building a Business Case. *Health Promotion Practice*, **13**(6), pp. 725-728.
- KOTTER, J.P., 1999. *I spidsen for forandringer / John P. Kotter*. Kbh. : Peter Asschenfeldts Nye Forlag.
- KVALE, S., 2009. *Interview : introduktion til et håndværk*. Kbh. : Hans Reitzel.
- NIELSEN, P.A., 2011. *Business-case metode for kommunale IT-investeringer : Version 1.0*. Department of Computer Science, Aalborg University.
- PRINCE2, 2010. *Prince2 - Projektledelse med succes*. Office of Government. The Stationary Office. edn. 2010, 5. udgave, Tso.
- WARD 2007, , ward_cmr2007.pdf (application/pdf Objekt). Available: https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/ward_cmr2007.pdf [1/13/2014, 2014].
- WWW.1STROKE.DK, , 1stroke-BC-undersøgelse-2012-FINAL1.pdf (application/pdf Objekt). Available: <http://1stroke.dk/wp-content/uploads/2012/10/1stroke-BC-undersøgelse-2012-FINAL1.pdf> [1/9/2014, 2014].
- WWW.DIGITALISERINGSSTYRELSEN.DK, , Business case | Digitaliseringsstyrelsen. Available: <http://www.digst.dk/businesscase> [3/12/2014, 2014].
- WWW.EY.COM, , Omkostningsreduktioner på agendaen i den offentlige sektor - Implementering og gevinstrealisering - EY - Denmark. Available: <http://www.ey.com/DK/da/Services/Advisory/Omkostningsreduktioner-paa-agendaen-i-den-offentlige-sektor---implementering-og-gevinstrealisering> [2/25/2014, 2014].

WWW.KL.DK/BUSINESS CASE, , Gevinstrealisering__ - _Business_case_0_5.PDF (application/pdf Objekt). Available: [http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_64459/cf_202/Gevinstrealisering__ - _Business_case_0_5.PDF](http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_64459/cf_202/Gevinstrealisering_-_Business_case_0_5.PDF) [1/20/2014, 2014].

WWW.KL.DK/GEVINSTREALISERING, , Gevinstrealisering. Available: <http://www.kl.dk/Fagomrader/Administration-og-digitalisering/Digitaliseringsstrategier1/NY-SIDE-TEST/> [2/25/2014, 2014].

WWW.KL.DK/SÅR DU UDEN AT HØSTE, , Saar-du-uden-at-hoeste.pdf. Available: <http://www.kl.dk/PageFiles/1234555/Saar-du-uden-at-hoeste.pdf?epslanguage=da> [2/25/2014, 2014].

WWW.LEDERWEB.DK/7-GRUNDE, , 7 grunde til at forandringer fejler. Available: <http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/101169/7-grunde-til-at-forandringer-fejler> [3/1/2014, 2014].

WWW.PEAKCONSULTING.DK, , survey-gevinstrealisering.pdf. Available: <http://www.peakconsulting.dk/Portals/0/media/forDownload/survey-gevinstrealisering.pdf> [3/27/2014, 2014].

WWW.PNBUKH.FORSKNINGSRAPPORTER.DK, , MTV_business_casen.pdf (application/pdf Objekt). Available: http://www.pnbukh.com/files/pdf_artikler/MTV_business_casen.pdf [1/9/2014, 2014].

WWW.REGIONH.DK/PRESSE-NYHED, , Hovedstaden stopper brugen af Fælles Medicinkort - Region Hovedstaden. Available: http://www.regionh.dk/topmenu/Nyt_Presse/Nyheder/Arkiv/Hovedstaden+stopper+brugen+af+Faelles+Medicinkort.htm [3/2/2014, 2014].

WWW.VERSION2.DK, , Opråb til it-branchen: Kun hvert femte projekt kan betale sig | Version2. Available: <http://www.version2.dk/artikel/opraab-alt-mange-it-projekter-giver-ingen-gevinst-50194> [1/9/2014, 2014].

Region Hovedstaden, Koncern Plan, Udvikling og Kvalitet, *Kerneårsagsanalyse, Fælles Medicinkort*

Dokument fra Region Hovedstaden, It, Medico og Telefoni (IMT), *Business Case, Fælles Medicinkort*

Dokument fra Region Hovedstaden, It, Medico og Telefoni (IMT), *Gevinstrealiseringsplan, Fælles Medicinkort*

Dokument fra *www.regioner.dk/rsi*, Regionernes Sundheds-it, Pejlemærker for 2010

CIMT-intranet.regionh.dk

REGI-intranet.regionh.dk

[Http://www.ssi.dk/Sundhedsdataogit/Nationalprocent20Sundheds-it/Faellesprocent20Medicinkort.aspx](http://www.ssi.dk/Sundhedsdataogit/Nationalprocent20Sundheds-it/Faellesprocent20Medicinkort.aspx)

Interview 1, 8. april 2014

Interview 2, 9. april 2014

Interview 3, 23. april 2014

11 Bilagsoversigt

11.1 Bilag 1 – Anvendte begreber og definitioner

Akut Patientsikkerhedsteam (APS-team)	Et team, der blev nedsat, da Region Hovedstaden valgte at stoppe Fælles Medicinkort for at udarbejde en kerneårsagsanalyse
Benefits	Gevinster i forhold til at opnå bedre løsninger
Benefits Delivery	Levering af ønskede gevinster
Benefits Exploitation	Udnyttelse af ønskede gevinster
Benefits Planning	Planlægning af ønskede gevinster
Benefits Review	Gennemgang af ønskede gevinster
Business Case	Et dokument, der gør rede for de forhold, der motiverer behovet for at foretage ændringer i virksomheden. Anvendes som et redskab til at sikre mest mulig kvalitet for pengene
Business Process Management (BPM)	En tilgang til at justere organisationers forretningsprocesser
Capabilities	Kapabilitet mhp. videreførelse af kompetencer i form af at samle opgaver og udnytte ressourcer for at opnå et bestemt mål

Competences	Kompetencer med understøttelse af de færdigheder, viden, erfaringer medarbejdere har
Deduktiv	Videnskabelig metode, hvor en hypotese efterprøves ud fra empirien
Define Business Drivers and Investment Objectives	Definition på forretningsmæssig kontrol og mål for investering
Determine the Explicit Value of each Benefit	Bestemmelse for åbenlys værdi for hver fordel, herunder gevinst
Diskurs	En sproglig enhed, som består af flere sætninger som samtaler, taler og tekster, som danner en social ramme, der definerer, hvad der kan siges om et givet emne
Empiri	Egne oplevede erfaringer gennem livet både privat- og arbejdsmæssigt
EPM	Elektronisk Patient Medicin, anvendelse af elektronisk medicinmodul
Evaluerings	Målinger af handlinger eller udforske egenskaber af informationssystemer/brugen af projektstyringsværktøjer i forhold til planlægning, udvikling, implementering og drift

FMK	Fælles Medicinkort, en central database, som indeholder oplysninger om borgernes aktuelle lægemiddelordinationer
FMK ambassadør	En udvalgt person, som har rollen at være kontaktperson for FMK projektet samt have en stor rolle som forankrer af FMK i deres egen afdeling
Framework	En ramme eller struktur bestående af dele, der er sat sammen
Gevinst	Betyder omtrent det samme som præmie, i form af en belønning, herunder fordel
Gevinstrealisering	Sætte mål for service og kvalitet, hvor der foretages nødvendige ændringer i organisation, arbejdsgange mv., hvorefter disse mål skal høstes i form af realisering af gevinster
Identify Benefits, Measure and Owners	Identificere gevinster, mål og ejere af gevinster
Identify Costs and Risks	Identificere omkostninger og risici
Identify Organizational Changes enabling Benefits	Identificere organisatoriske ændringer med henblik på at muliggøre fordele, herunder gevinster
Induktiv	Observere enkelte tilfælde og konkludere

	noget generelt
IT-leverance	Levering af IT teknologi indenfor en vis tidsperiode
Kommunernes Landsforening (KL)	En privat interesse- og medlemsorganisation for alle 98 kommuner i Danmark, hvis formål er at varetage de danske kommuners fælles interesser og bidrage til, at kommunerne politisk og administrativt løser deres opgaver
Nytteværdi	Praktisk virkning for individuelle personer
Ressourcer	Mængde af tid og personer, der i et vist omfang er til rådighed
Regionernes Sundheds-IT	(RSI) Regionerne samarbejder omkring Sundheds-it på tværs af Danmark med henblik på sammenhængende, effektive og ensartede digitale muligheder
Practices	En givende måde at gøre tingene på i forhold til fælles tilgange og normaler, som vil skabe praksis handling
Statens Business Case Model	Business case model for statslige digitaliseringsprojekter, der skal anvendes i forbindelse med IT projekter i staten
Statisk	Ingen forandring eller udvikling, herunder business case dokument

Structure the Benefits

Strukturering af fordele

Videnskabsteori

Med denne teori trænger man om bag
den videnskabelige produktion og prøver
at forstå dens karakter

11.2 Bilag 2 – Mail til informanter

Kære

Grunden til min henvendelse er, at jeg er i gang med mit afsluttende masterspeciale i Sundhedsinformatik på Aalborg Universitet og ønsker i den forbindelse at udføre et fokusgruppeinterview, hvor du deltager.

Baggrund for ønske om interview

Mit emne for masterspecialet er "Den umulige Business Case", hvor jeg undersøger, hvordan har Business Casen, for genidriftsættelse af Fælles Medicin Kort (FMK) i Region Hovedstaden, haft betydning for implementeringsprocessen.

Formålet med undersøgelsen er at teste teorier i forhold til Gevinstrealisering og anvendelse af Business Case op mod virkeligheden, hvor jeg har valgt FMK som mit casestudie. Mit håb er, at resultatet af mit studiearbejde kommer Regionerne til nytte for kommende projekter.

Tid og sted

Interviewet tænkes at blive afholdt den XX. april 2014. Skulle det vise sig, at du ikke kan deltage denne dag, vil det blive tilrettelagt efter, hvornår du kan, hvis det er muligt. Interviewvarigheden vil være 90 minutter, og vil blive optaget og vil efterfølgende blive slettet igen, når materialet er analyseret. Der er fuld diskretion, og der vil ikke blive anvendt navne i analysen, hvorfor der garanteres fuld anonymitet. Hvis det ønskes, kan interviewet gennemlæses efter transskription med henblik på godkendelse. Sted for interview er på Bispebjerg Hospital, CIMT's IT afdeling, opgang 24B.

Jeg håber, at der er mulighed for at arrangere et interview med dig og vil se frem til at høre fra dig.

Med venlig hilsen

Therese Juel Hoffensetz

Implementeringskonsulent, CIMT, Tlf. 2138 1094

Stud. Master i Sundhedsinformatik, Aalborg Universitet

11.3 Bilag 3A – Interviewguide for fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterview

Interviewguide for interview med informanter fra FMK projektet, Region Hovedstaden

Briefing:

- Præsentation af interviewer og tak for, I er kommet.
- Interviewet vil blive optaget på telefon.
- Der er fuld anonymitet, ingen navne vil blive nævnt i analysen og det jeg optager, vil blive slettet igen.
- Jeg stiller spørgsmålene, spørg hvis spørgsmål ikke er udtryk forståeligt.
- Hvis det ønskes, kan det transskriberede gennemlæses indenfor en kort periode.
- Præsentation af informanter
- Præsentation af hvilken rollen har informanter haft i projektet
- Kort præsentation af projektet
- Præsentation af BC teori, Gevinstrealiseringsteori og forandringsteori
- Formålet med interviewet: Masterspeciale, hvor jeg har en PF "Hvordan har Business Casen, for genidriftsættelse af FMK i Region Hovedstaden, haft betydning for implementeringsprocessen?"
- Har en interviewguide, som jeg kigger på engang imellem for at følge op på.
- FMK's BC opstillede gevinster: **Patientsikkerhed, brugervenlighed og funktionalitet, driftsstabilitet og implementering.**

Problemformulering	Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Hvordan har Business Casen, for genidriftsættelse af Fælles Medicin Kort (FMK) i Region Hovedstaden, haft betydning for implementeringsprocessen?	CIMT's projektmodel og Prince2 CIMT har en projektmodel, som alle CIMT's projekter skal køre efter. CIMT's projektmodel kører efter Prince2 principper.	I hvor stor udstrækning har I kendskab til CIMT's projektmodel? Hvordan har FMK projektet anvendt CIMT's projektmodel i implementeringsprocessen? I hvor stor udstrækning har I kendskab til Prince2? Hvordan har FMK projektet anvendt Prince2 principperne i implementeringsprocessen?
	BC Første trin, Ward: I hvor stor grad har det været præciseret i BC, at identificere de udfordringer/problemer, FMK genidriftsættelsen vil kunne løse? Sjette trin, Ward: Hvordan har omkostninger og mulige risici været beskrevet i	Hvad forstår I ved en BC? Har I læst FMK's BC? Hvor mange versioner af FMK's BC har I set/læst? Hvilke udfordringer, som FMK kan løse, er beskrevet i BC? Har I oplevet, at der har været fokus på, at få udfordringerne

	forhold til at være identificerede? Referer til Prince2: Produktbeskrivelser; BC, risiko. Tema; BS, risiko	beskrevet i BC, og kan I beskrive det? Hvorledes er tid, brug af ressourcer og økonomi beskrevet i BC? Hvorledes er risici beskrevet i BC, og kan I beskrive hvilke risici, der har været fokus på at beskrive? Har I oplevet nogen risici i implementeringsprocessen? Hvad er der gjort, hvis der skulle handles på det? Hvad kunne "I" have gjort for at få planlagt og identificerede forventede gevinster?
	Gevinster (BC) Patientsikkerhed, brugervenlighed og funktionalitet, driftsstabilitet og implementering. Andet trin, Ward: I hvor stort omfang har det været præciseret i BC at identificere gevinster i forbindelse med genidriftsættelse af FMK? Tredje trin, Ward: I hvor stort omfang har der været udført målinger på de opsatte målbare gevinster? Femte trin, Ward (hænger sammen med tredje trin): I forhold til at oprette et framework for gevinster, hvordan har gevinsterne i BC blevet klassificerede i direkte og indirekte effekter? Benefits Planning, Ashurst: Hvordan planlagde og identificerede projektet de forventede gevinster? Benefits Delivery, Ashurst:	Hvilke gevinster er beskrevet i BC – og kan I beskrive dem? Hvilke andre gevinster kunne FMK give? Hvordan blev gevinsterne udvalgt? Hvem udvalgte gevinsterne? Hvordan har I vidst, at det ville være gevinsterne for implementering af FMK? Hvem får gevinsterne? Oplever I, at gevinsterne har været strukturerede i forhold til værdigrad – (hvilke havde mere prioritet end andre), og kan I beskrive det? Direkte effekt: Effekt med det samme. Har I oplevet, at gevinsterne er blevet klassificerede i direkte effekter? Indirekte effekt: Effekt af resultater, der påvirker det direkte. Har I oplevet, at gevinsterne er blevet klassificeret i indirekte

	Hvordan har det personlige engagement og omgivelser haft af gørende betydning for projektet – ejerskab af gevinsterne fra projektet og anerkendelsen af gevinster fra slutbrugerne? Benefits Review, Ashurst: Hvordan har den løbende evaluering været i forhold til gevinsterne for genidriftsættelsen af FKM? Benefits Exploitation, Ashurst: Hvordan har det sikret, at der fortsat vil være fokus på flere gevinster efter genidriftsættelsen og fastholdelse af allerede oplevede gevinster? Referer til Prince2: Produktbeskrivelse; Kommunikation, plan for udbytte, BC. Processer; Ledelse af faseovergange, styring af	effekter? Oplever I, at der er blevet evalueret på gevinsterne under implementeringsprocessen og evt. justeret i dem, og kan I beskrive det? Hvorledes har gevinsterne fået en ejer, som havde ansvar for at opnå de valgte gevinster fra BC? Hvordan har I oplevet, gevinsterne; Patientsikkerhed, Brugervenlighed og funktionalitet, driftsstabilitet og implementering er blevet målt? Hvorledes er de målbare? Har I oplevet, at det har været en fordel, at gevinsterne har været klarlagt – har det gjort implementeringsprocessen nemmere? Der er blevet indgivet rapportering ind til Programkontoret – hvordan har I oplevet, at Programkontoret har fulgt op den indgivne status? Har I oplevet, at programkontoret har kontrolleret opnåelsen af de valgte gevinster igennem implementerings-processen? Hvordan har slutbrugerne taget gevinsterne – har de anerkendt dem? Oplever I, at slutbrugerne synes, at gevinsterne er meningsfulde for dem? I hvilket omfang har det været realistisk at kunne opfylde gevinsterne? Hvem har ansvar for at følge op på gevinsterne efter implementeringens afslutning? Hvordan håndteres opfølgningen i FMK projektet ? – ved FMK ambassadører, hvordan denne håndteres?
--	--	---

	produktleverancer, styring af faser, ledelse af projekt	Under Gevinstrealisering i CIMT's projektmodel står der "at den er under udarbejdelse" (siden 7. aug. 2013). Hvad tænker I om det? Hvad kunne "I" have gjort for at der ville være mere fokus på gevinster og identificering af disse?
	Forandringer Fjerde trin, Ward: Hvad har projektet gjort i forhold til de forandringer, afdelingerne bør gennemføre for at opnå bedste resultater i forbindelse med genidriftsættelse af FMK? Kotters ottetrinsproces	Hvad er der blevet gjort for at formidle visionen for genidriftsættelse af FMK for slutbrugerne? Hvad er der blevet gjort for at støtte afdelingerne i at implementere FMK? Hvad er der blevet gjort for at gøre slutbrugerne parate til forandringen? Hvordan vil det blive gjort, fremadrettet for at få slutbrugerne til at anvende FMK? Hvem har ansvaret for opfølgning? Hvorledes har slutbrugerne oplevet de fastlagte/definerede gevinster ved FMK? Hvad kunne "I" have gjort for, at forandringsprocessen ville have blevet håndteret anderledes?

Debriefing

- Er der mere, I synes, jeg skal vide?
- Har I nogen spørgsmål?
- Tak, fordi I ville deltage i interviewet

11.4 Bilag 3B – Interviewguide for énmandsinterview

Interviewguide for interview med informant (kliniker) fra FMK implementeringen, Region Hovedstaden

Briefing:

- Præsentation af interviewer og tak for, at du vil deltage
- Interviewet vil blive optaget på telefon.
- Der er fuld anonymitet, dit navn vil ikke blive nævnt i analysen og det jeg optager, vil blive slettet igen.
- Jeg stiller spørgsmålene, spørg hvis spørgsmål ikke er udtryk forståeligt.
- Hvis det ønskes, kan det transskriberede gennemlæses indenfor en kort periode.
- Præsentation af informant
- Præsentation af hvilken rollen har informanten haft i projektet
- Kort præsentation af projektet
- Præsentation af BC teori, Gevinstrealiseringsteori og Forandringsteori
- Formålet med interviewet: Masterspeciale, hvor jeg har en PF "Hvordan har Business Casen, for genidriftsættelse af FMK i Region Hovedstaden, haft betydning for implementeringsprocessen?"
- Har en interviewguide, som jeg kigger på engang imellem for at følge op på.
- FMK's BC opstillede gevinster: **Patientsikkerhed, brugervenlighed og funktionalitet, driftsstabilitet og implementering.**

Problemformulering	Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Hvordan har Business Casen, for genidriftsættelse af Fælles Medicin Kort (FMK) i Region Hovedstaden, haft betydning for implementeringsprocessen?	BC Første trin, Ward: I hvor stor grad har det været præciseret i BC, at identificere de udfordringer/problemer, FMK genidriftsættelsen vil kunne løse? Sjette trin, Ward: Hvordan har omkostninger og mulige risici været beskrevet i forhold til at være identificerede?	Hvad forstår du ved en BC? Hvordan tænker du en BC skal anvendes i en implementeringsproces – dynamisk eller statisk? Har du oplevet at blive præsenteret for de problemer, som FMK kunne løse? Er du blevet præsenteret for FMK's BC? Der er beskrevet risici i BC – har du oplevet nogen risici i implementeringsprocessen? Hvad er der gjort, hvis der skulle handles på det? Hvad kunne der være blevet gjort anderledes?

	Gevinster (BC) Patientsikkerhed, brugervenlighed og funktionalitet, driftsstabilitet og implementering. Andet trin, Ward: I hvor stort omfang har det været præciseret i BC at identificere gevinster i forbindelse med genidriftsættelse af FMK? Tredje trin, Ward: I hvor stort omfang har der været udført målinger på de opsatte målbare gevinster? Femte trin, Ward (hænger sammen med tredje trin): I forhold til at oprette et framework for gevinster, hvordan har gevinsterne i BC blevet klassificerede i direkte og indirekte effekter? Benefits Planning, Ashurst: Hvordan planlagde og identificerede projektet de forventede gevinster? Benefits Delivery, Ashurst: Hvordan har det personlige engagement og omgivelser haft af gørende betydning for projektet – ejerskab af gevinsterne fra projektet og anerkendelsen af gevinster fra slutbrugerne? Benefits Review, Ashurst: Hvordan har den løbende evaluering været i forhold til gevinsterne for genidriftsættelsen af FKM? Benefits Exploitation, Ashurst: Hvordan har det sikret, at der	Hvilke gevinster er beskrevet ved at implementere FMK – har du fået dem oplyst? Hvilke andre gevinster kunne FMK give? Hvordan er du blevet informeret om, der ville være gevinsterne for implementering af FMK? Hvem får gevinsterne? Direkte effekt: Effekt med det samme. Har du oplevet, gevinsterne som direkte effekter? Indirekte effekt: Effekt af resultater, der påvirker det direkte. Har du oplevet, gevinsterne som indirekte effekter? Har du oplever du, at der er blevet evalueret på gevinsterne under implementeringsprocessen og evt. justeret i dem? Har du fået oplyst, at gevinsterne har haft en ejer, som har ansvaret for at opnå gevinsterne fra BC? Hvordan har du oplevet, gevinsterne; Patientsikkerhed, Brugervenlighed og funktionalitet, driftsstabilitet og implementering er blevet målt? Hvorledes er de målbare? Har du oplevet, at det har været en fordel, at gevinsterne har været klarlagt – har det gjort implementeringsprocessen nemmere? Hvordan har du som slutbruger taget gevinsterne – har du

	fortsat vil være fokus på flere gevinster efter genidriftsættelsen og fastholdelse af allerede oplevede gevinster?	anerkendt dem? Oplever du, at gevinsterne er meningsfulde for dig? I hvilket omfang har det været realistisk at kunne opfylde gevinsterne? Hvem har ansvar for at følge op på gevinsterne efter implementeringens afslutning? Hvad kunne der være blevet gjort anderledes?
	Forandringer Fjerde trin, Ward: Hvad har projektet gjort i forhold til de forandringer, afdelingerne bør gennemføre for at opnå bedste resultater i forbindelse med genidriftsættelse af FMK? Kotters ottetrinsproces	Hvad er der blevet gjort for at formidle visionen for genidriftsættelse af FMK for dig som FMK ambassadør? Hvad er der blevet gjort for at støtte afdelingerne i at implementere FMK? Hvad er der blevet gjort for at gøre dig og de øvrige slutbrugere parate til forandringen? Hvad tror du, at skal til fremadrettet for at få du og de øvrige slutbrugere til at anvende FMK? Er I som slutbruger blevet informeret om opfølgning af implementeringen? Hvem har ansvaret for opfølgning? Hvorledes har du oplevet gevinsterne ved FMK? Hvad kunne der være blevet gjort anderledes?

Debriefing

- Er der mere, du synes, jeg skal vide?
- Har du nogen spørgsmål?
- Tak, fordi du ville deltage i interviewet