

# Gevinstrealisering og Samskabelse i Kommunale IT Projekter: Et Casestudie om Gravetilladelser

Adam Hviid-Pilgaard  
Aalborg Universitet  
[ahviid12@student.aau.dk](mailto:ahviid12@student.aau.dk)

Jesper Klit Ingvarthsen  
Aalborg Universitet  
[jingva12@student.aau.dk](mailto:jingva12@student.aau.dk)

## Abstract

IT systems have a high failure rate in Danish local government, and it has gotten a lot of attention from media because a lot of money is wasted with all the failure in IT projects. Resources are wasted on IT systems that are never being properly put to use. Some of the causes for failure can be related to a lack of organisational change that fails to adapt to the newly implemented systems, but failing to involve stakeholders has also proven to be one of the causes for failure.

Today there is a growing trend that organisations are working together on projects in order to create more benefits. They are co-creating benefits. Benefits realisation management is a theory that seeks to ensure realisation of benefits through organisational change and management, thus managing to ensure success from IT projects rather than failure, as is observed in Danish local government. With the shifting trends of organisations now working more together, the theory on benefits realisation management must adapt in order to still ensure benefits. Where it used to manage what is within the organisation, it must now also seek to manage co-creation of benefits between multiple organisations, or stakeholders. This article focuses on how a local government, Aalborg Kommune, uses benefits realisation management in a co-creation context with other stakeholders. This municipality is working on a successful project where they somehow have managed to balance benefits realisation management and co-creation of benefits with external partners. Thusly this article is a case study of a successful project about digging permits, where the project's practices are investigated in order to identify how co-creation in benefits realisation management can make a project into a success. Interviews and an observation were performed to gather information about the municipality. The project has been running for over thirty years, and all available documentation that was possible to gather is also included in the dataset. The gathered data was qualitatively coded with Nvivo and analysed with a framework by Nielsen et al. (2012) that conceptualises different aspects of benefits realisation management in local government. In addition, the article adds an extra aspect to the framework, in order to gain an insight into how co-creation of benefits are practiced. The article is a contribution to benefits realisation management in Danish local government, and conceptualises the practices of co-creation in benefits realisation management that contribute to the success of IT projects.

## 1. Introduktion

Vi ser i dag, at investeringer i IT fortsætter som aldrig før, men der stilles samtidig flere krav til, hvad man vil have ud af IT-systemerne. Implementeringen af systemerne bliver mere kompliceret, og dette stiller nye udfordringer for, hvordan man kan realisere gevinster ude i virksomhederne. Gevinstrealisering fra investeringer i IT er baseret på det princip, at IT alene ikke nødvendigvis er en gevinst i sig selv, men at gevinster først hovedsageligt opstår gennem de processer, praksisser, strukturer, aktiviteter osv. som IT muliggør (Ward & Elvin, 1999, s. 197; Odusanya et al., 2015, s. 2). Der fremhæves et behov for at organisationer skal blive bedre til mere succesfuldt at udføre strategi, realisering af forretningsmål samt levering af gevinster gennem deres projekter (Keeyes & Huemann, 2017). I takt med denne udvikling ses firmaer og interessenter arbejde mere sammen, for at kunne leve op til behovet om at skabe bedre resultater (Sarker et al., 2012). Det er eksempelvis en stigende trend, at virksomheder samarbejder om skabelsen af produkter, for nemmere at kunne følge med i den retning markedet er ved at tage (Grover & Kohli, 2012). Til gengæld ved vi dog, at der er en kedelig tendens til, at projekter i organisationer ikke opfylder forretningsmålene og gevinster ikke realiseres (Keeyes & Huemann, 2017).

Gennem et tidligere udført studie med fokus på samskabelse i gevinstrealisering (Hviid-Pilgaard & Ingvarthsen, 2017), fandt vi at teorien om gevinstrealisering generelt beskæftigede sig med IT- og forandringsledelse internt i virksomhederne og at den ikke, indtil videre, tager hensyn til virksomheder i en interorganisatorisk samarbejds kontekst. Det blev derfor problematiseret i studiet at benytte gevinstrealisering i praksis i en enkeltstående organisation, når der i stigende grad indgås interorganisatorisk samarbejde. Samskabelse kan forstås som samarbejdet mellem flere afhængige interessenter, hvor formålet er bedre at kunne opnå resultater, eller gevinster, til fordel for begge parter, end hvis man havde arbejdet alene.

Denne rapport fokuserer på en case hvor organisationen, der styres af gevinstrealisering, formår at tilpasse sig til en samarbejds kontekst. Vi vil med dette studie belyse, hvordan Aalborg Kommune i Danmark formår at realisere gevinster i en samarbejds kontekst, og hvilke praksisser der benyttes til dette formål. Projektet har eksisteret i længere tid og kan give et perspektiv på samskabelse i gevinstrealisering. I medierne anses mange offentlige IT-projekter som en fiasko på grund af de mange skandaler, der har været forbundet med de offentlige IT-systemer (EB, 2015; Magisterbladet, 2017; ITU, 2016; Videnskab.dk, 2014). Noget af det der har været årsag til skandalerne, er blandt andet at man ikke har stillet krav til systemerne. I forlængelse af dette har kravspecifikationen ikke defineret gevinsterne klart nok, og der peges også på at brugerne ikke bliver inddraget eller hørt (Magisterbladet, 2017; Videnskab.dk, 2014; ITU, 2016). Dette studie tager udgangspunkt i et casestudie af Aalborg Kommune, hvor der er fokus på samskabelse, og fordi der anvendes gevinstrealisering hos kommunen. Denne case er således interessant, idet Aalborg Kommunes projekt anses som værende meget succesfuldt hos kommunen. Det er en undtagelse frem for reglen at et offentligt IT-system ses som en succes fremfor en skandale.

Der er ligeledes et behov for flere bidrag til gevinstrealiseringslitteraturen, som giver indsigt i, hvordan gevinstrealisering bedst kan inkorporeres (Doherty et al., 2012, s. 4). Vinklen til denne

case bliver således et konkret bidrag til teorien, så der kommer fokus på, hvilke praksisser der anvendes for at realisere gevinster i samskabelse.

Vores forskningsspørgsmål lyder herfor:

**FS:** *Hvordan praktiseres gevinstrealisering, med henblik på samskabelse, i offentlige IT projekter?*

Rapporten vil være struktureret som følgende. Først vil vi belyse eksisterende teori indenfor gevinstrealisering, samskabelse og brugen af disse i offentlige organisationer. Dernæst vil caseundersøgelsen af en dansk kommune blive præsenteret, hvorefter resultaterne af det analyserede data gennemgås. Dette vil blive fulgt op af en diskussion af de gjorte fund samt en konklusion.

## 2. Teoretisk Baggrund

Benefits realisation management, eller gevinstrealisering, bliver defineret som: *“processen at organisere og styre, således at de potentielle gevinster der opstår fra brugen af IT, er rent faktisk realiseret”* (Ward & Elvin, 1999). En af de mest definerende principper for gevinstrealisering er iværksættelsen af organisatorisk forandring, der komplementerer nye informationssystemers funktionalitet. Gevinster opstår sjældent gennem introduktionen af ny teknologi, uden at organisationen også formår at tilpasse sig. Det er derfor vigtigt, at gevinstrealiserings-initiativer søger at omdanne organisationens struktur og arbejdspraksis for at sikre overensstemmelse mellem organisationen og det nye IT system (Coombs, 2015, s. 365).

For at forstå gevinster, må vi danne os en forståelse for, hvad gevinster er, og hvilken værdi de kan tilføjes. Bradley (2010) definerer en gevinst som: *“et resultat af forandring, der opfattes som positivt af en interessent”* (Bradley, 2010, s. 102). En gevinsts værdi kan deles ind i to kategorier: håndgribeligt og uhåndgribeligt. Håndgribelige værdier er målbare og måles kvantitativt. Til forskel er de uhåndgribelige værdier umålbare og vurderes kvalitativt (Ward & Daniel, 2006, s. 20-21).

En anden måde at forstå værdi på ses af Frisk et al. (2015) som arbejder med begrebet *offentlig værdi* af Moore (1994, 1995). Størstedelen af IT-evaluerings litteraturen beskæftiger sig med den private sektor. Den adskiller sig dog oftest fra den offentlige sektor, idet den private sektor oftest fokuserer på profit. Regeringer bliver ikke set som kun værende en “dommer” eller sikkerhedsnet for offentligheden. Regeringer er med til at skabe eller samskabe håndgribelige værdier, som offentligheden ønsker eller værdsætter. Særligt offentlige ledere kan være dem, der er på forkant med innovation og orkestrering af den offentlige diskurs, når der arbejdes sammen med flere interessenter omkring værdi (Frisk et al., 2015, s. 279). Værdi skal placeres anderledes, hvortil Bennington (2011) citeres: *“... [placere værdier] i et alternativt framework, som starter med det offentlige og kollektive som den primære analyseenhed, snarere end med den private og den enkelte”* (Frisk et al., 2015, s. 279).

Foruden Bennington (2011) bliver Homer og Hutton (2011: 125) citeret: "*Offentlig værdi skal på en eller anden måde udtrykke den karakteristiske type af værdi produceret af en offentligt orienteret service - en der genopretter [forbindelsen mellem] offentlige organer med offentligheden de er der for at tjene*" (Frisk et al., 2015, s. 280). Ud fra dette forstår vi, at der skal være en fundamental tillid mellem det offentlige organ og offentligheden, fordi det er en del af den offentlige identitet, at de er der for at tjene offentligheden.

Offentlig værdi er stadig et meget flydende begreb, hvilket vil sige at der ikke er nogen klar definition af begrebet, hvilket også gør det svært at undersøge på nuværende tidspunkt. Dog bliver det påpeget, at der er mulighed for at den offentlige værdi indirekte bliver påvirket af personer ansat i det offentlige, ud fra deres antagelse af hvad offentlig værdi er. Dette i kraft med, at de har en bevidsthed omkring offentlig værdi og medregner dette i deres beslutninger (Frisk et al., 2015, s. 280).

Udover en forståelse for gevinster og hvilken værdi de kan tilegnes, er det også relevant at vide, hvordan man kan tilpasse sine arbejdspraksisser mod gevinster. Til dette formål præsenterer Doherty et al. (2012) seks punkter for, hvordan IT professionelle kan raffinere deres eksisterende arbejdspraksis for at gøre dem langt stærkere og mere orienteret mod gevinster. Disse seks punkter er succesfaktorer, som Doherty et al. (2012) påpeger spiller en stor rolle for organisationer, der gerne vil have mere værdi fra deres IT investeringer. De seks succesfaktorer de finder frem til i deres studie er (Doherty et al., 2012, s. 11-12):

1. *Gevinstorientering*: Selvom gevinster ikke nødvendigvis er hovedpunktet i alle diskussioner og beslutninger, så skal brugere og ledere spille en proaktiv rolle, der sikrer at gevinster endeligt realiseres.
2. *Organisatorisk forandring*: Gevinster opstår generelt ikke som direkte følge af ny teknologi, men snarere gennem organisatorisk forandring og forbedret brug af information som følge af IT implementering.
3. *Skræddersy til konteksten*: Ikke to IT projekter er det samme, og derfor er det vigtigt, at man skræddersyr til ens specifikke organisatoriske kontekst.
4. *Faktorer er indbyrdes afhængige begreber*: Succesfaktorer er afhængige af hinanden, og derfor bør man håndtere dem ligeledes. Eksempelvis er brugerinvolvering endnu mere effektivt, hvis det bruges gennem gode afbalancerede teams.
5. *Investeringer har en livscyklus*: Mange projekter indenfor IT har det med at slutte lige så snart de er kørende eller givet videre til brugerne. Dette bør dog ikke være tilfældet, for det har kritisk betydning at anerkende at investeringen i IT skal aktivt følges op på gennem hele dens livscyklus. Mange gevinster har det først med at vise sig længe efter, at man er gået videre til andre projekter.
6. *Portefølje fokus*: Succesfaktorer bør ikke kun blive anvendt på individuelle systemer, men derimod over flere systemer som del af processen at udvikle en evne for gevinstrealisering.

Men succes opstår ikke nødvendigvis kun længere set i lyset af en organisations evne til at se indad. Er man i en kontekst, hvor organisationer arbejder sammen kræves det også at

organisationerne ser udad. Keeyes og Huemann (2017) benytter i deres studie om samskabelse af gevinster i projekter teorien om samskabelse mellem interessenter til at forstå, hvordan gevinster kan formuleres eller skabes mellem flere interessenter. Hertil citerer de Kazadi et al.'s (2015) definition af samskabelse mellem interessenter: *“som samarbejdsaktiviteter, hvor flere indbyrdes afhængige eksterne interessenter bidrager til en virksomheds innovationsproces”* (Keeyes & Huemann, 2017, s. 5). De diskuterer herefter, hvorvidt det kan være fordelagtigt at formulere gevinster gennem en planlægningsproces, hvor planlægningen ikke er knyttet til implementeringen på grund af det store antal og mangfoldigheden af interessenter i et dynamisk projektmiljø. I deres studie belyser de at Breese (2012) foreslår emergente tilgange til gevinstrealisering, som overvejer kontekst i projektet. Det foreslås, fordi Breese fandt at kompleksiteten af et projekts kontekst påvirker realiseringen af projektets gevinster. Keeyes og Huemann (2017) foreslår at en af de tilgange, som kan bruges til at overveje konteksten i et projekt er samskabelse i gevinstrealisering (Keeyes & Huemann, 2017, s. 5-6). De ser samskabelse i gevinstrealisering som en strategi, der således naturligt kan være planlæggende, emergent eller transformerende i forhold til, hvordan et projekt interagerer med sine interessenter i samskabelsesprocessen.

Emergente eller tilpassende strategier anbefales i et miljø, hvor der hersker indflydelsesrige interessenter, dynamik og tvetydighed. I et sådant miljø vil gevinster opstå fra en samskabelsesproces med rødder i læring og tilpasning. Keeyes og Huemann (2017) forstår da, at planlagt emergens kan betragtes som en muliggørende identificering og skabelse af potentielle gevinster gennem tilpassende- og generativ læring samt at være overvejende i forhold til et dynamisk bæredygtigt udviklingsmiljø (Keeyes & Huemann, 2017, s. 6). I forhold til realisering af gevinster, påpeger Doherty et al. (2012) på emergens som netop ét af de elementer, der gør at gevinstrealisering skiller sig ud fra andre traditionelle tilgange til systemudvikling. For udover gevinstrealiseringens eksplicite fokus på organisatorisk forandring, adskiller gevinstrealisering sig nemlig i form af sin tidsskala for et projekt. For selvom det godt kan være muligt at planlægge nogle gevinster på forhånd, er andre emergente efterhånden som der innoveres og improviseres i arbejdsmiljøet (Doherty et al., 2012, s. 4). Et af de større problemer i forhold til gevinstrealisering i praksis er dog, at projektteams i IT har en tendens til kun at overveje gevinster i begyndelsen, når de skriver deres business case. Ligeså snart den er godkendt, holder de op med fortsat at have fokus på gevinster (Doherty et al. 2012, s. 3).

Med hensyn til den transformerende strategi, der har rødder i effektivering og iværksættelse, kan samskabelse involvere en fælles indsats i konteksten af projektet:

- hvor projektet i mindre omfang forsøger at forudsige gevinsterne
- hvor miljøet ses som endogent
- hvor der således udøves nogen kontrol samt man er åben over for risici og potentielle fejl som muligheder.

Gevinster realiseret gennem en samskabelsesproces forekommer da gennem en proces med gensidig overbevisning mellem parterne, hvor strategisk læring gribes an fra et perspektiv af midlerne, som interessenterne bringer på bordet: viden, netværk (hvem de kender) og identitet.

I denne tilgang til realisering af gevinster, ser projektet sig selv som værende aktivt formgivende af sit miljø. Læringen gør det muligt for projektet at aktivt opdage muligheder for skabelse af gevinster samt potentiel imødekommelse af de forskellige behov hos interessenterne. Keeys og Huemann (2017) anbefaler da en interessent-involvering der muliggør samskabelse, for at gevinsterne realistisk kan udformes. Involvering af interessenter giver mere engagerede og tilfredsstillede interessenter, og åbner op for mere information til bedre stillingtagen i forhold til forbedring af identificeringen og overvejelsen for muligheder til skabelse af gevinster (Keeys & Huemann, 2017, s. 6). Organisatorisk kultur er en kritisk faktor for, hvordan gevinstrealisering praktiseres (Breese, 2012). For at gevinstrealisering kan være effektiv må der være en kultur, hvor 'værdi' forstås på almindelig vis og inkorporeres i beslutningstagen. Og ligesom dette argument ekkoer samme anbefaling som Doherty et al.'s (2012) første succesfaktor om gevinstorientering, understreger Breese (2012) at dem der forsøger at fremme gevinstrealisering, skal ligeledes være gode til at kommunikere bredt til alle interessenter (Breese, 2012, s. 343). I forhold til den emergente og tilpassende strategi overfor den transformerende strategi skelner Keeys & Huemann (2017) ikke forskellen mellem strategierne tilstrækkeligt tydeligt, til at strategierne fremstår som to vidt forskellige strategier.

Men med en så stærk involvering af interessenter til samskabelse af gevinster er der også mulige trusler mod skabelsen af gevinster. Dette kunne for eksempel være en øget risiko for, at interessenterne skuffes fordi de har højere forventninger til at deres behov mødes. Endvidere udgør disse forventninger fra forskellige interessenter også en trussel mod skabelsen af gevinster, da der er risiko for, at der ved modstridende og forskellige krav mistes fokus på de interessenter, som besidder nøgleressourcerne for et projekts overlevelse og succes (Keeys & Huemann, 2017, s. 6).

Keeys og Huemann (2017) fandt i deres studie, at det blandt andet kræver tilgange, der muliggør anerkendelse af normer og praksisser, som er relevant for hver enkelt interessent. Ligeledes bør der opmuntres til åbenhed og deling af information. De fandt i deres casestudie at transparens, adgang til information samt dialog er essentielle bygningssten for samskabelse af gevinster. Nogle værktøjer til dette formål var eksempelvis workshops, projektmøder og præsentationer der reflekterer principper om deltagelse. Dette imødekommer nemlig forskelligheden for interessenternes værdier. Endvidere er det vigtigt, at man kan holde projektet inden for grænserne. Nogle vil uundgåeligt ikke kunne få imødekommet nogle af sine problemer, og denne problematik kræver diplomatisk handling for at sikre projektets stabilitet og fortsættelse fremad (Keeys & Huemann, 2017, s. 13-14). Samme argument pointerer blandt andet Gomes og Romão (2015) også, hvor de ligeledes påpeger vigtigheden af, at man skal holde sig til agendaen for realisering af gevinster blandt alle interessenter, således at kommunikationen fortsat er gevinstorienteret (Gomes & Romão, 2015, s. 442).

Artiklen "*IT benefits management in local government*" af Nielsen et al. (2012) præsenterer et begyndende framework, der konceptualiserer forskellige aspekter af gevinstrealisering i kommuner. Artiklen bygger på, at de i stigende grad har mere fokus på forskellige metoder til gevinstrealisering, men viden om hvordan disse metoder bliver brugt i kommunerne er begrænset. Derfor bliver der undersøgt med artiklen, hvad der karakteriserer gevinstrealisering

ude i kommunerne. Det der især er fokus på med denne artikel, er gevinstrealisering, som er en udvikling fra de tidligere metoder som projektledelse, forandringsledelse og porteføljeledelse, hvor gevinstrealiseringens fokus ligger på hvorledes gevinster faktisk opnås (Nielsen et al., 2012, s. 1). Til deres undersøgelse har de fundet to danske kommuner, hvor de gennem et fortolkende casestudie af flere cases, altså et multi-casestudie, undersøger hvad der karakteriserer de to kommuners metoder, og hvorledes de adskiller sig fra hinanden.

Til indsamling af data blev der benyttet eksplorative gruppeinterviews, hvor diskussionsemnet var IT gevinstrealisering. Der blev foretaget to interviews med hver gruppe fra de forskellige kommuner, hvor det første var indsamling af data omkring kommunernes nuværende praksisser og problemer der kunne forbedres. Anden runde af interviews var opsamling af forskernes fund og validering af deres analyse.

Fundet fra artiklen bliver samlet i en tabel, der viser de forskellige aspekter som forskerne har fundet frem til gennem deres analyse (Nielsen et al., 2012, s. 6). Indenfor hvert af disse aspekter findes der forskellige koncepter, som giver forskellige karakteristika til aspekterne. Ligeledes viser tabellen, hvordan de to kommuner håndterer gevinstrealisering (Tabel 1).

Category	Concepts	Framing in Municipality 1	Framing in Municipality 2
Benefits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• complex benefits</li> <li>• dependent benefits</li> <li>• financial benefits</li> <li>• fragmented benefits</li> <li>• improved service benefits</li> <li>• cross-department benefits</li> </ul>	Benefits as budget cuts	Benefits as distributed incentives
Activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifying benefits</li> <li>• measuring benefits</li> <li>• realizing benefits</li> <li>• communicating benefits</li> <li>• distributing benefits</li> <li>• organizing benefits management</li> </ul>	Budget control as a key activity	Collaboration across departments and IT as a key activity
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diverse organization</li> <li>• incentive</li> <li>• maturity</li> <li>• regulations</li> </ul>	Centralized business case as condition for benefits management	Win/win business case as negotiated condition for benefits management
Continuity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• phases</li> <li>• organizational change management</li> </ul>	Organizational changes detached from IT projects	Transition period from IT project to changed operations
Roles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• shared responsibility</li> <li>• steering group members</li> <li>• employee ambassadors</li> </ul>	Financial steering group	Employee ambassadors group

Tabel 1: Framework af Nielsen et al. (2012)

Det de finder frem til, er at gevinster hos begge kommuner i stor grad bunder i budgettet. Der er dog den forskel, at hvor den ene kommune vælger at realisere gevinsterne, inden projekterne er færdige, vælger den anden kommune at realisere sine gevinster løbende. Dette giver hver sine fordele og ulemper. Ved at indløse sine gevinster fra projektets start, tvinger man nuværende praksisser til at blive ændret, idet der bliver skåret i budgettet. Det bliver dog påpeget med

denne metode, at man hurtigt overser andre mindre gevinster, som kunne opstå undervejs. Med den anden metode hvor gevinsterne bliver realiserede løbende, er ændringer i praksis svære at gennemfører, da der er tendens til at hænge fast i den kendte arbejdsgang. Dog bliver mindre gevinster nemmere opdaget. Kommunen med dette syn så ligeledes gevinster som motiverende faktorer for medarbejderne, borgerne samt kommunens budget, hvilket gjorde at der var højere genkendelse af ikke-finansielle gevinster. Hvilket dermed også er en fordel for denne metode (Nielsen et al., 2012, s. 6-12).

Til sidst i deres diskussion kommer de frem til at deres framework er specifik til gevinstrealisering i kommuner som et specielt tilfælde af offentlig organisation. Der bliver lagt op til en mulighed for yderligere undersøgelse og udarbejdelse (Nielsen et al., 2012, s. 12).

Dette studie vil benytte Nielsen et al.'s framework (2012) som den overordnede struktur til analysen af gevinstrealisering i Aalborg Kommune. Dette skyldes at frameworket er skabt i konteksten af gevinstrealisering i danske kommuner, og er derfor specielt anvendeligt til vores studie af casen hos Aalborg Kommune. Frameworket er baseret på gevinstrealisering og der tages derfor ikke hensyn til samskabelse. Dette afspejles i de opstillede koncepter til de forskellige kategorier, hvilket gør at frameworket skal tilpasses til analysen. Diskussionen vil i lyset af teori afsnittet følge op på analysens resultater og perspektivere til den eksisterende viden for at sammenligne teori og praksis.

### 3. Casestudiemetode

Casestudier bruges til at undersøge fænomener i deres naturlige omgivelser. Der kan bruges flere dataindsamlingsmetoder i hvert enkelt casestudie til at samle oplysninger om en enkelt eller få enheder (mennesker, organisationer eller grupper) (Benbasat et al., 1987, s. 369; Lazar et al., 2010, s. 214-215). Et casestudie benyttes ofte ved projekter, hvor en bred målgruppe er svær at opnå, fordi casestudiet giver muligheden for at gå i dybden og undersøge en specifik instans i en virkelig kontekst (Lazar et al., 2010, s. 215, Benbasat et al., 1987, s. 370). Denne metode bruges til at foretage brede undersøgelser af et lavt antal cases; til at adressere en bred række bekymringer eller problemer. Dette foretages i en virkelig kontekst fri af forudbestemte mål og snævre spørgsmål (Lazar et al. 2010, s. 219). Fordelen ved at benytte casestudie research metoden er, at det giver muligheden for flere datakilder, som kan give bekræftende beviser i forhold til hinanden. Dette bliver også betegnet som "*data triangulering*", der henviser til praksisser med at foretage målinger i forhold til kendte referencepunkter med henblik på præcist at måle placering (Lazar et al. 2010, s. 221). Vi har valgt at følge det "instrumentale casestudie" fra Lazar et al. (2010), der gør casestudiet til et instrument der bruges til at stille brede spørgsmål i håbet om, at give indsigt som går ud over casen vi har for hånden (Lazar et al. 2010, s. 231). Flyvbjerg (2010) gør op med nogle misforståelser om casestudiet, og gør blandt andet op med kritikken af casestudiet som subjektivt (Flyvbjerg, 2010, 478-481). Her argumenterer han for, hvorfor casestudiet ikke er et studie, hvor forskere forsøger at verificere deres forudfattede meninger, og dermed skaber bias i studiet. Som Flyvbjerg påpeger er det snarere en falsifikation end verifikation, der karakteriserer casestudiet (Flyvbjerg, 2010, s. 480). For os som forskere vil vi gennem den tætte kontakt vi får med virkeligheden, og den læringsproces der opstår for os, skabe betingelser for en avanceret forståelse af



gevinstrealisering i Aalborg Kommune. Det er betingelser som disse Flyvbjerg (2010) bruger som argument, for at casestudiet ikke blot er et studie med tendens for at bekræfte forskerens forudfattede meninger; fordi som grundelement i denne læringsproces og tilegnelse af ny viden, ender forskeren med god sandsynlighed at forkaste forudfattede meninger og teorier (Flyvbjerg, 2010, s. 481).

Dette ser vi stemme godt overens med "*embedded*" casestudier. At det er "indlejret" betyder at vi analyserer handlinger som hver sin enhed, kontra at se alle handlingerne som en enkelt enhed og analysere dem samlet (Lazar et al. 2010, s. 236-237). Det er anbefalet af Lazar et al. (2010) at man udvikler en casestudieprotokol, da det klarlægger ens tankegang og hjælper til at give en bedre forståelse af casen (Lazar et al. 2010, s. 245). Derfor benytter vi os af case protokol-metoden af Yin (2003)(Bilag 15). Den fungerer som et hjælpemiddel til vores dataindsamling i ét casestudie, og samtidig øger vi pålideligheden af studiet (Yin, 2003, s. 67).

Dette studie undersøger med udgangspunkt i en kommunal praksis, hvordan gevinstrealisering konkret benyttes og tilpasses i forhold til teorien belyst i afsnit 2 (jf. 2. Teori). Denne viden er særlig brugbar for gevinstrealiseringsteorien, eftersom der generelt mangler konkret empirisk data (Breese et al., 2015; Serra & Kunc, 2015; Doherty et al., 2012; Ashurst et al., 2008; Gomes & Romão, 2015). I et studie af Braun et al. (2009) undersøger de det nyeste indenfor teorien om gevinstrealisering, og konkluderer ud fra litteraturstudiet anbefalinger til fremtidig research. Hertil efterlyser de særligt: "*... vi betragter det allermest vigtigt først at danne en dybere forståelse for, hvordan organisationer udfører gevinstrealisering i praksis*" (Braun et al., 2009, s. 562). Det er vigtig viden vi vil bidrage med fra dette studie, da det gennem denne belysning af eksperterfaring- og viden vil give kontekst til teorien. Gennem erfaringer af enkelttilfælde fra cases som denne, bevæges ens viden fra begynderniveau til ekspert (Flyvbjerg, 2010, s. 466). Den kontekstbundne erfaring vi tilegner os, er lige så central for os, som det er for de professionelle ude i kommunen, som vi vil studere. Ved en nærkontakt med den studerede virkelighed og gennem feedback fra dem vi studerer, vil vi også selv tilegne os konkrete erfaringer (Flyvbjerg, 2010, s. 467).

### **3.1 Casen**

Casen er valgt ud fra kriteriet, at vi har kunnet undersøge samskabelse hos en organisation. Særligt fordi det også er i konteksten af en dansk kommune, og at vi vil bidrage til teorien inden for dette område. Casestudiet blev udført hos Aalborg Kommune, da de gennem de seneste år har gennemført omfattende digitaliseringsprojekter. Kommunen rummer 211.933 beboere på et areal af 1.152 km<sup>2</sup>. Kommunen må siges at være stor, da den beskæftiger 18.000 mennesker (Befolkningstal, Antal ansatte, Aalborg areal). Aalborg Kommune er delt op i flere forvaltninger, hvor hver eneste af disse forvaltninger har deres egne projekter og overordnede mål. Vi vil fokusere på *by- og landskabsforvaltningen*, der på nuværende tidspunkt kører et projekt om gravetilladelser i kommunen. Vi er blevet viderestillet, gennem borgmesterens forvaltning, til denne afdeling af Aalborg Kommune, idet de selv er meget stolte over projektets succes. Borgmesterens forvaltning indeholder deres IT-center, hvor vi først søgte hen (Borgmesterens Forvaltning). En af grundene til at de roser projektet, er måden hvorpå de interagerer med de involverede der søger om gravetilladelse. Tilgangen er anderledes på den måde, at de forsøger

at tage positionen, hvor projektet forsøger at indordne sig efter "borgerens" behov. Grunden til at det er blevet denne case, vi har valgt at se på, er således at vi her har muligheden for at undersøge samskabelsen mellem kommunen og de ledningsejere og entreprenører, der står for selve arbejdet og udgravningerne. Foruden dette er Aalborg Kommune begyndt at anvende gevinstrealisering som en overliggende struktur på deres projekter, hvilket gør casen endnu mere ideel for os at undersøge, fordi det da må antages at de ved kommunen har tilpasset sine praksisser i forhold til teorien om gevinstrealisering.

Der er en lang række forskellige IT projekter i Aalborg Kommune. Der findes mange afdelinger i de forskellige forvaltninger, som hver har deres egne IT projekter. Fælles for dem alle er, at der er stort fokus på borgerne og projekterne tager derfor, som regel, udgangspunkt i dem (Bilag 1). Hele kommunen er desuden underlagt en digitaliseringsstrategi fra KL som de skal følge. Dette gør at der ikke er helt frie tøjler til at kommunerne kan gøre som de ønsker. Strategien er med til at sikre ensartethed i de forskellige kommuner, samt at der er ens vilkår for alle (Bilag 2).

Der findes et hierarki i By- og Landskabsforvaltningen. Det er nødvendigt at have flere ledere på forskellige niveauer da de alle skal håndtere forskellige arbejdsopgaver. Dette kalder de for "*Leadership Pipeline*", hvor jo højere oppe man sidder, jo tættere er man på politikerne og de politiske beslutninger. Derfor skal lederen højt oppe gerne have erfaring med at håndtere disse og politik. Længere nede i hierarkiet befinder lederne sig tættere på medarbejderne, og skal have større erfaring med at kunne håndtere problemer, der er relaterede til dem (Bilag 3).

Fordi kommunen er presset, er alle ressourcer ikke til rådighed for os. Dette skyldes at der samtidig med denne undersøgelse foregår store arrangementer ude i kommunen, som kræver stor forberedelse af kommunen. Hele Aalborg skal være klar til, at der kommer mange mennesker i løbet af kort tid til det store landsstævne i gymnastik, hvilket særligt presser kommunen ude i deres By- og Landskabsforvaltning, hvilket er den forvaltning vi har samarbejdet med (Bilag 4). Vi er blevet præsenteret for en leder der organiserer "arbejdslaget", Brian, det vil sige den leder der er tættest på medarbejderne. Vi vil blandt andet bruge ham til at forklare, hvordan arbejdet længere oppe i hierarkiet foregår, så godt som muligt. Det har ikke været muligt at interviewe personer længere oppe i hierarkiet, fordi det ikke har været muligt at afsætte tid af til at se os på grund af større begivenheder i kommunen.

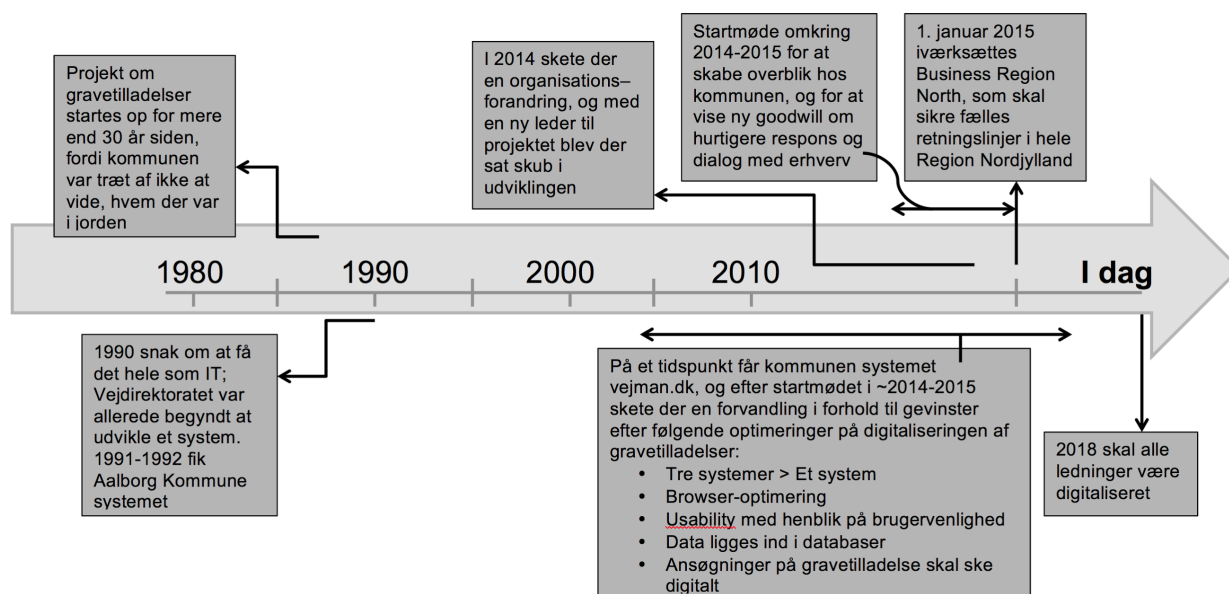
Casen er yderligere interessant, idet den gør brug af bottom-up metoden, og dermed tager udgangspunkt i medarbejderne og borgerne. Dette skyldes at de argumenterer for, at *top down* metoden ikke altid virker alene, sommetider er det nødvendigt at benytte bottom-up, da det åbner muligheden for at andre kan have indflydelse. Kommunen har benyttet sig af denne metode i cirka 10 år, da det har været fungerende for dem (Bilag 3). Det giver dem der bruger IT systemerne mulighed for at have indflydelse, da de bliver inddraget i beslutninger vedrørende gevinstrealisering.

Kommunerne og de forskellige afdelinger arbejder sammen og deler viden på kryds og tværs. Dermed kan de bruge hinandens erfaringer til at udvikle deres egne processer og arbejdsgange. Dette er for eksempel hvis en afdeling har fået et nyt modul til et system, som

også kan bruges i en anden afdeling til samme formål, så er der her mulighed for at dele modulerne, således at alle afdelinger er optimeret bedst muligt. Alle kommuner er desuden pålagt at skulle spare 1% årligt i ressourcerne (Bilag 3), hvilket øger presset for at forbedre processer og gøre arbejdsgangen mere effektiv.

Der er tendens til i kommunen, at gevinsterne bliver høstet før projekterne er startet (Bilag 3). Dermed kan der ofte være besværligt at komme ordentligt i gang. Det bliver også til et problem hvis et projekt ikke opnår de ønskede gevinster, og de så er blevet hevet ud allerede i starten af et projekt. Dette er dog ikke tilfældet i By- og Landskabsforvaltningen, hvor projekterne får lov til at køre færdige, før gevinsterne bliver trukket ud og ressourcerne bliver sparet. (Bilag 3).

For at give et overblik over casens forløb, er der lavet en tidslinje af gravetilladelsesprojektet og nogle af dets overordnede milepæle baseret på vores data (figur 1).



Figur 1: Tidslinje over gravetilladelsesprojektet

### 3.2 Dataindsamling

Dataene blev indsamlet gennem en række semistrukturerede interviews med de involverede personer i projektet. Med det semistrukturerede interview er vi gået forberedt ind til interviewene (Tanggaard & Brinkmann 2010, s. 37-38), efter at have sat os ind i kommunen og den dokumentation vi havde fået omkring projektet forinden vores første møde med nogen fra gravetilladelsesteamet. Nogle af spørgsmålene til interviewene var således forberedt og nedfældet i en interviewguide (Tanggaard & Brinkmann, 2010, s. 38-41)(Bilag 5). Som interviewer var vi ligeledes fordybet i situationen og lyttede aktivt efter, hvad interviewpersonerne sagde. Vi var sensitive og opmærksomme på de situationelle ledetråde, og sørgede for at fortsætte interviewene på en frugtbar måde med blandt andet opfølgende spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 159-161). Der blev i alt udført fem interviews, hvor den afsatte tid for interviewene var cirka 45-60 minutter per interview. Havde de mere tid tilovers trak vi dog også interviewene ud, hvilket blandt andet resulterede i, at det første interview med

lederen for "arbejdslaget" i projektet varede hele to en halv time. Det overordnede emne for disse interviews var med fokus på gevinstrealisering, hvor vi ønskede at skabe dybere indsigt i deres nuværende praksisser i forhold til gevinstrealisering. Formålet med dette var at identificere mulige praksisser, der bidrager til samskabelse af gevinster, samt om der opstår mulige komplikationer ved samskabelse af gevinster. Det var tiltænkt at vi på denne måde kunne se og lære om de forskellige interessenters roller, og hvordan de med deres rolle står i forhold til samskabelse og realisering af gevinster.

Der blev foruden interviews foretaget en enkelt session med observation og note-tagen af et stormøde mellem kommunen og erhvervslivet. Formålet med denne observation var at få indblik i, hvad der bliver diskuteret på de store møder der afholdes cirka hver anden måned mellem kommunen og ledningsejerne. Det skulle endvidere give os mulighed for at identificere, hvordan de i et sådant forum samskaber og realiserer gevinster.

Det var ikke alle interviews der blev optaget på lyd. Dette skyldes af den årsag, at vi i etableringsprocessen skulle lære hinanden og kende og sætte ansigter på hinanden først. Vi ville gerne give et ordentligt førstehåndsindtryk, og for ikke at være for anmassende og skabe en presset stemning undlod vi at optage under de første møder med dem. Hensigten med ikke at optage fra det første interview, er at de skal føle sig trygge og tilpas sammen med os, således at de i de efterfølgende interviews er villige til at åbne sig og give ærlige svar på deres virkelighed, således at vi kan få ordentlig dokumentation. Vi har altså i stedet for taget grundige noter og nedskrevet alt, som vi observerede i de indledende interviews/observationer. Noterne blev taget udførligt, så vi bedst muligt kunne genkalde præcis, hvad der blev diskuteret. Efter vi havde skabt et indtryk hos kommunen og vi havde sat ansigt på hinanden, optog vi de resterende interviews. Dermed er tre interviews optaget på lyd og efterfølgende transskriberet (Bilag 6, 7, 8), to interviews med noter (Bilag 1, 3) og en observation af stormødet (Bilag 4, 9). Hvis der var tvivl omkring nogle af udtalelserne eller vores notater, har der været rig mulighed for at kontakte personerne igen for at få en uddybning. Kommunen har udvist fantastisk villighed til at hjælpe.

Foruden interviews og observationer, bad vi om alt dokumentation som kunne være relevant for os, og som de nu engang lå inde med. Dette kunne være dokumenter fra tidligere møder med interessenter, noter fra møder, forbedringer som er foretaget og målt på, og meget mere. Vi ville gerne have så meget dokumentation som muligt, da det var begrænset, hvem vi kunne komme til at interviewe fra teamet.

Vi ved at der er statslige retningslinjer som alle kommunerne følger. Disse kommer direkte fra KL, som er en fælles interesseorganisation for kommunerne i Danmark. De lancerer i samarbejde med kommunerne fælles digitaliseringsstrategier, som alle følger og ordner sig efter. Disse er dermed også interessante at medtage i analysen, da disse uden tvivl også påvirker den enkelte kommune i deres planlægning og projekter.

Følgende tabel opsummerer hele datasættet (Tabel 2):

Dokumentationstype	Antal
<i>Interviews</i>	5
<i>Mails</i>	2
<i>Mødereferater</i>	10
<i>PowerPoint-præsentationer</i>	2
<i>Statistik &amp; lister</i>	8
<i>Metodevejledninger</i>	10
<i>Diagrammer &amp; tegninger</i>	4
<i>Handlingsplaner</i>	5
<i>Andet</i>	3
<i>I alt</i>	48

**Tabel 2: Tabel over al indsamlet data**

I tabellen har vi tre datasæt under dokumentationstypen *Andet*. Disse tre datasæt kunne ikke placeres i en generel kategori, hvorfor de blev placeret under *andet*. Disse kilder udgør et anklageskrift, et hæfte om gravepolitik for kommunerne i Nordjylland og sidst et årligt magasin til ledelsen med evalueringer og reaktioner på præstationer i det forløbne år.

Vores datasæt består af 5 interviews, hvoraf de 4 er fra by- og landskabsforvaltningen, og det sidste er fra vores indledende møde med IT og Digitaliseringsafdelingen hos Aalborg Kommune, hvorfra vi blev sendt videre til gravetilladelses-projektet.

Foruden dette er der 39 dokumenter, som er blevet tilsendt af kommunen, der blandt andet indeholder statistikker, referater fra tidligere møder, dokumenter fra KL og mange flere.

Til sidst er der vores egne observationer og noter fra stormødet, eller koordineringsmødet som de kalder det, mellem kommunen og ledningsejere fra Aalborg og omegn. I alt er der således 48 datasæt til analyse.

De interviews der er blevet optaget på lyd, er blevet transskriberet. Oversættelse fra talesprog til skriftsprog er en handling, der kræver en række vurderinger og beslutninger (Brinkmann & Kvale, 2009, s. 200): skal pauser, betoning og følelsesudtryk som latter og suk medtages? Derudover skal det også besluttes om gentagelser og ord som „øh” skal registreres i transskriptionen (Brinkmann & Kvale, 2009, s. 203).

Vi har valgt med vores transskriptioner at udelade visse elementer i oversættelsen. Vi har ikke medtaget pauser, gentagelser eller ord som „øh”. Grunden til dette skyldes, at vi ikke er af den overbevisning, at det har nogen indflydelse på denne analyse. Vi er ikke interesseret i interviewpersonernes udstråling, betoning eller pauser. Det vi er interesserede i med denne analyse, er mere at skabe viden omkring kommunen og dens praksisser samt forskellige de ansattes perspektiver af gevinster. Det er derfor ikke et studie, hvor vi leder efter følelser eller reaktioner, hvor ord som „øh” og pauser kan have en betydning.

### **3.3 Dataanalyse**

Til at analysere den fundne data vil vi benytte det framework som er beskrevet i den teoretiske baggrund (jf. 2. Teori) af Nielsen et al. (2012). Det vi vil benytte er dets kategorisering, til at analysere vores data og skabe et billede af, hvad der karakteriserer gevinstrealisering hos Aalborg kommune.

Alt indsamlet data vil blive analyseret og kodet i Nvivo. Nvivo vil blive brugt som analyseværktøj, hvor vi derved er i stand til kvalitativt at kode den data vi har (Bandara et al., 2015). Vi vil kode efter det valgte framework, hvor vi har de fem kategorier:

1. *Gevinster*
2. *Aktiviteter*
3. *Omstændigheder*
4. *Kontinuitet*
5. *Roller*

Grunden til vi har valgt dette framework til analysen grundes flere argumenter. For det første er frameworket bygget med henblik på at kunne skabe en forståelse for lokale kommuners brug af gevinstrealisering. Dermed, fordi vores undersøgelse er af Aalborg Kommune, vil dette være et oplagt framework at benytte til analysen, da det er en kommune vi får indsigt i med denne case. En anden grund til at vi har valgt artiklen af Nielsen et al. (2012) er, at det er en undersøgelse af *danske* kommuner. Havde det været en udenlandsk artikel, der undersøgte kommuner i andre lande, kunne der nemt opstå kulturforskelle som ville kunne påvirke analysen. Derfor ser vi det som en stor fordel, at netop det valgte framework er udarbejdet fra en undersøgelse af danske kommuner for at udelukke mulige kulturforskelle. Sidst men ikke mindst er fokus i artiklen gevinstrealisering, hvilket igen kun er med til at understøtte vores valg, da vi ligeledes med vores undersøgelse har fokus på samme emne. I lyset af disse pointer vil vi benytte os af frameworket af Nielsen et al. (2012) til vores analyse.

Med vores kodning i Nvivo, vil vi undersøge koncepter der opstår, på baggrund af det vi kan se gennem vores data. Dette skyldes at vi med vores analyse har fokus på samskabelse, hvor koncepter der passer sig bedre til dette vil opstå.

For at gå yderligere i dybden med vores analyse af Aalborg Kommune og skabe en forståelse for, hvordan kommunen håndterer samskabelse, har vi tilføjet samskabelseselementet til frameworket. De fem kategorier er stadig fundamentale for udførelsen af analysen, men som beskrevet tidligere (jf. 2. Teori) kommer samskabelseselementet ikke tilstrækkeligt til syne i disse kategorier alene. Ved at have fokus på samskabelse under hver af disse kategorier, vil praksisserne der understøtter samskabelse i gevinstrealisering komme til at fremstå tydeligere.

### **Samskabelse i Gevinster**

Som fokus på samskabelse i kategorien om gevinster, vil vi se på hvilke gevinster der opstår på grund af samarbejdet mellem kommunen og erhvervslivet. Der er mulighed for forskellige typer gevinster. Som nævnt i teori afsnittet (jf. 2. Teori) kan gevinster både være håndgribelige og uhåndgribelige. Derfor er det ikke kun en mulighed at gevinsterne reflekteres på bundlinjen hos kommunen eller organisationerne som kommunen arbejder sammen med. Gevinster kan også være tilfredshed hos medarbejderne, tillid mellem organisationerne og kommunen, at arbejdet bliver lettere at udføre og meget mere. Udover at identificere gevinster blandt andet ud fra det originale frameworks koncepter, vil vi altså yderligere identificere gevinster som kun har været muliggjort gennem samskabelsen mellem kommunen og erhvervslivet.

### **Samskabelse i Aktiviteter**

Analysen af samskabelseselementet i aktiviteter vil primært bestå af, hvad kommunen gør sammen med erhvervslivet for at kunne realisere gevinster. Det vil sige, at vi her i analysen vil have fokus på kommunens praksisser, som understøtter samskabelse.

### **Samskabelse i Omstændigheder**

Som så mange andre offentlige organisationer, er Aalborg Kommune underlagt love og reguleringer, som de er nødt til at følge. Dermed er der nogle omstændigheder, som kommunen ikke selv kan styre, der påvirker samarbejdet med erhvervslivet. Endvidere må der være incitament, som inspirerer projektet. Vi vil derfor i analysen se, om vi kan få et indblik i konteksten, som har indflydelse på projektet.

### **Samskabelse i Kontinuitet**

Med kontinuitet kigger man på projektet over tid. Vi vil derfor herunder undersøge hvilke tiltag kommunen har lavet, for at sikre sig et godt samarbejde med de forskellige organisationer, efterhånden som projektet er forløbet.

### **Samskabelse i Roller**

Vi vil undersøge hvordan kommunens ansatte har en indvirkning på samarbejdet med erhvervslivet, og hvordan erhvervslivet står i forhold til kommunen.

## **Kodning i Nvivo**

Alt vores indsamlede data er blevet analyseret og kodet gennem Nvivo. Vi har valgt at benytte de fem top noder:

- Gevinster
- Aktiviteter
- Omstændigheder
- Kontinuitet
- Roller

Under alle disse topnoder, har vi opsat en række koncepter (Tabel 3), som er opstået på baggrund af kodningen. Disse har været med til at sikre, at vi under hver topnode fik et mere præcist og detaljeret billede af, hvorledes de forskellige kodninger fordelte sig.

Hvert enkelt datasæt er blevet kodet hver for sig, for at sikre flest mulige elementer blev fundet og fremhævet. Efter kodningen af et dokument, blev resultaterne sammenlignet for uoverensstemmelser. Der blev foretaget en diskussion omkring hver enkelt uoverensstemmelse for at opnå en fælles forståelse, og ramme samme tankegang. Dermed sikrede vi, at al kodningen stemmer overens, og det følger det framework, som vi har sat op.

Formålet med dette er at fastlægge hvorledes By- og Landskabsforvaltningen lykkes med deres projekter, hvor mange andre fejler. Ved at klarlægge hvilke karakteristika netop denne afdeling har, er der mulighed for at overføre denne viden til andre afdelinger, måske endda andre kommuner.

## **4. Analyse**

Analysen viser at frameworket af Nielsen et al. (2012) er anvendelig til at belyse de forskellige praksisser der anvendes i forhold til gevinstrealisering i danske kommuner. Alle vores resultater af analysen er blevet indsat i tabellen (Tabel 3) for at give et bedre overblik. Tabellen (Tabel 3) viser de kategorier og koncepter, som vores data er blevet kodet efter. Til sidst er der opsummeringer af, hvilke praksisser der danner rammerne i kommunen, og hvordan samskabelse spiller en rolle.



Kategori (Antal kodninger)	Koncepter	Praktisering i Kommunen	Samskabelse i Kommunen
<b>Gevinster (39)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afhængige gevinster</li> <li>- Komplekse gevinster</li> <li>- Økonomiske gevinster</li> <li>- Forbedret service gevinster</li> <li>- Fragmenterede gevinster</li> </ul>	Nedskæringer og budget nedsættelse	Lettere arbejdspraksisser og større tilfredshed hos ledningsejere
<b>Aktiviteter (104)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opfølgning på gevinster</li> <li>- Måling af gevinster</li> <li>- Identificering af gevinster</li> <li>- Kommunikation af gevinster</li> <li>- Realisering af gevinster</li> <li>- Kommunikation af gevinster</li> <li>- Distribuering af gevinster</li> </ul>	<p>Overblik over budgetforbruget</p> <p>Gevinster opdeles og liste laves med alle gevinster</p> <p>Realiserer de hurtigst opnåelige gevinster</p> <p>Antal gravetilladelser udstedt årligt</p>	<p>Inddragelse af ledningsejere i form af gruppemøder</p> <p>Undervisning af ansøgerne</p> <p>Gevinster måles på tilfredshed og behandlingstid</p>
<b>Omstændigheder (32)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reguleringer</li> <li>- Incitament</li> <li>- Forskellighed</li> <li>- Begivenheder</li> <li>- Modenhed</li> </ul>	<p>Business case som udgangspunkt</p> <p>Der skal spares 1% årligt</p>	<p>Alle skal søge gravetilladelser</p> <p>Alt skal foregå digitalt</p>

<b>Kontinuitet (14)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tid</li> <li>- Personer involveret</li> <li>- Vedligeholdelse af kontakt</li> <li>- Organisatorisk forandringsledelse</li> </ul>	Ét langt projekt over en meget lang årrække  Forandringsvillighed	Løbende dialog mellem kommune og ledningsejere
<b>Roller (15)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nøglepersoner</li> <li>- Samme niveau</li> <li>- Delt ansvar</li> </ul>	Gruppe med ledere højere oppe der tager beslutninger	Nøglepersoner fra kommunen og ledningsejere til alle møder  Alle parter er på samme niveau, men kommunen har det sidste ord

Tabel 3: Analyse med kategorier, koncepter, praktisering- samt samskabelse i kommunen

## 4.1 Gevinster

Nielsen et al. (2012) påpeger, at det er vigtigt at vide, hvilke gevinster der kan opnås gennem et IT projekt. Om og hvordan gevinster bliver målt, og hvilke konsekvenser dette har for ledelsesprocessen (Nielsen et al., 2012, s. 6).

Vi har gennem vores analyse fundet frem til, at gevinster ses som mange forskellige ting hos kommunen. Vi kan se, at gevinster både betragtes i form af ressourceforbrug, behandlingstid, tilfredshed hos erhvervslivet og antal sagsbehandlinger der er gennemført (Bilag 3). Ergo som håndgribelige og uhåndgribelige gevinster. De fleste af disse gevinster kan koges ned til at være håndgribelige økonomiske gevinster hos kommunen, og de uhåndgribelige gevinster i form af tilfredshed hos de involverede ledningsejere og entreprenører i projektet.

I et af vores interviews bliver gevinster beskrevet som: *“En gevinst skal gerne være, i sidste ende, en eller anden form for bundlinje man snakker om, hvor gevinsten så kan være målt på forskellige parametre”* (Bilag 7). Her kan vi se, at der er meget fokus på, at gevinster gerne skal kunne måles økonomisk i sidste ende.

Gevinster bliver ligeledes beskrevet som: *“Hvis du nu kan komme fra A til B på to trin i stedet for ti, hvor du også har ti muligheder for at lave fejl, så er det bedre”* (Bilag 6). Her kan gevinsten blive anset som en tidsressource. Der skal ikke være for meget spildtid. Ikke nok med det, fordi spildes der tid på flere trin, da er risikoen for at begå flere fejl også større. At realisere tid som en gevinst er noget, som vi kan se der går igen rigtig mange steder, og må være noget de ansatte på teamet er opmærksomme på at nyttemaksimere. Det ses også i deres optimeringer, blandt andet hvor de gik fra at have tre systemer til at få ét samlet: *“Det var fordi vi på et tidspunkt skulle gøre det bedre og lettere for os selv, fordi vi skulle spare ressourcer og det var*

for omsonst at komme ind i alle de der systemer vi har skullet ligge ting ind i" (Bilag 8). Deres optimeringer består altså i at det skal være lettere og hurtigere for de ansatte at komme igennem deres arbejde.

### **Samskabelse i Gevinster**

I forhold til gevinster realiseret gennem samskabelse har vi fundet flere muligheder for gevinster.

Kommunen afholder koordineringsmøder med ledningsejerne en gang hver anden måned. Når der søges eller udstedes gravetilladelser, bliver tilladelserne registreret henholdsvis som forventet arbejde eller igangværende arbejde i Vejman.dk. Dermed bliver der skabt lange lister med gravearbejdet i kommunen, som står tilgængelig for alle ledningsejerne. Disse lister danner blandt andet grundlaget for afholdelsen af koordineringsmøderne, da listerne skal understøtte koordineringen af gravearbejdet for ledningsejerne og entreprenørerne i kommunen. Samskabelsen medfører flere forskellige gevinster, som er til gavn for både kommunen, ledningsejerne samt entreprenørerne og i sidste ende borgerne.

Et af eksemplerne på en gevinst der kommer ud af samskabelse gennem koordineringsmøderne, lyder: *"Men det [koordineringsmøderne] er også lidt et sted hvor man måske lige får sat ansigter på, hvis der er kommet nye personer ind i dele af organisationerne, som sidder rundt omkring."* (Bilag 7). Ved at få sat ansigter på hinanden og med muligheden for dialog i det åbne forum under koordineringsmøderne, er der skabt et godt grundlag for en stærk og konstruktiv kommunikation mellem alle parter. Muligheden foreligger også, at det skaber et større ansvar og forpligtelse overfor hinanden, når man kan kigge en person direkte i øjnene og lave planer eller aftaler: *"... de kan se os i øjnene, og vi kan se dem i øjnene. Nu har jeg aftalt med ham der sidder dér..."* (Bilag 6). Det bliver altså dermed også de personer som deltager på møderne, der bliver kontaktperson: *"Nu har Renovation været med en tre gange, og nu har man lidt et billede af hvem det er fra Renovationen man skal have fat i, hvis der bliver noget på det område"* (Bilag 7). Ved at der skabes den mere personlige forbindelse og folk får et ansvar, da sørges der bedre for at de aftalte opgaver bliver overholdt.

En anden gevinst der kommer ud af møderne, er muligheden for en koordinering mellem de forskellige ledningsejere: *"... Det er en koordinering for alle de her ledningsejere."* (Bilag 7). Det er naturligvis også et møde til koordinering mellem ledningsejerne og kommunen, hvor kommunen kan tjekke op på, hvad der er blevet lavet, hvad der laves og hvad der skal laves. Men mødet er ligeledes et forum, hvor ledningsejerne kan sætte ansigter på hinanden og få koordineret deres projekter sammen: *"Så kan de tage den liste frem og kigge i den og sige; "Okay, er der andre der har planlagt noget i det område?". Så kan de sige; "Orv, de har planlagt noget der i år, skal vi med på det?"* (Bilag 7). Dermed skabes en gevinst for ledningsejerne, idet de kan være fælles om omkostningerne ved opgravning af veje. Ved hjælp af listerne kan de altså derfor både spare tid og penge ved at koordinere med de andre ledningsejere på møderne. Ligeledes skabes der værdi for kommunen: *"...det skal byen jo generelt ikke, være gravet alt for meget op, for så bliver personer eller borgere, altså så bliver det en by man ikke kan komme rundt i. Det vil alle være træt i"* (Bilag 7). For at skabe størst mulig tilfredshed hos borgerne i kommunen, gør koordineringen mellem ledningsejerne, at byen ikke graves mere op end nødvendigt. Ved at denne koordinering forekommer, sikres et lavere arbejdspress på

kommunens antal af digitalt søgte gravetilladelser, fordi der således ikke bliver søgt dobbelt på den samme gade der skal opgraves. Dermed sikrer kommunen også med mødet, at borgerne generes mindst muligt; og dermed sikres der den u håndgribelige gevinst i form af tilfredshed for alle parter.

Som det fremgår af analysen, kan vi se at der i kommunen er fokus på gevinster der afspejles økonomisk. Som resultat af samskabelse opstår der lettere arbejdspraksis som gevinst for kommunen, hvilket ligeledes er med til at skabe større tilfredshed hos ledningsejerne.

## 4.2 Aktiviteter

Med hensyn til aktiviteter af Nielsen et al. (2012) forstår vi, at analysen skal se på aktiviteter der beskæftiger sig med tilgange til realisering af gevinster.

En af de måder, hvorpå kommunen følger med i deres gravetilladelsesprojekt, er blandt andet gennem måling af antal gravetilladelser bearbejdet i løbet af året. En tendens som ses er at der gennem de seneste år, er blevet behandlet flere og flere gravetilladelser. I 2013 blev der i alt behandlet 6431 gravetilladelser, men allerede i 2016 blev der i alt behandlet 11707 gravetilladelser (Bilag 10). På blot 3 år er antallet af behandlede gravetilladelser steget med 82%. For kommunen er det en af deres måder at måle gevinster på. For hvis kommunen formår at udstede flere og flere gravetilladelser, er det fordi de ved, at projektet udvikler sig i den rigtige retning. *“... man kan måle på flere forskellige ting. Man kan se at der bliver lavet flere og flere gravetilladelser.”* (Bilag 7) Noget af denne succes skyldes eksempelvis den hurtige behandlingstid af gravetilladelser der er i dag: *“Fem dage har vi til det, og så er der høringer.”* (Bilag 8). Dette gør at ledningsejerne og entreprenørerne hurtigt kan komme i gang med at arbejde og dermed nå flere opgaver på et år.

Kommunen prøver ikke kun at forbedre deres praksisser på den måde, hvorpå de eksternt interagerer med erhvervslivet. De forsøger ligeledes at ændre deres interne praksisser og egne systemer, fordi hvis det fungerer optimalt inde hos kommunen, så vil det også kunne afspejles i samarbejdet udadtil: *“... det er klart, at hvis vi fra vores side af kan gøre noget der får det hele til at køre mere gnidningsfrit, eller lave nogle ændringer i ansøgningsmodulet, så er det jo en gevinst for alle parter.”* (Bilag 7).

En af de forbedringer til kommunens system, som vi har fået indsigt i, er sket gennem deres tilegnelse af viden gennem ansættelse af nye medarbejdere. En af dem der blev ansat i By- og Landskabsforvaltningen, havde førhen arbejdet hos Vejdirektoratet, hvor viden derfra kunne overføres til gravetilladelsesprojektet:

*“Da jeg så gjorde det her, var den mulighed ikke der. Så det var faktisk i løbet af den første uge, så fik jeg lige ringet til dem der havde noget med Vejman.dk og Vejdirektoratet at gøre, og så blev det gjort. Herefter skulle jeg så lære folk op i at bruge denne knap”* (Bilag 6).

Der blev indført et ekstra modul til kommunens system af Vejman.dk, således deres arbejdsgang blev gjort nemmere samt hurtigere til at lede efter information med. Endvidere var

samme nyansatte også god til at forholde sig kritisk over for selve systemet der bliver anvendt. Ved at stille spørgsmålstegn ved, om noget gav mening at bruge meget tid på at udføre, blev der identificeret muligheder for flere gevinster. Kommunen fik optimeret ansøgningsmodulet til gavn for ansøgerne ved at gå fra før, hvor de skulle skrive alting manuelt ind i det ark der bruges til ansøgningen, til at kunne vælge det der nødvendigt skal udfyldes korrekt med en drop-down menu. Dette minimerede endvidere de fejl, som der oftest før var i ansøgningerne da de blev udfyldt manuelt.

*“Det er nogle små ting, men de havde lavet et ark, og her skulle de så skrive alt ind. Altså hvis der nu skulle laves en ledning, så skulle de skrive ledningen og navn og... altså, det tog mig en dag eller et eller andet, og sidde og lave skabeloner hvor der er en drop-down menu hvor du kunne trykke, og så er der aldrig fejl i det. Så der var sådan nogle små optimerings muligheder ret hurtigt” (Bilag 6).*

Det har været vigtigt for kommunen, at det fra deres side skulle være så hurtigt og fejlfrit som muligt. Derfor har de fastlagt opnåelige delmål, hvor det gav mening at foretage ændringer, for at kunne optimere på deres system og opnå hurtige gevinster (Bilag 3). Optimering af systemer og arbejdspraksisser medfører også andre gevinster, som måske er mindre tydeligt for de ansatte på arbejdsniveauet. Som vi kan se i interviewene, sker der det at man afskediger personer, da arbejdet let kan klares med lavere antal medarbejdere:

*“Så på den måde er der jo sket noget, og det har så været en naturlig afgang, men vi bliver færre og færre om større og større opgaver, fordi det hele er blevet så nemt.”(Bilag 6).* Og ligeledes med dette:

*“...som jeg kan forstå det, sidder der ikke lige så mange mennesker med det, som der har gjort tidligere.” (Bilag 7).*

Dermed opstår der altså en gevinst i form af, at et lavere antal medarbejdere kan udføre det samme arbejde, da praksisserne er blevet nemmere og hurtigere. Dette vil kunne ses som en økonomisk gevinst for dem højere oppe i hierarkiet.

Eftersom antallet af gravetilladelser har gennemgået så stor en stigning gennem de sidste år, har der alligevel været et behov for at ansætte flere medarbejdere igen. Som vi kan se gennem vores interviews, har det simpelthen ikke været muligt, at holde opsyn med det store antal gravetilladelser, med det antal folk der var ansat til det. Derfor har kommunen valgt at sige, at de skulle bruge flere midler på tilsynsområdet, så der blev ført bedre tilsyn i byen: *“Man har simpelthen valgt at sige; “Her bliver vi nødt til at prioritere nogle midler til, at de løsninger og det arbejde der er rundt omkring i byen, at vi får ført ordentligt tilsyn med det” (Bilag 7).* På trods af forøgelsen i mandetal, så er dette stadig ikke nok til at holde styr på alle graveprojekter: *“Vi kan jo ikke nå ud til 5000-6000 opgravninger når vi er to personer, der kører tilsyn ude i marken. Det foregår derfor på stikprøver og så tager vi så rundt til det.” (Bilag 7).* Der bliver lagt op til, at de forskellige ledningsejere overholder reglerne, og der bliver derfor kun udført stikprøver for at vise sin tilstedeværelse. Det er mest af alt en påmindelse til dem der graver, at de skal huske at søge sine gravetilladelser inden de graver: *“Når jeg kører tilsyn er noget af det jeg kører tilsyn på er blandt andet, at folk husker at søge gravetilladelser og får søgt gravetilladelser” (Bilag 7).*

## Samskabelse i Aktiviteter

Der foregår en hel masse praksisser, som involverer ledningsejerne og entreprenørerne. Ved at involvere alle parter, kan de sikre at de kan gøre tingene endnu hurtigere og nemmere. Et af de tiltag som kommunen har gjort, er at sikre sig at ledningsejerne er klædt så godt på som muligt, til selv at lave ansøgningerne korrekt: *“Der er jo åbenbart nogen som ikke er så gode til at oprette de har tilladelser og søge, og så er der nogle som er gode til det. Dem der ikke er så gode til det tager Susanne ud og lærer op”* (Bilag 6). Der gives hjælp til selvhjælp. Hvis ledningsejerne og entreprenørerne ved, hvordan de skal ansøge, og laver mindst mulige fejl, sparer det kommunen tid men det hjælper også ledningsejerne selv, da kommunen hurtigere kan gennemgå og udstede gravetilladelser: *“Hvis ansøgerne laver bedre ansøgninger, vi skal rette knap så meget i, eller vi ikke skal afvise eller på anden måde gøre noget ved, så kan man også, så kan vi også hurtigere få flere igennem systemet.”* (Bilag 7). Desuden virker det til at være en relativt simpel opgave, at undervise ledningsejerne i at bruge systemet korrekt. I det ene interview med Susanne, der står for godkendelse af gravetilladelserne, siger hun: *“Ja, jeg kører ud til dem der ikke lige helt forstår det der. Den kan godt være lidt vanskelig, men når man først lærer hvordan det er man skal søge og hvad man skal sætte på, så er det ikke så slemt mere.”* (Bilag 8). Derfor ved at bruge relativt få midler, høster kommunen store gevinster ind i sidste ende, da gravetilladelserne bliver bedre således, at der skal bruges mindre tid på at få dem udstedt.

Noget af det der står klarest for os, er at koordineringsmøderne mellem kommunen og ledningsejerne anses som værende utroligt vigtigt. Den informative kommunikation sikrer en stærk koordinering mellem alle parterne. Det er også en af de pointer, der bliver peget på som værende et vigtigt element i samarbejdet: *“Det er nok et spørgsmål om at snakke meget sammen”* (Bilag 7).

Under møderne er der blandt andet muligheden for at kommunen kan påpege de fejl og mangler, der er i ansøgningerne: *“... man har afvist rigtig mange gravetilladelser, fordi der ikke har været vedhæftet de her dokumenter, og man har nævnt det nede på koordineringsmøderne der, at der skal vedhæftes en fil”* (Bilag 8). Ligeledes har ledningsejerne mulighed for at give feedback og komme med ønsker til kommunen: *“Derfor vil vi gerne have, at de melder ind til os hvis de nu har nogle forbedringsforslag, eller nogle ting de vil høre om de kan ændres, så må vi jo kigge på om de kan ændres i forhold til den lovgivning der er på området”* (Bilag 7). Da der bliver gennemgået en masse på disse møder, og fordi at møderne har en stor betydning for koordineringen og samarbejdet, bliver der også altid sendt mødereferater ud til alle deltagere, men også til de ledningsejere som ikke kunne være med til møderne: *“jeg sender ihvertfald til en masse her i huset også, og så sender jeg til en masse ledningsejere som ikke er med.”* (Bilag 8).

Gennem kommunikation og et styrket samarbejde sikrer kommunen flest gevinster: *“Vi er på rigtig god talefod, og det betaler sig altså bedst at være på god talefod.”* (Bilag 8). Det giver mulighed for, at alle parter i samarbejdet i sidste ende sparer tid og ressourcer, og altså på den måde opnår gevinster. Dette stemmer også godt overens med Keys og Huemann (2017), der i deres casestudie fandt, at man bør opmuntre til åbenhed og deling af information (jf. 2. Teori).

Ligesom med deres studie ser vi i vores case med Aalborg Kommune, at åbenhed og dialog med erhvervslivet ligeledes er essentielt for samskabelsen af gevinster. Kommunens aktiviteter afspejler Keys og Huemanns (2017) forskning om, at transparens og dialog er vigtigt i forhold til samskabelse af gevinster. Dette har kommunen mestret i form af deres koordineringsmøder, hvori de har skabt et forum, der indbyder til åben dialog og dermed gevinstrealisering i samarbejde.

Ud fra analysen kan vi se, at kommunen primært går op i aktiviteter der afspejles i deres budget. Dette kan blandt andet ses ved at der måles på udviklingen af antal udstedte gravetilladelser i forhold til kommunens tilgængelige ressourcer. Ligeledes arbejdes der løbende på at gøre arbejdspraksisserne lettere for de ansatte.

Ved aktiviteter i samskabelse kan det ses, at disse primært omhandler inddragelse af ledningsejerne og vigtigheden deraf. Kommunikation anses som værende hovedelementet i samskabelsesaktiviteter, da det herigennem bliver nemmere at realisere gevinster.

### 4.3 Omstændigheder

Det er vigtigt at kigge på omstændighederne gevinstrealisering opererer under og påvirkes af (Nielsen et al., 2012, s. 7). Eksempelvis vil vi se på, hvilke love og incitamenter kommunen og projektet er underlagt.

Projektet om gravetilladelser blev i sin tid skabt ud fra ønsket hos kommunen om at vide, hvem der er i jorden (Bilag 8). Ud fra dette incitament for over 30 år siden, har kommunen nu et dedikeret team omkring projektet, for at dette ønske skal kunne realiseres. Derudover er projektet omfattet af en række omstændigheder, der alle påvirker kommunen såvel som de ledningsejere og entreprenører der alle berøres. *“Som lov og regler er på området må de ikke grave uden tilladelser, så det er et spørgsmål om at man lige snakker med dem, ... så de lige får rettet op på de ting så de ser rigtige ud og at de får søgt de tilladelser de skal”* (Bilag 7). Kommunen er ligeledes påvirket af disse omstændigheder som erhvervslivet er, fordi kommunen bliver nødt til at sikre sig at ansøgningerne bliver lavet rigtigt ifølge loven.

Noget af det som særligt har sat gang i udviklingen inden for gravetilladelser, er kravet om at alle ansøgninger skal foregå online: *“... en af delene er nok at der landsdækkende er kommet regler om, at de her ansøgninger skal foregå digitalt”* (Bilag 7). Planen var altså at komme væk fra at lave ansøgningerne på papir, og igen kan vi observere at kommunen har måttet tilpasse sig det nye krav; endda proaktivt tilpasset sig med blandt andet at undervise i digitale ansøgninger (jf. 4.2. Aktiviteter).

Alting skal være hurtigere og nemmere for de ansatte, derfor er der blevet lavet mange tiltag som forsøger at gøre det bedre for kommunerne. Som led i denne udvikling, skal så meget som muligt gøres digitalt, dette gælder også at ledningsejerne skal indtegne alle deres ledninger digitalt, så de er nemmere at finde frem: *“... mange af dem, især de her små vandværker, de har det altså ikke på kort. Selvom der er en vis lov der siger de skal have det, er der stadig mange der ikke har det, fordi de ikke aner hvor deres ledninger er”* (Bilag 8). For at samle det hele, har regeringen valgt at udvikle et system, således at alt kunne blive samlet digitalt. Noget af det vi

kan se er, at Virk.dk var en omstændighed presset ned over kommunen, der ikke blev godt modtaget:

*“Det andet med Virk.dk, det må være noget regeringen har bestemt, for der var godt nok, hold da kæft der var panik... det er fra et eller andet ministerie. ... det er bare noget der bliver presset ned over én, og det har ikke noget med min hverdag at gøre... Du kan søge i CVR registeret, du kan søge dit og du kan søge dat. Og så har de bestemt sig for at det skulle være et sted” (Bilag 8).*

Der bliver lavet en liste med mål, som de i kommunen stiler efter at opnå. For at kunne opnå målene, deler de dem op i mindre mål som alle hjælper til at opnå de overordnede mål:

*“i vores afdeling har vi en lang plan med mål... altså de har nogle mål de sætter hvert år, og de er så delt ned i delmål. Det er så sådan vi gør det her” (Bilag 6).* Målene er ikke nødvendigvis nogen som By- og Landskabsforvaltningen selv har lagt, men disse mål bliver omformuleret således, at de giver mening for teamet på gravetilladelser, og så målene er opnåelige på projektet (Bilag 3). Igen ses her nogle omstændigheder, der bliver presset ned over kommunen, som de er nødt til at indordne sig efter. En anden omstændighed de hos kommunen ikke selv er herre over, er kravet om at skulle opnå 1% besparelse i budgettet hvert år (Bilag 3). Dette krav har været med til at presse kommunen ud i at skulle optimere og forbedre sine praksisser. Det kan tænkes, at dette krav har medvirket kommunens forsøg på at skabe så godt et samarbejde med ledningsejerne som muligt, fordi de ser at der er gevinster at hente i et stærkt samarbejde. Hvis ansøgningerne bliver lavet korrekt, så de er hurtigere at kunne godkende, samtidig med at ledningsejerne overholder kommunens regler, så er de med til at sikre at kommunen kan overholde alle de krav der stilles, og alle kan gøre deres arbejde hurtigere i samarbejdet.

### **Samskabelse i Omstændigheder**

Der er dog også ting som kommunen stiller krav om. Det er for eksempel således, at ved større arrangementer er kommunen nødt til at lukke ned for gravearbejder i perioder. Dette skyldes at de gerne vil udstille byen så godt som muligt, når der kommer mange gæster udefra (Bilag 4). Derfor bliver der ved hvert gruppemøde med ledningsejerne gennemgået, hvilke større begivenheder der finder sted i løbet af året, så ledningsejerne og entreprenørerne har mulighed for at lukke gravningerne i tide. Kommunen stiller ikke krav til at projekter der er i gang skal være helt perfekte, men det forventes at hullerne fyldes med grus eller lignende, så byen udstilles bedst muligt.

Det er et lovmæssigt krav, at der skal søges en gravetilladelse ved hver ny gravning. Denne omstændighed påvirkede særligt kommunen i forhold til ledningsejerne og entreprenørerne, der engang ofte sendte forkerte eller ufærdige ansøgninger ind. Som konsekvens af denne omstændighed udviste kommunen proaktivitet for at løse udfordringen med, at de ansøgninger de modtager skal være helt i orden. Som resultat af denne proaktivitet har vi eksempelvis Susanne fra kommunen, der efterfølgende har været rigtig god til at tage ud og undervise i, hvordan man indsender en digital ansøgning om gravetilladelser (jf. 4.2 Aktiviteter).



Analysen viser, at kommunen er underlagt reguleringer fra regeringen som skal følges. Der er blandt andet kravet om, at kommunen skal spare på økonomien hvert år. Desuden ved vi, at kommunen er pålagt brugen af gevinstrealisering af Kommunernes Landsforening, og benytter herunder businesscase som en metode til gevinstrealisering.

For samskabelse ved vi, at alle ledningsejerne er pålagt at søge gravetilladelser digitalt. Dette er for at lette arbejdet hos kommunen, som i sidste ende også kommer til gavn for udstedningstiden af gravetilladelser til ledningsejerne. Vi fandt foruden dette at større begivenheder i kommunen lukker ned for graveprojekter, som ledningsejerne er nødt til at overholde. Det kan medføre en ekstra udgift for ledningsejerne, der kan være svær at forudsige. Dog forsøger kommunen at koordinere med ledningsejerne for at undgå de får ekstraomkostninger, af at skulle lukke vejen til og opgrave den endnu en gang efter begivenhederne.

#### 4.4 Kontinuitet

IT investeringer og realisering af gevinster strækker sig ofte til efter afslutningen af et IT projekt. Derfor er det vigtigt for kommunerne at forstå kontinuiteten i gevinstrealisering og hvordan det specifikt bliver adresseret (Nielsen et al., 2012, s. 7-8).

Projektet er et længerevarende projekt som først for alvor har set flere nye tiltag i de senere år. Det er ældre, end hvad den person som har arbejdet med projektet i længst tid husker; det vil sige projektet har eksisteret i mere end 30 år (Bilag 8). Projektet blev født i lyset af et ønske hos kommunen om at vide, hvis rør og ledninger der er i jorden. Ikke desto mindre gik der nogle år derfra, da kommunen tilbage i 1990 ønskede at det skulle digitaliseres. Der gik ikke mere end et par år før det første system var blevet implementeret.

I de følgende år er der på grund af omstændigheder blevet brugt diverse systemer til at udføre opgaverne. I forbindelse med at der skete en organisationsforandring i 2014, og at der har været en udvikling i antal af gravetilladelser der udstedes, fik teamet som beskæftiger sig med gravetilladelser en ny leder, Brian (Bilag 11). Hans formål er at gøre delmål til opnåelige mål på det operationelle plan, således at de hos kommunen på gravetilladelsesprojektet kan få gevinster (Bilag 3). På et tidspunkt har der været hele tre systemer i brug, og det spændte ben for teamets arbejdsgang. Dette erkendte den nye leder, og derfor er der i de sidste par år sket den forandring, at der nu kun arbejdes på ét system; nemlig Vejman.dk. Susanne, der altid har beskæftiget sig med at udstede gravetilladelserne udtalte følgende om, hvorfor de kun bruger ét system nu:

*“Det var fordi vi på et tidspunkt skulle gøre det bedre og lettere for os selv, fordi vi skulle spare ressourcer og det var for omsonst at komme ind i alle de der systemer vi har skullet ligge ting ind i. Og hvad bliver det brugt til? Nul og niks. Mange gange følte vi bare at vi sad; “Hov vi skal lige huske at have rettet derinde” siger Brian, så siger jeg; “Kigger de selv derinde?”, “Nej, det gør jeg ikke” sagde han så“ (Bilag 8).*

Udover dette nåede projektet også et punkt, hvor hende der sidder med gravetilladelserne ikke længere kunne følge med arbejdsopgaverne. Men i takt med digitaliseringen af

graveansøgningerne, blev dette problem løst, da der ikke længere kan sendes papiransøgninger. Dette skyldtes de nye tiltag af lederen, hvor der sidenhen har været endnu skarpere fokus på først at få det hele digitaliseret. Den nye mere fokuserede fremgangsmåde under den nye leder medførte et skarpere fokus på digitalisering af deres arbejde, så det de bruger fungerer (Bilag 3). Derefter har de kunnet skifte fokus over på optimering af deres processer og dialog. Med den data vi har fået af kommunen og fra vores interviews med dem, har vi forsøgt at visualisere en tidslinje for projektet med milepæle der har defineret projektet (Figur 1).

Projektet under Brian har anlagt et nyt fokus, hvor der med fast hånd er blevet gjort sig en bevidsthed om, hvad der ville være bedst fremadrettet for projektet for at sikre sig en hurtig realisering af gevinster. Vores data indikerer, at efter et startmøde i 2014, hvor den nye leder blev sat på projektet, handlede det om at få realiseret gevinster som hurtigt var mulige. Startmødet var med til at vise en ny goodwill fra kommunen om at give hurtigere respons til ledningsejerne og entreprenørerne, men også for at give kommunen et overblik over, hvilke tiltag der først skulle tages under de nye forudsætninger sat af organisationsforandringen og Brians ambitioner for projektet. I forbindelse med organisationsforandringen i 2014 kombineret med formodningen om, at der ville komme mere arbejdspress på projektet, er der sket en revitalisering af projektet med en forventning om at realisere gevinster hurtigt ud fra delmål (Bilag 3). Det kan optegnes i to konkrete faser; digitalisering der fører til processer & dialog, som projektet har været igennem siden førnævnte revitalisering, og som det fortsat er den dag i dag (Bilag 12).

Fra 2015 har man i Region Nordjylland blandt andet arbejdet på at udarbejde nogle fælles retningslinjer i hele regionen, for at gøre det nemmere at søge om gravetilladelser. I slutningen af august til september 2016 blev de sidste rettelser foretaget (Bilag 8), og med den nye ensartethed er det meningen at alle kommunerne i regionen får revet barriererne ned, som står i vejen for udbygningen af den digitale infrastruktur (Bilag 13). De faste vilkår standardiseres således at bredbåndsselskaberne på forhånd er bekendte med vilkårene i forbindelse med udstedelse, tilsyn og færdigmelding af gravetilladelser. Men Business Region North er også et tiltag for kommunerne. Det er et tiltag der også skal gøre kommunerne proaktiv i sin dialog samt en sikring at det overordnede servicemål hos kommunerne er en sagsbehandlingstid på 5 arbejdsdage for graveansøgninger på de kommunale veje (Bilag 13).

### **Samskabelse i Kontinuitet**

Tiltaget om mere dialog mellem kommunen og erhvervslivet er ikke et nyere tiltag i Aalborg Kommune. Faktisk er det en af de ældste praksisser der har fulgt med projektet lige siden det startede; nemlig ideen om at afholde koordineringsmøder (Bilag 8). Et eksempel på samskabelse i kontinuitet i forhold til vores framework for denne analyse, står koordineringsmødet klarest. Men ikke kun at det er koordineringsmødet generelt, det er også at der gennem alle årene har været den samme person fra kommunen til at bygge relationer med ledningsejerne og entreprenørerne. Fordi de altid har sat ansigt på hinanden gennem koordineringsmøderne, og at erhvervslivet altid har haft mindst to personer, som de har kunnet forholde sig til fra kommunen, da har kommunen formået at bygge meget stabile relationer.

Samskabelseselementet kræver i høj grad nogle længere forløb, men i forhold til at det er samarbejde med byggebranchen varer projekter da naturligvis også i længere tid, og dette muliggør en opbygning af tillidsrelationer med alle aktørerne, hvilket er en gevinst i sig selv. Det er en gevinst, fordi ligesom nævnt tidligere i analysen om samskabelse i gevinster (jf. 4.1 Gevinster), skabes der således grobund for god kommunikation, hvilket er ideelt i forhold til at holde kommunikationen gevinstorienteret (Doherty et al., 2012; Gomes & Romão, 2015).

Analysen påpeger projektets lange levetid og kommunens evne til forandring. Samskabelsen forekommer i den kontinuerlige dialog, som kommunen i al sin tid har ført med erhvervslivet. Ved at der fortsat er en stærk tillidsrelation mellem parterne, bliver alle hørt til gavn for projektets fremadrettede udvikling når der skal realiseres gevinster.

## 4.5 Roller

I forhold til Nielsen et al.'s (2012) framework om kategorien roller vil vi analysere, hvorledes medarbejdere og ledere påvirker arbejdspraksisser i forhold til samskabelse.

På teamet der tager sig af gravetilladelser, er der flere ansattes roller. Vi vil gå i dybden med to af de ansattes roller fra teamet. For det første fordi at de er nogle af dem, som vi har interviewet og haft mest korrespondance med, og for det andet fordi at det er vores indtryk at disse personer er vigtige nøglepersoner i samarbejdet med erhvervslivet. Dette afsnit dedikeres således til en analyse af, hvad disse nøglepersoner har for en rolle, og hvad det gør ved samskabelse for gevinster.

Gennem vores observation af et af koordineringsmøderne samt indsigten fra tidligere mødereferater og vores egne interviews, kan vi forstå at der er mindst to personer der altid deltager på møderne fra kommunen. Det er Brian som er afdelingsleder, og Susanne som sidder med gravetilladelserne. Fra datasættet modtaget fra kommunen, kan vi se at det er Brians ansvar som leder at styre og håndtere medarbejderne og arbejdet, hvor at det er Susannes ansvar som medarbejder at initiere og koordinere arbejde (Bilag 14). Disse personer er altid med når ledningsejerne samles. Vi forestiller os at Susanne er med, fordi hun både er den, der beskæftiger sig med ansøgningerne fra ledningsejerne, men hun er også den, der oplærer dem i at søge efter gravetilladelserne, og må derfor også kende mange af de ansigter, som deltager på møderne. Noget andet vi kan se gennem vores interviews, er at Susanne en vigtig nøgleperson, fordi hun også er god til at forstå ledningsejerne, og er på deres 'niveau': *"Jeg er nede på deres niveau. Jeg er ikke på Vejdirektoratets niveau, fordi jeg sidder som bruger af det"* (Bilag 8). Ved at have en 'bruger' hos kommunen på samme niveau som ledningsejerne, kan kommunen nemmere forstå deres egne fejl og mangler, fordi Susanne selv påvirkes af disse. Susanne bliver derfor også en slags repræsentant for ledningsejerne, hvor hun tager deres input og forbedringsforslag med videre til de rette mennesker: *"Jeg er bruger, og jeg giver det videre til dem der bruger selve ansøgningsdelen, og det giver jeg jo også videre til Vejdirektoratet"* (Bilag 8).

Til at holde styr på mødet og koordineringen af det hele har vi lederen Brian. Fra vores interviews kan vi se, at det er ham, der sørger for at få indkaldt til koordineringsmøde. Det er

ham der sørger for, at alle oplysninger kigges igennem og at der koordineres med ledningsejerne. *“Det er ham alle de her oplysninger ryger til i forbindelse med koordinering. Det er ham der samler alle ledningsejerne og kigger det igennem, og sørger for at få koordineret med ledningsejerne”* (Bilag 7). Desuden har Brian også bedre overblik over, hvad der kan lade sig gøre, og hvor kommunen er nødt til at melde fra, idet han som afdelingsleder kender bedre til love og regler: *“...har styr på lidt mere af alt det juridiske i det...”* (Bilag 7). Brian er den person, som styrer det hele på projektet. Han viser en villighed til inddragelse og samarbejde med alle ledningsejerne, og lytter til deres forslag. Herefter sørger Brian for, at det der bliver meldt ind og taget hånd om feedbacken: *“Jaaa. Altså lytter jo til hvad de melder ind, og så er det jo Brian ned sætter, eller, de har en arbejdsgruppe der er i det udvalg der, og så vælger de ud hvad der skal være fælles om.”* (Bilag 8). Hvis Brian har et problem eller et spørgsmål, tager han dette med videre til lederen over ham. Det er så denne leders ansvar at få styr på tingene. Dette kan vi se i interviewet med Susanne, hvor hun også nævner at Henrik mødes med andre ledere i en gruppe, for at diskutere tiltag med udgangspunkt i forhindringerne overfor deres arbejdspraksisser (Bilag 8)

For at sikre et udbytte fra møderne, er det vigtigt at ledningsejerne deler deres information og planer. Hvis ikke der var noget input fra ledningsejerne, ville det være svært for kommunen at være forberedte og dermed ville alting tage længere tid. Derfor forsøger kommunen at skabe så stor tillid mellem alle parter som muligt (Bilag 3). Dette er også grunden til at de lytter til ledningsejerne og tager deres input alvorligt. Hvis kommunen viser lidt medvilje, er der stor chance for at ledningsejerne vil gøre det samme. Det er nødvendigt at skabe tillid til alle parter, da ledningsejerne ellers ville holde kortene tæt til kroppen: *“Jamen det er fordi de er konkurrenter. Det ved du også godt. Fordi hvis hører de nu noget så, “Nåååå”. Der ved jeg så Eniiig er blevet sådan, det er de sådan set ligeglade med, fordi de er så bredt ud.”* (Bilag 8).

Ved at skabe tillid og kommunikation, er det noget der skaber tilfredshed hos ledningsejerne. Når kommunen hurtigere kan komme igennem deres arbejde, så går det også hurtigere for ledningsejerne at få deres tilladelser. Som Susanne siger i det ene interview, så kan hun godt mærke de er tilfredse fordi det går hurtigere: *“Ja det kan jeg, for de kan godt mærke det går hurtigere.”* (Bilag 8). Når der er god kommunikation og tillid, opstår der også en anden gevinst: *“Jeg har også ringet til nogen; “Jeg når altså ikke at sende dem i høring før i overmorgen”, “Amen det er også bare fint, vi har nogle andre vi kan lave” siger de så bare. Og det er så også fint at jeg bare kan ringe til dem og sige; “ved du hvad? Den kan jeg altså ikke nå at få ud i denne her uge. Gør det noget jeg lader den ligge?””* (Bilag 8). Når kommunen viser en medvilje til forandring og tilpasning, og når der er et så tæt samarbejde, vises der også mere forståelse og tålmodighed fra erhvervslivet, når kommunen er presset og tingene godt kan tage længere tid.

Selvom der er det tætte samarbejde, og alle parter har noget at sige til møderne, så er det stadig kommunen der har det sidste ord, hvis konflikter opstår. Det er nemlig således at kommunen har loven på deres side, og dermed muligheden for at sætte foden i jorden: *“De bliver nødt til at tilpasse sig, fordi de skal jo søge om gravetilladelsen. Så man kan sige, at de bliver nødt til at tilpasse sig, uanset hvad. Der kunne man jo godt bare læne sig tilbage og sidde og sige; “I skal søge en tilladelse, og sådan er det. Punktum”* (Bilag 7). Dette forsøger

kommunen dog at undgå netop ved at holde deres koordineringsmøder. For at det hele skal gå så gnidningsfrit som muligt, udviser kommunen derfor en del goodwill i form af, at de stoler på ledningsejerne, når de er færdige med et gravearbejde. De regner med at der er ryddet pænt op, og det hele er fikset, og derfor sender kommunen bare næste gravetilladelse når en ledningsejer melder færdigt et sted (Bilag 3). Så selvom kommunen har magten, vil de helst undgå at bruge den.

Gennem analysen har vi fundet, at kommunens medarbejdere er opdelt i et hierarki, og at større udfordringer tages op i de højere niveauer af hierarkiet. På dette niveau foretages der beslutninger som kan være igangsatte for gevinstrealiseringen.

I forhold til samskabelse fandt vi, at der bliver brugt nøglepersoner fra kommunen til alle gruppemøder. Dette gjorde at der var velkendte ansigter, som ledningsejerne kunne forholde sig til. Desuden fandt vi at alle parter er lige. Selvom kommunen har det sidste ord, prøver de at undgå dette og vise ledningsejerne, at deres meninger er af betydning for kommunen.

## 5. Diskussion

Vi har igennem analysen fundet, hvorledes samskabelse bliver benyttet hos Aalborg Kommune til at skabe succesfulde projekter. Gennem en analyse af deres arbejdspraksisser, vil vi foretage en revision af Nielsen et al.'s (2012) framework. Vi har tidligere belyst, at frameworket manglede et fokus på samskabelse (jf. 2. Teori), og derfor vil vi tilføje dette element som et bidrag til den eksisterende viden. Vi har valgt at kollapse de to kolonner i frameworket af Nielsen et al. (2012) sammen til én, for at gøre plads til fokus på samskabelse. Med den sidste kolonne i tabellen der ser på samskabelse, vil vi med tabellen opsummere diskussionen. Tabellen (tabel 4) vil belyse de vigtigste elementer indenfor alle kategorierne i lyset af analysen af casen om Aalborg Kommunes gravetilladelsesprojekt.

Til gevinster har vi fundet, at samskabelse her fokuserer på distribuerede lettelse af indbyrdes afhængige arbejdspraksisser. Altså gevinster anses som noget der letter alle interessenters arbejdspraksisser, idet de forskellige praksisser påvirker hinanden indbyrdes. Hvis den enes praksis forbedres, eksempelvis ledningsejernes evne til at ansøge digitalt korrekt, da lettes kommunens arbejdspress betydeligt som resultat af bedre ansøgninger.

Samskabelse i aktiviteter omhandler at skulle reflektere en form for indbydelse af interessenterne til deltagelse i for eksempel koordineringsmøder, workshops eller lignende arrangementer. Ved deltagelse af interessenterne opstår der en større mulighed for realisering af gevinster, da der gennem en samskabelsesproces opnås bedre kommunikation der sikrer stærk koordinering til fordel for alle parter.

Vi fandt i omstændigheder, at ensartethed og tillid fandt sted med henblik på samskabelse. Med en uformel business case baseret på tillid med ensartethed for interessenterne, skal det altså forstås at ensartethed gør arbejdspraksisser lettere, samtidig med at tillid skabes ved at alle interessenter har samme reguleringer, altså de er alle lige.

Kontinuitet med henblik på samskabelse skal forstås som løbende genovervejelser af gevinster baseret på langvarige og stabile relationer. Vi kunne se med kommunens projekt, der har strukket sig over en meget lang årrække, at noget af det vigtige var langvarige og stabile tillidsrelationer. Med solide tillidsrelationer er det nemmere at genoverveje gevinster løbende som projektet forløber.

Vi fandt med vores fokus på samskabelse i roller, at hovedelementet her var at undgå statusdifferencer mellem parterne. Selvom kommunen har større status da de har diverse reguleringer på deres side, benyttes dette ikke i samskabelse af gevinster med interessenter. Ved at understrege at der ikke er statusdifference, er det lettere at skabe gode tillidsrelationer og gevinster realiseres lettere. Det opfordrer til at alle har et ord at skulle sige i samarbejdet, og at alles feedback værdsættes i samskabelsesprocessen.

Tabel 4, på den efterfølgende side, giver et overblik over disse nye tilføjelser til frameworket af Nielsen et al. (2012).

Kategori	Koncepter	Praktisering i Kommunen	Samskabelse i en dansk kommune
Gevinster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplekse gevinster</li> <li>• Afhængige gevinster</li> <li>• Finansielle gevinster</li> <li>• Fragmenterede gevinster</li> <li>• Forbedret service gevinster</li> <li>• Tværgående-afdelings gevinster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevinster som budgetskæringer</li> <li>• Gevinster som distribuerede incitamenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevinster som distribuerede lettelser af indbyrdes afhængige arbejdspraksisser</li> </ul>
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificere gevinster</li> <li>• Måle gevinster</li> <li>• Realisere gevinster</li> <li>• Kommunikere gevinster</li> <li>• Distribuerer gevinster</li> <li>• Organisere gevinstledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetkontrol som nøgle aktivitet</li> <li>• Samarbejde på tværs af afdelinger og IT som en nøgle aktivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiviteter der reflekterer deltagelse med interessenter; fx. workshops, koordineringsmøder og lignende</li> </ul>
Omstændigheder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskelligartet organisation</li> <li>• Incitament</li> <li>• Modernhed</li> <li>• Reguleringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraliseret business case som en omstændighed for gevinstledelse</li> <li>• Win/win business case som forhandlet omstændighed for gevinstledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uformel business case baseret på tillid med ensartethed for interessenterne</li> </ul>
Kontinuitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faser</li> <li>• Organisatorisk forandringsledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatoriske forandringer fritliggende fra IT projekter</li> <li>• Overgangsperiode fra IT projekt til ændrede operationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende genovervejelser af gevinster baseret på langvarige og stabile tillidsrelationer</li> </ul>
Roller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delt ansvar</li> <li>• Styrende gruppemedlemmer</li> <li>• Medarbejder-ambassadører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiell styringsgruppe</li> <li>• Medarbejderambassadører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen statusdifference mellem interessenter</li> </ul>

Tabel 4: Bidrag til Nielsen et al.'s (2012) framework med samskabelsespraksisser i kommunal kontekst

For at sammenholde gravetilladelsesprojektet med Frisk et al. (2015), har vi tidligere nævnt at offentligt ansatte udfører handlinger, som har indirekte påvirkning på offentlig værdi baseret på deres antagelser af offentlig værdi. Der bliver yderligere påpeget at der skal være en fundamental tillid, mellem det offentlige og offentligheden (jf. 2. Teori). Vi kan se gennem vores analyse, at disse ting også finder sted hos kommunen. De ansatte arbejder ud fra, at alle handlinger gerne skulle tilgodese borgernes interesser. Dette ses blandt andet ved, at der ikke er et ønske om, at hele kommunen er gravet op, og derfor forsøger de at skabe koordinering mellem alle ledningsejerne. Altså ligger der et fokus på offentlig værdi, når kommunen igangsætter nye tiltag.

Noget af det som også fremgår tydeligt gennem vores observation og interviews er, at uden tillid mellem ledningsejerne og Aalborg Kommune, så ville alle arbejdspraksisserne blive besværligere. Tilliden skaber grobund for gevinster, ved at der opstår en forandringsvillighed og større respekt mellem parterne. Samarbejdet mellem parterne styrkes af den fundamentale tillid. Der er altså her stor sammenligning med Frisk et al.'s pointer og det vi ser i praksis. Selvom tillid er vigtigt, er der dog bagsiden ved at der er øget risiko for, at interessenterne skuffes ved samskabelse. Ved at have en stor involvering af interessenter opstår der samtidig en masse forskellige krav og forventninger, som kan være modstridende og skabe konflikter (Keeyes og Huemann, 2017)(jf. 2. Teori).

Vi kan også relatere kommunens aktiviteter til andet af Keeyes og Huemanns forskning (2017). De påpeger eksempelvis på en opmuntring til åbenhed og deling af information, hvortil transparens, dialog samt adgang til information er essentielt for samskabelse af gevinster. Hertil anbefales der blandt andet projektmøder, hvilket kan perspektiveres til kommunens koordineringsmøder. Disse møder hos kommunen er ligeledes et forum der indbyder til åbenhed blandt ledningsejerne og kommunen, og der opfordres til deling af information for at kunne koordinere opgravninger ude i kommunen. Som resultat af denne samskabelse opstår der flere gevinster for alle parter, netop eksempelvis mindre arbejdspress på kommunen men også færre ressourcer bliver spildt på at grave en vej op gentagne gange til gene for de almindelige borgere. Vores case er således yderligere et bidrag til teorien, der peger på vigtigheden af aktiviteter som reflekterer deltagelse med alle interessenter. Yderligere kan vores case relateres til den emergente eller tilpassende strategi, som Keeyes og Huemann (2017) præsenterer. Det kan den fordi miljøet for denne case ligeledes kan relateres som at have indflydelsesrige interessenter, og hvor der hersker dynamik og tvetydighed. Vi har påpeget i analysen, at projektet har gennemgået stor forandring gennem hele dens forløb, og at kommunen særligt er forandringsvillige i forhold til proaktivt at realisere gevinster med eksempelvis deres undervisning i digital ansøgning sammen med erhvervslivet, da det påkræves fra regeringen at skulle gøres digitalt. Gevinsterne for projektet kan betragtes som værende opstået fra en samskabelsesproces med rødder i læring og tilpasning. Endvidere kan der ligeledes perspektiveres til at nogle af kommunens gevinster opstår ud fra en emergens, da nogle af gevinsterne på projektet kan perspektiveres til at være opstået ud fra tilpasset- og generativ læring. Vi ser et eksempel på dette i analysen, hvor kommunen har tilpasset deres system ud fra eksisterende viden, erfaring og en fordomsfrihed af nye idéer til systemet, hvorfor systemet fik drop-down menuer når der skal ansøges, i stedet for felter der skal udfyldes manuelt med mulighed for flere fejl i ansøgningerne (jf. 4.2 Aktiviteter).



Der kan dog også drages paralleller til den transformerende strategi af Keeys og Huemann (2017), da kommunen inddrager sine interessenter i en høj grad til muliggørelse af samskabelse af gevinster. Vores studie påpeger ligeledes på vigtigheden af en interessent-involvering, og hvordan involveringen har åbnet op for endnu mere information til stillingtagen i forhold til forbedring af identificering og overvejelse for muligheden til realisering af gevinster (jf. 4.2 Aktiviteter & 4.5 Roller).

Møderne med ledningsejerne har ikke gevinstrealisering som hovedpunkt for indkaldelse. Gruppemøderne er oftest i form af at få koordineret gravearbejde, eller hvis kommunen har større projekter som ledningsejerne skal informeres om. Der bliver dog altid åbnet op for, at ledningsejerne kan komme med input til mulige forbedringer af IT systemet eller de nuværende praksisser. Dette er noget kommunen altid sørger for at bringe på banen, således at kommunen proaktivt sørger for muliggørelsen til aktivt at søge efter muligheder for realisering af gevinster samt bibeholdelsen af tillidsbåndet med ledningsejerne og understregelsen for vigtigheden af ledningsejernes input i samskabelsesprocessen. Yderligere kan vi se gennem det lange forløb som projektet har strukket sig over, at gevinster ikke er noget der umiddelbart opstår med det samme. Der er gevinster som først opstår hen over tid, ved for eksempel implementeringen af Vejman.dk. Her var det også vigtigt at få undervist de forskellige brugere i at benytte systemet, således at man fik realiseret flere gevinster ved at bruge systemet ordentligt efter hensigten. To af Doherty et al.'s (2012) succesfaktorer afspejles ligeledes i dette: gevinstorientering og organisatorisk forandring (jf. 2. Teori). Dette skyldes både at der er ledere og brugere der spiller en proaktiv rolle i realiseringen af gevinster, samt at gevinster ikke opstår som en direkte følge af ny teknologi. Doherty et al. (2012) påpeger også med et punkt, at det er vigtigt at skræddersy til konteksten, da IT projekter ikke er ens. Det er svært for kommunen at skræddersy dette projekt til dem, da det hele er styret af Vejdirektoratet. Alligevel ser vi, at med det feedback kommunen kommer med, er det muligt for dem at påvirke systemet Vejman.dk ved at stille krav til Vejdirektoratet. Der opstår altså en implicit skræddersyning til konteksten, da systemet bliver tilpasset på baggrund af kommunens ønsker.

Noget andet vi har bemærket i projektet, er at der er blevet skåret ned i antallet af medarbejdere gennem tiden. Dette har uden tvivl været en virkning af, at arbejdsgangene er blevet lettere og der er blevet optimeret på arbejdspraksisserne. Selvom dette kan anses som værende meget naturligt, kan det alligevel sætte sine spor i medarbejderne. I det ene interview med en ansat bliver der sagt: *"...nogle gange kan jeg også godt tænke, man skal heller ikke gøre folk arbejdsløse"* (Bilag 6). Denne tankegang kan i sidste ende være skadelig for forandringer i organisationen. Hvis de ansatte er bange for, at deres medarbejdere mister jobbet, vil det kunne gøre dem mindre omstillingsparate og forandringsvillige. Det kan derfor skade deres gevinstrealiseringsprojekter, hvis de ikke tør realisere gevinsterne der kan opstå med projektet. Vi er af den overbevisning at dette kan have en indflydelse på de arbejdspraksisser vi ser og kan have en stor indflydelse på et projekts udfald.

Dette casestudie skal ses som et bidrag til den nuværende teori der er om gevinstrealisering i danske kommunale kontekster. Bidraget består af en revidering af Nielsen et al.'s (2012) framework, der er skabt til at forstå, hvad der karakteriserer metoder for gevinstrealisering i

kommuner. Tilføjelsen af samskabelse til frameworket er med til at konceptualisere vigtigheden af at forstå de interorganisatoriske kræfter som er i spil, og hvilken betydning det har på gevinstrealisering. Med vores bidrag til frameworket er der nu også fokus på, hvordan man i praksis håndterer samskabelse i gevinstrealisering. Med dette fund vil praktikere således lettere kunne identificere, hvilke aspekter af gevinstrealisering og samskabelse i gevinstrealisering, som der bør være fokus på, for at kunne opnå et succesfuldt gevinstrealiseringsprojekt.

De implikationer vores casestudie har på teorien, er at det bidrager til en større opmærksomhed på vigtigheden for samskabelse i gevinstrealisering, fordi det ses at der i stigende grad indgår interorganisatoriske samarbejder. Yderligere giver dette studie med denne case indsigt i professionelles praksis og brug af gevinstrealisering, hvilket er et særligt efterspurgt bidrag som teorien mangler større viden omkring (Breese et al., 2015; Serra & Kunc, 2015; Doherty et al., 2012; Ashurst et al., 2008; Gomes & Romão, 2015). Endvidere har vi med dette bidrag givet mere kontekst til teorien, da det har været noget af det vigtigste at få dannet en dyb forståelse for (Braun et al., 2009). Hvordan en kommune udfører samskabelse i gevinstrealisering i praksis, er på denne måde et helt nyt bidrag til teorien.

### **Begrænsninger**

Udfordringen med vores analyse har været, at det var svært at skelne mellem gevinster der er opstået uden indflydelse fra samarbejdet med ledningsejerne, men som et resultat af kommunens egen formåen til at skabe gevinster. Det kan endvidere også diskuteres, at fordi projektet altid har, på den ene eller anden måde, været orienteret omkring en samskabelsesproces med erhvervslivet, at alle gevinster som kommunen har opnået på dette projekt, kan tilegnes samarbejdet. Til hvilken grad samarbejdet har påvirket kommunens egen evne til internt at foretage ændringer, for at realisere nye gevinster, ville kræve yderligere undersøgelse, så vi bedre kunne optegne en korrelation mellem samarbejdets påvirkning af kommunens evne til at foretage interne ændringer til gevinstrealisering. Men hvad vi er overbeviste om, er at på grund af projektets natur, hvor samskabelse er kerneelementet, da påvirkes gevinstrealiseringen af samarbejdet med ledningsejere til en vis grad.

Da kommunens projekt har forløbet over en lang årrække, har vi ikke haft muligheden for at følge projektet gennem dets levetid. Det er yderligere et igangværende projekt, som hele tiden skaber nye ændringer og tiltag. Vi har derfor fulgt dette projekt i et begrænset omfang, men vi har fået indsigt i projektet gennem dokumentation og interviews, som har kunnet skitsere projektets udvikling gennem tiden.

Kommunen består af mange forskellige forvaltninger og dermed også mange forskellige arbejdsmåder. Når vi i denne rapport nævner kommunen, er det hovedsageligt By- og Landskabsforvaltningen med henblik på teamet på projektet om gravetilladelser der refereres til. Projekter med lignende udfordringer vil kunne finde inspiration fra denne case til samskabelse med interessenter. Vores udvidede framework til Nielsen et al. (2012) kan anvendes i andre forvaltninger og projekter i kommuner, hvor der er fokus samskabelse med interessenterne. Det er dermed ikke garanteret at de metoder som virker for dette undersøgte IT projekt, og de fund vi har gjort med dette studie, vil kunne overføres til andre IT projekter. Alligevel kan vores fund

være interessant for lignende IT projekter med udfordringer indenfor gevinstrealisering og samskabelse i kommunale kontekster.

## **6. Konklusion**

Dette studie har taget udgangspunkt i at undersøge, hvorledes gevinstrealisering praktiseres med henblik på samskabelse i offentlige IT projekter. Det blev gjort gennem casestudiet af en dansk kommune, hvor gevinstrealisering bliver praktiseret samtidig med at der er stor fokus på samskabelse med andre interessenter. Med udgangspunkt i et framework af Nielsen et al. (2012), blev der foretaget interviews og observationer, samt indsamlet en omfattende mængde data omkring kommunens IT projekt. Dernæst blev hele datasættet analyseret i forhold til det valgte framework. Det var nødvendigt med en revidering af Nielsen et al.'s (2012) framework, da dette studie foruden gevinstrealisering, ville undersøge samskabelse i gevinstrealisering. Dette endte ud med et konkret bidrag i forhold til den eksisterende teori, med en revidering af frameworket, samt et bidrag i form af hvorledes samskabelse i gevinstrealisering udføres i praksis.

## **7. Anerkendelse**

Vi vil gerne sige tak til Aalborg Kommune og de involverede personer for at have bidraget til dette projekt. Uden muligheden for at få indblik i deres praksisser, var dette studie ikke muligt. Yderligere vil vi gerne takke vores vejleder, John Stouby Persson (Aalborg Universitet), for hjælp og vejledning gennem hele dette forløb.

## 8. Referencer

- Ashurst, C., Doherty, N. F., Peppard, J., 2008. "Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model". I: *European Journal of Information Systems*, Vol. 17, 2008, s. 352-370.
- Bandara, W., Furtmueller, E., Gorbacheva, E., Miskon, S., Beekhuyzen, J., 2015. "Achieving Rigor in Literature Reviews: Insights from Qualitative Data Analysis and Tool-Support". I: *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 34, Paper 8, 2015, s. 154, 204.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., Mead, M., 1987. "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems". I: *MIS Quarterly*, September 1987, s. 369-386.
- Bradley, G., 2010. *Benefit Realisation Management - A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change*. 2. Udgave, Routledge, Taylor and Francis Group, NY.
- Braun, J., Ahlemann, F., Riemp, G., 2009. "Benefits Management - A Literature Review and Elements of a Research Agenda". I: *Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen*. Hansen, H. R, Karagiannis, D., Fill, H.G., 2009. 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Wien, 25-27 Februar.
- Breese, R., 2012. "Benefits realisation management: Panacea or false dawn?". I: *International Journal of Project Management*, Vol. 30, 2012, s. 341-351.
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., Thorp, J., 2015. "Benefits management: Lost or found in translation". I: *International Journal of Project Management*, Vol. 33, 2015, s. 1438-1451
- Tanggaard, L., Brinkmann, S.(eds.) 2010. *Kvalitative Metoder - En Grundbog* 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag
- Coombs, C. R., 2015. "When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization". I: *International Journal of Project Management*, Vol. 33, 2015, s. 363-379.
- Doherty, N. F., Ashurst, C., Peppard, J., 2012. "Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies". I: *Journal of Information Technology*, Vol. 27, 2012, s. 1-16.
- Flyvbjerg, B., 2010, "Fem misforståelser om casestudiet" s. 463-487. I: *Kvalitative metoder - en grundbog* 2010, Tanggaard, L. & Brinkmann, S.(eds.), 1. udgave, København: Hans Reitzels Forlag.
- Frisk, J. E., Bannister, F., Lindgren, R., 2015. "Evaluation of information system investments: a value dial approach to closing the theory-practice gap". I: *Journal of Information Technology*, Vol. 30, 2015, s. 276-292.
- Gomes, J., Romão, M., 2015. "Maturity, Benefits and Project Management Shaping Project Success". In: *New Contributions in Information Systems and Technologies*, Vol. 1, 2015, s. 435-448.

Grover, V., Kohli, R., 2012. "Cocreating IT Value: New Capabilities and Metrics for Multifirm Environments". I: *MIS Quarterly*, Vol. 36, No. 1, 2012, s. 225-232.

Hviid-Pilgaard, A., Ingvardtsen, J., 2017. "*Benefits Realisation Management From a CoCreation Perspective*". Informatik, 9.semester, Aalborg Universitet, Aalborg.

Keeyes, L. A., Huemann, M., 2017. "Project benefits co-creation: Shaping sustainable development benefits". I: *International Journal of Project Management*, 2017. (Early view).

Kvale, S., Brinkmann, S., 2009. "*Introduktion til et håndværk*". 2. Udgave, København: Hans Reitzels Forlag.

Lazar, J., Feng, J. H., Hochheiser, H., 2012. "*Research Methods in Human-Computer Interaction*". 1. Udgave, Wiley & Sons.

Nielsen, K. M. P., Nielsen, P. A., & Persson, J. S. (2012). "IT benefits management in local government: A comparative case study". I: *Proceedings of the 20th European Conference on Information Systems AIS Electronic Library. (Proceedings / European Conference on Information Systems (ECIS))*.

Oduşanya, K., Coombs, C. and Doherty, N., 2015. "Assessing individual benefits realization capability: an IT culture perspective". I: *Exploring the Information Frontier. Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2015)*, December 2015, Fort Worth, USA, s. 13-16

Sarker, S., Sarker, S., Sahaym, A., 2012. "Exploring Value Cocreation in Relationships Between an ERP Vendor and its Partners: A Revelatory Case Study". I: *MIS Quarterly*, Vol. 36, No. 1, 2012 s. 317-338.

Serra, C. E. M., Kunc, M., 2015. "Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies". I: *International Journal of Project Management*, Vol. 33, 2015, s. 53-66.

Ward, J., Daniel, E., 2006. "*Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments*". John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.

Ward, J., Elvin, R., 1999. "A new framework for managing IT-enabled business change" I: *Information Systems Journal*, Vol. 9, 1999, s. 197-221.

Yin, R. K., 2003. "The Case Study Protocol" I: "*Case Study Research: Design and Methods*" 2003, 3. udgave, Sage Publications, Thousand Oaks, California, s. 67-77.

**Internetkilder:**

**(Befolkningstal)**

[http://apps.aalborgkommune.dk/statistik/webaarbog/Folketal2017/Struktur/Hele\\_Kommunen/indexlevel1/HeleKommunen1aarsaldersklasser.html](http://apps.aalborgkommune.dk/statistik/webaarbog/Folketal2017/Struktur/Hele_Kommunen/indexlevel1/HeleKommunen1aarsaldersklasser.html)

**(Antal ansatte)**

<http://www.aalborg.dk/om-kommunen/personale-og-ledelse>

**(Aalborg areal)**

<http://apps.aalborgkommune.dk/statistik/webaarbog/aarbog12/struktur/Areal.html>

**(Borgmesterens Forvaltning)**

<http://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/borgmesterens-forvaltning>

**(Business Region North)**

<http://www.aalborg.dk/om-kommunen/strategisk-vaekst/businessregionnorthdenmark>

**(EB, 2015)**

<http://ekstrabladet.dk/nyheder/politik/fakta-her-er-det-offentliges-kuldsejlede-it-projekter/5730521>

**(Videnskab.dk, 2014)**

<http://videnskab.dk/teknologi/hvorfor-flopper-sa-mange-statslige-it-projekter>

**(ITU, 2016)**

<https://www.itu.dk/om-itu/presse/nyheder/derfor-fejlede-tre-store-offentlige-it-projekter>

**(Magisterbladet, 2017)**

<http://magisterbladet.dk/news/2017/maj/professorsammefejlerskyldioffentligeitskandalen>