



Veileder

Gvinstrealisering

– planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter

Forord

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

Formålet med denne veilederen er å bidra til god planlegging og vellykkede gevinstrealiseringsprosesser i offentlige tiltak, enten de er besluttet gjennomført som et prosjekt eller som en linjeoppgave. Veilederen er ment som et praktisk hjelpemiddel, og vi har lagt vekt på enkle metoder og verktøy. Den er sektor-uavhengig, og meningen er at den skal kunne brukes for alle typer tiltak der det er nødvendig med aktiv oppfølging for å hente ut gevinster.

Målgruppen er ledere, prosjekteiere og medarbeidere i linjeorganisasjoner, samt prosjektledere og -medarbeidere, siden disse ofte vil få delegert oppgaver knyttet til gevinstrealisering.

I 2010 lanserte DFØ veilederen *Gevinstrealisering, en innføring i planlegging og oppfølging av gevinster*. Denne nye veilederen er en revidert versjon, som er faglig oppdatert og som nå følger en trinnvis modell. Den er også samkjørt med *Prosjektveiviseren*, som er Direktoratet for forvaltning og IKTs (Difi) anbefalte modell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Hensikten er å gjøre det enklere å bruke disse to verktøyene parallelt, ved å vise når i prosjektløpet de ulike aktivitetene bør gjennomføres.

I arbeidet med veilederen har vi fått nyttige innspill fra Difi, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, Direktoratet for nødkommunikasjon, Statens pensjonskasse, Universitetet i Agder, Rambøll og Kommunesektorens organisasjon (KS).

Veilederen er lagt ut i elektronisk versjon på www.dfo.no og på www.prosjektveiviseren.no.

Oktober 2014



Øystein Børner, direktør DFØ

Innhold

1	Innledning	4
1.1	Hva er en gevinst?	5
1.2	Om DFØs modell for gevinstrealisering	7
1.3	Samspill mellom linje- og prosjektorganisasjon	10
1.4	Krav i økonomiregelverket om gevinstrealisering	12
1.5	Målgruppe og formålet med veilederen	12
2	Identifisere gevinster	13
2.1	Prosjektets oppstartsdokumenter	13
2.2	Samfunnsøkonomisk analyse	14
2.3	Gevinstoversikt	16
2.4	Gevinstkart	19
3	Planlegge gevinstrealiseringen	23
3.1	Interessentanalyse	23
3.2	Utarbeide gevinstrealiseringsplan	25
3.3	Nullpunktsmåliger	30
4	Gjennomføre gevinstrealiseringen	33
4.1	Etablere eierskap til gevinstene hos de gevinstansvarlige	33
4.2	Jevnlig kontakt med de gevinstansvarlige og andre viktige interessenter	35
4.3	Gjennomføre tiltakene i gevinstrealiseringsplanen	37
5	Dokumentere realiserte gevinster	39
5.1	Dokumentere realiserte gevinster og vurdere mer gevinstrealisering	39
5.2	Avsluttende rapportering av gevinstrealiseringsprosessen	43
	Vedlegg	45
	Vedlegg 1: Indikator katalog for IKT-prosjekter	45
	Vedlegg 2: Beskrivelse av roller og ansvar i gevinstrealiseringsprosessen	47
	Litteraturliste	51

1 Innledning

Gevinstrealisering er prosessen der man planlegger, organiserer og henter ut forventede og eventuelle ikke-forventede gevinster av et prosjekt. Gevinstrealisering krever systematisk oppfølging gjennom hele prosjektets livsløp, i form av gode analyser i forkant og konkrete planer for oppfølgingen av gevinster underveis i og i etterkant av prosjektet. Hovedregelen er at det er linjeorganisasjonen som har ansvar for å følge opp et prosjekt og realisere de forventede gevinstene.

Dette er noen kritiske suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering:

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

Gevinstrealisering er et relativt nytt fagområde, og det har sin opprinnelse i IKT-sektoren. Ifølge Flak (2012) vokste det på midten av 1990-tallet frem ideer om hvordan man kunne se mer helhetlig på IKT-investeringer, og dermed koble sammen det arbeidet virksomheter gjør med hensyn til samfunnsøkonomisk analyse og evaluering. Drivkraften bak dette tankesettet var at identifiserte mål ikke realiseres av seg selv. Gevinstrealisering ble dermed lansert som et bindeledd mellom disse to styringsverktøyene.

Bradley (2010) viser til en stor britisk undersøkelse hvor anskaffelser av IKT-systemer i 14 000 britiske selskaper ble studert. Her var cirka 20 prosent av anskaffelsene en suksess, cirka 40 prosent av anskaffelsene var mislykkede, mens de resterende 40 prosentene var delvis vellykkede. Disse tallene støttes også av andre undersøkelser. Til tross for at dette er britiske undersøkelser, er det grunn til å tro at det er et stort forbedringspotensial også i Norge.

Selv om gevinstrealisering har sin opprinnelse i IKT-sektoren, er dette faget også relevant på mange andre områder. Bradley (2010) sier at gevinstrealisering bør utøves ved ethvert tiltak som innebærer en forandring. Arbeidet med å skape forståelse for, forankring av og forpliktelse til gevinstene er dermed en svært viktig del av gevinstrealiseringen.¹

¹ Det å skape forståelse for, forankring av og forpliktelse til gevinstene er hovedelementene i god endringsledelse.

Det å gjennomføre en god gevinstrealisering innebærer at virksomheten ofte må bruke ressurser på dette arbeidet. Ifølge Bradley (2010) bør man sette av 4–6 prosent av et prosjekts ressurser til gevinstrealisering. Til gjengjeld kan virksomheten i mange tilfeller forvente å få gevinster tilbake som er verdt ti ganger denne ressursinnsatsen.

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) arbeider for å bidra til vellykket gevinstrealisering i statlige prosjekter. I 2010 lanserte DFØ veilederen *Gevinstrealisering, en innføring i planlegging og oppfølging av gevinster*. Veilederen er blitt revidert i denne nettveilederen. I denne versjonen har vi systematisert innholdet i en firetrinnsmodell. Videre har vi koblet veilederen mot Prosjektveiviseren for å vise når i tid de ulike aktivitetene bør gjennomføres. Materialet har i tillegg blitt oppdatert faglig.

Denne nye versjonen av veilederen vil foreløpig være tilgjengelig kun på nett. Med tanke på fremtidige reviderte versjoner er vi svært takknemlig for kommentarer om hva som fungerer, og hva som ikke fungerer. Vi ønsker å bli gjort oppmerksom på eventuelle feil eller inkonsistenser, og vi tar gjerne imot tips til gode eksempler fra statlige virksomheter. Kontakt oss på e-postadressen gevinstrealisering@dfo.no

1.1 Hva er en gevinst?

Vi definerer en gevinst som en *effekt* som blir sett på som positiv av minst én interessent.

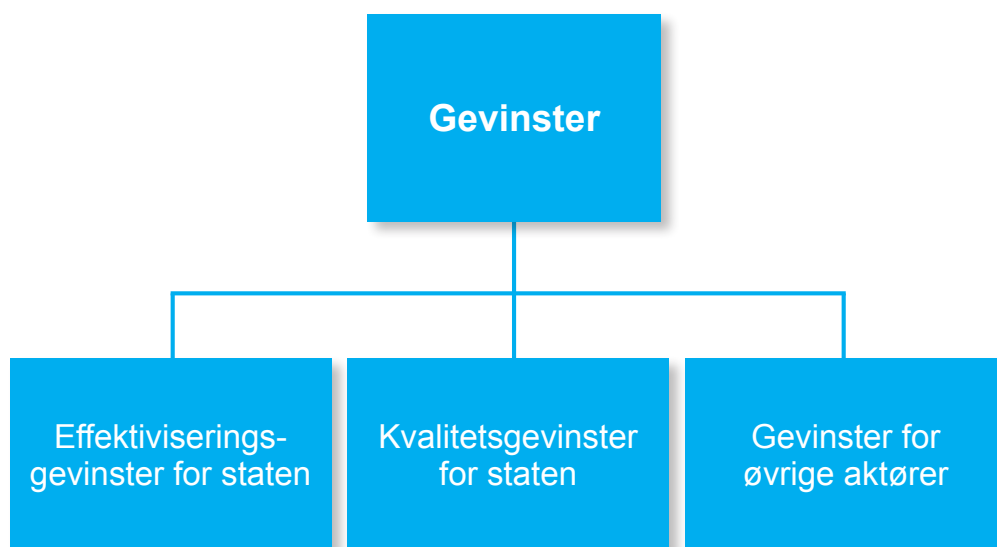
I DFØs veileder *Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten* (2010) defineres effekt som en forandring i tilstand hos brukerne eller i samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak, jf. resultatkjeden under.



I gevinstrealisering kan det være viktige gevinster knyttet til også de tre første leddene i resultatkjeden, for eksempel tid som blir frigitt på grunn av endrede arbeidsmetoder, og reduserte reiseutgifter. Derfor må vi i gevinstrealiserings-sammenheng legge til grunn en noe bredere definisjon av effekt, slik at denne gjelder også de første tre leddene i resultatkjeden.

Gevinster kan deles inn i tre hovedtyper:

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

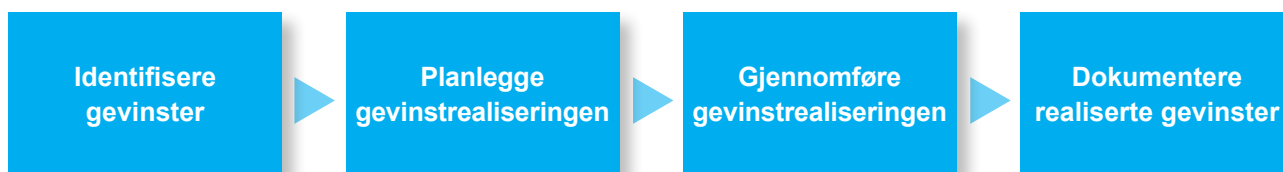


I forbindelse med de fleste tiltak som innebærer endringer, vil det være både fordeler og ulemper. Videre vil det som noen oppfatter som en gevinst, kunne oppfattes som en kostnad eller ulempe for andre. For eksempel kan et tiltak innebære at en arbeidsoppgave blir automatisert. Den frigjorte arbeidskraften er en fordel for virksomheten, og den kan gi seg utslag i enten nedbemanning eller at arbeidskraften settes inn på andre arbeidsoppgaver. For de berørte som mister jobben, vil tiltaket derimot medføre en stor ulempe. På den annen side kan tilgjengelig arbeidskraft være en fordel for bedrifter i vekst. I gevinstrealiseringsarbeidet er det viktig å ta med både positive og negative sider ved endringer. Samtidig som man jobber for å realisere de planlagte gevinstene, bør man også sørge for å redusere kostnadene eller ulempene mest mulig.

1.2 Om DFØs modell for gevinstrealisering

Denne veilederen er et hjelpemiddel til bruk ved planlegging, organisering og oppfølging av gevinster. Gevinstrealiseringsmetoden er mest brukt i forbindelse med prosjekter, og språket i veilederen reflekterer det. Hvorvidt et tiltak blir gjennomført som et prosjekt eller som en linjeoppgave, er det virksomhetsledelsen som avgjør. Gevinstrealisering vil derfor også være relevant for mange tiltak som ikke gjennomføres som et prosjekt. Litt forenklet kan vi si at dersom tiltaket forutsetter en endring med hensyn til dagens situasjon for at gevinster skal kunne realiseres, bør man vurdere å planlegge for gevinstrealisering. Det betyr at veilederen kan brukes i forbindelse med både tiltak som er besluttet gjennomført som linjeoppgaver, og tiltak som er besluttet gjennomført som prosjekter.

Vi anbefaler at metoden følges fra start, men den vil være nyttig uansett hvor i en gevinstrealiseringsprosess man befinner seg. Veilederen består av fire hovedtrinn med flere aktiviteter under hvert trinn.



Trinn 1: Identifisere gevinster

Her gjør vi rede for hvordan gevinstene som forventes av tiltaket, kan identifiseres. Trinn 1 markerer starten på gevinstrealiseringsprosessen. Videre gir vi tips om hvordan gevinstene kan sorteres for at man skal få en oversikt over hvordan de avhenger av hverandre.

Trinn 2: Planlegge gevinstrealiseringen

Her presenterer vi hvordan gevinstrealiseringsprosessen kan planlegges, slik at man er mest mulig forberedt når de forventede gevinstene skal realiseres. Videre beskriver vi flere praktiske verktøy som kan tas i bruk for å planlegge prosessen best mulig, med tanke på å hente ut flest mulig av prosjektets planlagte gevinster.

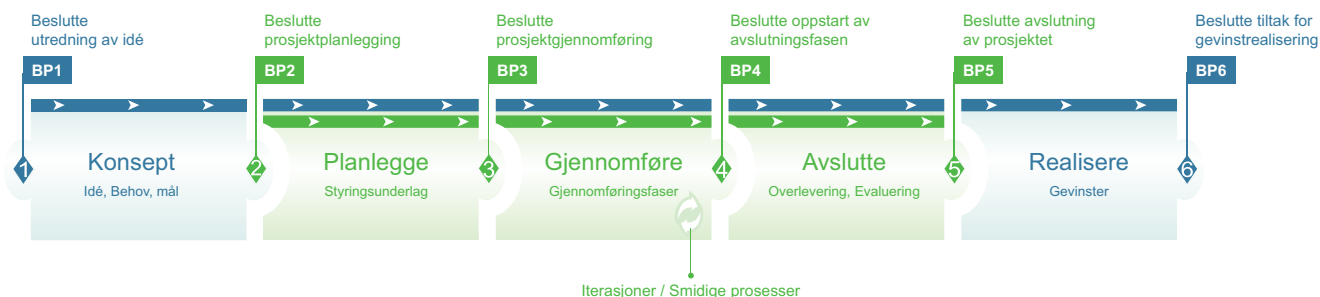
Trinn 3: Gjennomføre gevinstrealiseringen

Her presenterer vi selve gjennomføringen av gevinstrealiseringsplanen, som er handlingsplanen virksomhetsledelsen må følge for at gevinstene skal kunne hentes ut. Et par aktiviteter knyttet til denne planen beskrives særskilt, siden disse er spesielt viktige for å oppnå en vellykket gevinstrealisering. Under trinn 3 beskriver vi også hvor viktig det er å overlevere prosjektet fra prosjektorganisasjonen til virksomheten på en god måte.

Trinn 4: Dokumentere realiserte gevinster

Her gjør vi rede for hvordan man kan dokumentere hvilke gevinster som er oppnådd, hvordan man kan ta stilling til om det skal brukes ressurser på å hente ut flere gevinster, og hvordan man kan gjennomføre en avsluttende rapportering med tanke på læring til neste prosjekt.

Alle aktivitetene vi beskriver under de fire trinnene i modellen (i kapittel 2–5), er plassert i figuren som illustrerer prosjektløpet i Direktoratet for forvaltning og IKTs (Difi) Prosjektveiviseren. Hensikten er å gjøre det enklere å bruke disse to verktøyene parallelt og vise når i prosjektløpet de ulike aktivitetene ideelt sett bør gjennomføres.



Prosjektveiviseren er Difis anbefalte prosjektmodell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter, og den har gevinstrealisering som et tverrgående tema. I denne veilederen utdypes vi behandlingen av gevinstrealisering i prosjektmodellen. Selv om Prosjektveiviseren retter seg mot digitaliseringsprosjekter, vil ikke fremgangsmåten være veldig forskjellig når det gjelder andre typer prosjekter eller tiltak. Hoveddelen av gevinstrealiseringen vil stort sett skje i realiseringsfasen. Likevel vil det i en del tilfeller bli realisert gevinster også i tidligere faser.

Her er en kort beskrivelse av fasene og beslutningspunktene i Prosjektveiviseren.

- Først beslutter virksomhetsledelsen om virksomheten skal utrede nærmere en foreslått idé eller et foreslått forbedringstiltak (beslutningspunkt 1 = BP1).
- I konseptfasen utreder linjeorganisasjonen alternative konsepter og identifiserer det prosjektet/tiltaket som i størst utstrekning gir måloppnåelse og tilfredsstillende virksomhetens behov.
- I beslutningspunkt 2 (BP2) beslutter virksomhetsledelsen om forslaget fra konseptutredningen bør detaljeres videre i en planleggingsfase.
- I planleggingsfasen skal prosjektforslaget videreføres, og det skal sikres at virksomheten har god forståelse for det arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet.
- I beslutningspunkt 3 (BP3) beslutter virksomhetsledelsen, eventuelt gjennom en prosjekteier, om planen skal gjennomføres.
- I gjennomføringsfasen skal produktet utvikles i henhold til de planene og strategiene som foreligger.
- I beslutningspunkt 4 (BP4) skal virksomhetsledelsen, gjennom en prosjekteier, godkjenne produkter og dokumenter som følger av gjennomføringsfasen. Det skal også besluttes om avslutningsaktivitetene kan starte.
- I avslutningsfasen skal prosjektgruppen gjennomføre en strukturert og formell avslutning av prosjektet, med en god overlevering til linjen.
- I beslutningspunkt 5 (BP5) skal virksomhetsledelsen, gjennom en prosjekteier, beslutte om prosjektet kan avsluttes.
- I realiseringsfasen skal de gevinstansvarlige sørge for at gevinster realiseres, og virksomhetsledelsen skal vurdere om effektmålene er oppnådd.

- I beslutningspunkt 6 (BP6) skal virksomhetsledelsen evaluere gevinstrealiseringsplanen og beslutte om det skal gjennomføres ytterligere tiltak for videre gevinstrealisering.

Vi bruker en del betegnelser på roller i denne veilederen. Disse er hentet fra Prosjektveiviseren og Prince2. En kort beskrivelse av de mest sentrale rollene i gevinstrealiseringsprosessen finnes i vedlegg 2.

Skalering

Denne veilederen har som mål å dekke alle tiltak der virksomheten må jobbe aktivt med å realisere gevinster. Det inkluderer alt fra små tiltak der det kun er behov for mindre endringer med hensyn til nåsituasjonen for å realisere gevinstene, til store tiltak som krever større endringer for å realisere gevinstene. Siden veilederen tar sikte på å dekke et stort spekter av tiltak, bør hver enkelt virksomhet tilpasse omfanget av gevinstrealiseringsaktiviteter til tiltaket denne virksomheten skal behandle, både når det gjelder hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, og størrelsen på dem. Det bør altså være en sammenheng mellom størrelse og kompleksitet i tiltaket og omfanget på gevinstrealiseringsarbeidet. Man bør imidlertid alltid

- identifisere interessenter
- identifisere gevinstene og utarbeide gevinstrealiseringsplan
- etablere eierskap til gevinstene i form av gevinstansvarlige og sikre at disse er forpliktet til å arbeide for å realisere gevinstene
- dokumentere de realiserte gevinstene, det vil si vurdere i hvilken grad de er blitt realisert

1.3 Samspill mellom linje- og prosjektorganisasjon

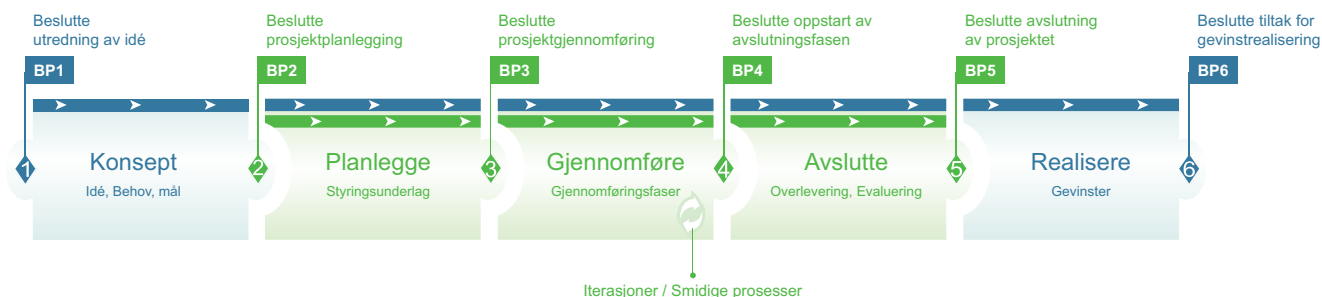
Det er alltid linjeorganisasjonen som er ansvarlig for alle delene av gevinstrealiseringsprosessen. Hovedgrunnen til at det er slik, er at det er linjeorganisasjonen som iverksetter tiltaket, og som skal ta det i bruk. Ofte er det imidlertid hensiktsmessig at linjeorganisasjonen delegerer oppgaver knyttet til gevinstrealiseringen til prosjektorganisasjonen så lenge prosjektet er i drift. Hvilke oppgaver dette dreier seg om, kommer vi tilbake til senere i veilederen.

Nettopp samspillet mellom linje- og prosjektorganisasjonen er en av de største utfordringene ved gevinstrealisering. Et vanlig problem er svak prosjektetablering og -styring. Det kan blant annet gi seg utslag i at prosjektorganisasjonen jobber med et produkt eller en tjeneste uten at linjeorganisasjonen tenker over hvordan produktet eller tjenesten skal tas i bruk. Dermed får ikke linjeorganisasjonen gjort de nødvendige tilpasningene slik at produktet eller tjenesten som prosjektorganisasjonen har utviklet, kan tas i bruk som forutsatt. Som regel vil dette i neste omgang føre til at forventede gevinster ikke blir realisert.

De såkalte gevinstansvarlige har en viktig rolle med hensyn til å sikre et godt samspill mellom linje- og prosjektorganisasjonen. De gevinstansvarlige skal være pådrivere for gevinstrealiseringen, og de har ansvar for å gjennomføre nødvendige tiltak underveis. De bør være ledere i linjeorganisasjonen, og det er svært viktig at de er involvert fra et tidlig stadium i gevinstrealiseringsprosessen.

Generelt er det viktig at linjeorganisasjonen er sterkt involvert tidlig i arbeidet med å utvikle produktet eller tjenesten. Det gjelder særlig i forbindelse med valg av løsning, identifisering av hvilke gevinster denne løsningen er forventet å gi, og identifisering av forutsetninger som må oppfylles for at de forventede gevinstene skal kunne realiseres. Mens utviklingsarbeidet pågår, bør linjeorganisasjonen arbeide for at forutsetningene for gevinstrealiseringen blir oppfylt. Det kan den gjøre for eksempel ved å sørge for opplæring av ansatte i bruk av det nye produktet eller den nye tjenesten eller ved å forberede organisasjonen på endrede arbeidsoppgaver. Dette er arbeid som vanligvis bør trappes opp gradvis når slutføringen av prosjektet nærmer seg.

For dem som følger Prosjektveiviserens anbefalinger, vil risikoen for manglende kommunikasjon mellom linje- og prosjektorganisasjon være mindre, siden det her er en klar arbeidsfordeling og faste beslutningspunkter der linjen og prosjektet skal møtes.



I konseptfasen blir gevinster og forutsetningene for at de skal bli realisert, identifisert. I Prosjektveiviseren er det linjeorganisasjonen som er utfører i denne fasen. I beslutningspunkt 2 (BP2) blir prosjektorganisasjonen opprettet, blant annet på bakgrunn av de forventede gevinstene.

Vi tar også med noe av det som skal skje i hvert av de resterende beslutningspunktene. I beslutningspunkt 3 (BP3) skal linjeorganisasjonen få overlevert det første utkastet til gevinstrealiseringsplan, og linjeorganisasjonens kapasitet til å realisere gevinstene skal ha blitt vurdert. I beslutningspunkt 4 (BP4) skal linjeorganisasjonen være klar til å ta i bruk leveransene fra prosjektet, og det skal være klart hvem som skal følge opp og rapportere gevinstene, og hvem som har ansvar for forvaltning og drift. I beslutningspunkt 5 (BP5) skal alle relevante interes-

senter ha blitt informert om at prosjektet er avsluttet, og gevinstrealiseringsplanen skal være oppdatert. I realiseringsfasen skal linjeorganisasjonen realisere de gevinstene som ikke allerede er realisert, og dokumentere disse. I beslutningspunkt 6 (BP6) skal det vurderes om planlagte målinger og tiltak er gjennomført, om forventede gevinster er oppnådd, og om det er behov for ytterligere tiltak.

1.4 Krav i økonomiregelverket om gevinstrealisering

Gjennom *Reglement for økonomistyring i staten* er statlige virksomheter pålagt generelle krav ved planlegging, styring og oppfølging av alle typer tiltak. For disse kravene kan det utledes at statlige virksomheter bør arbeide systematisk og målrettet for å realisere gevinster av iverksatte tiltak.

Ifølge økonomiregelverket § 1 skal statlige midler brukes i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger, fastsatte mål og resultatkrav skal nås, og statlige midler skal brukes effektivt. Økonomiregelverket § 4 sier at statlige virksomheter skal fastsette mål og resultatkrav, sikre at mål og resultatkrav oppnås, sikre at ressursbruken er effektiv, og sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag.

1.5 Målgruppe og formålet med veilederen

Målgruppen for denne veilederen er ledere i offentlige virksomheter, prosjekteiere og medarbeidere i linjeorganisasjoner som arbeider med planlegging, gjennomføring og oppfølging av tiltak der det kreves en endring for å realisere gevinstene. Videre er prosjektledere og medarbeidere i prosjektorganisasjoner en del av målgruppen, da disse ofte vil få delegert oppgaver knyttet til gevinstrealisering.

Veilederen henvender seg i første rekke til personer som har begrenset eller ingen erfaring med gevinstrealisering. Dermed kreves det ingen forkunnskaper på området. Veilederen kan også fungere som sjekkliste for personer med erfaring innen gevinstrealisering.

Formålet med veilederen er å senke terskelen for å gjennomføre gode gevinstrealiseringsprosesser i offentlige virksomheter. Gjennom en relativt enkel og brukervennlig fremstilling av metoden håper vi å øke forståelsen for nytten av gevinstrealisering, slik at flere virksomheter tar metoden i bruk.

Vi anbefaler alle å dele erfaring med bruk av veilederen i sin virksomhet, slik at kompetansen på området bygges opp. Det vil gjøre det enklere å innarbeide gevinstrealisering som en fast del av virksomhetsstyringen.

2 Identifisere gevinster



2.1 Prosjektets oppstartsdokumenter

Hva er prosjektets oppstartsdokumenter?

Det er særlig to dokumenter som viktige i oppstarten: prosjektmandatet og prosjektforslaget.

Prosjektmandatet er, ifølge Prosjektveiviseren, et produkt som etableres av organisasjonen som eier og iverksetter konseptutredningen for et utviklingstiltak (i beslutningspunkt 1). Det er utarbeidet på bakgrunn av en idé eller et behov. Den overordnede hensikten med prosjektmandatet er å gi en tydelig beskrivelse og definisjon av ideen som skal utredes, og de rammebetingelsene som gjelder for konseptfasen.

Prosjektmandatet er grunnlaget for konseptutredningen som fører til prosjektforslaget, som er det andre oppstartsdokumentet. Et prosjektforslag er, ifølge Prosjektveiviseren, et sammendrag av hensikt, kostnader, tid, kvalitetskrav og begrensninger. Et godkjent prosjektforslag (i beslutningspunkt 2) er en endelig bekreftelse på at innholdet er godkjent og forankret i ledelsen, og at prosjektets planleggingsfase kan starte.

Hvem bør lage prosjektmandatet og prosjektforslaget?

Både prosjektmandat og prosjektforslag skal utarbeides av linjeorganisasjonen og godkjennes av virksomhetsledelsen.

Når blir oppstartsdokumentene godkjent?

Ifølge Prosjektveiviseren blir prosjektmandatet gitt i beslutningspunkt 1, mens prosjektforslaget blir godkjent i beslutningspunkt 2.



Hvilket innhold i oppstartsdokumentene er til hjelp for gevinstrealiseringen?

I prosjektmandatet presenteres de første tankene om hva linjeorganisasjonen ønsker av gevinster, og dermed gis de første indikasjonene på hvilke gevinster som skal realiseres.² Noen av disse gevinstene vil være sentrale, mens andre vil være nyttige, men ikke absolutt nødvendige. Det er sjelden slik at alle ønskede gevinster fra en så tidlig fase vil være realistiske. I konseptfasen vil linjeorganisasjonen se på alternative tiltak/konsepter som kan bidra til å oppnå de fastsatte målene, og vurdere dem opp mot hverandre. Det bør gjøres ved å gjennomføre en samfunnsøkonomisk analyse.

I det godkjente prosjektforslaget vil virksomhetsledelsen ha bestemt seg for det tiltaket/konseptet den mener er det beste. Det vil dermed være tydeligere hvilke gevinster som skal realiseres. I tillegg vil gevinstene være forankret i ledelsen.

2.2 Samfunnsøkonomisk analyse

Hva er en samfunnsøkonomisk analyse?

En samfunnsøkonomisk analyse er et verktøy for å identifisere og vurdere virkninger av ulike tiltak for samfunnet. Den samfunnsøkonomiske analysen legges frem før virksomhetsledelsen beslutter hvilket tiltak eller prosjekt som skal gjennomføres, og analysen danner hele eller deler av beslutningsgrunnlaget.

Analysen skal gi svar på hvilket samfunnsproblem som skal løses, hvordan problemet kan løses gjennom alternative tiltak, hvilke forventede nyttevirkninger (gevinster) og kostnadsvirkninger (ulempen) tiltakene har, og hvem som vil bli berørt av tiltakene. Metoden skal kartlegge virkninger ikke bare for egen virksomhet, men også for andre offentlige virksomheter, privatpersoner, privat næringsliv og andre grupper som vil bli berørt av tiltakene.

I en samfunnsøkonomisk analyse sammenstiller man nytte- og kostnadsvirkningene av tiltakene for å se hvilket av tiltakene det er mest samfunnsøkonomisk lønnsomt å gjennomføre. Hensikten med analysemetoden er først og fremst å bidra til effektiv ressursbruk ved at de riktige tiltakene blir valgt.

Denne typen analyse er også svært nyttig som utgangspunkt for en gevinstrealiseringsprosess. Analysen gir en oversikt over tiltakets gevinster (eller nyttevirkninger), når de forventes å inntreffe, og usikkerheten rundt størrelsen på gevinstene. Denne oversikten er til stor hjelp når man senere skal utarbeide gevinstoversikt, gevinstkart og gevinstrealiseringsplan.

² I beskrivelsen av prosjektmandat i Prosjektveiviseren er dette ivare tatt gjennom beskrivelsen av ideen som skal utredes nærmere.

Hvem bør gjennomføre den samfunnsøkonomiske analysen?

Det er linjeorganisasjonen som eier problemet som skal løses, og målet med prosjektet (eller linjeoppgaven). Derfor er gjennomføringen av den samfunnsøkonomiske analysen linjeorganisasjonens ansvar. Linjeorganisasjonen kan enten gjennomføre analysen på egen hånd eller leie inn andre til å gjennomføre den.

Når skal den samfunnsøkonomiske analysen gjennomføres?

Den samfunnsøkonomiske analysen skal gjennomføres i konseptfasen.



Hvis det ikke er gjennomført en samfunnsøkonomisk analyse, hva bør man gjøre for å få til god gevinstrealisering?

DFØs *Veileder i samfunnsøkonomiske analyser* gir en grundig innføring i hvordan en samfunnsøkonomisk analyse gjennomføres. Ifølge veilederen skal det skje gjennom åtte arbeidsfaser:

1. beskrive problem og formulere mål
2. identifisere og beskrive relevante tiltak
3. identifisere virkninger
4. tallfeste og verdsette virkninger
5. vurdere samfunnsøkonomisk lønnsomhet
6. gjennomføre usikkerhetsanalyse
7. beskrive fordelingsvirkninger
8. gi en samlet vurdering og anbefale tiltak

Dette er en fleksibel metode som kan skaleres og tilpasses tiltak av ulik type og ulikt omfang. I noen tilfeller kan det være mer aktuelt å benytte en nedskalert versjon av metoden enn å gjennomføre en fullstendig samfunnsøkonomisk analyse, som er mer tid- og ressurskrevende. Det kan være tilfellet dersom

- det dreier seg om et prosjekt eller en linjeoppgave som kun har små budsjettvirkninger, eller som kun berører mindre grupper, og da i liten grad
- man er i tidsnød eller mangler ressurser til å gjennomføre en fullstendig samfunnsøkonomisk analyse

I slike tilfeller er det bedre å gjøre en såkalt *forenklet analyse* enn å ikke følge metoden i det hele tatt. En forenklet analyse følger arbeidsfasene i en samfunnsøkonomisk analyse, men ambisjonsnivået for omfang og grundighet er lavere i alle faser. Det gjelder særlig for arbeidsfase 4, som dreier seg om å tallfeste og verdsette virkninger.

I DFØs *Veileder i samfunnsøkonomiske analyser* har vi beskrevet nærmere hvordan man kan gjøre en vurdering i to steg for å bestemme omfanget av eller ambisjonsnivået for analysen. Deretter har vi beskrevet minimumskravet til hver av de åtte arbeidsfasene i en forenklet analyse.

2.3 Gevinstoversikt

Hva er en gevinstoversikt?

En gevinstoversikt gir en oversikt over sentrale, potensielle gevinster av et prosjekt og sentrale forutsetninger for at disse gevinstene skal kunne realiseres. Dersom det er gjennomført en samfunnsøkonomisk analyse, blir gevinstoversikten laget for det alternativet som anbefales i denne analysen. Gevinstoversikten brukes først og fremst for at virksomhetsledelsen skal få en enkel oversikt over de gevinstene som tiltaket er forventet å gi, slik at virksomhetsledelsen lettere kan ta stilling til om tiltaket skal settes i gang.

Det hender at gevinstoversikten forveksles med gevinstrealiseringsplanen. Hovedforskjellen på disse to dokumentene er at gevinstoversikten gir en oversikt over gevinstene og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal realiseres, mens gevinstrealiseringsplanen er mer operativ, det vil si at den i tillegg gir informasjon om når og hvordan linjeorganisasjonen faktisk skal gjennomføre tiltak for å realisere gevinstene.

Hvem bør lage gevinstoversikten?

Linjeorganisasjonen skal sette opp gevinstoversikten og legge den frem for virksomhetsledelsen. Selv om gevinstoversikten baseres på en samfunnsøkonomisk analyse utført av eksterne, er det viktig at linjeorganisasjonen selv har hånd om og setter opp gevinstplanen.

Når skal gevinstoversikten lages?

Gevinstoversikten skal utarbeides i konseptfasen, enten etter at den samfunnsøkonomiske analysen er gjennomført,³ eller som en del av dette arbeidet.

³ Gevinstene kan også være identifisert på annet vis enn gjennom en samfunnsøkonomisk analyse.



Hva bør en gevinstoversikt inneholde?

En god gevinstoversikt bør inneholde følgende:

- prosjektdata (faktaopplysninger om prosjektet) og prosjektinnhold
- mål for prosjektet
- oversikt over sentrale gevinster som skal følges opp, med kvantifiserte estimater og indikatorforslag
- forutsetninger for at gevinstene skal kunne realiseres, og eventuelle forventede utfordringer

I arbeidet med gevinstoversikten bør man vurdere å beskrive gevinstene ved hjelp av én eller flere av kategoriene nedenfor. Det er også mulig å velge andre kategorier dersom det er mer hensiktsmessig.

- *Effektiviseringsgevinst for staten, kvalitetsgevinst for staten eller gevinster for øvrige aktører*
Vil gevinsten føre til at dagens arbeidsoppgaver blir utført raskere (produktivitet) eller på en annen måte (effektivitet)? Vil gevinsten gi finansielle innsparinger som kan spores til virksomhetens budsjett og regnskap?
Se utdyping i kapittel 1.1.
- *Bidrag til virksomhetens mål*
På hvilken måte vil gevinsten støtte opp under ett eller flere av virksomhetens mål?
- *Innvirkning på interessenter*
Hvilke interessenter kommer bedre ut enn tidligere, og hvilke kommer dårligere ut?
- *Tidshorisont*
Når i tid vil gevinsten inntreffe?
- *Risikoprofil*
Er det lav, middels eller høy risiko for at gevinsten ikke vil bli realisert?

Hvis det er gjennomført en samfunnsøkonomisk analyse, hvordan skal man bruke analysen i arbeidet med å lage gevinstoversikten?

Selv om den samfunnsøkonomiske analysen ikke alltid inneholder alle de elementene en gevinstoversikt bør inneholde, vil man i de fleste tilfeller finne mye som er nyttig. Mål og sentrale gevinster er informasjon man kan forvente å finne i en samfunnsøkonomisk analyse. Dermed kan man spare tid i arbeidet med å lage gevinstoversikten.

Eksempel på gevinstoversikt for et prosjekt om elektronisk flyttemelding

Prosjektdata: Prosjektet skal utvikle en løsning slik at innbyggerne i Norge kan melde fra om flytting til folkeregisteret elektronisk.

Prosjekt mål: Overgangen fra manuell til elektronisk løsning gir tidsbesparelser for offentlige myndigheter og privatpersoner.

Oversikt over identifiserte gevinster, basert på estimerer hentet fra et eksempel i Finansdepartementets gamle veileder i samfunnsøkonomiske analyser (2005):

- Tidsbesparelser for Skatteetaten er potensielt 5 minutter per flyttemelding ved elektronisk løsning.
- Tidsbesparelser for andre offentlige etater er potensielt 1 minutt per flyttemelding for hver etat.
- Tidsbesparelser for privatpersoner er potensielt 15 minutter per flyttemelding ved elektronisk løsning.
- Portobesparelser for Skatteetaten og for privatpersoner er anslått til 10 kroner per skjema ved elektronisk løsning.
- Kostnadsbesparelser knyttet til fellesløsninger (Altinn) forventes oppnådd.
- Økt kvalitet og tilgjengelighet for bruker forventes oppnådd.
- Økt rapporteringslojalitet og bedre datakvalitet forventes oppnådd.

Forutsetninger for at gevinstene skal bli realisert, er at

- ansatte i Skatteetaten får tilstrekkelig opplæring i den nye løsningen
- brukerne gis god informasjon og nødvendig opplæring i den nye løsningen
- brukerne tar i bruk den nye elektroniske løsningen (oppslutningsprosent)
- det nye systemet må kommunisere med eksisterende systemer
- den nye løsningen understøttes og integreres i Altinn-løsningen
- befolkningen tar i bruk eID-løsninger for innlogging og dialog med nettportalen

2.4 Gevinstkart

Hva er et gevinstkart?

Et gevinstkart er en visuell fremstilling av de gevinstene prosjektet skal gi.⁴ Det er en oppstilling av sammenhengen mellom de ulike gevinstene som forventes, og forutsetninger som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert. Gevinstkartet er dermed basert på *gevinstoversikten*. Ofte er realiseringen av én eller flere gevinster underveis en forutsetning for realiseringen av de “endelige” gevinstene, det vil si de gevinstene som til slutt skal føre til at effektmålet for prosjektet oppnås.⁵ Gevinstkartet skal vise hvordan alle gevinstene er knyttet til hverandre og til prosjektets effektmål. I tillegg til identifiserte gevinster bør kartet inkludere avhengigheter som er utenfor prosjektets rammer eller kontroll, siden også utenforstående faktorer kan påvirke prosjektet.

Gevinstkartet kan være nyttig som et visuelt tillegg til gevinstoversikten ved at årsak-virkning-sammenhenger presenteres på en oversiktlig og intuitiv måte. En slik fremstilling kan blant annet bidra til å skape større forståelse for prosjektet hos interessentene.

Et gevinstkart kan bidra til å

- visualisere årsak-virkning-sammenhenger i prosjektet
- visualisere effekten av usikre faktorer og uventede endringer
- kommunisere forventningene til prosjektet på en oversiktlig måte
- identifisere utløsende faktorer, blant andre endringer i linjeorganisasjonene som er nødvendige for at gevinstene skal kunne tas ut
- spore gevinstene på ulike stadier av prosjektet
- unngå dobbelttelling av gevinster

Gevinstkart kan særlig være nyttige i forbindelse med større prosjekter eller tiltak der det er mange og komplekse sammenhenger mellom gevinster på ulike stadier (se eksempel nedenfor).

Hvem bør lage gevinstkartet?

Som en hovedregel er det prosjektgruppen som bør lage gevinstkartet i forbindelse med at prosjektet planlegges. Det å sette opp et gevinstkart kan være en nyttig øvelse for prosjektgruppen for å få oversikt over sammenhengene mellom gevinstene som linjeorganisasjonen har identifisert i gevinstoversikten.

⁴ Se blant annet omtale av *benefit maps* i Bradley (2010).

⁵ Bradley (2010) bruker begrepet *intermediate benefits* om de gevinstene som må realiseres underveis, på veien mot realiseringen av *the end benefits*.

Dersom det er mer hensiktsmessig å lage gevinstkartet parallelt med at gevinstoversikten settes opp, er det linjeorganisasjonen som bør gjøre det.

Når bør gevinstkartet lages?

Dersom prosjektets karakter tilsier at det er behov for å sette opp et gevinstkart, bør det gjøres i planleggingsfasen av prosjektet. Eventuelt kan kartet settes opp som en del av arbeidet med gevinstoversikten i konseptfasen.



Hvordan lager man et gevinstkart?

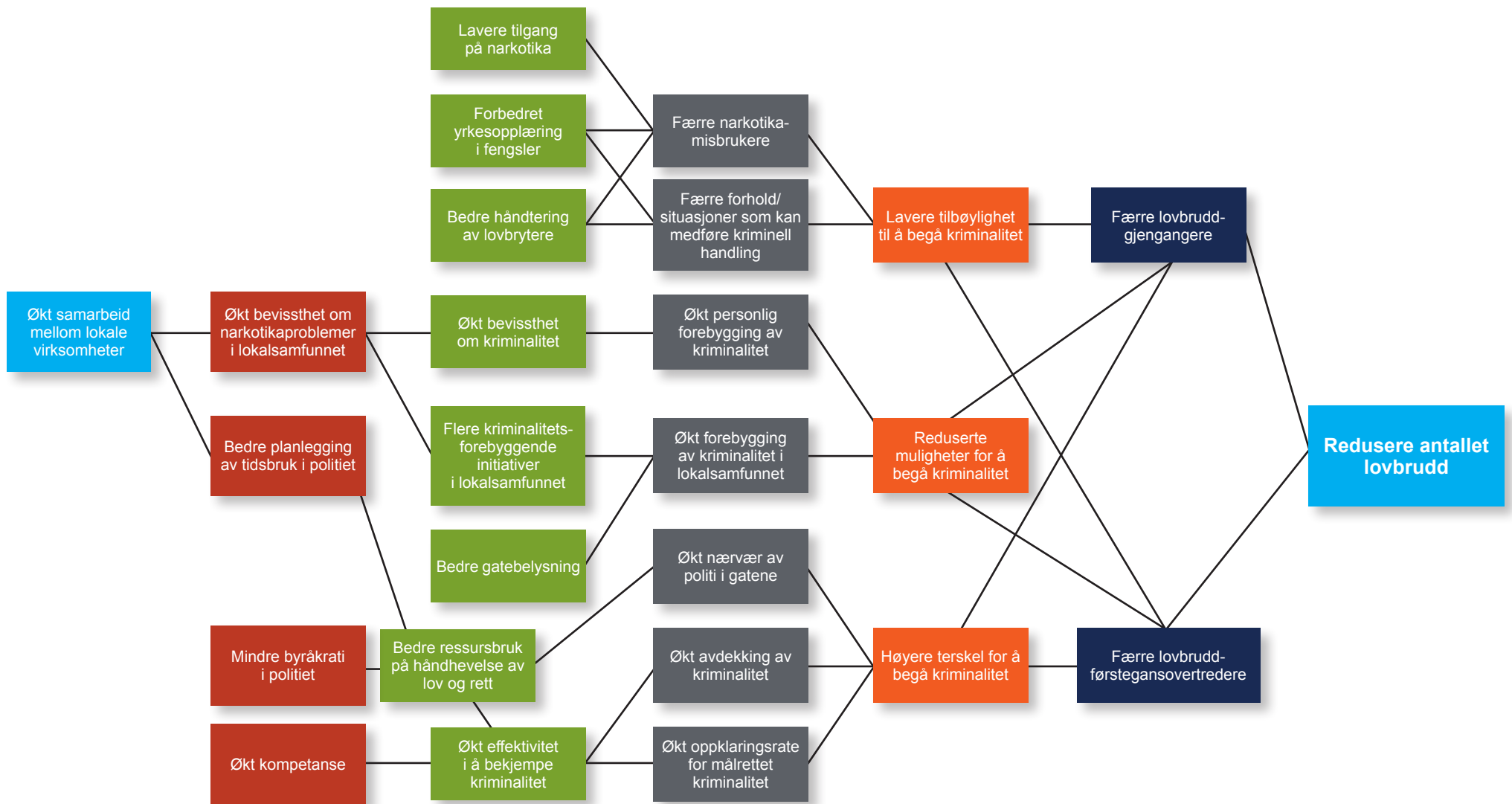
Vi tar med et eksempel på hvordan man kan lage et gevinstkart. Eksempelet er hentet fra Bradley (2010) og oversatt til norsk. Det dreier seg om bekjempelse av kriminalitet, men tankegangen og logikken kan enkelt overføres til ulike typer prosjekter i offentlige virksomheter. Et gevinstkart behøver heller ikke å være like omfattende som det eksempelet nedenfor viser. Kartet bør tilpasses prosjektets eller tiltakets omfang og kompleksitet.

Et gevinstkart lager man ved først å sette opp effektmålet for prosjektet (i eksempelet er det å “reduere antallet lovbrudd”). Så fører man opp de “endelige” gevinstene som fullt ut representerer effektmålet. Deretter beveger man seg videre mot venstre og fører opp gevinster det er behov for å realisere underveis på ulike stadier i prosjektløpet. Tanken er altså at realiseringen av gevinster på ett bestemt stadium er avhengig av at én eller flere gevinster allerede er realisert – eventuelt at visse forutsetninger er oppfylt – i forkant.

Realisering av gevinster forutsetter ofte en investering, men denne investeringen vil bli mer enn oppveid av at størrelsen på gevinstene øker. Strekene i gevinstkartet illustrerer hvilke gevinster eller forutsetninger som er (mest) avhengig av hverandre. Fargekodene i eksempelet har ingen annen funksjon enn å illustrere ulike stadier i prosjektløpet.

Det er viktig å være klar over at et gevinstkart er et fleksibelt verktøy som kan settes opp på ulike måter. I eksempelet nedenfor er det skissert flere veier som alle leder frem mot, og bidrar til å oppnå, effektmålet "redusere antallet lovbrudd". Det kan være ulike grunner for å skissere flere slike veier i det samme gevinstkartet. Det kan være for å

- få med alle gevinster og årsakssammenhenger innenfor rammene av et komplekst prosjekt
- identifisere gevinster og årsakssammenhenger også fra parallelle initiativer utenfor prosjektets rammer (for eksempel fra andre offentlige virksomheter), som enten påvirker gevinstrealiseringen i prosjektet eller bidrar til å oppfylle det samme effektmålet
- identifisere andre utenforstående faktorer som kan påvirke gevinstrealiseringen i prosjektet
- sikre dokumenteringen av gevinstene



3 Planlegge gevinstrealiseringen



3.1 Interessentanalyse

Hva er en interessentanalyse?

Innflytelsen enkelte interessenter har på effektene av et prosjekt, kan være betydelig. Det er derfor viktig å forstå synspunktene til de ulike interessentene slik at disse kan informeres og påvirkes dersom det er nødvendig.

I en interessentanalyse kartlegger man alle berørte grupper. Aktuelle grupper kan være en offentlig virksomhet som tilbyr en tjeneste, andre offentlige virksomheter, brukere av tjenesten, som privatpersoner, næringsliv og organisasjoner, samt andre som direkte eller indirekte vil få nytte- eller kostnadsvirkninger av prosjektet.

Interessentanalysen er særlig viktig for å kartlegge hva ledere og medarbeidere mener om prosjektet, slik at man senere kan iverksette tiltak for å håndtere motstandere av prosjektet og sørge for at tilhengere fortsetter å støtte prosjektet. Det kan finnes motstandere av prosjektet som har stor innflytelse i virksomheten. Hvis man ikke klarer å overbevise disse om at prosjektets leveranser er til virksomhetens beste, kan det føre til at gevinstene realiseres i betydelig mindre grad enn planlagt.

Hvem bør gjøre interessentanalysen?

Linjeorganisasjonen bør starte med å utarbeide en overordnet interessentanalyse. Når prosjektet er etablert, i beslutningspunkt 2, er det naturlig at prosjektet tar over arbeidet med interessentanalysen og detaljerer denne.

Når bør man gjøre interessentanalysen?

Arbeidet med en overordnet interessentanalyse bør starte i konseptfasen. Prosjektet kan ta utgangspunkt i den overordnede interessentanalysen og utføre en mer detaljert interessentanalyse i planleggingsfasen. Denne analysen blir så oppdatert ved behov i gjennomføringsfasen og i avslutningsfasen. Virksomhetsledelsen bør oppdateres om endringene.



Hvordan gjennomfører man interessentanalysen?

Dersom det er gjort en samfunnsøkonomisk analyse av tiltaket, vil denne være et veldig godt utgangspunkt for interessentanalysen, siden den samfunnsøkonomiske analysen da allerede har kartlagt kostnads- og nyttevirkninger og hvem som berøres av dem. Den samfunnsøkonomiske analysen gir på den måten et godt overblikk over tiltakets interesser. Er det derimot ikke gjort en slik analyse i forkant, må prosjektet selv identifisere interessentene.

Uansett om det er gjort en samfunnsøkonomisk analyse eller ikke, bør prosjektet gå en runde med å identifisere interessenter. Det kan finnes interessenter som den samfunnsøkonomiske analysen ikke har fanget opp, eller som har dukket opp etter at analysen var ferdigstilt.

En interessentanalyse kan gjennomføres etter denne fremgangsmåten:⁶

1. Identifiser de som blir berørt av endringen.
2. Beskriv hvordan interessenten blir berørt av endringen.
3. Vurder interessentens betydning for prosjektet.
4. Vurder interessentens holdning til prosjektet.
5. Bruk tabellen under og beskriv hvordan interessenten skal håndteres.

⁶ Basert på NAV sin mal for interessentanalyse. Malen er tilgjengelig på www.prosjektveiviseren.no.

	Lav innflytelse	Høy innflytelse
Støtter tiltaket	Holdes informert, slik at de fremdeles støtter tiltaket/prosjektet.	Holdes meget godt informert. Det gjelder særlig hvis det oppstår problemer underveis, for å sikre at tiltaket/prosjektet beholder interessentenes støtte.
Likegyldig til tiltaket	Dersom det kun krever begrenset innsats, iverksett aktiviteter som gjør at disse støtter tiltaket/prosjektet. Gi dem mer oppmerksomhet dersom deres støtte vil føre til at også andre støtter tiltaket/prosjektet.	Opprett dialog for at disse skal øke sin støtte til tiltaket/prosjektet, og for å redusere innflytelsen til de som er motstandere.
Motstander av tiltaket	Det koster vanligvis mer enn det smaker å endre innstillingen til motstandere av tiltaket/prosjektet. Det kan likevel være nyttig å arbeide for at disse får økt forståelse for tiltaket/prosjektet, blant annet for å motvirke den negative innflytelsen disse kan ha på andre grupper. Dersom dette er interessenter som kommer dårligere ut som følge av tiltaket, bør det også vurderes om de skal kompenseres på noe vis.	Det krever ofte betydelig innsats å skape en positiv innstilling hos motstandere og behandle deres krav. Det kan likevel være nyttig å arbeide for at disse får økt forståelse for tiltaket/prosjektet, blant annet for å å motvirke den negative innflytelsen motstanderne kan ha på andre grupper. Dersom dette er interessenter som kommer dårligere ut som følge av tiltaket, bør det også vurderes om de skal kompenseres på noe vis.

3.2 Utarbeide gevinstrealiseringsplan

Hva er en gevinstrealiseringsplan?

En gevinstrealiseringsplan skal være en operativ handlingsplan for virksomhetsledelsen til bruk i oppfølgingen av prosjektet og dets resultater. Gevinstrealiseringsplanen er et godt verktøy for å

- forplikte og motivere virksomhetens ledelse og organisasjon i arbeidet med å realisere gevinster – hensikten er å motvirke ansvarspulverisering og sikre at gevinstrealiseringen gjennomføres
- kommunisere de forventede gevinstene av et prosjekt til interessentene
- få oversikt over nødvendige arbeidsprosesser i den løpende driften
- identifisere behov for investeringer i linjeorganisasjonen for å sikre at gevinster kan realiseres
- bidra til at linjeorganisasjonen også holder oppmerksomheten rettet mot gevinster og gevinstrealisering som ligger lenger frem i tid
- få et levende arbeidsverktøy som kan justeres underveis, ved at planen oppdateres på fastsatte tidspunkter

Det hender at gevinstoversikten forveksles med gevinstrealiseringsplanen. Gevinstoversikten lister opp gevinstene og forutsetningene som må være oppfylt for at de

skal realiseres, mens gevinstrealiseringsplanen er mer operativ, det vil si at den gir mer informasjon om når og hvordan linjeorganisasjonen faktisk skal gjennomføre tiltak underveis for å realisere gevinstene.

Hvem bør utarbeide gevinstrealiseringsplanen?

I de fleste tilfeller er det naturlig at det er prosjektgruppen som utarbeider gevinstrealiseringsplanen. Det er imidlertid linjeorganisasjonen som eier gevinstrealiseringsplanen og står ansvarlig for den.

De gevinstansvarlige bør også være involvert i arbeidet med å lage gevinstrealiseringsplanen. For mer om hvordan de bør involveres, se kapittel 4.1 om å etablere eierskap til gevinstene.

Når skal gevinstrealiseringsplanen utarbeides og oppdateres?

Gevinstrealiseringsplanen bør utarbeides i planleggingsfasen.

Den bør så oppdateres jevnlig gjennom hele prosjektet. Det er vanlig at det skjer endringer underveis i et prosjekt, og disse endringene kan også få konsekvenser for elementer i gevinstrealiseringsplanen. Det kan for eksempel hende at man får ny informasjon om størrelsen på planlagte gevinster, eller at man identifiserer nye gevinster underveis, gevinster som man i utgangspunktet ikke hadde sett for seg. Dette vil være positive, men ikke-forventede virkninger som følger av prosjektet. Virksomhetsledelsen må ta stilling til om de ønsker å få realisert disse gevinstene.

Dersom det skjer endringer eller kommer ny informasjon som får konsekvenser for gevinstrealiseringen, er det viktig at prosjektet oppdaterer gevinstrealiseringsplanen. Før hvert beslutningspunkt skal prosjektet sende den oppdaterte gevinstrealiseringsplanen til virksomhetsledelsen for godkjenning.

Oppdateringen må godkjennes av virksomhetsledelsen siden det er linjeorganisasjonen som eier gevinstrealiseringsplanen. Dersom virksomhetsledelsen beslutter at eventuelle nye gevinster som er identifisert, skal realiseres, må disse legges inn i planen på samme måte som de planlagte gevinstene. Det er viktig å være oppmerksom på at realiseringen av nye gevinster også kan medføre økte kostnader underveis samt behov for å oppdatere *interessentanalysen*.

Den opprinnelige gevinstrealiseringsplanen, og hver oppdaterte versjon av den, bør signeres av både virksomhetsledelsen og prosjektlederen, slik at begge parter er forpliktet i det videre arbeidet. Planen bør signeres når prosjektet og linjeorganisasjonen møtes i beslutningspunktene.



Hva kan en gevinstrealiseringsplan inneholde?

Innholdet i en gevinstrealiseringsplan bør tilpasses etter behov, avhengig av prosjektets egenart og risiko. Her har vi listet opp informasjon man bør vurdere å ha med i en slik plan. Alt må ikke nødvendigvis være med, og listen er heller ikke uttømmende:

- oppdatert oversikt over gevinster som skal realiseres, inklusiv ikke-forventede gevinster som har blitt identifisert underveis i prosjektløpet
- hva slags type gevinster det dreier seg om – er det effektiviseringsgevinster for staten, kvalitetsgevinster for staten eller gevinster for andre aktører?
- størrelsen på gevinstene
- hvem som er gevinstansvarlige. Også for nye gevinster som identifiseres underveis i prosjektet, må det pekes ut hvem som har dette ansvaret. Det kan være hensiktsmessig at de gevinstansvarlige forplikter seg til gevinstene gjennom en signert kontrakt
- resultatindikatorer for de ulike gevinstene som gjør det mulig å si noe om i hvilken grad gevinstene er blitt realisert – det bør utarbeides indikatorer for både effektiviserings- og kvalitetsgevinster
- datakilde for måling av de ulike gevinstene, frekvens på rapportering, hvem som er ansvarlig for å rapportere, og andre praktiske forhold
- hvor gevinstene vil oppstå (i hvilken avdeling i virksomheten, hos hvilken berørt gruppe, eller liknende)
- når gevinstene forventes å bli realisert
- hvilke tiltak som er nødvendige for å realisere gevinstene. Noen eksempler er motivasjons- og opplæringstiltak, og å stille nødvendige materielle ressurser til disposisjon. Til tiltakene er det som regel knyttet kostnader som også må med i planen
- risikofaktorer og konsekvenser dersom disse slår inn
- eventuelle risikoreduserende tiltak. Risikofaktorer som kan medføre avvik mellom forventede gevinster og realiserte gevinster, bør vurderes løpende

Hvordan kan andre dokumenter være til hjelp?

Dersom det er laget en gevinstoversikt, vil denne være et naturlig utgangspunkt for en gevinstrealiseringsplan, siden gevinstoversikten inneholder mål for prosjektet, oversikt over sentrale gevinster som skal følges opp (med tilhørende indikatorforslag), og forutsetninger for at gevinstene kan realiseres.

Dersom det er utarbeidet en samfunnsøkonomisk analyse, men ikke laget en gevinstoversikt, kan man finne mye av det gevinstoversikten skal inneholde i den samfunnsøkonomiske analysen.

Interessentanalysen kan gi viktig informasjon om tiltakets berørte grupper og risikofaktorer for at gevinstene ikke blir realisert som forutsatt.

Tabell 1: Eksempel på en gevinstrealiseringsplan utarbeidet for elektronisk flyttmelding

Gevinst	Resultat-indikator	Gevinst-område	Gevinst-ansvarlig	Tidspunkt	Datafangst			Tiltak/ kostnader ved å realisere gevinstene	Frist/ansvar	Risiko-faktorer	Ev. konsekvens ⁷⁾	Ev. risiko-reducerende tiltak
					Datakilde	Måling	Rapportering					
<Beskrivelse av forventet gevinst / mål / nytteeffekt for prosjekt>	<Angi parameter for måling av gevinst>	<Hvor gevinsten oppstår>	<Spesifiser overordnet ansvar for gevinstrealisering så langt som mulig>	<Tidsangivelse for når gevinsten oppstår>	<Oppgi datakilde for måling>	<Tidspunkt og ansvar for måling>	<Tidspunkt og ansvar for rapportering/innhenting av rapporter>	<Identifiserte tiltak som må gjennomføres for å realisere gevinsten>	<Angi frist for å iverksette det aktuelle tiltaket og ansvarlig for å gjennomføre>	<Identifiserte risikofaktorer som kan hindre at gevinsten oppnås>	<Konsekvensvurdering av aktuell risiko, som kan gi behov for risikoreducerende tiltak>	<Angi ev. vurderte tiltak og ev. ansvarlig for tiltak>
Gevinst 1: Tidsgevinst for Skatteetaten / (økt produktivitet)	Sparte minutter/ ti-mesverk/ årsverk Besparelser i kroner per år	Virksomhet	Den enkelte skatteetat (region/kontor)	Fra oktober 2005 (innføring av ny løsning)	Saksbeh. reg. Ev. ny tidsstudie	Kvartalsvis av avdeling x i den enkelte region / det enkelte kontor	Kvartalsvis av avdeling X i den enkelte region / det enkelte kontor	Opplæring Informasjon Motivasjon – intranett – avd.møte	I forkant av implementering Ledelse/ mellom-ledelse i hver enkelt etat	Lavere endringsvilje enn forutsatt Opplæring tar lengre tid enn antatt	Middels	Midler til motivasjonstiltak
Gevinst 2: Økt kvalitet og tilgjengelighet for bruker	Bruker-tilfredshet Andel brukere som benytter seg av elektronisk løsning	Brukere/samfunn	Skatteetaten	Fra oktober 2005 (innføring av ny løsning)	Brukerundersøkelse Statistikk	Kvartalsvis av avdeling x i den enkelte region / det enkelte kontor	Halvårlig av avdeling x i den enkelte region / det enkelte kontor	Informasjon Integrering med bl.a. Altinn og Min ID	I forkant av implementering Skatteetaten Difi Altinn	Lavere oppslutning enn forventet fra bruker Brukergrupper "faller utenfor" løsning	Middels til høy	Midler til markedsføring Ev.obligatoriske løsninger Ekstra brukerstøtte for enkelte grupper

⁷ For konsekvensvurderinger av risiko, se for eksempel DFØ (2007).

3.3 Nullpunktsmålinger

Hva vil det si å gjennomføre en nullpunktsmåling?

Å gjennomføre en nullpunktsmåling vil si å måle tilstanden før tiltaket eller prosjektet implementeres i linjeorganisasjonen.⁸ Det betyr at man måler tilstanden på de områdene der man forventer gevinster som følge av tiltaket. Senere skal nullpunktsmålingen sammenliknes med tilstanden etter at tiltaket har blitt implementert og har fått virke en stund. Hensikten er altså å finne ut hva effekten av tiltaket har vært.

Hvis det ikke gjøres en nullpunktsmåling, vil det være vanskelig og arbeidskrevende å dokumentere realiserte gevinster (se trinn 4 i modellen).

Hvem bør gjennomføre nullpunktsmålingen?

Det kan være gode grunner til at både linjeorganisasjonen og prosjektgruppen bør gjennomføre nullpunktsmålingen. Det bør derfor vurderes i hvert enkelt tilfelle om linjeorganisasjonen skal gjøre dette selv, eller om den skal delegere oppgaven til prosjektgruppen.

Når bør man gjennomføre nullpunktsmålingen?

Tidspunktet for nullpunktsmålingen vil variere fra prosjekt til prosjekt. Noen ganger kan et prosjekt gi gevinster tidlig. I slike tilfeller bør nullpunktsmålingen gjøres så tidlig som mulig, det vil si tidlig i prosjektets gjennomføringsfase. I de fleste prosjekter vil imidlertid hovedtyngden av gevinstene bli realisert etter at prosjektet er avsluttet, det vil si i realiseringsfasen. I slike tilfeller kan det være tilstrekkelig at nullpunktsmålingen gjøres før beslutningspunkt 5, det vil si i prosjektets avslutningsfase.



⁸ I noen sammenhenger omtales dette også som å måle *baseline*.

Hvordan gjennomfører man nullpunktsmålinger ved bruk av indikatorer?

En metode for å gjennomføre nullpunktsmålinger går ut på å utvikle indikatorer og måle ved hjelp av disse. Hva som er gode indikatorer, avhenger av prosjektets karakter og omfang. For noen gevinster er det relevant å utarbeide mer enn én indikator for å fange opp alle aspekter ved den forventede gevinsten. For eksempel kan en indikator av typen "antall feilrettinger" sammen med indikatoren "opplevd brukertilfredshet" ved en tjeneste gi et godt bilde når det senere skal dokumenteres om en gevinst er oppnådd.

Det bør ikke være et mål i seg selv å lage indikatorer for alle gevinstområder. Utfordringen er å velge ut de viktigste indikatorene. Hvilke indikatorer dette er, vil igjen avhenge av prosjektets kompleksitet og omfang.⁹

Det er som regel enklest å finne kvantitative indikatorer som måler produktivitet. En definisjon av produktivitet kan være forholdet mellom produksjon og medgått ressursbruk i forvaltningen.¹⁰ To sentrale produktivetsmål er

- *arbeidsproduktivitet*, som måles ved volum/arbeidstid. Et eksempel er antall behandlede saker per årsverk. Brøken kan alternativt snus til arbeidstid/volum, og viser da gjennomsnittlig tidsbruk per enhet, for eksempel gjennomsnittlig saksbehandlingstid for den aktuelle sakstypen
- *kostnadsproduktivitet*, som kan måles ved volum/kostnad, eksempelvis antall behandlede saker per mill. kroner. Brøken kan alternativt snus til kostnad/volum, og viser da enhetskostnaden i produksjonen, for eksempel gjennomsnittlig kostnad per behandlet sak i løpet av et år

Hvis produktivetsmålene arbeids- eller kostnadsproduktivitet fører til besparelser på statlige budsjetter, faller de inn under kategorien "effektiviseringsgevinster for staten". Hvis det dreier seg om en gevinst i form av en tidsbesparelse på to timer per uke, som ikke kan tas ut i direkte besparelse, vil det være en "kvalitetsgevinst for staten". Dreier det seg om gevinster som gir besparelser for kommuner, privat næringsliv eller privatpersoner, faller de inn under kategorien "gevinster for øvrige aktører".

9 For mer om måling av kvalitet og effektivitet, se DFØ (2010) *Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten*.

10 For mer om måling av produktivitet, se DFØ (2011) *Bruk av informasjon om produktivitet i styringen*.

Ulike indikatorer fanger opp ulike elementer. Hver av dem kan være interessante i ulike situasjoner, avhengig av hvilken type gevinst som skal følges opp. Er man mest opptatt av å måle hvor mye man får ut av hver krone, er kostnadsproduktivitet et relevant produktivitetsmål. Er man derimot opptatt av å finne ut hvor ressurskrevende en type saksbehandling er, kan det være mer interessant å fokusere på tidsbruk per sak. Ønsker man i stedet å måle kvaliteten i leveransen av et produkt eller en tjeneste, kan man gjøre objektive kvalitetsmålinger som ikke innebærer å spørre brukerne direkte. Da ser man typisk på om virksomheten faktisk leverer tjenesten eller produktet etter forhåndsdefinerte spesifikasjoner, faglig standard og liknende. Et eksempel kan være tiden virksomheten bruker på å levere en tjeneste til brukeren. Her kan man for eksempel registrere

- gjennomsnittlig ventetid før svar på telefon/e-post
- gjennomsnittlig reisetid for brukere eller ansatte
- gjennomsnittlig ventetid før behandling for brukere av helsetjenester
- saksbehandlingstid
- antall klager

Som tidligere nevnt er det også viktig å måle i etterkant hvorvidt kvalitetsgevinstene for *brukerne* er blitt realisert. Dette dreier seg om brukernes opplevde nytte av en offentlig tjeneste eller produkt. Et eksempel her er å undersøke brukertilfredshet før tjenesten blir innført, og igjen etter at den har fått virke en stund.

En nullpunktsmåling bør gjennomføres på samme måte, eller så likt som mulig, som dokumenteringen av gevinstene i etterkant, jf. trinn 4 i modellen. Når man skal velge indikatorer og metode for målingene, bør hensynet til merarbeid for andre aktører balanseres mot hensynet til å skaffe de beste dataene for å måle gevinstene. En fallgrube her er å måle det som er enkelt å måle, men ikke det man bør måle. Det kan føre til at man i for stor grad måler effektivitetsgevinstene og i for liten grad måler kvalitetsgevinstene.

Både dataenes validitet og dataenes reliabilitet bør vurderes. Validiteten sier noe om i hvilken grad man måler de *riktige* størrelsene. Reliabiliteten sier noe om hvor *nøyaktige og pålitelige* målingene er. For å sikre pålitelige målinger bør man kritisk vurdere både kilder, svarprosent, selve datainnsamlingsystemet og måten data måles og registreres på.

I vedlegg 1 viser vi eksempler på mulige gevinster av et IKT-prosjekt og forslag til indikatorer som kan brukes til å måle disse gevinstene.

4 Gjennomføre gevinstrealiseringen



4.1 Etablere eierskap til gevinstene hos de gevinstansvarlige

Hva menes med å etablere eierskap til gevinstene?

Hver identifisert gevinst ved prosjektet bør være tilordnet en bestemt gevinstansvarlig i linjeorganisasjonen, eventuelt også i andre virksomheter. Hvem som bør være gevinstansvarlig avhenger av hvor gevinstene forventes å bli realisert. Hensikten med å etablere eierskap er å skape forståelse for og forankre gevinstene hos den gevinstansvarlige. Den gevinstansvarlige skal være en pådriver for gevinstrealiseringen og bør derfor representere en avdeling eller en annen gruppering som får en fordel av den aktuelle gevinsten. Dermed har han/hun insentiver til å samarbeide med prosjektgruppen for å sikre at gevinsten blir realisert, enten personlig eller ved hjelp av de ressursene han/hun har til rådighet.¹¹

Den gevinstansvarlige bør ha lederansvar, siden han/hun skal ha myndighet til å sette i gang tiltak eller endringer i sin gruppe, avdeling eller liknende. For hvert prosjekt vil det som regel være flere gevinstansvarlige. Noen av disse kan også befinne seg i andre virksomheter, avhengig av hvor gevinstene forventes å bli realisert.

Hvem bør sørge for at det etableres eierskap til gevinstene?

De gevinstansvarlige bør kontaktes av noen med god kjennskap til prosjektets gevinster. Det bør være de samme personene som er involvert i oppdateringen av gevinstrealiseringsplanen, og det er som regel noen i prosjektet, jf. 3.2 om å utarbeide gevinstrealiseringsplan.

Ansvar for å etablere eierskap til gevinstene ligger hos virksomhetsledelsen og bør derfor være forankret der. Det vil gi prosjektmedlemmene større myndighet når de kontakter de gevinstansvarlige. Det kan også sikre at arbeidet blir mer koordinert, dersom det er flere gevinstansvarlige som skal kontaktes.

¹¹ Se Ward og Daniel (2012).

Når bør etableringen av eierskap skje?

Virksomhetsledelsen bør utpeke de gevinstansvarlige i beslutningspunkt 2, altså før planleggingen av prosjektet starter. Arbeidet med å etablere eierskap hos de gevinstansvarlige bør skje i planleggingsfasen, og det bør være på plass før gjennomføringsfasen begynner. Det vil si senest i beslutningspunkt 3.



Hvordan etablerer man eierskap til gevinstene?

Det vil være naturlig å ta utgangspunkt i interessentanalysen og gevinstrealiseringsplanen når eierskap skal etableres. I interessentanalysen skal det fremgå hvem som er positive og hvem som er negative til tiltaket, mens de ulike gevinstansvarlige (hos interessentene) skal være identifisert i gevinstrealiseringsplanen. Dersom én eller flere gevinstansvarlige er negative til tiltaket, bør de som skal kontakte disse, gjøre et grundig forarbeid for å kunne motivere dem til å realisere gevinstene.

En gevinstansvarlig kan være uenig i deler av gevinstrealiseringsplanen. For eksempel kan størrelsen på en gevinst og tidspunktet for når den skal realiseres, være basert på forutsetninger som den gevinstansvarlige er uenig i. I slike tilfeller er det viktig at det oppnås enighet – for å sikre at den gevinstansvarlige har nok motivasjon til å gjøre det som kreves for å realisere gevinstene. Dersom størrelsen på gevinstene endres, må gevinstrealiseringsplanen oppdateres og legges frem for godkjenning av virksomhetsledelsen.

En potensielt krevende, men viktig oppgave er å vurdere hvordan gevinster skal brukes. Dette er primært virksomhetsledelsens ansvar, men det kan være delegert til den gevinstansvarlige å beslutte nøyaktig hvor frigjorte ressurser skal settes inn. Hvis en gevinst av et prosjekt er én time frigjort tid per uke for en gruppe av ansatte, og gevinsten ikke skal tas ut i form av nedbemanning, må den gevinstansvarlige ha et bevisst forhold til hva de frigjorte timene skal brukes til. Det kan være å øke kvaliteten på eksisterende oppgaver, utføre andre oppgaver eller redusere arbeidsbelastningen på de ansatte.

Det kan være nyttig å lage en oversikt til øverste leder i virksomheten over gevinstene og hvem som er ansvarlig for å realisere dem. Med en slik oversikt er lederen orientert uten å måtte forholde seg til hele gevinstrealiseringsplanen. Å lage en slik oversikt vil være særlig aktuelt dersom noen gevinster forventes å bli realisert innenfor ansvarsområdet til en annen virksomhet enn den som utvikler produktet eller tjenesten, siden det øker risikoen for at forankringen og forpliktelsen til å realisere disse gevinstene vil avta.

4.2 Jevnlig kontakt med de gevinstansvarlige og andre viktige interessenter

Hva menes med å ha kontakt med de gevinstansvarlige og andre viktige interessenter?

Hensikten med å ha jevnlig kontakt med de gevinstansvarlige og andre viktig interessenter er å sikre at forståelsen for og forankringen av gevinstene fremdeles er til stede hos de gevinstansvarlige, slik at de forplikter seg til den endringen som kommer som følge av prosjektets leveranser. Denne kontakten er sentral for å

- sikre at den gevinstansvarlige er kjent med hvilke gevinster som forventes av prosjektet, og størrelsen på dem
- oppnå enighet om hva den gevinstansvarlige må gjøre for at gevinstene skal kunne tas ut – det kan dreie seg om konkrete tiltak i organisasjonen, som kompetanseheving og omorganisering
- oppnå økt motivasjon og en sterkere følelse av eierskap til gevinstene hos den gevinstansvarlige

Når det etableres eierskap til en gevinst, bør det samtidig avtales en gjensidig forpliktende tidsplan som sikrer jevnlig kontakt mellom den gevinstansvarlige og henholdsvis prosjektet (i prosjektfasene) og linjeorganisasjonen (etter prosjekt avslutning). Hvor hyppig denne kontakten bør være, avhenger av tidsperspektivet for realiseringen av gevinsten og hvilken type gevinst det er snakk om. Dette er informasjon som skal ligge i gevinstrealiseringsplanen.

De gevinstansvarlige representerer altså de interessentene som oppnår gevinster som følge av prosjektet. I interessentanalysen vil det fremkomme om det også er grupper som på annet vis berøres av prosjektet, enten direkte eller indirekte – for eksempel grupper som kun vil få kostnadsvirkninger knyttet til prosjektet. Også disse interessentene bør følges opp for å skape forståelse for prosjektet, jf. beskrivelsen av interessentanalysen. Dersom det er gjort en grundig interessentanalyse, inneholder denne også informasjon om *hvordan* disse interessentene skal følges opp.

Hvem bør holde kontakten med de gevinstansvarlige?

Normalt bør de samme personene som *etablerte eierskapet til gevinstene*, være involvert i å holde kontakten med de gevinstansvarlige og andre interessenter.

Det betyr at personer som har god kjennskap til prosjektet, og som er involvert i oppdateringen av gevinstrealiseringsplanen, bør ha den jevnlig kontakten, mens det overordnede ansvaret ligger hos virksomhetsledelsen og bør være forankret der.

Dersom kontakten med de gevinstansvarlige og andre interessenter blir utført av noen i prosjektet, er det viktig at virksomhetsledelsen følger dette opp i beslutningspunkt 5, siden det er her prosjektet blir lagt ned. Dersom prosjektmedlemmene jobber i linjeorganisasjonen, kan de få denne oppgaven videreført. Dersom de ikke gjør det, må noen nye i linjeorganisasjonen overta oppgaven.

Når skal man ha kontakt med de gevinstansvarlige?

Kontakten med de gevinstansvarlige pågår gjennom alle de tre prosjektfasene. Når prosjektet avsluttes, skal det overleveres til linjen. Det er etter denne overleveringen at hoveddelen av gevinstrealiseringen i de fleste tilfeller skjer. I prosjekter som går over lengre tid, kan imidlertid gevinstrealiseringen skje også mens selve prosjektet pågår.

Ved overlevering av prosjektet er det særlig viktig å sørge for at de ansvarlige i linjen får nødvendig informasjon om status for eierskapet til gevinstene fra prosjektet (ved prosjektleder). Overleveringen skjer i beslutningspunkt 5. Dersom det i realiseringsfasen fremdeles er behov for å sikre forståelsen for og forankringen av gevinstene hos de gevinstansvarlige, må virksomhetsledelsen peke ut noen i virksomheten som har denne kontakten, siden prosjektet i denne fasen er lagt ned.



4.3 Gjennomføre tiltakene i gevinstrealiseringsplanen

Hva menes med å gjennomføre tiltakene i gevinstrealiseringsplanen?

Gevinstrealiseringsplanen er en operativ handlingsplan for virksomhetsledelsen. Den skal brukes av linjeorganisasjonen i oppfølgingen av prosjektets resultater.

Gjennomføringen av denne planen er kjernen i gevinstrealiseringsprosessen. *De tidlige omtalte aktivitetene etablere eierskap til gevinstene og jevnlig kontakt med de gevinstansvarlige og andre viktige interessenter* er særlig viktige forutsetninger for å få til en vellykket gevinstrealisering. Disse aktivitetene dreier seg om å forankre gevinstene og etablere og følge opp gevinstansvarligrollen slik at gevinstrealiseringen blir mer effektiv.

Det er viktig å være oppmerksom på at alle typer gevinster som er identifisert bør følges opp for at de skal bli realisert. Dette gjelder også kvalitetsgevinster, som vanligvis ikke gir utslag på virksomhetenes budsjetter. Hvordan oppfølgingen konkret skal skje, bør fremgå av gevinstrealiseringsplanen.

I gevinstrealiseringsplanen skal det stå hvilke konkrete *tiltak* som må gjennomføres for at de forventede gevinstene skal kunne realiseres. Det kan for eksempel være krevende, men nødvendig å iverksette motivasjons- og kompetansetiltak for at de ansatte skal akseptere endringene og bli motivert til å jobbe for å realisere gevinstene av prosjektet. Slike tiltak bør være gjennomført før beslutningspunkt 5, slik at linjeorganisasjonen er best mulig forberedt til realiseringsfasen. Andre utfordringer kan være knyttet til uforutsette tekniske forhold, organisatoriske endringer, det å få ut riktig informasjon til riktig tid til de berørte internt og eksternt, det å skaffe nødvendige ressurser for å sette en løsning i drift eller eksterne forhold som forsinker gevinstuttaket.

Gevinstrealiseringsplanen legger opp til løpende risikovurdering med tilhørende risikoreduserende tiltak. Dersom det er identifisert slike tiltak i gevinstrealiseringsplanen, bør virksomhetsledelsen eller de gevinstansvarlig vurdere om de skal iverksettes.

Hvem er ansvarlig for at tiltakene i gevinstrealiseringsplanen blir gjennomført?

Det er virksomhetsledelsen som har det overordnede ansvaret for at tiltakene i gevinstrealiseringsplanen blir gjennomført. Som en hovedregel er det de gevinstansvarlige (i linjeorganisasjonen) som får ansvar for gjennomføringen. De gevinstansvarlige kan også befinne seg i andre virksomheter, avhengig av hvor gevinstene forventes å bli realisert.

Tiltak som skal gjennomføres i prosjektperioden, kan delegeres til prosjektgruppen. Etter at prosjektet er lagt ned, må representanter fra linjeorganisasjonen ta seg av alle tiltak som skal gjennomføres.

Når skal man gjennomføre tiltakene i gevinstrealiseringsplanen?

Arbeidet med å gjennomføre tiltakene i gevinstrealiseringsplanen starter i beslutningspunkt 3. Arbeidet fortsetter i gjennomførings- og avslutningsfasene, mens det meste av innsatsen gjøres i realiseringsfasen, etter at prosjektet er avsluttet og linjeorganisasjonen har overtatt ansvaret for oppfølgingen.



5 Dokumentere realiserte gevinster



5.1 Dokumentere realiserte gevinster og vurdere mer gevinstrealisering

Hva vil det si å dokumentere realiserte gevinster?

Det å dokumentere realiserte gevinster innebærer å måle i hvilken grad de ulike gevinstene er realisert som forutsatt i gevinstrealiseringsplanen.

Dokumenteringen av realiserte gevinster er normalt en oppfølging av *nullpunktsmålingen*. En eventuell nullpunktsmåling skal være gjennomført på et tidspunkt før tiltaket har begynt å gi effekt i form av gevinster. Resultatene av nullpunktsmålingen brukes deretter som sammenlikningsgrunnlag for å måle hvor store gevinster prosjektet eller tiltaket faktisk har gitt.

Dersom det er betydelige avvik mellom størrelsen på disse *dokumenterte* gevinstene og størrelsen på de gevinstene som var *forventet* i gevinstrealiseringsplanen, bør linjeorganisasjonen undersøke hva som er årsakene til avvikene. Videre bør linjen vurdere om det er potensial for å ta ut større gevinster hvis det blir gjort mer gevinstrealiseringsarbeid.

Dersom det underveis er identifisert nye gevinster av prosjektet eller tiltaket, som virksomhetsledelsen ønsker å få realisert, bør også disse dokumenteres. Dette vil være positive, men ikke-forventede virkninger som skal være tatt inn i den oppdaterte gevinstrealiseringsplanen.

Hvem er ansvarlig for å dokumentere realiserte gevinster og vurdere mer gevinstrealisering?

Det er linjeorganisasjonen som er ansvarlig for å sikre dokumentering av realiserte gevinster og vurdere om det skal iverksettes mer arbeid med å realisere gevinster.

Beslutningen om hvorvidt det skal gjøres mer gevinstrealiseringsarbeid, tas av virksomhetsledelsen i beslutningspunkt 6.

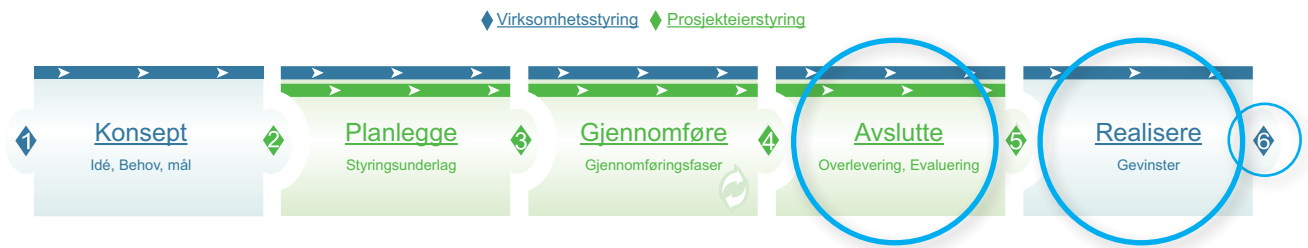
Når skal linjeorganisasjonen dokumentere realiserte gevinster og vurdere mer gevinstrealisering?

Dokumenteringen av de realiserte gevinstene skjer som oftest i realiseringsfasen. Det vil variere fra tiltak til tiltak hvor lenge etter at prosjektet er avsluttet, at dokumenteringen bør finne sted. Den oppdaterte gevinstrealiseringsplanen vil normalt gi indikasjoner på når alle (eller de fleste) gevinstene av prosjektet *forventes* å være realisert. I mange tilfeller bør imidlertid arbeidet starte tidligere enn i realiseringsfasen. Det gjelder særlig det å utvikle måleindikatorer eller planlegge en evaluering.

Det er én viktig avveining man må ta stilling til når man skal bestemme tidspunktet for å måle de realiserte gevinstene. På den ene side vil måling som er gjort en stund etter at prosjektet er avsluttet, normalt fremstå bedre med hensyn til gevinstoppnåelse. På den annen side er det slik at jo senere i tid målingene gjøres, desto vanskeligere er det å slå fast at gevinstene skyldes prosjektet og ikke andre endringer som har skjedd i prosjektets omgivelser.

I mange tilfeller vil man oppleve at tilstanden blir verre før den blir bedre. Det kan for eksempel skyldes at ansatte må gjennom en periode med opplæring og tilpassing til en ny måte å jobbe på, slik at de i en overgangsfase bruker lengre tid på samme oppgave enn de gjorde før endringen. Dette bør også være en faktor i vurderingen av når man skal gjennomføre måling av gevinstene, og i tolkningen av måleresultatene.

Linjeorganisasjonens vurdering av hvor store gevinster som eventuelt kan oppnås med mer gevinstrealiseringsarbeid, vil vanligvis skje mot slutten av realiseringsfasen. Denne vurderingen vil ligge til grunn for virksomhetsledelsens avgjørelse i beslutningspunkt 6 om hvorvidt linjeorganisasjonen skal bruke ressurser på å realisere ytterligere gevinster.



Hvordan kan de realiserte gevinstene dokumenteres?

Hvor omfattende jobben med å dokumentere gevinster skal være bør tilpasses hvor enkelt det er, og hvor store gevinstene forventes å bli.

Hvor grundig innsatsen skal være her, vil dessuten avhenge av hvor sikker virksomhetsledelsen ønsker å være på at de riktige størrelsene er målt (validitet) og at målingene er nøyaktige og pålitelige (reliabilitet). Dersom det forventes betydelige gevinster av et prosjekt, kan det rettferdiggjøre å bruke ekstra tid og ressurser på å utvikle gode indikatorer i forkant og eventuelt gjennomføre en grundig evaluering.

Dersom det er utført en nullpunktsmåling (skal være gjort før beslutningspunkt 5), vil det ligge forhåndsdefinerte indikatorer for én eller flere av gevinstene. Da skal man som et minimum følge opp med en ny måling av disse indikatorene. Det kan også være behov for å utvikle nye indikatorer. Se mer om måling ved hjelp av indikatorer under omtalen av *nullpunktsmåling* i kapittel 3.3.

Spørsmålet om målefrekvens bør ideelt sett avgjøres av hvor stort behovet for hyppige målinger er. I praksis kan det likevel være kostnadene forbundet med innhenting av data som bestemmer målefrekvensen. Dersom målingene kan automatiseres, vil det som regel være koste mindre å gjennomføre målinger hyppig og over lengre perioder. En annen fordel med automatisert måling er at det kan gi høyere kvalitet, siden målemetoden er standardisert, og at den dermed er mer robust med hensyn til feilkilder og andre avvik. En fallgrube man må være oppmerksom på i forbindelse med automatisering, er at man kan ende opp med å måle det det er enkelt å måle, men ikke det man faktisk bør måle, jf. omtale under nullpunktsmåling.

Å dokumentere gevinster ved hjelp av evaluering

I noen tilfeller bør man gjennomføre en bredere evaluering enn bare å måle på indikatorer. Det kan for eksempel være hvis

- det i mindre grad er klart på forhånd hva man skal måle
- det er vanskelig å måle sentrale gevinster ved hjelp av indikatorer
- man ønsker å være mest mulig sikker på at dokumentasjonen er korrekt
- man ønsker å undersøke årsak-virkning-sammenhenger nærmere

Dersom man skal benytte evalueringsmetode når man dokumenterer de realiserte gevinstene, kan DFØs *Sjekkliste for planlegging, gjennomføring og oppfølging av evalueringer* (2007) være et nyttig verktøy. Denne gir en god oversikt over hvordan evalueringsprosessen kan legges opp i en offentlig virksomhet. Her fremgår det at en evaluering gjøres i følgende fire faser, der særlig fase 2 og 3 er relevante i denne sammenheng:

1. Utarbeide oppdragsbeskrivelse
2. Planlegge evalueringen
 - a. *Beskriv bakgrunn og fastsett mål for evalueringen.*
 - b. *Fastsett evalueringskriterier og beskriv resultatkjeden.*
 - c. *Utarbeid evalueringsspørsmål.*
 - d. *Vurder databehov.*
 - e. *Utarbeid arbeidsplan og bestem organisering og budsjett.*
3. Gjennomføre evalueringen og kvalitetssikre underveis
 - a. *Innhent data.*
 - b. *Analyser data.*
 - c. *Utarbeid rapport.*
 - d. *Følg opp underveis og kvalitetssikre.*
4. Følg opp i etterkant av evalueringen og realisere gevinster
 - a. *Følg opp i etterkant av evalueringen.*
 - b. *Anvend evalueringen ut fra formålet med den.*

Hvordan vurderer man om det skal arbeides mer med realisering av gevinstene?

Når gevinstene er dokumentert, bør linjeorganisasjonen vurdere om det skal arbeides mer med å realisere gevinstene. Dersom gevinstene viser seg å være betydelig mindre enn det som var forventet, vil det være naturlig å se om det er forutsetninger som ikke er oppfylt, eller om risikofaktorer har slått til. Dersom forutsetningene ikke har blitt oppfylt, bør linjeorganisasjonen vurdere om ytterligere arbeid for å oppfylle forutsetningene kan forsvares, ut fra forventningen om stør-

relsen på gevinstene. Dersom det er risikofaktorer som har slått til, bør linjen vurdere å iverksette tiltak for å motvirke effekten av risikofaktorene, ut ifra en nytte–kostnad-vurdering.

5.2 Avsluttende rapportering av gevinstrealiseringsprosessen¹²

Hva er hensikten med avsluttende rapportering av gevinstrealiseringsprosessen?

Hensikten med å oppsummere gevinstrealiseringsprosessen er å gi en oversikt over de gevinstene som har blitt realisert som følge av tiltaket, og gi læring til neste gang linjeorganisasjonen skal planlegge gevinstrealisering. Dersom oppsummeringen gjøres på en god måte, kan man blant annet bli bedre i stand til å håndtere usikkerhet i neste prosjekt.

Det kan også være nyttig å vise til en slik rapport når man skal informere ulike eierinteresser, som styringsgruppe og overordnet departement, eller andre interessenter i prosjektet. Når de involverte vet at det skal gjennomføres en slutt-rapportering, kan det gi større insentiver til å tydeliggjøre størrelsen på gevinstene i gevinstrealiseringsplanen. Visshet om at det skal gjennomføres en slutt-rapportering, kan også bidra til at gevinstene ikke blir overvurdert i den innledende samfunns-økonomiske analysen.

Hva bør den avsluttende rapporteringen av gevinstrealiseringsprosessen inneholde?

Rapporten som utarbeides kan være kortfattet og kan gi svar på følgende spørsmål:

- Ble gevinstrealiseringsplanen oppdatert underveis og overlevert til linjen som planlagt?
- Hva ble de *faktiske* gevinstene av prosjektet sammenliknet med de planlagte gevinstene?
- Hva er eventuelt årsakene til at ikke alle planlagte gevinster ble hentet ut?
 - Var det forutsetninger som ble identifisert i gevinstrealiseringsplanen, som ikke ble oppfylt?
 - Inntraff noen av risikofaktorene som ble identifisert i gevinstrealiseringsplanen?
 - Var det andre årsaker til at størrelsen på noen av gevinstene ble overvurdert, eller at noen typer gevinster ikke ble realisert i det hele tatt?
- Ble noen gevinster større enn forutsatt i gevinstoversikten? Hvorfor ble de i så fall det?

¹² Denne avsluttende rapporteringen kan være en naturlig del av *konseptevalueringsrapporten*, dersom man følger Prosjektveiviseren.

- Dukket det opp ikke-forventede gevinster underveis?
 - Hvordan ble disse håndtert?
- Har rolle- og ansvarsfordelingen i prosjekt- og linjeorganisasjonen fungert etter hensikten? Hva fungerte, og hva fungerte ikke?
- Oppsummering: Hvilken lærdom kan trekkes her? Hvilke erfaringer bør virksomhetsledelsen ta med seg til gevinstrealiseringsprosessen i neste prosjekt?

Hvem er ansvarlig for å rapportere resultatet av gevinstrealiseringsprosessen?

Virksomhetsledelsen har ansvaret for å bestille den avsluttende rapporteringen. Linjeorganisasjonen utfører selve rapporteringen, før den godkjennes av ledelsen.

Når skal resultatet av gevinstrealiseringsprosessen rapporteres?

Resultatene skal rapporteres når størstedelen av prosjektets (forventede) gevinster er realisert. Rapporteringen presenteres i beslutningspunkt 6, når linjen skal ta stilling til eventuelle videre gevinstrealiseringstiltak.



Vedlegg

Vedlegg 1: Indikatorkatalog for IKT-prosjekter

Gevinster	Forslag til indikatorer
Reduserte kostnader ved tjenesteproduksjon/ytelse for virksomheten: <ul style="list-style-type: none">• redusert saksbehandlingstid / effektivisert intern saksbehandling (der teknologi overtar eller effektiviserer manuelt arbeid som registrering og svar, automatiserte feilrettinger, elektronisk arbeidsflyt)• samordningsgevinster, synergier internt som følge av ny teknologi	<ul style="list-style-type: none">• antall timeverk/årsverk frigjort• innsparing i kroner per år
Reduserte driftsutgifter for øvrig: <ul style="list-style-type: none">• blanketter, porto, telefon, utstyr, lokaler, lager, arkivfunksjoner, relatert infrastruktur m.m.	<ul style="list-style-type: none">• innsparing i kroner per år• antall timeverk/årsverk frigjort
Bedre informasjon til virksomhetens ledelse: <ul style="list-style-type: none">• bedre og raskere oversikt• bedre og raskere kommunikasjon innad og eksternt, bedre og raskere kjennskap til brukerbehov• enklere oppfyllelse av regler	<ul style="list-style-type: none">• søketid etter informasjon• antall timeverk/årsverk frigjort• ressursbruk knyttet til etterlevelse av regelverk
Bedre arbeidsmiljø i virksomheten: <ul style="list-style-type: none">• redusert arbeidstid, færre engasjementer• mindre stress, rutinearbeid og slitasje og færre uhell• økt motivasjon og økte karrieremuligheter	<ul style="list-style-type: none">• medarbeiderundersøkelser om jobbtilfredshet• turnover, sykefravær, evne til å beholde dyktige medarbeidere og ansiennitet• andel ansatte som avanserer / får nye oppgaver• antall ansatte som kan utføre fjernarbeid
Mer robust og sikker infrastruktur	<ul style="list-style-type: none">• kostnader til beredskap• kostnader til feilbehandling
Økt tillit og legitimitet til virksomheten hos brukere og ellers i samfunnet	<ul style="list-style-type: none">• brukerundersøkelser og spørreundersøkelser• omdømme og positive medieoppslag

<p>Bedre integrasjon mot andre virksomheter og aktører:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reduserte kostnader for tilliggende virksomheter ved økte samordningsmuligheter • redusert arbeid, synergivirkninger, økt kontroll og oversikt, m.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • innsparing i kroner per år • andel av kommunikasjon som går fra manuell til elektronisk <ul style="list-style-type: none"> – mot virksomheter man samhandler med – mot brukere • antall/andel fjernmøter • ventetid, reisetid og antall reiser
<p>Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet gjennom ny teknologi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bedre og lettere tilgjengelige tjenester • økning i andelen digitale tjenester, ev. tilrettelagte tjenester for spesielle grupper i samfunnet • mer helhetlig, enhetlig og god informasjon • færre kontaktpunkter, administrativ forenkling • enklere rutiner og raskere behandling, økt transparens • riktigere og mer enhetlig behandling, jevnere kvalitet og færre feil og korrigeringer • bedre skranketjenester på grunn av frigjort kapasitet og bedre individuell oppfølging • enklere, raskere og mer enhetlig rapportering • konkurransefortrinn for næringslivet (ved bedre offentlige tjenester) 	<ul style="list-style-type: none"> • For brukerne: <ul style="list-style-type: none"> – søketid og ventetid – brukerundersøkelser, fokusgrupper, brukerpaneler og andre former for tilbakemelding • For virksomhetene: <ul style="list-style-type: none"> – tidsbruk på feilrettinger og brannslukking – tidsbruk på klager • For samfunnet: <ul style="list-style-type: none"> – antall/andel positive medieoppslag
<p>Etablering av nye og bedre tjenester</p>	<ul style="list-style-type: none"> • undersøkelse som måler brukertilfredshet • kostnader / tidsbruk for brukerne ved nye tjenester sammenliknet med det gamle tilbudet
<p>Miljøgevinster / "Grønn IKT"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • andel papirbruk • antall CO₂-ekvivalenter

Vedlegg 2: Beskrivelse av roller og ansvar i gevinstrealiseringsprosessen

De fleste av rollebeskrivelsene her er basert på beskrivelsene i Difis Prosjektveiviseren, som igjen baserer seg i stor grad på prosjektmetoden Prince2.

Under beskrivelsen av hver rolle er det listet opp hvilke aktiviteter i gevinstrealiseringsprosessen det er hensiktsmessig at den aktuelle rollen har ansvar for *gjennomføringen* av.

Det er viktig å huske at det er virksomhetsledelsen som har det overordnede ansvaret for alle aktivitetene i gevinstrealiseringsprosessen. Det er imidlertid hensiktsmessig at ledelsen delegerer ansvaret for den praktiske gjennomføringen av en del aktiviteter til andre roller.

Det kan variere mellom virksomheter og mellom prosjekter hvilken fordeling av ansvar for gjennomføring som fungerer best. Den fordelingen som er foreslått her, kan være et utgangspunkt.

Virksomhetsledelsen

Virksomhetsledelsen er den overordnede ledelsen som finansierer og tildeler prosjektoppdraget.

Aktiviteter som bør være forbeholdt virksomhetsledelsen, er å

- sørge for at gevinstrealisering omtales i mandatet
- godkjenne prosjektmandat og prosjektforslag
- evaluere gevinstrealiseringsplan og beslutte videre gevinstrealiseringstiltak
- godkjenne avsluttende rapportering av gevinstrealiseringsprosessen

Linjeorganisasjonen eller virksomheten

Linjeorganisasjonen er den basisorganisasjonen prosjektet utgår fra, og som overtar prosjektets produkter/leveranser når prosjektet er avsluttet.

Linjeorganisasjonen er ansvarlig for å gjennomføre tiltak som er nedskrevet i gevinstrealiseringsplanen og godkjent av virksomhetsledelsen. Det må derfor være god dialog mellom prosjektet og linjeorganisasjonen i prosjektperioden, når gevinstrealiseringsplanen etableres, oppdateres og legges frem for virksomhetsledelsen for beslutning. Typiske aktiviteter for linjeorganisasjonen etter at prosjektet er avsluttet, er å lære opp ansatte i bruk av nye verktøy, etablere og følge opp endrede arbeidsprosesser og bidra til løpende forbedring basert på erfaringer med praktisk bruk av nye systemer.

De gevinstansvarlige

Det bør utpekes dedikerte personer som er ansvarlige for gevinstrealiseringen i linjeorganisasjonen. Disse gevinstansvarlige skal sørge for gjennomføring av de planlagte tiltakene for gevinstrealisering og følge opp at gevinstene blir realisert.

En gevinstansvarlig skal normalt være en leder plassert i den delen av linjeorganisasjonen som skal realisere en bestemt gevinst. Det kan for øvrig være flere gevinstansvarlige i ulike deler av linjeorganisasjonen som eier ulike deler av de planlagte gevinstene. Det kan også være gevinstansvarlige i andre virksomheter, avhengig av hvor gevinstene forventes å bli realisert.

De gevinstansvarlige bør være involvert i arbeidet med gevinstrealiseringen fra et tidlig stadium, det vil si fra planleggingen av prosjektet/tiltaket.

Aktiviteter som linjeorganisasjonen, herunder de gevinstansvarlige, bør utføre, er å

- lage prosjektmandat og prosjektforslag
- utarbeide samfunnsøkonomisk analyse
- sette opp gevinstoversikt
- utarbeide den første overordnede interessentanalysen
- gjennomføre nullpunktsmåling, ev. delegerer denne oppgaven til prosjektgruppen
- sørge for at tiltakene i den godkjente gevinstrealiseringsplanen blir gjennomført (særsilt ansvar for de gevinstansvarlige)
- dokumentere realiserede gevinster og vurdere behovet for ytterligere arbeid med gevinstrealisering
- ta seg av avsluttende rapportering av gevinstrealiseringsprosessen

Prosjekteieren

Prosjekteieren er den personen som blir utpekt som overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål og leverer de forventede gevinstene. Hvor et prosjekt skal forankres, og hvem som skal være prosjekteier, avhenger av innholdet i prosjektet, målene for prosjektet og hva prosjektet skal fokusere på. Det er ofte en avdelingsdirektør i den avdelingen som har det relevante fagansvaret, som blir prosjekteier.

Prosjekteieren skal sikre at prosjektet hele tiden har gevinster i fokus, at ansvar og myndighet er klarlagt, og at prosjektet styres etter "beste praksis". Prosjekteieren utnevner og er leder av et eventuelt prosjektstyre, og representerer kunden. Prosjekteieren skal følge opp prosjektets fremdrift og resultater, støtte prosjektlederen og prosjektgruppen i deres gjennomføring av prosjektet samt bidra til å sikre god overføring av prosjektet til drift og forvaltning i linjeorganisasjonen.

Prosjekteieren er den viktigste beslutningstakeren og skal ha et aktivt forhold til prosjektmodellen. Et vellykket prosjekt krever profesjonell prosjekteierstyring, det vil si at prosjekteier følger fremdriften i prosjektet tett og er ansvarlig for å fatte beslutninger knyttet til de ulike beslutningspunktene.

I denne veilederen blir prosjekteieren i liten grad nevnt eksplisitt, siden veilederen gjelder for både prosjekter og linjetiltak. I linjetiltak vil som oftest prosjekteieren være den lederen man rapporterer til.

Prosjektlederen

Prosjektlederen har fått delegert myndighet og ansvar til å lede prosjektet og levere de nødvendige produktene innenfor de rammene som er definert av prosjekteieren. Ansvar til prosjektlederen består i stor grad i å planlegge, delegere oppgaver til resten av prosjektteamet, overvåke aktiviteter og fremdrift og styre alle aspekter av prosjektet. Prosjektlederen skal motivere alle involverte til å bidra til å oppnå prosjektets mål innenfor krav og forventninger til tid, kostnad, kvalitet, omfang, gevinster og usikkerhet.

Ifølge Prosjektveiviseren blir det i beslutningspunkt 1 (beslutte utredning av idé) utpekt en utredningsleder for konseptfasen. Videre blir det i beslutningspunkt 2 (beslutte prosjektplanlegging) utpekt en prosjektleder for planleggingsfasen. Det er først i beslutningspunkt 3 det formelt besluttes at prosjektet skal gjennomføres, og det er her prosjektlederen for gjennomføringen blir utpekt.

Det kreves ulik kompetanse i de ulike fasene. Dermed kan det være nyttig å flytte prosjektlederansvaret mellom personer. I praksis er det imidlertid ofte samme person som leder de to første fasene, som blir prosjektleder for resten av prosjektet, ut ifra et ønske om kontinuitet.

Prosjektgruppen

Et prosjekt er en midlertidig organisasjon som er etablert med den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere det som var hensikten med arbeidet. En prosjektgruppe består av en prosjektleder og én eller flere prosjektmedarbeidere.

Aktiviteter som prosjektet bør utføre, er å

- gjennomføre nullpunktsmåling, dersom dette blir delegert til prosjektet
- sette opp gevinstkart
- detaljere og oppdatere interessentanalysen
- utarbeide og oppdatere gevinstrealiseringsplanen
- etablere eierskap til gevinstene hos de gevinstansvarlige
- ha jevnlig kontakt med de gevinstansvarlige

Interessentene

Interessentene er de gruppene og/eller de personene som på et eller annet vis kan bli påvirket av prosjektresultatet. Interessentene kan være den offentlige virksomheten som tilbyr en tjeneste, andre offentlige virksomheter, brukere av tjenesten, som privatpersoner, næringsliv og organisasjoner, samt andre som direkte eller indirekte vil få nytte- eller kostnadsvirkninger av prosjektet. Interessentene skal kartlegges i en egen interessentanalyse.

Litteraturliste

Bradley, Gerald (2010): *Benefit realisation management. A practical guide to achieving benefits through change.*

Finansdepartementet (2013): *Reglement for økonomistyring i staten.*

Finansdepartementet (2005): *Veileder i samfunnsøkonomiske analyser* (erstattet av Direktoratet for økonomistyring (2014)).

Flak, Leif Skiftenes (2012): *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer.*

Direktoratet for forvaltning og IKT (2014): *Prosjektveiviseren. En felles prosjektmodell for offentlig sektor.*

Direktoratet for økonomistyring (2007): *Hvordan få en god start på risikostyring i statlige virksomheter.*

Direktoratet for økonomistyring (2007): *Sjekkliste for planlegging, gjennomføring og oppfølging av evalueringer.*

Direktoratet for økonomistyring (2010): *Resultatmåling. Mål- og resultatstyring i staten.*

Direktoratet for økonomistyring (2011): *Bruk av informasjon om produktivitet i styringen av statlige virksomheter.* Rapport 3/2011.

Direktoratet for økonomistyring (2014): *Veileder i samfunnsøkonomiske analyser.*

Ward, John og Elizabeth Daniel (2012): *Benefits management. How to increase the business value of your IT projects.*



www.dfo.no

Direktoratet for økonomistyring
Internett: www.dfo.no/publikasjoner
E-post: gevinstrealisering@dfo.no
Telefon: 400 07 997