



ØKONOMISTYRELSEN

Vejledning til gevinstrerealisering

Juni 2022

Indhold

1. Indledning	3
1.1 Hvad er gevinster?	3
1.2 Hvad er gevinstrealisering?	4
2. Gevinstrealisering i statens it-projektmodel	5
2.1 Gevinster i fasemodellen	5
2.2 Gevinsttyper	6
2.3 Gevinstrealisering i fællesoffentlige projekter	6
2.4 Gevinstrealisering i projekter med store samfundsmæssige gevinster	6
2.5 Gevinstrealisering i projekter med agil it-systemudvikling	7
3. Proces for gevinstarbejdet	8
3.1 Identificering af projektets gevinster	9
3.2 Beskrivelse af projektets gevinster	11
3.3 Planlægning af gevinstrealisering	11
4. Roller og ansvar for gevinstrealisering	13
4.1 Gevinstejerens rolle og ansvar	13
4.2 Styregruppeformandens rolle og ansvar	13
4.3 Projektlederens rolle og ansvar	14
4.4 Roller i forbindelse med gevinstrealisering, når projektet arbejder efter agile it-udviklingsmetoder	14
5. Et gennemgående eksempel	15

1. Indledning

Statslige myndigheder skal opnå et udbytte (gevinster) af deres it-investeringer i form af effektiviseringer, besparelser og kvalitetsløft for myndigheden selv eller for eksterne interessenter. Derfor er formålet med denne vejledning at beskrive, hvordan arbejdet med gevinstrealisering kan foregå i statslige it-projekter. Vejledningen beskriver kernebegreber og processer for gevinstrealisering i statens it-projektmodel og skal gerne inspirere myndighederne til at gøre gevinstrealisering til en central del af projektets beslutningsgrundlag og efterfølgende til projektets styringsmæssige omdrejningspunkt.

Arbejdet med gevinstrealisering supplerer arbejdet med udarbejdelsen af projektgrundlaget og business casen. I projektgrundlaget indgår projektets overordnede gevinstdiagram og gevinstoversigt. En nærmere beskrivelse af både økonomiske og ikke-økonomiske gevinster samt en plan for realisering af gevinster indgår i business case grundlaget, og endelig indgår de økonomiske gevinster i projektets business case model. Der er således en tæt sammenhæng mellem projektets tilrettelæggelse, dets økonomi og gevinsterne.

Målgruppen for vejledningen er ledelser, styregrupper, gevinstejere og projektledere i statslige myndigheder, der skal gennemføre it-projekter.

1.1 Hvad er gevinster?

Projektets gevinster hænger tæt sammen med projektets overordnede formål. Formålet er den fremtidige tilstand, som projektet muliggør. Projektets gevinster er en nedbrydning og operationalisering af projektets formål, dvs. hvad er udbyttet af den fremtidige tilstand? Derfor kan man ikke tale om en gevinst uden en investering, der sætter os i stand til at gennemføre en forandring og skabe en ny fremtidig tilstand, som giver øgede fordele end den nuværende situation.

Nogle gange indikerer et formål tydeligt, hvilke gevinster, der sigtes efter, fx ”*Vi vil være styrelsen med de laveste omkostninger til effektiv aktindsigtsbåndtering*”. Andre formål er mere åbent formulerede, fx ”*Vi vil bringe en mand til månen og bringe ham sikkert tilbage igen inden udgangen af dette år*”¹. Dette formål afslører ikke, hvad gevinsterne ved projektet er. Var det for at vise Sovjetunionen, hvem der havde den teknologiske førertrøje på (og hvad var i givet fald gevinsten ved det?). Eller var gevinsten at cementere USA som verdens førende industrimagt ved at drive det amerikanske erhvervsliv ind i et teknologispring? Eller var det at afprøve, hvor langt offentligt/privat samarbejde kunne bringes?²

Gevinster er noget, som myndigheden eller interessenterne vurderer, er værdifuldt i forhold til at udvikle og optimere forretningen. Gevinster er et resultat af en forandring og begrundet værdien af forandringen. Forudsætninger for gevinster beskrives ofte med tillægsord, fx:

- *Højere* (indtjening, kundetilfredshed...)
- *Flere* (gennemløb pr. time, kunder...)
- *Bedre* (kvalitet, information...)
- *Billigere* (husleje, komponenter...)
- *Hurtigere* (sagsbehandlingstid, respons på spørgsmål...)
- *Lavere* (omkostninger, personalegennemstrømning...)
- *Færre* (ressourcer, sagsbehandlingsled...)

¹ 1961, USA's præsident John F. Kennedy om målet for Apollo-projektet.

² Kennedy gennemførte ikke sin gevinstrealisering fuldt ud, så vi ved det ikke med sikkerhed...

Ingen gevinster kommer af sig selv. Der vil altid skulle gøres en investering og bruges ressourcer på at sætte sig i stand til at gøre ting og løse opgaver på nye måder, der giver fordele og muligheder, der overstiger de omkostninger og ressourcer, der er lagt i det.

Gevinster skal være målbare, hvis man sætter sig mål for, hvilke gevinster, der ønskes og som skal kunne konstateres som opnået. Fx *hvor meget* højere kundetilfredshed stræbes der efter? *Hvor meget* lavere skal omkostningerne blive? *Hvor mange* flere gennemløb pr. dag stræbes der efter?

1.2 Hvad er gevinstrealisering?

Gevinstrealisering er som disciplin tæt integreret med udmøntning af strategier, forandringsledelse og projektledelse. Den indeholder metoder, teknikker og værktøjer til systematisk at identificere, estimere, planlægge, følge op på og høste gevinster. Der er en række fordele ved at anlægge en systematisk tilgang til gevinstrealisering i hele perioden fra en idé fostres til gevinsternes fulde potentiale er realiseret:

- Der skabes større værdi af it-investeringerne.
- Det skærper myndigheders porteføljestyring af projekter, herunder prioritering af projekter og dialogen mellem ledelse og medarbejdere hhv. forretningen og myndighedens egen it-organisation.
- Det skærper myndigheders diskussioner om de enkelte projekters scope, hvis det er tydeligt, hvilke elementer, der skaber størst forretningsmæssig værdi for forretningen.
- Business casen operationaliseres og bliver mere realistisk i både indhold og forudsætninger. Fx bliver det tydeligere, hvilke gevinster det er realistisk at høste, og hvilke der mere er teoretiske (fx korte tidsbesparelser fordelt over mange medarbejdere).
- Der sikres et større forretningsmæssigt fokus i de forandringer, det er valgt at gennemføre.

1.3 Retningslinjer for gevinstrealisering

På baggrund af erfaringerne med at gennemgå statslige it-projekters gevinster i en årrække har Statens It-råd etableret en række retningslinjer for arbejdet med gevinster i statslige it-projekter. For projekter, som indgår i It-rådets portefølje inddrages retningslinjerne i It-rådets risikovurdering og rådgivning.

- Kun styrende gevinster – såvel økonomiske som ikke-økonomiske - for projektet skal indgå i projektets business case
- Gevinster bør aktivt anvendes som styringsparametre for de beslutninger, som træffes undervejs i projektet i bestræbelserne på at opfylde projektets formål.
- Antallet af styrende gevinster bør begrænses til 1-4 konkrete og operationelle gevinster, som kan fungere som løbende pejlemærker i styringen af projektet.
- Gevinster skal være forankret i styregruppen og alle gevinster skal som udgangspunkt være ejet af en navngiven person, der er medlem af styregruppen og repræsenterer forretningen.
- Ved projektafslutning bør projektet sikre, at gevinsterne fortsat er realistiske, målbare og velbeskrevne og at de indgår i projektets overleveringsplan.

2. Gevinstrealisering i statens it-projektmodel

2.1 Gevinster i fasemodellen

I statens it-projektmodel lægges der op til, at it-projekter arbejder på at identificere de centrale (1-4), styrende gevinster, som berettiger projektet. Disse styrende gevinster er udgangspunkt for scope, planlægning og styring af projektet. Øvrige gevinster er ikke afgørende for beslutningen om at gennemføre projektet. Helt tilsvarende er det, i hvert fald i de tidlige stadier af idé- og analysefaserne, kun de helt overordnede leverancer, der skal tilvejebringes, som forudsætninger for, at de styrende gevinster kan realiseres.

Når statslige it-projekter gennemføres med fokus på de ønskede gevinster, skal arbejdet med gevinsterrealisering være integreret i projektet og påbegyndes så tidligt som muligt. Derfor starter arbejdet allerede i idéfasen med identifikation af projektets mulige gevinster. Den første version af projektets overordnede gevinstdiagram udarbejdes og er med til at definere projektets scope og konsekvenser for forretningen, herunder hvilke forandringer projektet medfører. Det overordnede gevinstdiagram er en del af projektgrundlaget og indgår sammen med planen for analysefasen i beslutningsgrundlaget for om analysefasen kan påbegyndes.

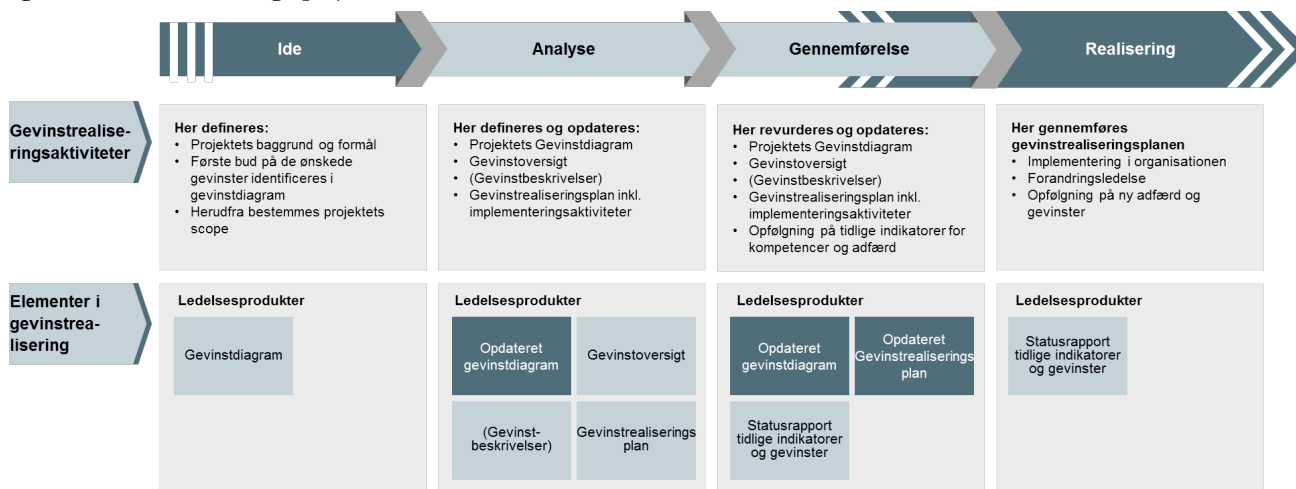
I analysefasen opdateres gevinstdiagrammet i iterationer, efterhånden som forståelsen for projektet øges, og gevinsterne beskrives mere detaljeret. Der udarbejdes en gevinstoversigt over de økonomiske og ikke-økonomiske gevinster, som styregruppen beslutter, er de vigtigste i projektet. I projektgrundlaget indsættes det overordnede gevinstdiagram sammen med en gevinstoversigt, mens det mere detaljerede gevinstdiagram og dybere beskrivelser af gevinsterne indsættes i business case grundlaget og indgår i projektets baseline ved afslutning af analysefasen.

I gennemførelsesfasen vil det være relevant at genbesøge gevinstdiagram og gevinsterrealiseringsplan, når der sker ændringer i projektets rammer og vilkår, forventninger justeres eller personer i centrale roller skiftes ud. Er der behov for løbende at træffe beslutninger og prioritere – fx i agile udviklingsprojekter – vil mulighederne for at opnå og/eller maksimere de ønskede gevinster indgå i konsekvensanalyserne. I gennemførelsesfasen indgår opfølgning på realisering af tidlige indikatorer og gevinster som en del af den halvårslige statusrapportering til It-rådet.

Ved afslutningen af gennemførelsesfasen skal det opdaterede gevinstdiagram indsættes i gevinsterrealiseringsplanen, som nu overdrages til modtagerorganisationens gevinstejere, der har ansvaret for at gennemføre de udestående aktiviteter og målinger i realiseringsfasen. I praksis kan der være projekter, hvor gevinsterrealiseringen allerede starter i gennemførelsesfasen, hvilket er illustreret i nedenstående figur.

Figur 2.1 viser, hvordan et gevinsterfokus kommer til udtryk i faserne i statens it-projektmodel.

Figur 2.1: Gevinsterrealisering i projektets faser



2.2 Gevinsttyper

Som eksemplet med Apollo projektets mulige gevinster antydede, er gevinster ikke nødvendigvis en entydig økonomisk gevinst. I statens it-projektmodel skelnes imellem økonomiske og ikke-økonomiske gevinster.

- **Økonomiske gevinster**

Økonomiske gevinster kendetegnes ved, at de kan opgøres i kroner og ører. Økonomiske gevinster er underopdelt i 3 kategorier:

- **Budgetmæssige gevinster** er en nedbringelse af omkostninger, men besparelsen holdes ikke i myndigheden. Besparelsen kan henføres til en specifik statslig konto og kan skæres væk eller anvendes på tværgående prioriteringer.
- **Produktivitmæssige gevinster** er også en nedbringelse af omkostninger, men hvor de sparede midler holdes internt i myndigheden til at styrke andre områder. Midlerne kan henføres til en specifik statslig konto og kan anvendes til at løse flere eller nye opgaver eller på anden måde forbedre serviceniveauet.
- **Samfundsøkonomiske gevinster** er en nedbringelse af omkostninger eller øgede indtægter for interessenter udenfor myndigheden, dvs. økonomiske gevinster uden direkte effekt på en statslig myndigheds budget, såsom økonomiske gevinster for regioner, kommuner, erhvervslivet eller borgere.

- **Ikke-økonomiske gevinster**

Ikke økonomiske gevinster kan ikke opgøres i kroner og ører, men skal stadig operationaliseres i målbare enheder, så det er muligt at afgøre, om de realiseres. *Eksempel:* der kan formentlig godt argumenteres for, at mere tilfredse medarbejdere har en betydning produktiviteten i en statslig organisation. Det kan i sig selv være vanskeligt at opgøre den økonomiske værdi af mere tilfredse medarbejdere i kroner og ører. Derfor kan man opstille de gevinster, der er ved et bedre image for en myndighed som ikke-økonomiske gevinster.

2.3 Gevinstrealisering i fællesoffentlige projekter

Der er en særlig kompleksitet i forhold til gevinstrealisering forbundet med projekter, som går på tværs af myndigheder eller hvor en myndighed har ansvaret for udvikling, mens gevinster i stort omfang realiseres i andre myndigheder.

Det er den projektejende myndighed, som skal udarbejde business case grundlaget og business case modellen. Modtagerorganisationerne skal bidrage til identifikation, beskrivelse og estimering af gevinstpotentialet. Men i denne type projekt kan gevinstrealiseringen kun i begrænset omfang gennemføres af den projektejende myndighed alene, da den ændrede adfærd og gevinstrealisering skal slå igennem i andre myndigheder, hos virksomheder eller borgere. Derfor skal business case grundlaget og business case modellen kun omfatte de gevinster, som den projektejende myndighed kan estimere og følge op på.

Gevinstrealiseringsarbejdet kan i disse projekter med fordel skaleres, så hver myndighed støttes i deres individuelle gevinstrealiseringsplanlægning. Dette kan fx ske ved, at der udarbejdes lokale gevinstdiagrammer og gevinstrealiseringsplaner for hver af de modtagende myndigheder. Dette understøtter deres arbejde med at gennemføre deres organisatoriske implementering. I disse tilfælde vil det være hensigtsmæssigt, at gevinstrealiseringsplanerne for modtagerorganisationerne også omfatter aktiviteter i løbet af projektets gennemførelsesfase.

2.4 Gevinstrealisering i projekter med store samfundsmæssige gevinster

Ligesom ved fællesoffentlige projekter, kan myndigheder med projekter med store samfundsmæssige gevinster kun medtage de gevinster i business case grundlaget og business case modellen, som den projektejende myndighed kan estimere og følge op på.

Projektet skal også udarbejde en gevinstrealiseringsplan, der redegør for, hvordan projektet kan understøtte gevinstrealiseringen, også selvom der muligvis kun kan følges op på tidlige indikatorer (fx antal brugere eller antal transaktioner) og ikke på selve gevinsten (fx lettere hverdag for borgerne eller nye muligheder for virksomheder).

2.5 Gevinstrealisering i projekter med agil it-systemudvikling

Udvikling af it-systemer efter agile metoder og gevinstrealisering supplerer hinanden godt, da de begge har det samme mål om at fokusere på og prioritere det, der giver mest værdi.

I gevinstrealiseringsarbejdet defineres leverancer, herunder ikke mindst, hvad selve it-systemet skal understøtte, efter hvad, der enten er afgørende for, eller bedst understøtter, ønskede forretningsmæssige gevinster. I de agile it-udviklingsmetoder prioriterer man Minimum Viable Products (MVP) øverst i sin it-udvikling, dvs. de dele af en mulig it-løsning, der lige nøjagtig er nok for, at det giver mening at udvikle it-systemet. Når gevinstrealisering og agile it-udviklingsmetoder sammentænkes, er MVP de dele af it-systemet, der understøtter og muliggør realisering af de styrende gevinster. Der vil naturligvis også typisk indgå helt nødvendige tekniske komponenter i MVP, hvis de er en forudsætning for overhovedet at udvikle it-systemet.

Både gevinstrealisering og agile it-udviklingsmetoder kræver et helt tæt samarbejde mellem projektet og den del af forretningen, der skal it-understøttes. Denne tætte dialog og løbende sparring om prioritering af den it-understøttelse, der skal med i næste sprint og næste release gør, at it-løsningen også under udvikling hele tiden justeres til at understøtte de ønskede gevinster bedst muligt.

3. Proces for gevinstarbejdet

Arbejdet med gevinstrealisering kan med fordel ske gennem tre trin: identifikation, beskrivelse og planlægning af gevinstrealisering, som vist i Figur 3.1.

Figur 3.1: Trin i gevinstrealiseringsforløbet



Den foreslåede proces i Figur 3.1: Trin i gevinstrealiseringsforløbet er udarbejdet for at understøtte gevinstfokus og gevinstrealisering for it-projekter i alle faser af projektet og efter projektets afslutning. Processen indeholder en række værktøjer:

- **Gevinstdiagram** giver et visuelt overblik over hele projektet ved at vise, hvordan projektets formål er nedbrudt i ønskede, styrende gevinster, og hvilke hovedleverancer, der skal til for at realisere gevinster gennem tilegnelse af nye kompetencer og ændret adfærd.
- **Gevinstoversigt** fastslår ejerskab og samler op på de identificerede projektgevinster og viser det forventede gevinstpotentiale i overblikform.
- **Gevinstbeskrivelse** giver en detaljeret beskrivelse af de enkelte projektgevinster, og hvordan de forventes realiseret. Værktøjet til gevinstbeskrivelser er ikke en obligatorisk del af statens it-projektmodel. Det anbefales, at projekterne arbejder med en detaljeret beskrivelse af de styrende gevinster i samarbejde med modtagerorganisationerne. Det er med til at sikre, at både projektledelsen og forretningen til fulde forstår de gevinster, som projektet skal realisere. Desuden understøtter værktøjet den senere udarbejdelse af gevinstrealiseringsplanen.
- **Gevinstrealiseringsplan** beskriver, hvordan projektet vil måle gevinster og tidlige indikatorer og hvilke implementeringsaktiviteter, der er planlagt i realiseringsfasen. De samlede aktiviteter for at implementere it-løsninger og realisere gevinster, er delt i to:
 - *Alle* aktiviteter, der planlægges gennemført *før* projektet nedlægges, dvs. til og med gennemførelsesfasen, skal findes i projektets almindelige projektplaner.
 - *Alle* aktiviteter, der planlægges gennemført *efter*, at projektet er nedlagt, dvs. i realiseringsfasen, skal findes i gevinstrealiseringsplanen.
- **Gevinstrealiseringskemaer** indeholder målemetode og målepunkter for gevinster og tidlige indikatorer. Gevinstrealiseringskemaerne udarbejdes i analysefasen og bruges til opfølgning på gevinstrealisering i både projektet og realiseringsperioden.

- **Implementeringsaktiviteter efter projektafslutning:** Beskrivelse af implementeringsaktiviteter, som modtagerorganisationen planlægger at udføre for at sikre gevinstrealisering efter projektets afslutning.

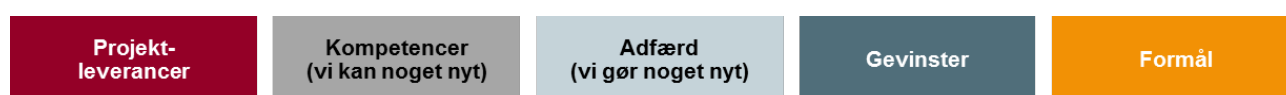
3.1 Identificering af projektets gevinster

Første trin i arbejdet med gevinster er at identificere dem. Gevinstdiagrammet er et redskab hertil. Det illustrerer sammenhængen mellem projektets leverancer, nye kompetencer i organisationen, ny adfærd, ønskede gevinster og formål med projektet.

Gevinstdiagrammet

Gevinstdiagrammet bygges fra højre mod venstre og tager udgangspunkt i projektets formål. Gevinstdiagrammet indeholder følgende begreber.

Figur 3.2: Gevinstdiagrammets begreber



Gevinster

Ud fra projektets formål identificeres de ønskede styrende gevinster, hvis realisering tilsammen opfylder formålet. For at identificere gevinsterne stilles spørgsmålet: hvis organisationen når det opstillede formål, hvilke gevinster vil det så give organisationen?

Eksempel: Hvis det er formålet med et projektet at nedbringe sagsbehandlingstiden for håndtering af klager fra gennemsnitligt 10 timer til 6 timer, vil en mulig gevinst være, at organisationen kan styrke den forebyggende indsats mod [...] med 4 årsværk. Der kan meget vel være andre gevinster.

Ændret adfærd eller ændrede arbejdsgange

Baseret på gevinsterne identificeres den ændrede adfærd hos berørte interessenter, der er forudsætninger for, at gevinsterne realiseres. For at identificere de nødvendige adfærdsændringer stilles spørgsmålet: Hvad skal de enkelte grupper af interessenter gøre anderledes, for at gevinsterne kan realiseres?

Eksempel: Hvis sagsbehandlingstiden for klager skal nedbringes til gennemsnitligt 6 timer, kræver det, at berørte medarbejdere får en ny arbejdsgang, hvor de anvender en elektronisk sammenstilling af data fremfor manuelt at sammenstille de pågældende data.

Kompetencer

Derefter identificeres de nye kompetencer, som de berørte interessenter skal have for at kunne arbejde på den nye måde. Behovet for kompetencer sætter rammen for de leverancer, som projektet skal levere. For at identificere de nødvendige nye kompetencer stilles spørgsmålet: Hvad skal de enkelte grupper af interessenter kunne som forudsætning for, at der skabes nyt adfærd?

Eksempel: Klagesagsmedarbejderne skal kunne anmode om data fra de fødesystemer, der kan give et sammenstillet datagrundlag.

Leverancer

Til sidst klarlægges, hvilke hovedleverancer (tekniske såvel som forandringsleverancer), der sammen med de nye kompetencer er nødvendige for at muliggøre den nye adfærd. For at identificere nødvendige leverancer stilles spørgsmålet: Hvilke leverancer (konkrete produkter og deres implementering) skal der til – i sammenhæng med nye kompetencer og ændret adfærd – for at vi kan understøtte de ønskede gevinster bedst muligt?

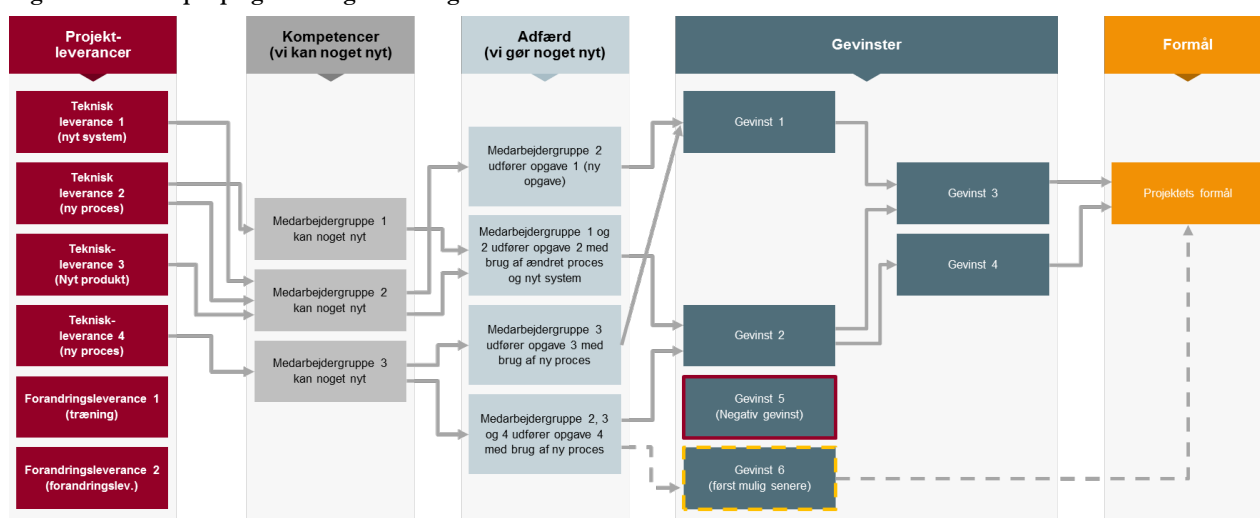
Eksempel: Det vil kræve data fra [...] fødesystemer, der skal sammenkøres af en databroker og eksponeres i en god it-brugergrænseflade, så klagesagsmedarbejdere kan anmode om relevante sammenstillede data til deres sagsbehandling.

I beskrivelsen herover fremstår arbejdet meget linært. I praksis vil det samlede gevinstdiagram blive til i et større antal iterationer, hvor man hele tiden bliver klogere og vender tilbage og justerer de enkelte elementer.

Gevinstdiagrammet skal have sporbarhed både fra højre og venstre. Læses det fra højre gives svaret på, hvordan formålet er nedbrudt i gevinster, og hvilke leverancer vil sammen med nye kompetencer og ny adfærd lede til gevinsterne. Læses det fra venstre mod højre, svares der på, hvorfor det netop er disse leverancer, der sammen med netop disse kompetencer og ændret adfærd, giver netop disse gevinster, som vi opnår på vejen mod at indfri projektets formål.

Pilene i gevinstdiagrammet illustrerer de væsentligste sammenhænge og forudsætninger i gevinstdiagrammet.

Figur 3.3: Eksempel på generisk gevinstdiagram



Udarbejdelsen af gevinstdiagrammet skal ske i tæt samarbejde med forretningen og derigennem skabe fælles sigtelinjer, engagement i projektet og ejerskab i forhold til de ønskede gevinster.

Det er vigtigt, at der fokuseres på de vigtigste gevinster, som projektet skal muliggøre og de tilhørende tidlige indikatorer. Det er projektets gevinstejere og styregruppeformand, der afgør, hvilke gevinster, der er de vigtigste, og som projektet dermed skal styre efter. Antallet bør begrænses af hensyn til fokus og med henblik på at begrænse omfanget af opfølgningen til de gevinster, der betyder mest.

Gevinstoversigt

Projektets gevinstoversigt er, som gevinstdiagrammet, en del af projektgrundlaget og anvendes til at give et samlet overblik over projektets økonomiske og ikke-økonomiske ønskede gevinster. Oversigten udarbejdes i tæt samarbejde med dem, der har det overordnede ansvar for at realisere de enkelte gevinster.

Tabel 3.1: Gevinstoversigt for økonomiske gevinster

ID	Gevinst-navn	Gevinst-type	Beskrivelse	Gevinstejere	Gevinst-potentiale
G1	[Skriv gevinst-navn]	[Økonomisk]	[Beskriv gevinsten helt kort]	[Angiv ejer]	[Beskriv potentiale og evt. enhed]
G2					

Tabel 3.2: Gevinstoversigt for ikke-økonomiske gevinster

ID	Gevinst-navn	Gevinst-type	Beskrivelse	Gevinstejer	Gevinst-potentiale
G#	[Skriv ge- vinst- navn]	[Ikke økon- omisk]	[Beskriv gevinsten helt kort]	[Angiv ejer]	[Beskriv poten- tiale og evt. en- hed]
G#					

Med udgangspunkt i gevinstdiagrammet beskrives de styrende gevinster i gevinstoversigten. Gevinst ID og -navn skal kunne genfindes i gevinstdiagrammet. Herefter gives en kort beskrivelse af gevinsten og gevinstejeren.

3.2 Beskrivelse af projektets gevinster

Det er ikke obligatorisk at bruge de gevinstbeskrivelser, der hører til statens it-projektmodel, men det anbefales at anvende dem eller tilsvarende til støtte for den detaljerede forståelse af hver gevinst. Ved at udarbejde gevinstbeskrivelser opnås en fælles forståelse for de ønskede gevinsters forudsætninger i form af:

- Gevinstbeskrivelse – hvad går gevinsten ud på?
- Gevinstejer – hvem er ansvarlig for at sikre realisering af gevinsten?
- Hvor i forretningen realiseres gevinsten? – hvor kan gevinsten observeres?
- Tidshorizont for gevinstrealisering – hvornår kan gevinsten konstateres? evt. en kvantificering pr. år.
- Gevinsttype
- Gevinstpotentiale, mio. kr. eller anden måleenhed for ikke-økonomiske gevinster.
- Tidlige indikatorer (adfærd og kompetencer) for gevinstens realisering – hvilke indikatorer kan anvendes til at indikere, at forudsætningerne for gevinsten realiseres?
- Gevinst risici – hvilke risici er knyttet til realiseringen af gevinsten?
- Beregningsprincipper for gevinstpotentiale – hvilke antagelser er det gjort i beregningerne?
- Datakilde til estimat
- Planlagte handlinger til at præcisere estimatet

Gevinstbeskrivelser bør udarbejdes for de styrende gevinster og støtter arbejdet med at udarbejde projektets gevinstrealiseringsplan, business case grundlag og business case model. Se dokumentet *Gevinstbeskrivelser og business case dokumentation* for yderligere information.

3.3 Planlægning af gevinstrealisering

Det tredje trin er planlægning af gevinstrealiseringen, hvortil der anvendes en gevinstrealiseringsplan. Projektets gevinstrealiseringsplan er en del af business case grundlaget for projektet.

Gevinstrealiseringsplanen udarbejdes i samarbejde med de dele af forretningen, der skal have it-understøttet deres arbejdsområde. Den udarbejdes i analysefasen, opdateres løbende i projektets levetid og overdrages til gevinstej(er) ved projektets afslutning. Planen anvendes til at støtte den organisatoriske implementering og til at støtte fastholdelse af ny adfærd i forretningen efter projektets afslutning. De realiseringsaktiviteter, der finder sted i gennemførelsesfasen bør planlægges og gennemføres som en del af projektplanen.

Gevinstrealiseringsplanen har to sektioner:

- Gevinstrealiseringsskemaer
- Implementeringsaktiviteter til gevinstrealisering efter projektafslutning

Gevinstrealiseringsskemaer

Et gevinstrealiseringsskema er en konkret opfølgings- og måleplan for en gevinst samt gevinstens tidlige indikatorer. Der udarbejdes et gevinstrealiseringsskema for hver gevinst. Gevinstrealiseringsskemaet beskriver, hvordan

der vil blive fulgt op på den pågældende gevinst og de tilhørende tidlige indikatorer ved at opstille målepunkter, målemetoder, tidspunkt for målinger, ansvar for at foretage måling samt forventet og realiseret resultat.

For projekter, der følges af Statens It-råd følges der op på fremdrift i gevinstrealiseringen i de halvårslige statusrapporter. Efter projektet lukkes ned ved afslutningen af gennemførelsesfasen fortsætter statusrapporteringen på gevinstrealiseringen efter hhv. et halvt år og et år.

Opstilling af tidlige indikatorer og målepunkter samt opfølgningen på realiseringen skal støtte organisationen i at opnå så høj realiseringsgrad som muligt. Ved at følge op på forventningerne til de tidlige indikatorer får organisationen viden om, hvordan den organisatoriske implementering fungerer. Det giver organisationen mulighed for at rette op og revurdere indsatsen tidligt i forløbet, hvis resultaterne ligger under det forventede niveau. Hvis de tidlige indikatorer viser bedre resultater end forventet, kan organisationen vurdere om potentialet i virkeligheden er større end forventet og arbejde for et endnu bedre resultat.

Implementeringsaktiviteter til gevinstrealisering efter projektafslutning

Sektionen med implementeringsaktiviteter anvendes til at dokumentere de aktiviteter, det er nødvendigt at gennemføre efter projektafslutning for at fastholde adfærdsændringen og sikre fortsat organisatorisk implementering og gevinstrealisering i forretningen.

Ved udarbejdelsen tages der udgangspunkt i gevinstdiagrammet, gevinstoversigten og eventuelle gevinstbeskrivelser, som anvendes til at identificere de forandrings- og implementeringsaktiviteter, der er nødvendige for hver af de ønskede gevinster. Hver gevinst ejer skal overveje, hvem i modtagerorganisationen, der skal gennemføre aktiviteterne og hvem, der skal være ansvarlige for at måle på resultaterne.

4. Roller og ansvar for gevinstrealisering

Fokus på gevinstrealiseringen påvirker mange personer både i og uden for projektorganisationen. De mest centrale roller i projektorganisationen i relation til gevinstrealisering er gevinstejeren, styregruppeformanden og projektlederen.

4.1 Gevinstejerens rolle og ansvar

Gevinstejeren har to primære ansvarsområder:

1. Ansvar for, at de ønskede styrende gevinster identificeres, beskrives og planlægges.
2. At stille krav til projektets leverancer, der muliggør flest gevinster.

Projektets gevinstejer repræsenterer de kommende brugere i projektets styregruppe. Det vil derudover være hensigtsmæssigt, at der udnævnes et antal lokale gevinstejere i modtagerorganisationerne, som har tilstrækkelig ledelseskraft til at sikre, at de nødvendige organisatoriske forandringer sker.

Gevinstejere – både den overordnede gevinstejer og eventuelle lokale gevinstejere - bør inddrages i projektet allerede i idéfasen og påbegynde identificeringen af de ønskede gevinster. Arbejdet med gevinsterne udbygges i analysefasen og kræver deltagelse fra modtagerorganisationerne. Selve processen er en del af forankringen af projektet og ejerskabet ift. gevinstrealiseringen, idet det er repræsentanter fra de dele af organisationen, der skal realisere gevinsterne, som arbejder med at beskrive og planlægge dem.

I gennemførelsesfasen vurderer gevinstejeren løbende gevinstpotentialet for at vurdere, om der er nye muligheder eller om de eksisterende fortsat er opnåelige. Herudover sikrer gevinstejer, at projektet så vidt muligt planlægges, således at det er muligt at realisere gevinsterne allerede tidligt i projektet., samt at prioriteringer i projektet foretages under hensyntagen til at sikre, at gevinster optimeres. Til bl.a. at understøtte, at der sker en prioritering ift. gevinster i agile udviklingsprojekter udpeger gevinstejeren en Product Owner, som har den fornødne erfaring og indsigt i de forretningsgange, som projektet påvirker.

Derudover sikrer gevinstejer, at modtagerorganisationen forberedes og at den organisatoriske implementering gennemføres effektivt. Som en del af dette sikrer gevinstejer opfølgning og måling af, om de tidlige indikatorer realiseres som forventet og justerer implementeringsindsatsen om nødvendigt.

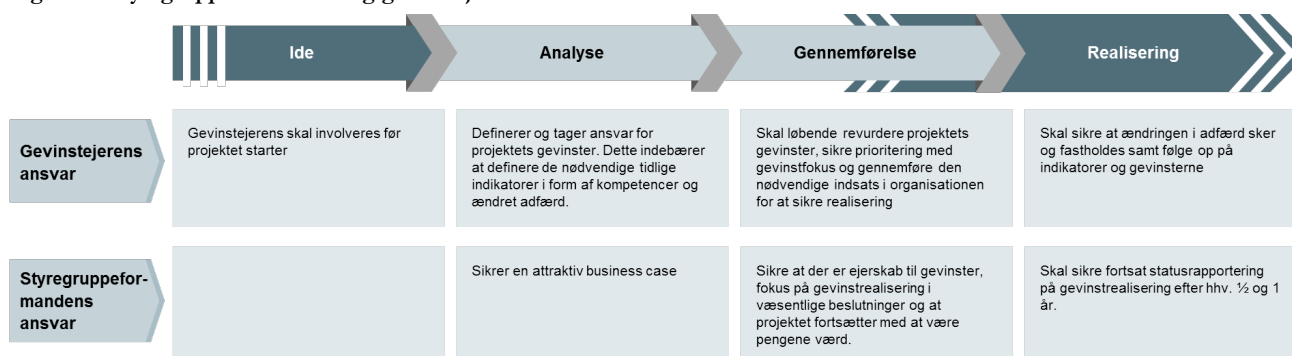
Gevinstejerens ansvar fortsætter i realiseringsfasen, hvor gevinstrealiseringsplanen gennemføres og justeres efter behov. Gevinstejeren skal sikre, at der er fortsat fokus på opfølgning og rapportering på gevinstrealiseringen.

4.2 Styregruppeformandens rolle og ansvar

Styregruppeformanden har det overordnede forretningsmæssige ansvar for projektet, hvilket indebærer at sikre, at projektet er værd at bruge penge og ressourcer på. Det betyder, at styregruppeformanden skal sikre, at der er en positiv overvægt mellem de forventede gevinster og de krav, der stilles til projektet. Det er styregruppeformandens ansvar at sikre, at de øvrige roller i styregruppen lever op til deres ansvar, herunder at gevinster identificeres, estimeres, har ejere med et realiseringsansvar samt er realistiske at opnå. Samlet betyder det, at styregruppeformanden har et ansvar i forhold til gevinstrealiseringen i analyse- og gennemførelsesfasen.

Figur 4.1 illustrerer gevinstejerens og styregruppeformandens ansvar i de enkelte faser i forløbet.

Figur 4.1: Styregruppeformanden og gevinstejerens ansvar



4.3 Projektlederens rolle og ansvar

Et tydeligt fokus på gevinster igennem hele projektets levetid har ligeledes betydning for projektlederens rolle og ansvar. Der er særligt to arbejdsområder, hvor projektlederen har en vigtig rolle at spille:

1. Arbejdet med at facilitere projektets gevinstforløb som udgangspunkt for projektdokumentation, projektets business case grundlag og gevinstrealiseringsplan
2. Arbejdet med en integreret styring af leverancer og gevinster og opfølgning på projektplanen og gevinstrealiseringsplanen under projektets gennemførelse.

I forbindelse med gevinstrealisering har projektlederen primært et faciliteringsansvar. Projektlederen skal ikke identificere og estimere gevinster, men derimod sørge for, at det bliver gjort og dokumentere input og beslutninger i gevinstelementerne i hhv. projektgrundlaget og business case grundlaget samt business case modellen. Hvis projektlederen selv har en stor faglig indsigt, kan det være hensigtsmæssigt at lade en anden facilitere de relevante workshops og lade projektlederen indgå som fagperson.

Ved afslutningen af gennemførelsesfasen sikrer projektlederen, at projektet leverer en status på realisering af tidlige indikatorer og gevinster til dato og en evaluering af arbejdet med gevinster i projektføreløbet. Projektet opdaterer gevinstrealiseringsplanen og overdrager den til gevinstejereren, der har ansvaret for det videre arbejde i realiseringsfasen.

4.4 Roller i forbindelse med gevinstrealisering, når projektet arbejder efter agile it-udviklingsmetoder

Der er to nye roller i statens it-projektmodel, som understøtter det agile it-udviklingsarbejde, Product Owner og Scrum Master.

I gevinstrealiseringsarbejdet er Product Owneren helt central, fordi det er denne rolle, der er den aktive forbindelsesofficer mellem udviklingsteamet og forretningen. Samtidig er vedkommende ansvarlig for hele tiden at holde projektets backlog opdateret med de aftalte prioriteringer.

Product Owneren arbejder tæt sammen med gevinstejereren i styregruppen og arbejder under dennes mandat.

Product Owneren er ideelt set med i hele projektføreløbet, fra idéfasen med de indledende formuleringer af gevinsterne, over en aktiv rolle i analysefasen, hvor projektets backlog udformes i overensstemmelse med gevinstarbejdet, til en styrende og ledende koordineringsrolle i gennemførelsesfasen.

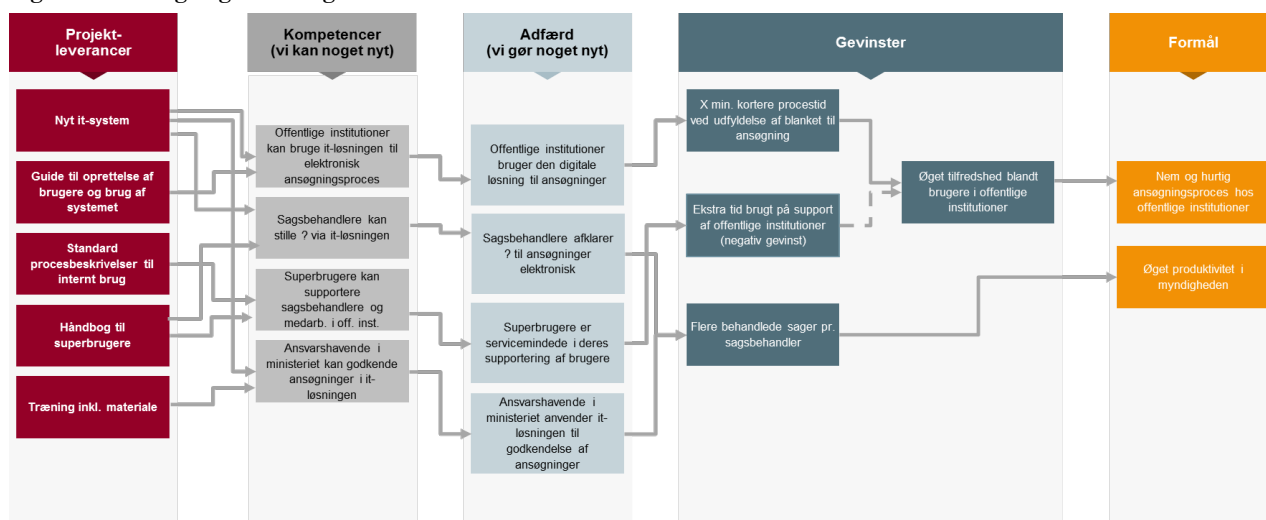
5. Et gennemgående eksempel

Dette afsnit giver et eksempel på, hvordan de elementer, der indgår i gevinstrealiseringsarbejdet, er udfyldt og anvendt på et konkret projekt. Eksemplet dækker udformning af et gevinstdiagram og udfyldelse af gevinstoversigten, gevinstbeskrivelsen, gevinstrealiseringskemaet, og oversigten over implementeringsaktiviteter i realiseringsfasen.

Eksemplet taget udgangspunkt i et fiktivt projekt, hvor en sagsbehandlingsenhed skal have et nyt sagsbehandlingssystem. Formålet med indkøb og implementering af et nyt sagsbehandlingssystem er mere effektiv sagsbehandling og overholdelse af ny EU-lovgivning. Eksemplet forenklet i forhold til, hvordan et it-projekt normalt ville se ud.

Nedenfor er et eksempel på uddrag af et gevinstdiagram for vores fiktive projekt.

Figur 5.1: Uddrag af gevinstdiagram



På baggrund af gevinstdiagrammet udfyldes en gevinstoversigt, der indeholder en kort beskrivelse af de gevinster, som det er vigtigt for organisationen at realisere. Eksemplet nedenfor indeholder kun en gevinst, som er en ikke-økonomisk gevinst.

Diagrammet i eksemplet kunne være mere udfoldet. Der vil også kunne optræde gevinster som fx kortere sagsbehandlingstid, flere straks afgørelser, flere behandlede sager pr. sagsbehandler. Men i dette eksempel er et af kerneproblemerne, at sagsbehandlingen i dag ofte sker på et fejlbehæftet grundlag, da sagsbehandlerne selv skal finde den nødvendige information fra mange kilder, mens andet skal indtastes manuelt, hvilket gør det vanskeligt at overskue, om man har fået alt med og om, informationen er opdateret. Dette er i baggrundsanalysen for projektet identificeret som den primære kilde til de mange tilbageløb i sagsbehandlingen – og det er årsagen til, at projektets styregruppe mener, at den gevinst, man skal forfølge i dette projekt, er antallet af tilbageløb og ikke kortere procestid, da den sidstnævnte også kan opnås vha. andre tiltag. Et eksempel på en økonomisk gevinst, som også kunne have optrådt i eksemplet kunne være: ”Færre klager over afgørelser som følge af fejl i datagrundlag”, hvor man direkte kan måle, hvad det koster, at behandle en klage af denne type, hvilket muligvis kan opgøres som budgetreduktion eller øget produktivitet.

Table 5.1: Eksempel på gevinstoversigt

ID	Gevinst-navn	Gevinst-type	Beskrivelse	Gevinstejer	Gevinst-potentiale
G1	Færre tilbageløb i sagsbehandlingen.	Ikke-økonomisk	I dag forekommer tilbageløb i op til 33 pct. af sagerne på en måned. Dette skal reduceres betragteligt.	Navn Navnesen, afdelingschef for sagsbehandling i Styrelse X	Antal tilbageløb pga. fejl i datagrundlag <10 pct.

Gevinstoversigten indeholder nu de gevinster, som det er besluttet, er de vigtigste at forfølge og dermed skal være styrende for projektet.

Derefter udarbejdes en detaljeret gevinstbeskrivelse for gevinsterne. Herunder ses et eksempel på en gevinstbeskrivelse for G1 i gevinstoversigtseksemplet.

Tabel 5.2: Eksempel på en gevinstbeskrivelse

Gevinstnavn	Færre tilbageløb i sagsbehandlingen
Gevinst ID	G1
Gevinstbeskrivelse	I dag forekommer større eller mindre tilbageløb i op til 33 pct. af sagerne på en måned, som kan henføres til fejl i datagrundlaget for sagsbehandlingen for bestemte typer af sager, hvilket påvirker både produktivitet og arbejdsglæde. I fremtiden ønskes antallet af tilbageløb som følge af fejl i datagrundlaget reduceret.
Gevinstejer	Navn Navnesen, afdelingschef for sagsbehandling, Styrelse X
Hvor realiseres gevinsten?	Styrelse X, sagsbehandlingsafdelingen, primært i afdeling 2 og 4, som sidder med de berørte sagstyper.
Gevinstpotentiale	Reduktion til under 10 pct.
Datakilde	Sagsbehandlerne registrerer årsagerne til tilbageløb i sagsbehandlingen.
Beregningsprincipper	Beregnes som antallet af tilbageløb som følge af fejl i datagrundlaget set i forhold til antallet af behandlede sager.
Planlagte handlinger til at kvalificere gevinstpotential	Potentialet er afdækket i analyse xx. Der følges løbende med i udviklingen i antallet af tilbageløb for at validere, om grundlaget for forventningerne ændrer sig.
Tidshorisont for gevinstrealisering	Det forventes, at den fulde effekt opnås 6-8 måneder efter projektafslutning, når alle sagsbehandlere er fuldt fortrolige med det nye system og eventuelle systemfejl mv. er udbedret.
Tidlige indikatorer for gevinstens realisering	<p>Kompetencer:</p> <p>Alle sagsbehandlere kan oprette og behandle sager i det nye system, hvilket testes på:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antal deltagere med under 5 fejl ved eksamen. • Pulsmåling hver måned, hvor sagsbehandlere selv vurderer, om de er klar til at arbejde på den nye måde. <p>Tidlig indikator A1, "Ny adfærd": Sagsbehandlerne forholder sig aktivt til præ-udfyldt information og supplerer om nødvendigt, som kan følges ved:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observationer af sagsbehandlernes fremgangsmåde i sagsbehandling • Antallet af sager, der tilføres opdateret information <p>(Baggrundsinformation: Tidligere blev der brugt så meget tid på at fremfinde information, at der grundet arbejdspress ikke altid blev vurderet om informationen var komplet eller opdateret.)</p>

Når det er besluttet, hvilke gevinster, der skal styres efter og realiseres som følge af projektet udarbejdes gevinstrealiseringsplanen.

I gevinstrealiseringsplanen udarbejdes et gevinstrealiseringsskema for hver gevinst, hvor der tages stilling til opfølgning på realisering af gevinsterne og den takt, som de forventes realiseret i samt hvem, der følger op.

Her er et eksempel på, hvordan et færdigt gevinstrealiseringsskema kunne se ud. Eksemplet her er igen G1 fra gevinstoversigten og gevinstbeskrivelsen. Gevinstrealiseringsskemaet indeholder målepunkter for hver af projektets gevinster med tilhørende tidlige indikatorer.

Gevinstrealiseringsskemaet bruges aktivt af projektleder og gvinstejerne både til opfølgning og til forventningsafstemning med den eller de modtagerorganisationer, som skal levere gevinsterne.

Tabel 5.3: Eksempel på et gevinstrealiseringsskema

Måleenhed	Målemetode	Måle-ansvarlig	Måletidspunkt	Mål	
				Forventet	Måleresultat
Gevinst: Færre tilbageløb i sagsbehandlingen					
Kobling til tidlige indikatorer: A1 og K1					
Antallet af sager, hvor tilbageløb er forårsaget af fejl i datagrundlaget	Årsagen registreres af sagsbehandlere ved tilbageløb. Data opsamles af afdelingschef	Navn, Navnesen, afdelingschef for sagsbehandling, Styrelse X	Dato for hvornår de enkelte målinger skal foregå.	De resultater, vi forventer.	De resultater, vi rent faktisk måler.
			3 måneder fra udrulning	< 20 pct.	
			6 måneder fra udrulning	< 10 pct.	
Gevinst: [Indsæt ID og gevinstnavn fra gevinstdiagram]					
Kobling til tidlige indikatorer: [indsæt ID og navn på "Ny adfærd" og "Nye kompetencer" fra gevinstdiagrammet]. De tidlige indikatorer er koblet til gevinsten via pile i diagrammet.					
[indsæt for hver gevinst]					

Tabel 5.4: Væsentlige tidlige indikatorer i form af ny adfærd

Måleenhed	Målemetode	Måle-ansvarlig	Måletidspunkt	Mål	
				Forventet	Måleresultat
"Ny adfærd": A1- Sagsbehandlerne forholder sig aktivt til præ-udfyldt information og supplerer om nødvendigt					
Antallet af sager, der tilføres opdateret information.	Kan trækkes fra systemet	Systemansvarlig Peter, Petersen	Dato for hvornår de enkelte målinger skal foregå.	De resultater, vi forventer.	De resultater, vi rent faktisk måler.
			14 dage efter go live	Data opdateret/nyt tilføjet i 10 pct. af behandlede sager	
			1 måned efter go live	Data opdateret/nyt tilføjet i 25 pct. af behandlede sager	
"Ny adfærd": [Indsæt ID og navn fra gevinstdiagram]					
[indsæt for hver ny adfærd]					

Måleenhed	Målemetode	Måle-ansvarlig	Måletidspunkt	Mål	
				Forventet	Måleresultat

Tabel 5.5: Illustrativt eksempel på en beskrivelse af implementeringsaktiviteter

Implementeringsaktiviteter til gevinstrealisering i realiseringsfasen			
Beskrivelse af implementeringsaktivitet	Gevinstkobling	Deadline/dato	Ansvarlig ²
Team-læringsmøder: Ugentligt teammøde med opsamling på gode erfaringer og eventuelle dårlige med tid til drøftelse og videndeling.	G1: Færre tilbageløb i sagsbehandlingen	Ugentligt efter lancering.	Teamkoordinator 2 og 4 i sagsbehandlingsafdeling
Holdningspåvirkning	G1: Færre tilbageløb i sagsbehandlingen	Løbende individuelle samtaler med sagsbehandlere, hvor det drøftes, om der lægges tilstrækkelig vægt på kvalitetssikring af data, nu når de præsenteres forudfyldt.	Teamkoordinator 2 og 4 i sagsbehandlingsafdeling