



## Gevinstrealisering i offentlige it-projekter

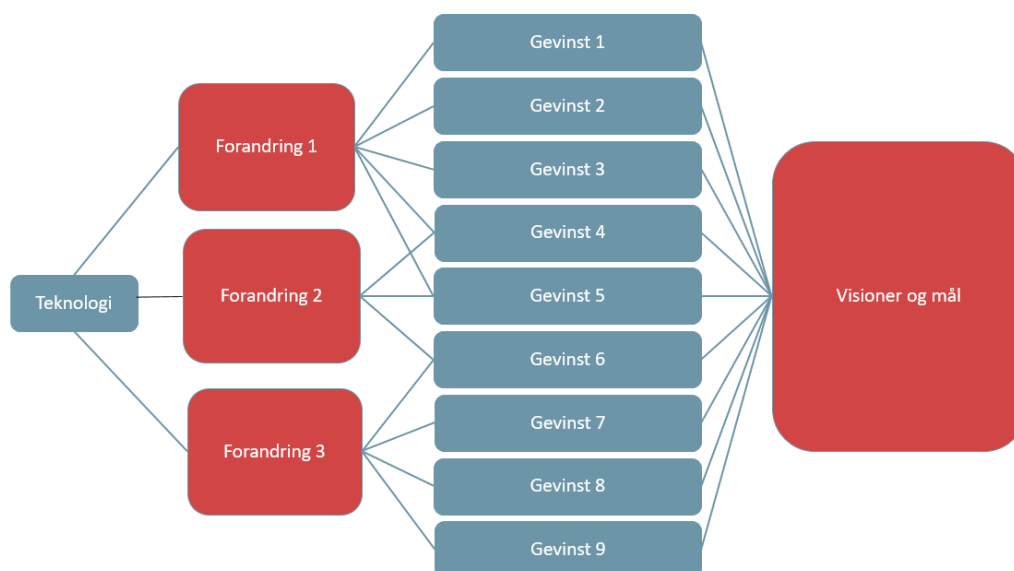
Med dette whitepaper får du viden om, hvordan du forankrer dine it-projekter forretningsmæssigt – dvs. sætter fokus på balancen mellem teknologi, processer og organisation - og gør arbejdet med gevinstrealisering målbart og konkret. Det klarlægges også, hvorfor en stor del af gevinsterne med it ligger i de organisatoriske forandringer, og du får inspiration til at håndtere den del.

## INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Indledning .....	3
2.	Definition og anvendelse af en business case .....	3
3.	Grundlag for udarbejdelse af en stærk business case .....	4
3.1	Hvorfor – hvilken værdi skal vi skabe? .....	4
3.2	Konkrete målsætninger og potentiale .....	6
3.3	Gevinstpotentialitet ved de forskellige tilgange .....	6
4.	Hvordan – hvilken proces skal gennemføres? .....	7
4.1	Realistisk estimering af indsats .....	7
5.	Hvad – hvilke produkter skal vælges? .....	8
5.1	Valg af it-løsninger og platform .....	8
6.	Anvendelse af business casen i projektføreløbet .....	9
7.	Gevinstrealiseringsplan – sådan gørES gevinsterne målbare .....	10
7.1	De rette mennesker på opgaven .....	10
7.2	Synlig sammenhæng mellem gevinster, forretningsmål og leverancer .....	11
7.3	Beskrivelse af hver enkelt gevinst .....	13
8.	Implementeringen er også et forandringsprojekt .....	14
9.	Ændringshåndtering og porteføljestyring .....	14
10.	Konklusion og anbefalinger .....	15

# 1 INDLEDNING

Et stigende antal kommuner, offentlige institutioner og virksomheder (herefter benævnt virksomheder) investerer store beløb i it-projekter for optimalt at kunne understøtte sin strategi og drift. Projekterne er ikke længere "kun" teknologiprojekter, men i stigende grad forretnings- eller forandringsprojekter, der bidrager aktivt til virksomhedens kvalitetskabelse, produktivitet og effektivitet. Derfor stiger kravet om målbare forbedringer tilsvarende.



Figur 1: Ovenstående gevinsttræ afspejler de sammenhængende faktorer som bliver påvirket ved digitalisering

Gevinsttræer og forandringsprojekter er om nogen ryggraden i arbejdet med gevinstrealiseringsplanen, der skal sikre den praktiske implementering af de besluttede initiativer. For det er her vi sammenkæder de mål og visioner der er for forretningen, med den digitalisering vi er på vej ud i. Det er herfra vi kan planlægge de handlinger, der skal ske for at skabe forandringerne og høste gevinsterne, og herfra vi kan udlede hvilke elementer, der skal indgå i vores business case.

Alligevel viser analyser, at de potentielle gevinster i it-projekter ikke høstes optimalt. Kun en meget lille andel af virksomhederne arbejder målrettet med gevinstrealisering. Uden dette arbejde vil et it-projekt forblive en omkostning med fokus på leverancer, tidsplaner og økonomi snarere end, hvilken værdi it-projektet potentielt kan bidrage med.

Bruger virksomheden i den indledende fase derimod tilstrækkelig tid på at forankre projektet forretningsmæssigt, sikre et stærkt styringsgrundlag og definere rammerne for opfølgning, øges sandsynligheden for at høste de ønskede gevinster markant. Og her kommer business casen ind som et vigtigt redskab. Business casen er både et godt beslutningsgrundlag for investeringer og budgetter samt et vigtigt styringsværktøj til sikring af værdiskabelse og gevinstrealisering.

## 2 DEFINITION OG ANVENDELSE AF EN BUSINESS CASE

Business casen er det styrende element for valg af it-løsning, grundlag for en optimal implementering og for vurdering af, om projektets målsætninger er nået. Den er ikke et "engangsværktøj", der udelukkende bruges i beslutningsfasen. Se den derimod som et dynamisk værktøj og et styringsgrundlag, som virksomheden undervejs i projektet reviderer, beregner alternativer på, udleder konsekvenser af osv. Ønsker om ændringer forekommer naturligt i takt med, at projektdeltagernes viden øges under forløbet. Når virksomheden afstemmer

og opdaterer business casen med de ændringer, der kommer ud af de enkelte faser, sikrer den det fælles styringsgrundlag for projektgrupper, styregrupper og virksomhedens ledelse.

### En business case er et projektudviklings- og styringsværktøj

Casen opbygges som en dynamisk model, der både benytter økonomiske beregninger, inddrager bløde faktorer og skaber et samlet overblik over projektets rammer. Casen bruges undervejs i projektet til at overvåge udviklingen på de forskellige parametre.

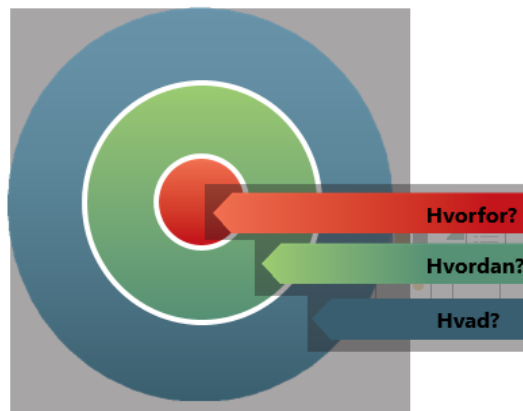
Kilde: Computerworld

## 3. GRUNDLAG FOR UDARBEJDELSE AF EN STÆRK BUSINESS CASE

En business case er i første omgang ledelsens beslutningsgrundlag og skal dermed forankres ledelsesmæssigt. Involvering af ledelsen sikrer, at det planlagte projekt er afstemt med forretningens øvrige mål og overordnede strategi. Samtidig giver business casen fælles fodslag i ledelsen, der tidligt i processen træffer de grundlæggende beslutninger om retningen for og omfanget af det kommende projekt. Det er naturligt, at der på tværs i organisationen er forskellige syn på, hvad man vil opnå med projektet, og netop derfor er det en fordel, at ledelsen på forhånd har drøftet de organisatoriske udfordringer og er nået til enighed, inden projektet startes op.

Følgende 3 perspektiver hører med i overvejelserne, uanset hvilket projekt virksomheden står over for:

1. Hvorfor – hvilken værdi skal vi skabe?
2. Hvordan – hvilken proces skal vi igennem?
3. Hvad – hvilke produkter skal vi vælge?

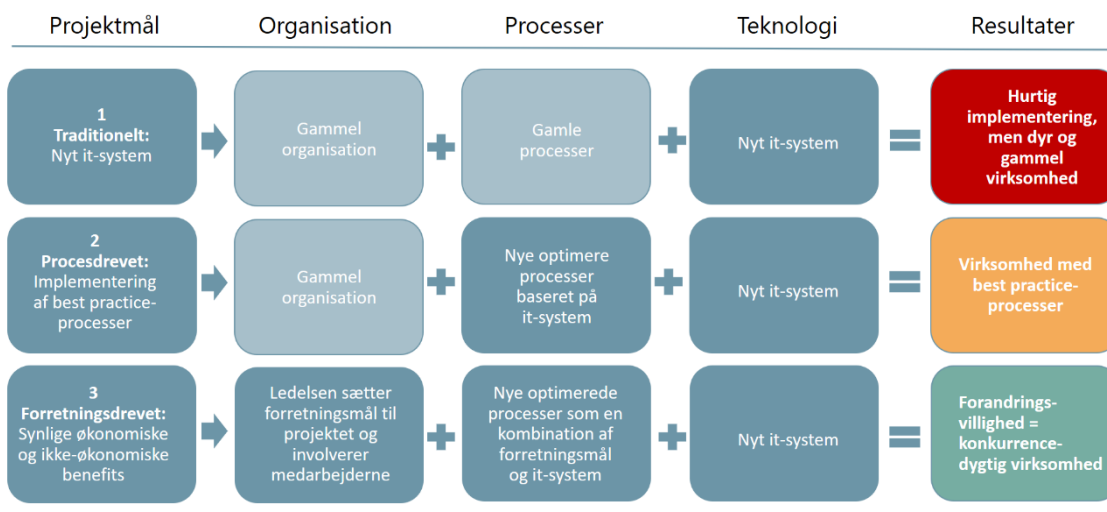


Figur 2: De 3 perspektiver

### 3.1 HVORFOR – HVILKEN VÆRDI SKAL VI SKABE?

#### Klart formuleret formål med projektet

Et centralt punkt for projektets succes er en tydelig definition af formålet med it-implementeringen. Et klart formål medvirker til at formulere projektets ambition og omfang. Samtidig bidrager det til en fælles forståelse i organisationen for, hvorfor projektet er vigtigt.



Figur 3: Formålet med it-projektet, tilgangen til opgaven og valg af teknologisk løsning er afgørende elementer, som man skal være fuldstændig bevidst og afklaret omkring – inden projektopstart.

**Eksempel 1: Erstatte gammel teknologi med ny – teknologidrevet/traditionel tilgang**

Er formålet alene at udskifte teknologien, er det essentielt at styre projektet i forhold til omkostninger. Dette formål er ofte gældende ved opgraderingsprojekter, hvor eksisterende løsning føres over på ny teknologi. Tilgangen ses også, når virksomheden ikke tillægger projektet forretningsmæssig betydning og opfatter it-projektet som ukompliceret ud fra devisen "Hvor svært kan det være?". Gevinstpotentialet beskrives kun i forhold til teknologi, dvs. hvad leverancen er. Disse projekter kan være særdeles risikofyldte, da man typisk ikke har beskrevet, hvilken forretningsmæssig værdi man forventer at opnå (projektets hvorfor), og hvordan det påvirker forretningen.

**Eksempel 2: Effektivisere arbejdsgange og frigøre ressourcer – procesdrevet tilgang**

Er formålet at arbejde med udvikling af nogle af de mest kritiske forretningsprocesser, skal virksomheden afstemme forventninger til, hvilke processer den ønsker udviklet, og hvilke erfarne ressourcer fra organisationen der skal deltage i projektet. Her optimerer virksomheden udvalgte processer og opnår ad den vej en effektivisering og frigivelse af ressourcer. Gevinstpotentialet beskrives primært i forhold til processer og har dermed fokus på effektivisering – men ofte også kvalitetsforøgelse. Udfordringen ligger typisk i, hvordan man sikrer implementeringen og forandringsledelsen, hvis ændringerne ligger for langt fra brugernes nuværende dagligdag, og hvis forståelsen for, hvorfor vi gennemfører projektet, er utilstrækkelig.

**Eksempel 3: Realisere forretningsmæssige mål – forretningsdrevet tilgang**

Den forretningsdrevne implementering inkluderer ovenstående eksempler, men har desuden et skarpt fokus på et sæt af konkrete mål og ambitioner formuleret af ledelsen. Heri tages udgangspunkt i udfordringer, forbedringsområder eller konkrete kundekrav, der skal løses i projektet. Disse mål giver grundlaget for optimering af både processer og styringsredskaber på tværs af virksomheden. Tilgangen sikrer samtidig grundlaget i den forandringsledelse, der efterfølgende vil være fundamental for at kunne realisere succesfulde forretningsmæssige projekter. Denne tilgang har også det højeste ambitionsniveau og skal indeholde gode beskrivelser af både hvorfor, hvordan og hvad, der er indeholdt i projektet. Udfordringen i disse projekter kan være, at den kompleksitet, der ligger i projektstyringen, ikke erkendes eller undervurderes, da der er mange interesser i spil.

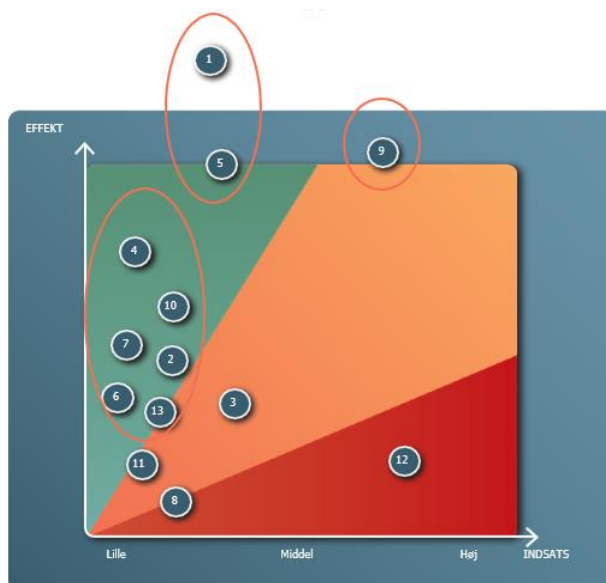
### 3.2 KONKRETE MÅLSÆTNINGER OG POTENTIALE

Når der er enighed om projektets overordnede formål, skal virksomheden præcisere de konkrete målsætninger og forventede gevinster. Det kan være alt lige fra strategiske mål, en målsætning om en teknologibaseret understøttelse eller serviceforbedring til en mere virksomhedsorienteret målsætning om f.eks. effektiv sagsbehandling.

Stærkere, robuste og mere smidige processer, eliminering af fejl eller optimering af manuelle aktiviteter med en bedre it-understøttelse er andre eksempler på konkrete målsætninger. Altså, det drejer sig om at gøre sine målsætninger konkrete, målbare og synlige.

Når virksomheden definerer målsætninger for et kommende it-projekt, skal udgangspunktet være nuværende udfordringer ("pains") og fremtidige forbedringsmuligheder. Dette er især vigtigt i de områder, hvor forandringsledelsen skal være i højsædet. Målsætninger bearbejdes og prioriteres efterfølgende ud fra et muligt potentiale. Ofte viser det sig, at ønsker til systemer kun indeholder et begrænset potentiale eller begrænset forretningsmæssig værdi. Områder, der indledningsvist har været nedprioriteret eller politisk "tilsidesat", kan vise sig at være nogle af de mest gevinstskabende for projektet – vurderet på baggrund af hhv. indsats og effekt.

Baseret på de enkelte målsætningers potentiale bør ledelsen foretage en prioritering af, hvilke målsætninger der skal ligge til grund for det kommende projekt. Prioriteringen kan ske ud fra størst potentiale og tilhørende indsats.

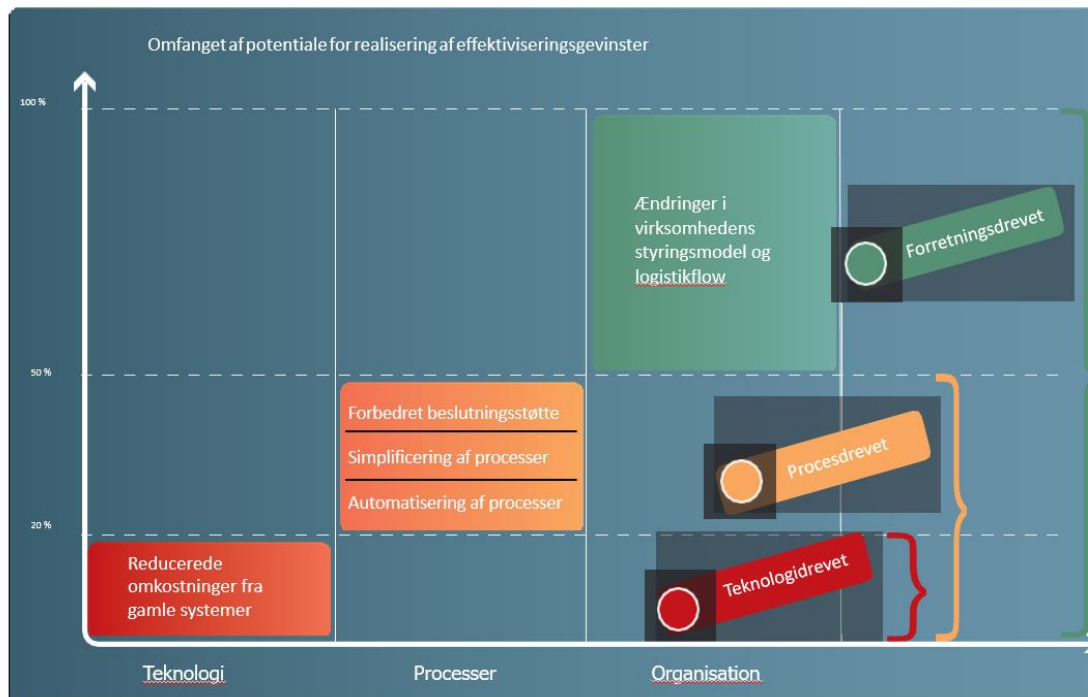


Figur 4: Nogle målsætninger vil helt åbenlyst skulle indgå i projektet, f.eks. 1 og 5 i figuren, mens andre bør fravælges, f.eks. 12. Endvidere er der nogle målsætninger, hvor potentialet eller den forretningsmæssige værdi er af en størrelse, hvor det bør overvejes, om de skal vente til senere faser (11 og 8).

### 3.3 GEVINSTPOTENTIALET VED DE FORSKELLIGE TILGANGE

Virksomhedens valg af tilgang til it-projektet har stor betydning for projektets gevinstpotentiale. Vores erfaring siger, at det største potentiale (50 %) ligger i, at virksomheden udnytter muligheden for ændringer i den organisatoriske struktur eller styringsmodel. Årsagen til at mange virksomheder oplever, at de ikke får realiseret det fulde potentiale, er at der ofte kun er fokus på realisering af teknologiske gevinster og gevinster fra automatisering af processer.

Dette er "kun" en udnyttelse af det samlede potentiale på 30 %, og disse gevinster er typisk, hvad der kan betegnes som de "lavthængende frugter". Spørgsmålet er, om de er nok til at sikre en fornuftig tid for tilbagebetaling (ROI).



Figur 5: Omfang af potentiale for gevinstrealisering hænger direkte sammen med den valgte tilgang (figur 3).

Den detaljerede beskrivelse af gevinster kigger nærmere på i kapitlet om gevinstrealiseringsplanen, som det er anbefalingen, at virksomheden udarbejder i den indledende forretningsanalyse. En gevinstrealiseringsplan styrker business casen og gør opfølgningsopgaven nemmere.

## 4. HVORDAN – HVILKEN PROCES SKAL GENNEMFØRES?

### 4.1 REALISTISK ESTIMERING AF INDSATS

Formålet med it-projektet og de relaterede målsætninger er, at de lægger fundamentet for indsatsen i projektet. Mange it-projekter fejler, fordi indsatsen på forhånd er underestimeret, og der ikke er afsat tilstrækkelige ressourcer til gennemførelse af projektet. Omfattende forandringer slår ikke igennem af sig selv, men kræver målrettet og velgennemført forandringsledelse – i hele forløbet!

Omkostningerne i projektet vil typisk være relateret til:

- Intern og ekstern ressourceindsats
- Anskaffelse af teknologi
- Forandringsledelsesindsats, så ledelse og medarbejdere er parate til forandringerne.

Baseret på projektets formål og målsætninger har virksomheden et grundlag for at organisere projektet. Her præciserer virksomheden for eksempel, hvilke personer der driver de enkelte processer med tilhørende løsninger, og hvem der efterfølgende har ansvar for, at ændringerne slår igennem – eksempelvis at salgsafdelingen er ansvarlig for målsætninger, processer og løsninger vedrørende salg. Nogle målsætninger og processer går på tværs af afdelinger og skal organiseres herefter. En fornuftig ressourceplan for projektet, baseret på organiseringen og antallet af processer og indsatsområder, danner grundlag for budgetlægning og estimeret indsats.

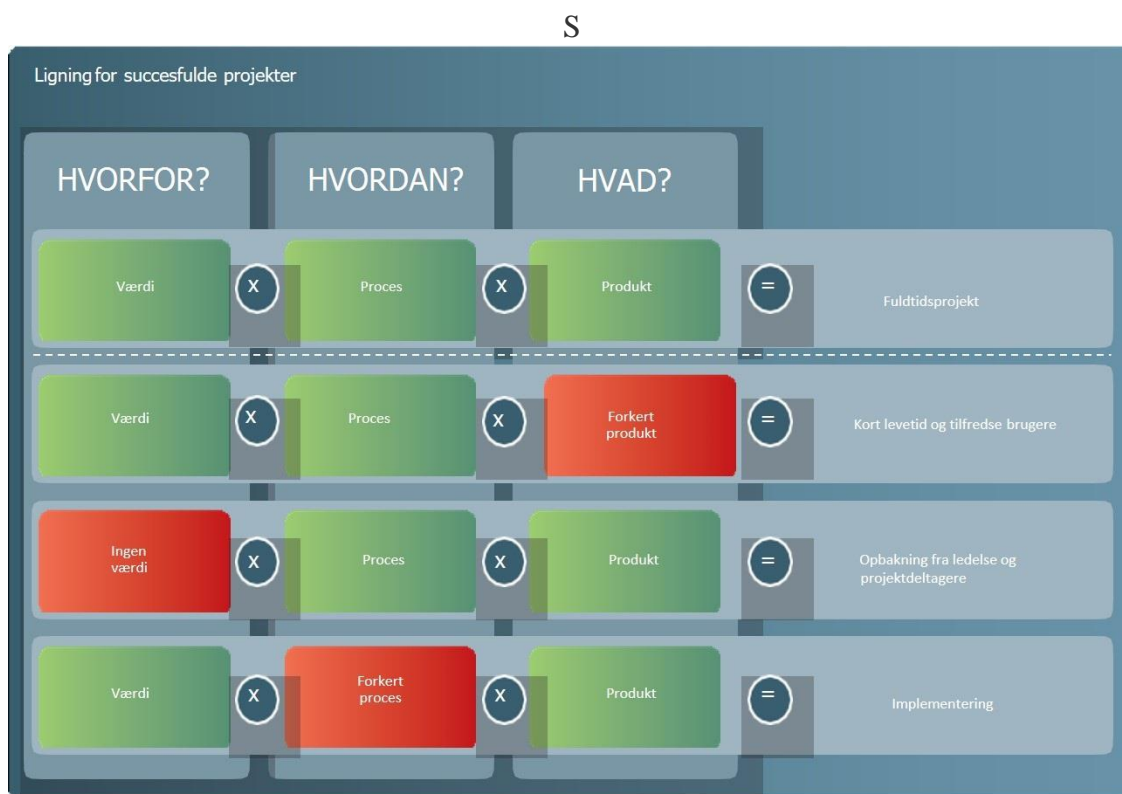
Medfører projektet en stor grad af forandringer under og efter implementeringen, skal der tilsvarende lægges en stor indsats til for at sikre den organisatoriske implementering, så både nye processer og systemer tages i brug på den "rigtige måde". Prioriterer virksomheden ikke den indsats, forandringsopgaven kræver, risikerer virksomheden, at medarbejderne fortsat arbejder, som de plejer – dvs. ikke tager de nye processer til sig og ikke udnytter den nye funktionalitet i it-systemet. Konsekvensen vil være, at gevinsterne ikke høstes som planlagt i business casen..

## 5. HVAD – HVILKE PRODUKTER SKAL VÆLGES?

### 5.1 VALG AF IT-LØSNINGER OG PLATFORM

Koblingen til den teknologiske platform er kompleks og udfordrende. Samarbejdet med leverandører skal ideelt set bygge på en fælles forståelse af virksomhedens strategi og processer, så valget af teknologi hænger nært sammen med projektets forretningsmæssige mål. Teknologien skal understøtte projektets formål, og der skal være balance mellem den værdiskabelse, virksomheden ønsker at opnå, og den omkostning, der er forbundet med at implementere en ny løsning.

Skab overblik over eksisterende løsninger, og hvilke løsninger der skal udskiftes i it-projektet ud fra de målsætninger, der er opstillet. Formålet er at få skabt et fælles billede af den fremadrettede it-arkitektur og dermed indholdet i projektet. Denne afstemning bidrager til at konkretisere it-systemet ud fra de målsætninger, der tidligere er defineret. Samtidig sikrer den grundlaget for optimal it-governance og for udarbejdelse af et roadmap, der også tager hensyn til ressourceplanlægningen samt virksomhedens øvrige projekter.



Figur 6: Formålet med it-projektet, tilgangen til opgaven og valg af teknologisk løsning er afgørende elementer, som – hvis de undervurderes – påvirker projektet i negativ retning på hver deres måde.

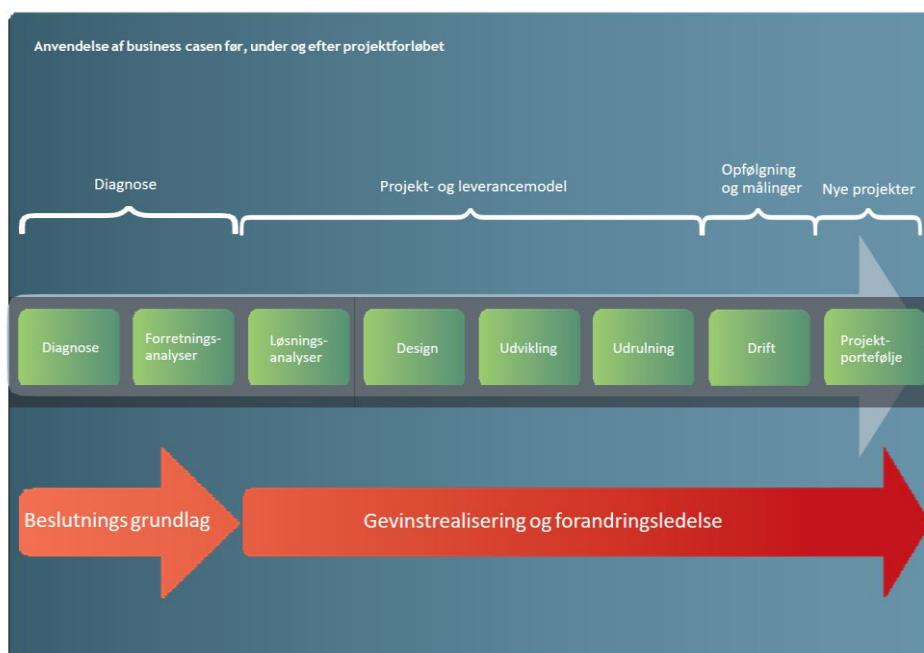


## 6. ANVENDELSE AF BUSINESS CASEN I PROJEKTFORLØBET

Efter projektstart er business casen styringsgrundlaget for opfølgning og prioritering i det videre forløb. Nye projektelementer bør lægges i en porteføljemodel, og igangsættelse skal ske ud fra en prioritering af hvert enkelt projektelement. Drøftelser af eventuelle tilretninger sker ud fra målsætninger og gevinstpotentiale i business casen, så tilretningsønsker, der ikke giver direkte synlig værdi, nedprioriteres eller direkte fravælges.

Mange virksomheder oplever et it-projekt som en meget stor og krævende opgave i organisationen og er begejstrede, når løsningen er gået i drift, og belastningen af organisationen reduceres. Af samme årsag puster mange virksomheder ud her og når ikke længere med hensyn til indfrielse af projektets forventninger.

Her er det centralt, at projektet først afsluttes, når business casens målsætninger og potentiale er indfriet, og ikke så snart løsningen er gået i drift. Det er netop i fasen efter idriftsættelse, at business casen har stor værdi i relation til at sikre, at virksomheden får det fulde udbytte af projektet. Uden en målbar og dokumenteret gevinstrealisering er projektet ikke i mål.



Figur 7: De røde pile viser, hvordan business casen undervejs i et it-projekt opfylder forskellige formål.

## 7. GEVINSTREALISERINGSPLAN – SÅDAN GØRES GEVINSTERNE MÅLBARE

Realisering af gevinstpotentialet i it-projekter forudsætter, at virksomheden arbejder bevidst og struktureret med at involvere organisationen, beskrive de forventede gevinster og placere ansvaret for implementering og opfølgning. Dette gøres i en gevinstrealiseringsplan. Den tid, der indledningsvis investeres i en detaljeret gevinstrealiseringsplan, gør det nemmere efterfølgende at håndtere ændringer undervejs og styre projektet sikkert i mål.

**En global undersøgelse blandt topledere i store virksomheder med titler som CEO, CIO, CMO og CFO har vist, at det er under 40 % af virksomhederne, der har konkrete måder at måle værdien af de digitale initiativer på – ved eksempelvis at have konkrete målsætninger eller dedikerede ejere af projekterne.**

**Kilde: McKinsey**

### 7.1 DE RETTE MENNESKER PÅ OPGAVEN

Ejerskabet og dermed ansvaret for realisering af gevinster skal forankres de rigtige steder i organisationen. Det kan være en stor udfordring, og holdninger som disse er velkendte:

- "Hvorfor skal jeg sidde i styregruppen for et it-projekt? Jeg har jo ikke forstand på it!"
- "Hver gang vi implementerer nyt it, er der aldrig match imellem det, vi har behov for, og det, vi får leveret."

De to udtalelser understreger vigtigheden af, at der er fokus på det forretningsmæssige. Selve leverancerne i projektet i form af et nyt it-system er i denne sammenhæng sekundært og en udledt effekt af de forretningsmæssige målsætninger. Nøglemedarbejdere fra afdelinger, som påvirkes af projektet, er vigtige bidragsydere både i forhold til at formulere krav og sikre opfølgning. Ansvaret for at stille kravene til projektet skal være placeret samme sted i virksomheden, som gevinsterne skal høstes. Det er de samme personer, der stiller kravene, som skal tage ejerskab for at realisere gevinsterne beskrevet i business casen.

Helt konkret betyder det, at den eller de personer, der repræsenterer forretningen, bør sikre sig, at:

- De formulerede krav til projektet er de rigtige – er alle kommende brugere repræsenteret?
- Kravene har den fornødne kvalitet – har nøglemedarbejdere stillet kravene, eller er det "bare" de medarbejdere, der havde tid?
- Kravene dækker de nødvendige behov – har vi det hele med?
- De formulerede krav er relevante – er det hele reelt kritisk "need to have" eller blot "nice to have"?
- Gevinstpotentialet er synligt, realistisk og detaljeret beskrevet – er værdien større end omkostningen?

En væsentlig fordel ved at placere ansvaret for at formulere kravene samme sted, som gevinsterne skal høstes, er at der opnås en forståelse for, at det ikke er "gratis" at stille krav – der skal være en balance mellem det, man efterspørger, og det, man forventer at levere i form af gevinster. Eller sagt med andre ord, der skal være en balance mellem omkostning og forventet indtægt, så tilbagebetalingstiden (ROI) er acceptabel.

Når projektet er forankret højt oppe i organisationen, er det langt nemmere at få allokeret de rigtige ressourcer fra forretningen til at deltage i projektet. For at sikre at disse personer agerer konstruktivt og bidrager med størst mulig værdi til projektet, er der en række forudsætninger, der skal være på plads:

- De skal have forståelse for, hvorfor projektet er nødvendigt at gennemføre, de skal acceptere det og de skal have afstemt, hvilke forventninger ledelsen har til projektet.
- De skal forstå deres rolle i forbindelse med identificering og realisering af gevinster i forhold til krav til projektet.
- De har ansvaret for realisering af gevinster i eget område og vil derfor blive målt på den forandring, virksomheden ønsker gennemført. Hertil skal der indtænkes kompetenceopbygning, hvis denne ikke er tilstrækkelig til at kunne få succes.
- Der er i organisationen en accept af, at projektet kræver ressourcer og tid, og at de pågældende personer får hjælp til at håndtere daglige driftsopgaver i den periode, hvor de er allokeret til projektet.

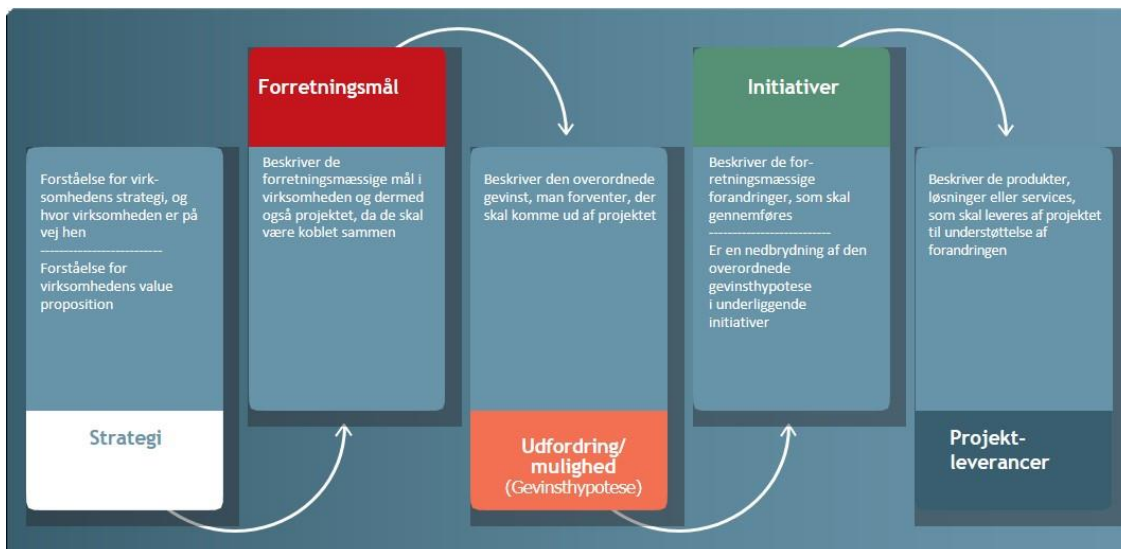
Med ovenstående forudsætninger på plads er der skabt et solidt grundlag for at kunne beskrive de forretningsmæssige forandringer, herunder projektets omfang og krav til de enkelte leverancer i projektet.

## 7.2 SYNLIG SAMMENHÆNG MELLEM GEVINSTER, FORRETNINGSMÅL OG LEVERANCER

Det viser sig ofte at være udfordrende at identificere gevinster, hvilket blandt andet skyldes, at:

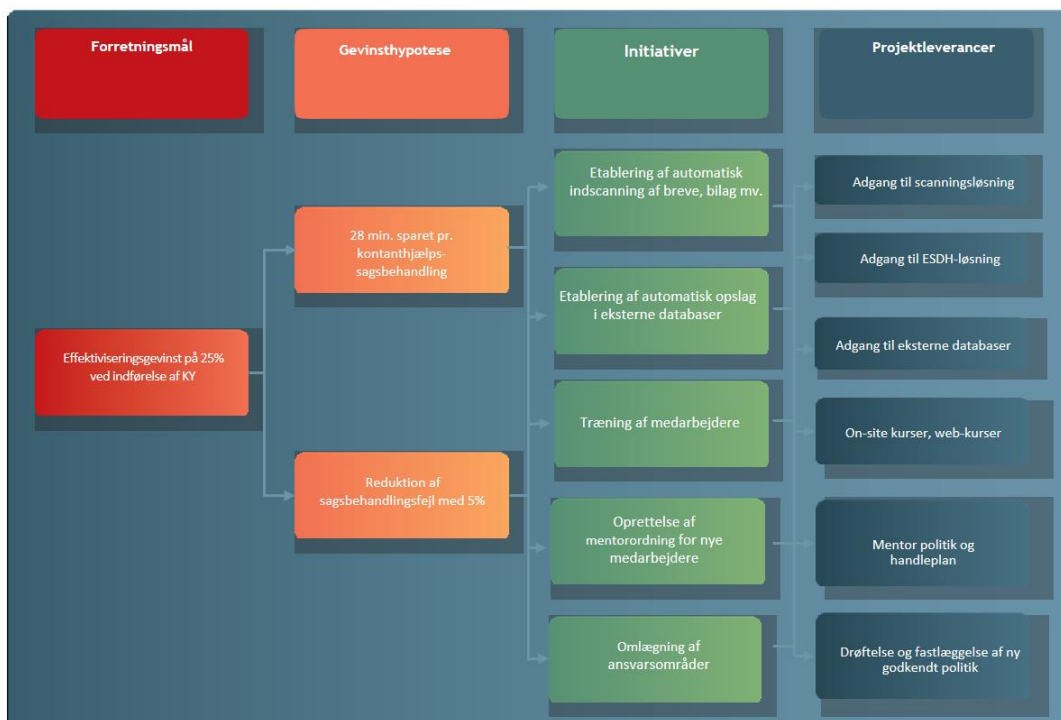
- der fokuseres på leverancer eller strategiske mål for virksomheden – ikke gevinster i projektet.
- de samme gevinster medtages flere gange – både i det enkelte projekt og på tværs af projekter.
- der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem leverancer i projektet og gevinster, der skal realiseres.

Uanset hvilken tilgang virksomheden arbejder ud fra, skal fokus være på forventet værdi – optimalt med en forretningsdrevet tilgang, hvor projektgruppen tager udgangspunkt i virksomhedens strategi og konkretiserer de forretningsmæssige mål. Forretningsmålene nedbrydes i nogle overordnede udfordringer eller muligheder, som danner grundlag for de gevinsthypoteser, der skal adresseres. Som en del af dette arbejde beskriver virksomheden også, hvad gevinsten er, når forandringen er en realitet. Næste skridt er at beskrive de initiativer, som skal gennemføres, for at forandringen kan implementeres, og beskrive de nødvendige leverancer i det konkrete projekt.



Figur 8: Sammenhæng mellem strategi, forretningsmæssige mål, gevinster og leverancer.

Ovenstående nedbrydning er illustreret med et eksempel nedenfor, hvor det overordnede forretningsmål er at effektivisere på et specifikt område med en anslået effekt på 25% (Figur 9):



Figur 9: For mange vil det være nyt at starte med forrettningens mål snarere end den teknologiske løsning, men det er en god måde at sikre, at projektet giver den ønskede værdi.

Den ovenfor omtalte, forretningsdrevne tilgang til at definere en virksomhedsportefølje af projekter vil være markant anderledes, end den måde mange virksomheder arbejder på i dag.

Der er en række fordele ved at anvende netop denne fremgangsmåde:

- Fokus på gevinsthypoteser giver en mere åben og kreativ proces i forhold til at definere løsningen. I stedet for at være "fastlåst" af den første projektidé kommer alternative løsninger nemmere i spil.
- Risikoen for at tælle de samme gevinster med flere gange bliver reduceret, da projekter defineres med udgangspunkt i gevinster, der skal realiseres.
- Den indbyrdes sammenhæng mellem forretningsmæssige mål, gevinster og leverancer giver en forståelse for de forudsætninger, der skal være på plads for at opnå de ønskede gevinster.

Dette står i modsætning til en tilgang, hvor virksomheden starter med at definere leverancer med fokus på løsningen; "Vi skal have en ny sagsbehandlingsløsning." Hvordan investeringen understøtter de forretningsmæssige mål, og hvilken gevinst projektet forventes at levere til understøttelse af disse mål, bliver måske nok beskrevet, men udgangspunktet er den teknologiske løsning, hvilket kan virke begrænsende.

### 7.3 BESKRIVELSE AF HVER ENKELT GEVINST

Efter at de enkelte gevinster i projektet er identificeret og prioriteret, er det afgørende, at disse uddybes og beskrives detaljeret. Det behøver ikke nødvendigvis at være et stort og omfattende arbejde, men bør som minimum omhandle følgende:

- **Hvad opnår vi med gevinsten – er det kvalitativt eller kvantitativt?**
- **Hvad er forudsætningen for at opnå gevinsten?**
- **Hvordan skal gevinsten realiseres – hvilken forandring skal der til for at realisere den?**
- **Hvor i organisationen skal gevinsten realiseres?**
- **Hvem skal gennemføre forandringen?**
- **Hvornår kan gevinsten realiseres?**

Ved struktureret at bearbejde den enkelte gevinst opnår virksomheden en bedre forståelse af, hvad gevinsten konkret omfatter, og hvordan den dokumenteres. Ansvarsplaceringen i forhold til realisering af gevinsten øger samtidig sandsynligheden for, at gevinsten rent faktisk realiseres. Alle disse informationer samles i en gevinstrealiseringsplan, som gør det gennemskueligt, hvad der skal følges op på – hvornår og af hvem.

I takt med at organisationen bliver mere og mere trænet i at bearbejde gevinster ud fra ovenstående, opnås der også en standard for, hvordan gevinster skal dokumenteres. Beskrivelsen af gevinster kan bruges som input til og opdatering af projektets business case og kan dermed forbedre beslutningsgrundlaget for projektet.

## 8. IMPLEMENTERINGEN ER OGSÅ ET FORANDRINGSPROJEKT

Der er desværre ingen automatik i gevinstrealisering. Nogle virksomheder tror fejlagtigt, at gevinsterne kommer af sig selv, når projektet er afsluttet, og leverancerne er leveret og implementeret. Helt så nemt og ligetil er det sjældent. Ofte skal der mindre eller større organisatoriske forandringer til.

Et eksempel på dette kunne være omorganisering af medarbejdere. Hvis der under implementeringen af projektet f.eks. er optimeret omkring arbejdsopgaver for sagsbehandlerne på kommunens ydelseskontor, og det har frigivet tid i afdelingen, medfører det, at en sagsbehandler kan flyttes til anden funktion inden for (eller uden for) afdelingen og understøtte en overordnet målsætning om en reduceret sagsbehandlingstid på 20 %. Denne forandring kræver en plan for, hvordan gevinsten skal realiseres. Dette kan blandt andet også omfatte træning og uddannelse af den pågældende sagsbehandler i forhold til at kunne bestride jobbet som f.eks. medarbejder i Borgerservice eller i andre funktioner.

Når der er tale om organisatoriske forandringer i form af eksempelvis omorganisering og opkvalificering af medarbejdere, er det afgørende at involvere HR, såvel som ledelsen, som en del af den plan, der skal udarbejdes og eksekveres, for at gevinsten kan realiseres.

Andre gange kan gevinsterne høstes under selve projektet, fordi forandringen kan gennemføres inden for de nuværende rammer. Et eksempel på dette kunne være en reduktion i omkostninger til porto, hvis virksomhedens løsning allerede i dag giver mulighed for at fremsende afgørelsesbreve pr. mail til borgere. Dette kræver nødvendigvis en omlægning af den nuværende arbejdsgang, så afgørelsesbreve ikke fremsendes pr. brev, men via sikker elektronisk mail, samt oplæring af de berørte medarbejdere.

Når organisatoriske forandringer er en forudsætning for succes, kan det være hensigtsmæssigt at inkludere realisering af gevinster som personlige mål for direktører og chefer. Her er det igen afgørende med involvering af HR, da der kan være forhold vedrørende den samlede lønpakke, der skal respekteres for at få målene inkluderet i evt. bonusordninger.

## 9. ÆNDRINGSHÅNDTERING OG PORTEFØLJESTYRING

En klassisk udfordring i alle projekter er, at man ønsker at få alt for meget med i fasen frem til driftsstarten. Indlæringen hos medarbejderne vil ikke lykkes, hvis der ikke er taget tilstrækkelig højde for tid til kommunikation, uddannelse og forandringsstyring. Gevinster, der er beskrevet i business casen, risikerer at forblive uindfriede, og man kan ikke se værdien i forhold til projektets omkostning.

Alle projekter skal derfor have en metode og et værktøj til at styre de ændringer og ønsker, der opstår undervejs i projektførelsen. Hver ændring, der ikke er beskrevet i business casen, hører til i en portefølje, hvor business casen for den ønskede ændring vurderes, og det vurderes ligeledes, om den er vigtig i forhold til driftsstart.

Hvis ændringen skal implementeres før driftsstart, skal projektets tidsplan og økonomi revurderes. Hvis ikke den er vigtig i forhold til driftsstart, skal den udsættes til en senere fase – både for at undgå at projektet afviger fra business casen og for at sikre den organisatoriske forandring i implementeringen. I porteføljestyringen vurderes også projektyper og afhængigheder. Er der f.eks. et såkaldt "forudsætnings-"projekt, der skal være gennemført, før et andet projekt kan igangsættes – så skal det prioriteres.

## 10. KONKLUSION OG ANBEFALINGER

Organisationens – og især ledelsens – beslutning om tilgang til projektet er altafgørende. Det skal være klart for alle, om der er tale om et teknologidrevet, procesdrevet eller forretningsdrevet projekt. Dels sikrer det den fælles forståelse af projektet, dels gør det det nemmere at formulere klare målsætninger og forventede gevinster. Udfordringen for de fleste virksomheder og organisationer er at tilrettelægge et forløb, der sikrer fokus på de forretningsmæssige gevinster og den værdi, projektet skal levere.

Vores anbefaling er, at virksomheden:

**1. Sikrer, at alle tre dimensioner er i spil:**

- **Hvorfor – hvilken værdi skal vi skabe?**
- **Hvordan – hvilken proces skal vi igennem?**
- **Hvad – hvilke produkter skal vi vælge?**

**2. Involverer topledelsen og nøglemedarbejdere i at definere projektets formål**

**3. Udarbejder en business case (evt. sammen med leverandøren) for at opnå fælles mål og forståelse for projektet**

**4. Anvender business casen både som beslutningsgrundlag og som styringsredskab**

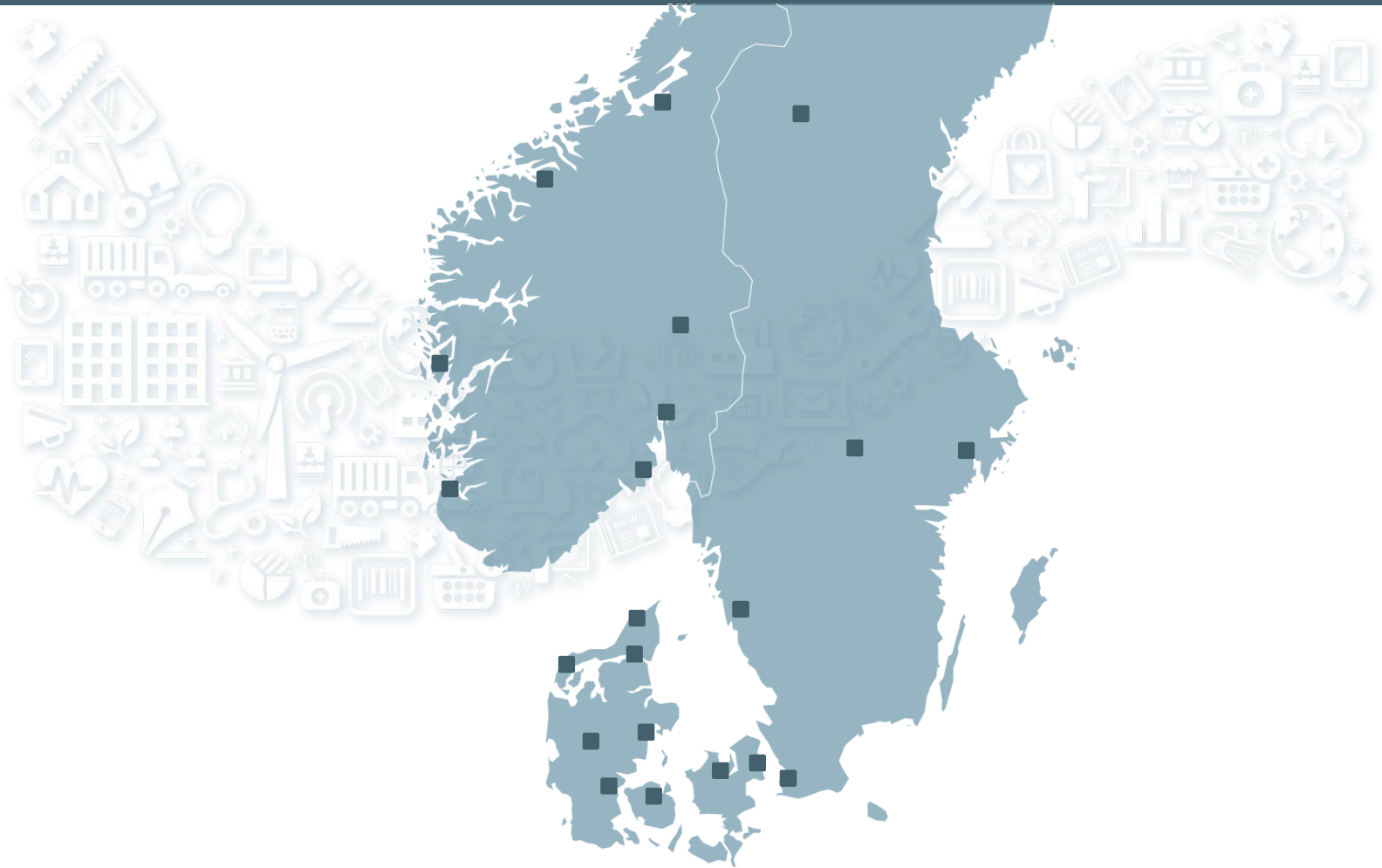
**5. Udarbejder en detaljeret plan for realisering af de enkelte gevinster**

**6. Anerkender vigtigheden af at tage hånd om de organisatoriske forandringer som en del af projektet**

**7. Minimerer projektets gennemløbstid for hurtigst mulig gevinstrealisering – dvs. flytter nye projekter, der ikke er kritiske for projektstart, til en efterfølgende fase.**

Ved efterlevelse af ovennævnte anbefalinger og etablering af en praktisk, jordnær tilgang til projekterne, vil der kunne opnås en væsentlig større sikkerhed for realisering af gevinsterne. Det er ligeledes værd at bemærke, at den faglige/tekniske implementering, bør understøttes af et organisatorisk implementeringsspor, der sikrer en tilstrækkelig portion forandringsledelse. På den måde vil projekterne blive rigtigt forankret i ledelsen, ligesom de brugere der senere skal anvende løsningerne også er blevet involveret på et tidligt tidspunkt i forløbet, og dermed at parate til at bidrage aktivt i selve gevinstrealiseringen.

--ooOoo--



### Hvem er vi?

EG A/S er blandt Skandinaviens førende leverandører af it-løsninger, der skaber forretningsmæssig værdi for både små og store virksomheder. Vi er mere end 2.000 medarbejdere, som med vores unikke viden og dybe brancheindsigt bidrager til produktivetsforbedringer hos kunder i Danmark, Norge og Sverige.

### Kontakt

Phone: +45 7013 2211

E-mail: [eg@eg.dk](mailto:eg@eg.dk)

Web: [www.eg.dk](http://www.eg.dk)