



# Gevinstrealisering

## Farsund den 18. april 2013



**”At man,  
naar det i Sandhed skal lykkes En  
at føre et Menneske  
hen til et bestemt Sted,  
først og fremst  
maa passe paa,  
at finde ham der,  
hvor han er,  
og begynne der.”**



Så hva er nå dette med gevinster,  
gevinstrealisering, gevinstplan,  
gevinstrealiseringsplan???

J



J





# Noen avklaringer

Gevinst- Nyttevirkninger på grunn av prosjektet

Ø Kvantitative: Kroner, innsparte års-/timesverk

Ø Kvalitative: Brukertilfredshet, miljøverdier, kompetanseutnyttelse



Gevinstrealisering: Prosessen der vi henter ut planlagte og ikke planlagte gevinster av prosjekt

Gevinstplan: Oversikt over sentrale, potensielle gevinster av et prosjekt, og nødvendige forutsetninger. Utarbeides i prosjektets planfase (Nytte- kost vurdering bør gjøres her)

Gevinstrealiseringsplan: En operativ handlingsplan til bruk i oppfølgingen av prosjektets resultater i virksomheten

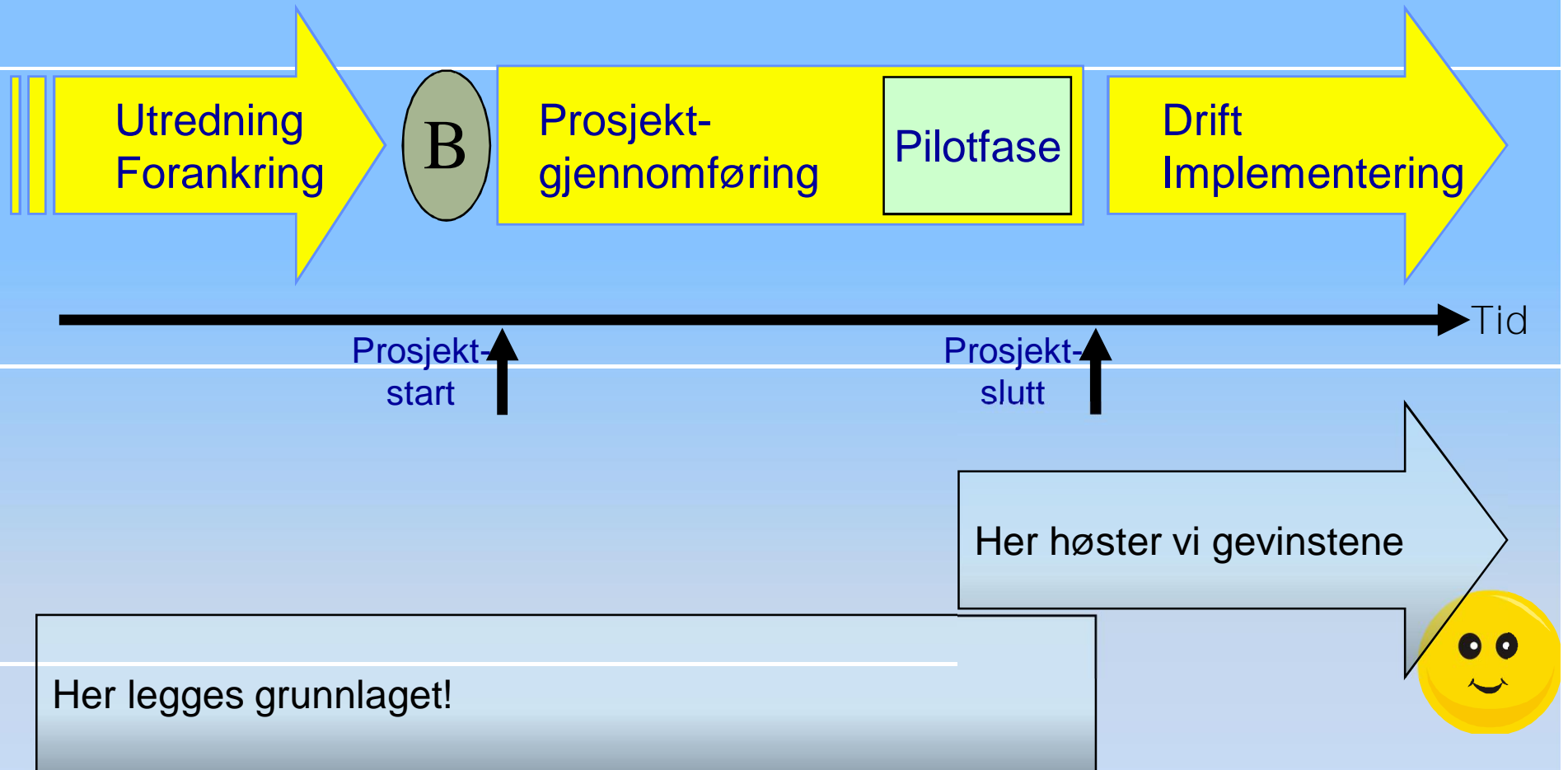


Effekt defineres som en endring i en tilstand som følge av tiltaket eller prosjektet. Effekter kan være positive (i form av gevinster) eller negative (kostnader)

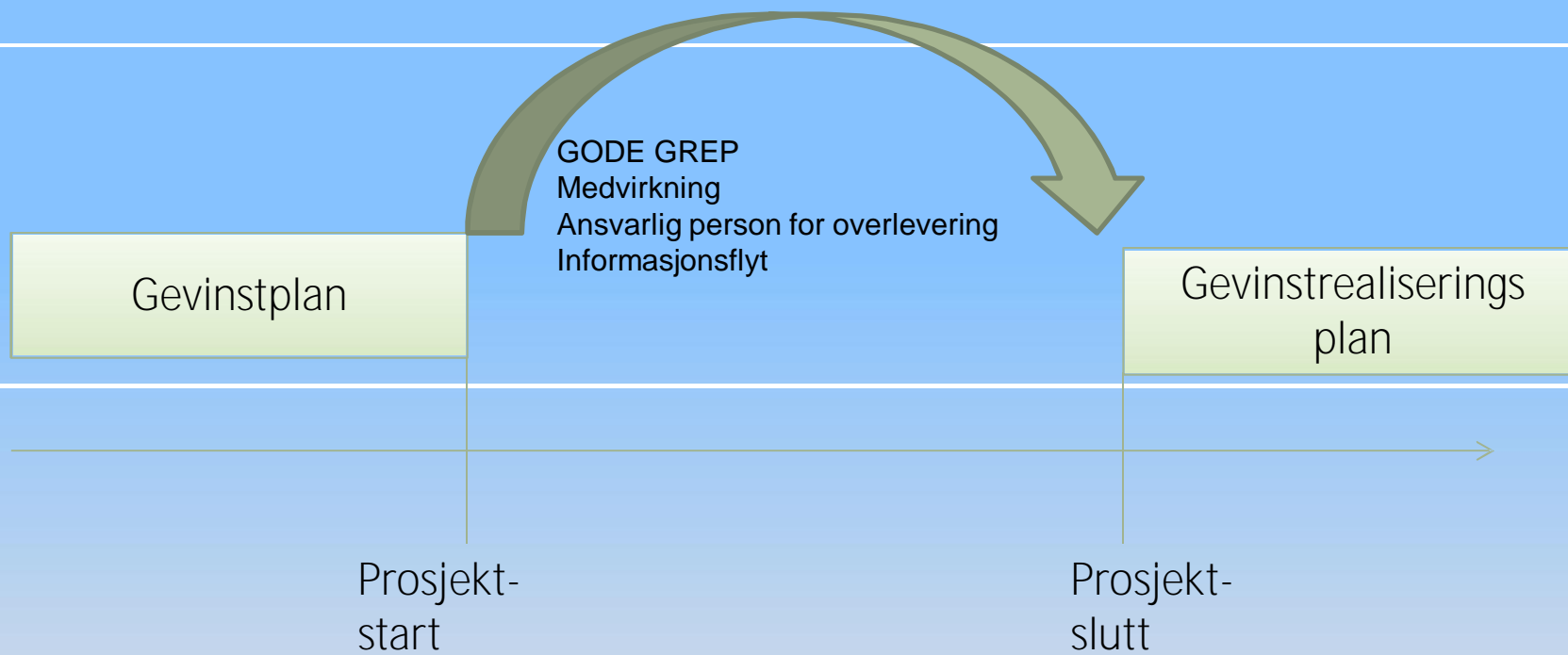
Samfunnsøkonomisk analyse

Mål en beskrivelse av en ønsket tilstand eller ønsket resultat. Overordnet mål og bryte ned i målbare resultatmål for prosjektet

# Gevinstrealisering – når?



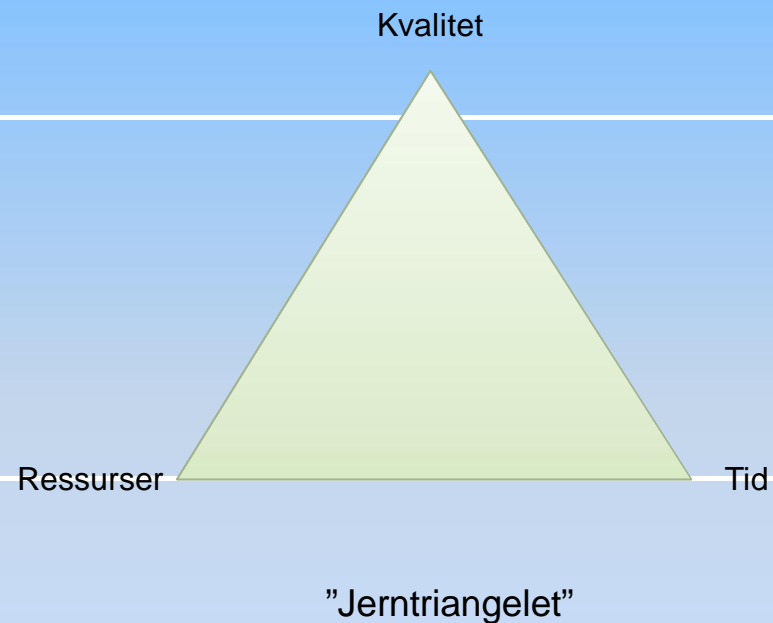






# Mål og mål er tre forskjellige ting

## 1. Resultatmål





2. Effektmål = gevinst= nytteverdi

Hvem er det godt for? (Intressentene)

Hva er det godt for?



### 3. Mål (e) indikatorene – resultatindikatorene

# Hva er en indikator?

- Indikator: Et mål som er avledet av data og/eller statistikk og viser status eller utvikling på et angitt område.

- <http://www.ssb.no/metadata/definisjoner/begreper.pdf>

- Indikator: Et forenklet uttrykk for komplekse fenomener og sammenhenger i en form som gjør det mulig å kvantifisere disse.

(Granheim og Hustad 2000)

- «What is badly defined is likely to be badly measured»

# Kjennetegn ved en indikator?

- Indikatorverdien må (ofte) sammenliknes med noe for å gi mening.
- Informasjonsnivået knyttet til en indikator skal være høyt.
- En indikator, i større grad enn statistikk den baserer seg på, kan tolkes som kunnskap.
- Området eller temaet indikatoren skal belyse må være presist angitt.

# Måлиндikatorer

Generelle krav:

- Relevant
- Påvirkbar
- Pålitelig
- Stabil
- Sammenlignbar
- Tolkningsbar
- Dokumentert



# Måлиндikatorer

For vårt formål:

- En beskrivelse av en *aktivitet* eller et *resultat* som faktisk lar seg måle. En indikator fremstilles derfor i
  - Antall
  - Kroner
  - Prosent
  - Score på en skala, f. eks. fra 1 til 6



- Eksempler

- Brukerundersøkelser
- Medarbeiderundersøkelser
- Sykefraværstall
- Heltid -deltid
  - Prosentandelen av ansatte som har fått økt stillingen sin
  - Prosentandel stillinger under 40 % er redusert med ?



# Hva er et vellykket prosjekt?

Hvem bestemmer om prosjektet var bra?

Initiativorganisasjon: Bestiller - Oppdragsgiver

Utførende organisasjon: Prosjekteier

Oppdragsgiver:

- Strategisk forankring
- Oppdragsbeskrivelse

Prosjekteier

- Strategisk forankring
- Oppdragsbeskrivelse
- Forberedelse
  - Prosjektleder
  - Planer
  - Organisering
- Organisatorisk forankring

Prosjektstruktur - Resultatmålene

- Leveransene blir som avtalt i omfang og kvalitet
- Tidsfristene blir overholdt
- Budsjettet holdes: Kroner og timer!

Prosjektkultur - Prosessen medfører

- Kompetansebygging
- Kreativitet – Knoppskyting - Nye idéer
- Personlig vekst og utvikling
- Godt lederskap - Team-bygging

Oppdragsgiver:

- Gevinstrealisering! At effektmålene blir nådd, altså at prosjektet skaper den nytten som var tiltent

Prosjekteier

- Gevinstrealisering: Egne, interne effektmål (prosess-mål)

Før prosjektperioden

I prosjektperioden

Etter prosjektperioden

Når avgjør vi om prosjektet var bra?

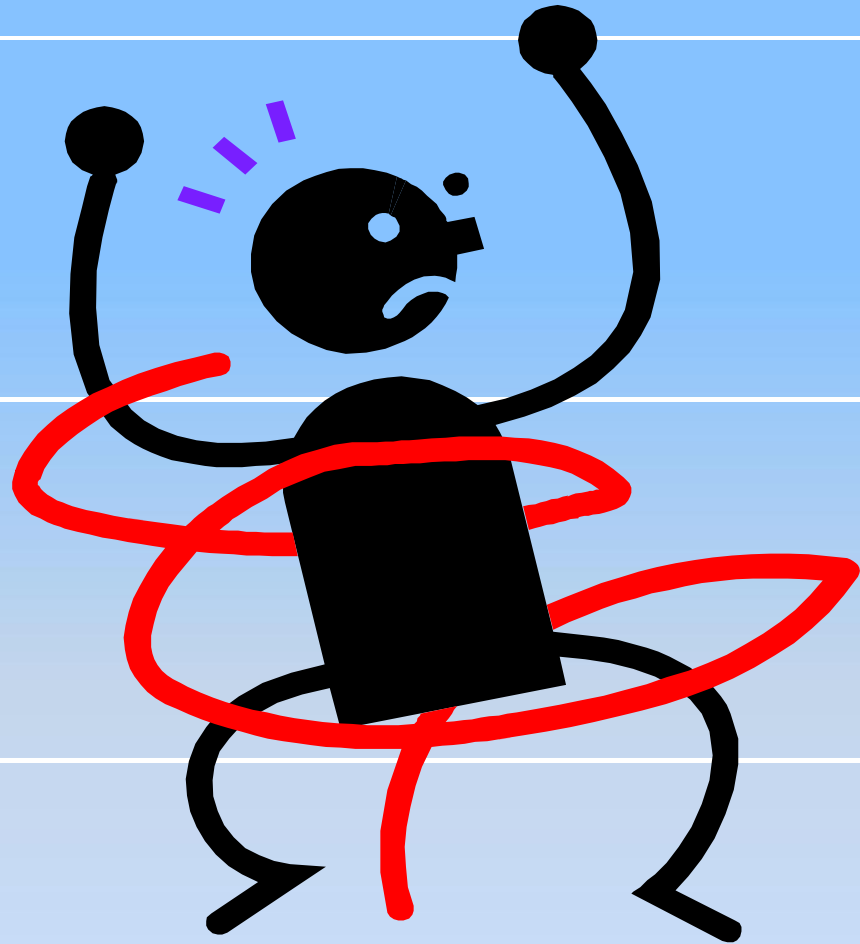


# Hvorfor gevinstrealisering?

- Å realisere potensielle gevinster fremmer effektiv ressursbruk.
- Enklere å evaluere prosjektet underveis
- Vurdere status for gevinstrealiseringen
- Vellykket gevinstrealisering og synliggjøring av resultater kan benyttes til erfaringsdeling, læring og forbedring

# Noen vanlige utfordringer

- unødvendig byråkrati





# Noen vanlige utfordringer

- "Det er ikke nødvendig å jobbe med gevinstrealisering i vårt prosjekt"



# Noen vanlige utfordringer

- Store kostnader
- Kommuniser verdien





# Noen vanlige utfordringer

- "Handler kun om økonomiske størrelser - ikke det som er viktig for brukerne"





## Andre barrierer kan være:

- Endringsmotstand/endringstretthet
- Manglende eller svak kunnskap om gevinstmuligheter
- Dårlig forankring i linjeorganisasjonen
- organisatoriske utfordringer ift bemanning og omfordeling



# HVA er gevinstrealisering?

Prosesen der vi henter ut planlagte og ikke planlagte gevinster av prosjekt





Kvantitative gevinster - tallfestes - eks frigjorte årsverk/dagsverk/timeverk eller kroner og ører

Kvalitative gevinster - uttrykk for kvalitetsegenskaper ved en tjeneste- eks brukertilfredshet, tillit tilknyttet utøvelse av en off tjeneste, reduksjon an antall feil



Generelt – Gevinster bør kunne kvantifiseres og verdsettes i kroner så langt det er mulig og gir meningsfull informasjon





# 3-trinn ved verdsetting av gevinster

1. Identifiser og beskriv alle relevante gevinster ved prosjektet (HUSK intressentene)
2. Tallfest gevinstene i kvantitative størrelser(mengde). eks sparte årsverk friskere, 50 % mindre avvik i Kvalitetslosen på trusler og vold
3. Verdsett gevinstene i kroner - der det gir meningsfull informasjon



# Eksempler på gevinster

- Frigjort arbeidskraft, tidsbesparelser
- Reduserte vikarutgifter
- Økt medarbeidertilfredshet
- Økt brukertilfredshet
- Samordningsgevinster
- Bedre utnyttelse av kompetansen i virksomheten

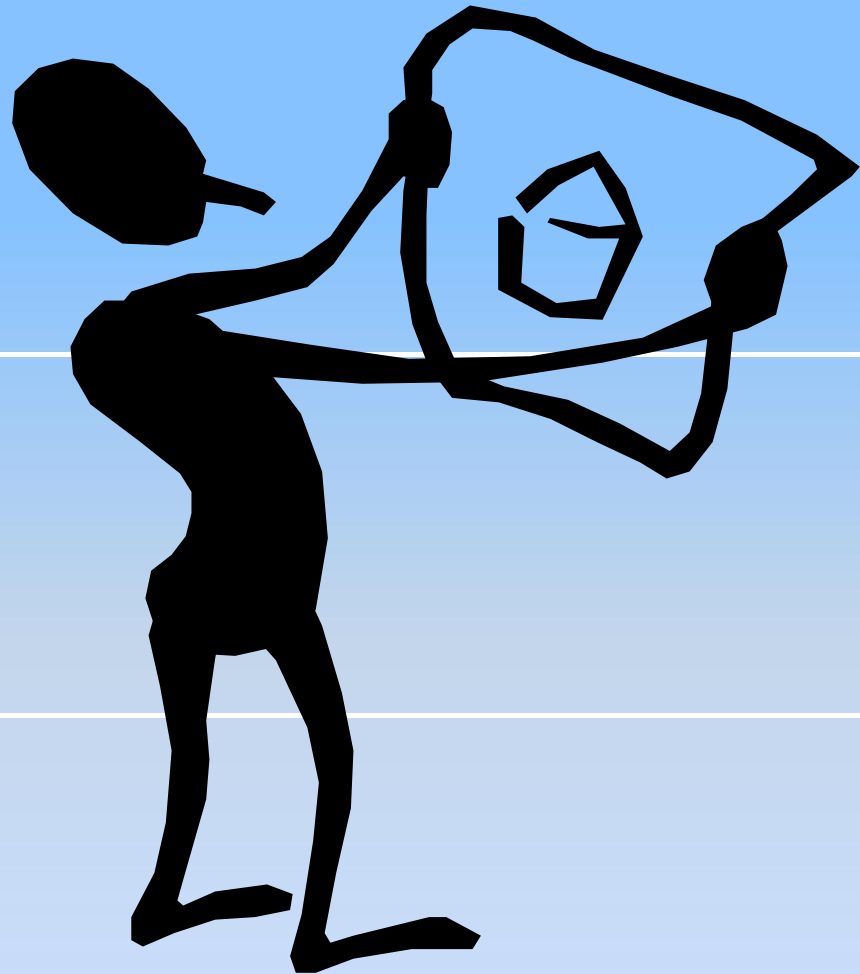
# Hvordan sikre gevinstrealisering?





# Suksesskriterier i planleggings og prosjektfasen

- Fastsette prosjektmål og mål knytta til hva som skal leveres.
- Sikre at analysen innholder en gevinstplan



- Sikre involvering og eierskap hos linjeledelsen gjennom alle prosjektfasene

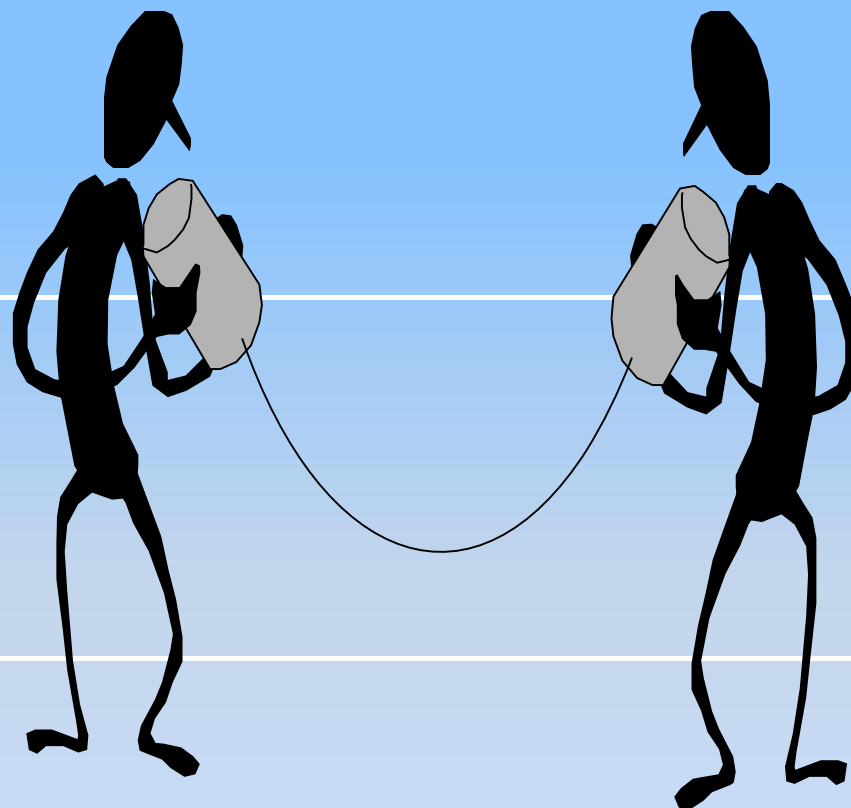






- Sikre at linjeledelsen har et bevisst forhold til de faser både de ansatte og organisasjonen skal igjennom - krever ofte kompetanse om endringsledelse og organisasjonsutvikling

- Kommuniser forventede gevinster - bevisstgjøre
- Sikre at org har tilstrekkelig kompetanse og motivasjon i de ulike prosjektfasene



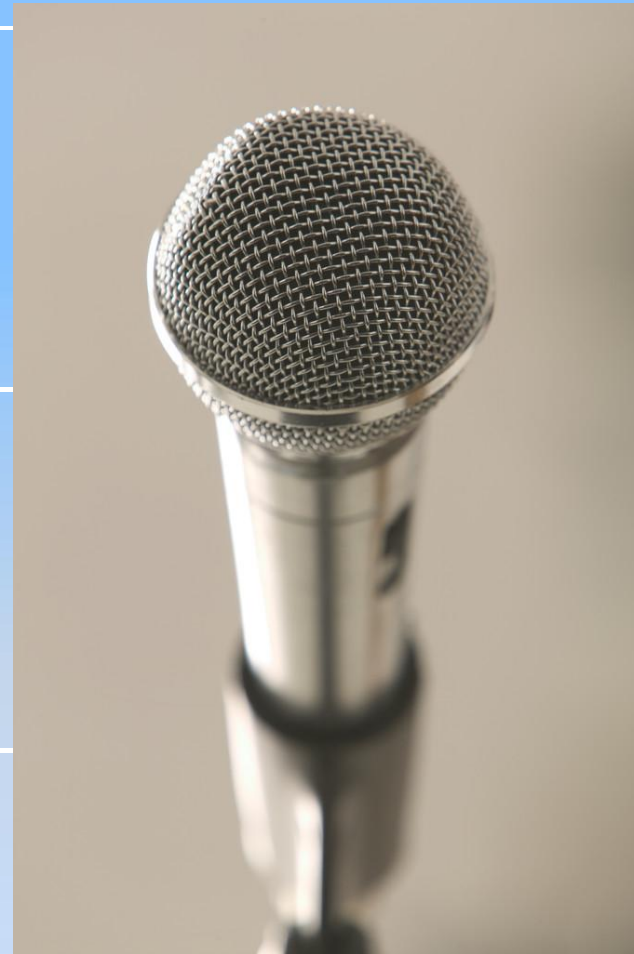
- Avklare forventninger
- Utarbeide en gevinstrealiseringsplan for prosjekt avsluttes





# Suksesskriterier i oppfølgings - og driftfasen

- Kommuniser mål, forventet gevinst og konsekvens av prosjektet ifm med overføring til linje/drift

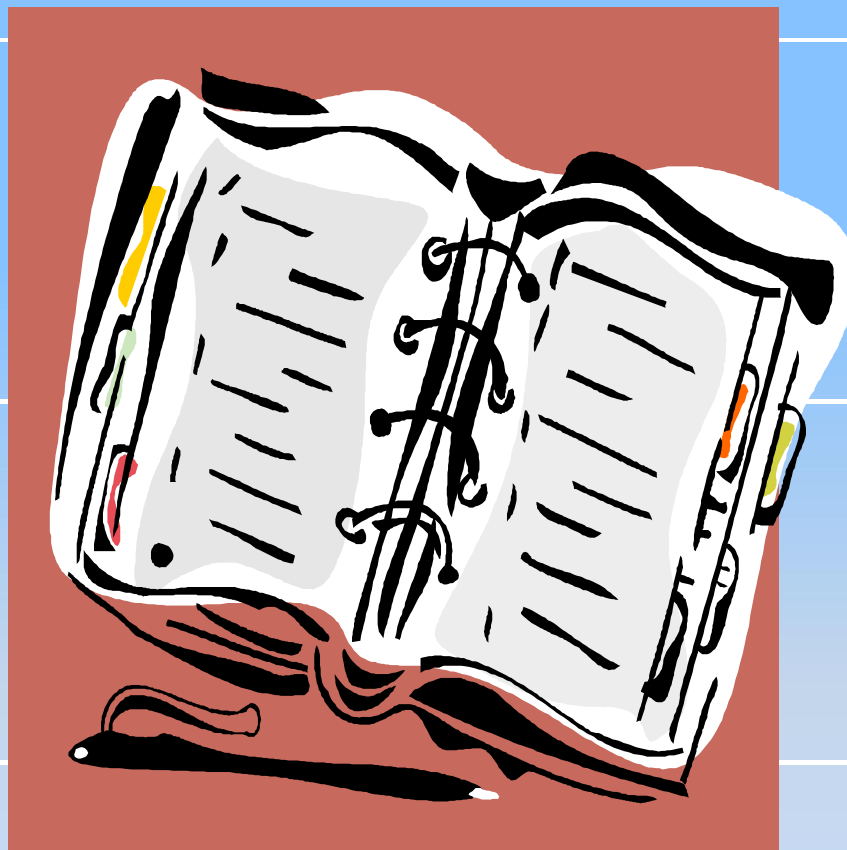


- Utvikle  
gevinstrealiserings-  
planen videre- konkret  
og operativ  
handlingsplan



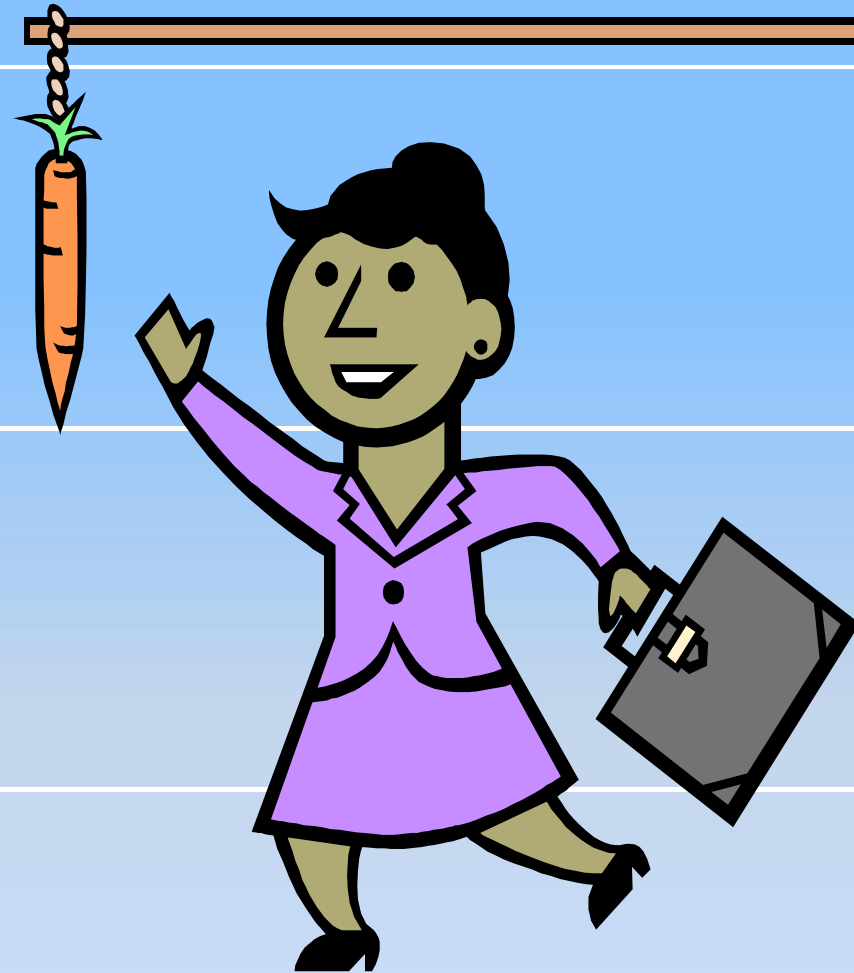


- Dedikere ressurser som får ansvare for gevinstrealiseringen
- La gevinstrealiseringen bli en del av den daglige driften og la rapporteringen følge linjen i organisasjonen

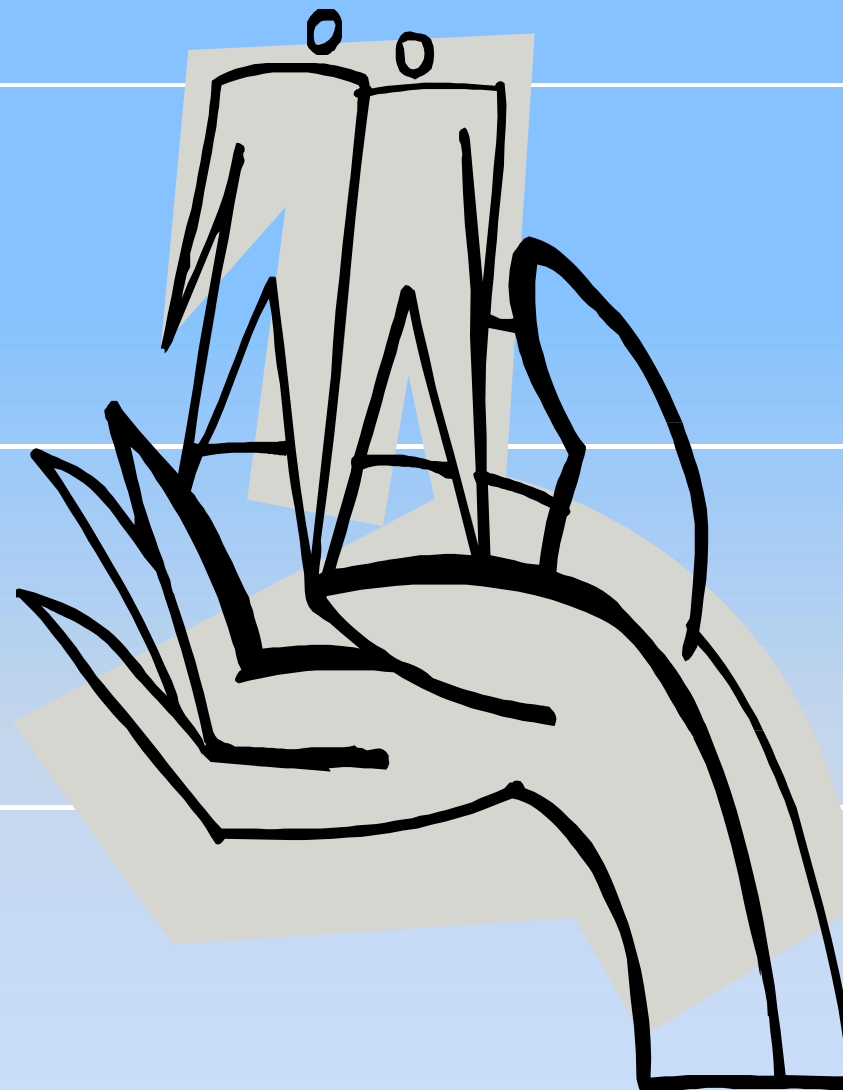




- Bidra til kontinuerlig evaluering
- Skap insentiver for at berørte grupper motiveres til å hente ut gevinster



- Kontinuerlig evaluering av måloppnåelse og realisering av gevinstene gjennom budsjetter
- Følge opp ikke-verdsatte verdier
- Etablere gode og enkle rutiner for løpende risikovurdering av gevinstene







# GOD og AKTIV ledelse i alle faser

- Prosjektet overleveres linjeorganisasjonen på en GOD og TYDELIG måte
- Prosjektorg. deltar i den første driftsperioden
- Linjeledelsen er med i styringsgruppe og rådspørres i prosesser.
  - nytte-kostanalyse
  - gevinstpotensiale

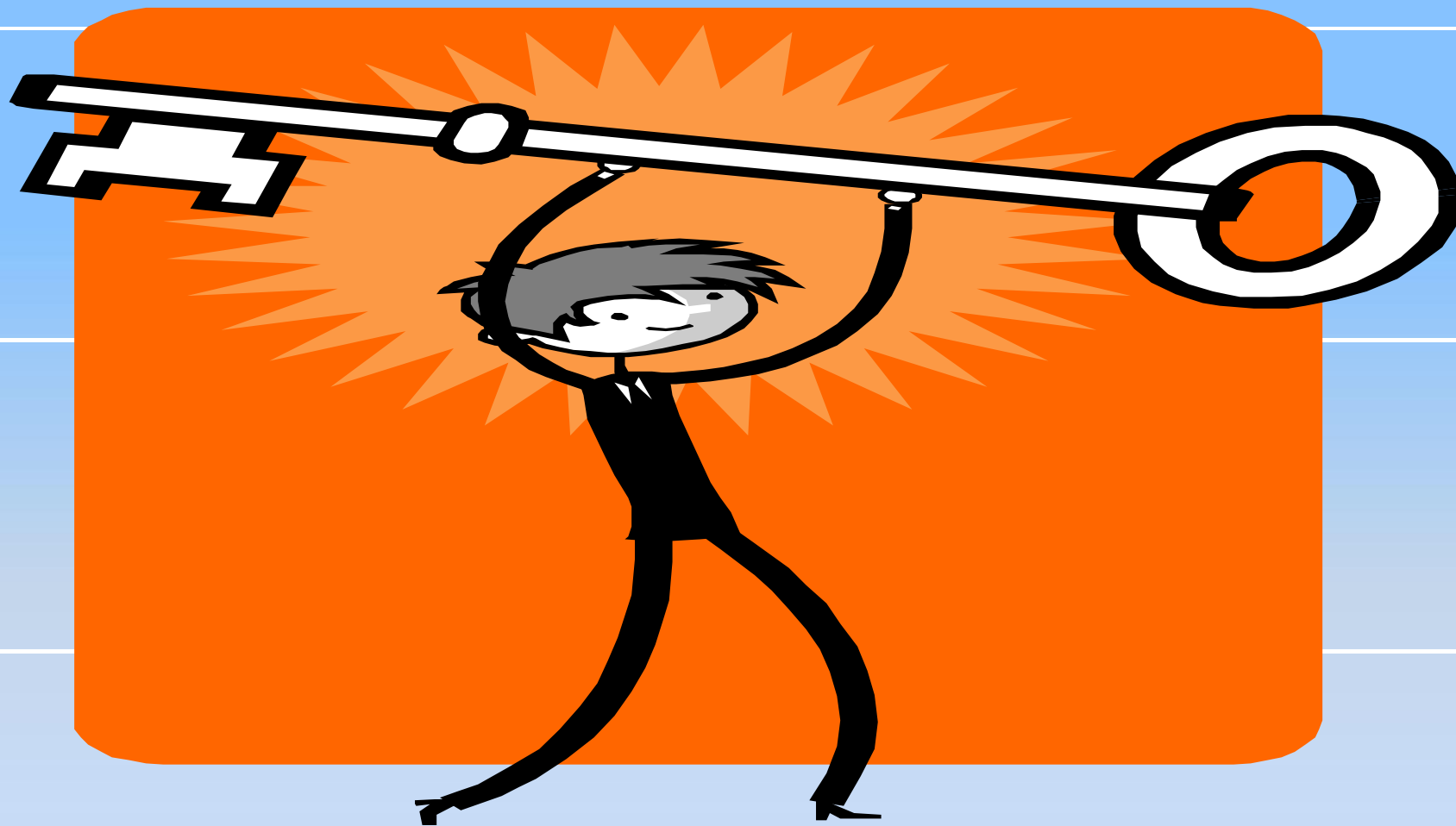


## Sikre forpliktelse fra linjen - inngå avtale/kontrakt





# Tydelig ansvars og myndighetsfordeling





# Ikke glem brukerne



# Hvordan skape gode insentiver?

- Se veilederen J s 19
- Identifiser interessentene til prosjektet



# Gevinstrealiseringsplanen

- Beskrivelse av målgruppe
  - Beskrivelse av gevinster
  - Indikator
  - Tid for gevinstrealisering
  - Hvilke nødvendige beslutninger og tiltak må være gjort
  - Ansvar for gevinstrealiseringen
  - Prioriteringer
- (se utdelt MAL for Gevinstrealisering)



# Link til veileder

Gevinstrealisering. En innføring i planlegging og oppfølging av gevinster

[http://www.sfso.no/upload/forvaltning\\_og\\_analyse/Publikasjoner%20og%20rapporter/Gevinstrealisering\\_veileder.pdf](http://www.sfso.no/upload/forvaltning_og_analyse/Publikasjoner%20og%20rapporter/Gevinstrealisering_veileder.pdf)



# Kontaktinformasjon

Prosjektleder Saman om ein betre kommune

Kjersti Goa Lødemel

Sola kommune

[kjersti.lodemel@sola.kommune.no](mailto:kjersti.lodemel@sola.kommune.no)

Mobil: 90 66 60 98

Jobb: 51 65 31 68



