



Oslo

Bydel Gamle Oslo

GEVINSTKOKEBOK FOR BYDEL GAMLE OSLO

Resultat av samarbeid på tvers i bydelen

Ver 1.februar 2021

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	3
2. OM GEVINSTER	4
2.1. Dette er en gevinst	4
2.2. Å måle gevinster	5
3. PROSJEKTARBEID = GEVINSTARBEID	5
3.1. Prosjektmodell	5
3.2. Samspillet mellom linje- og prosjektorganisasjonen	5
4. ANSVAR OG ROLLER I GEVINSTARBEIDET	6
4.1. Gevinstansvarlig og gevinsteiere	6
4.2. Prosjekteier	6
4.3. Prosjektleder	6
5. GEVINSTARBEIDET I PROSJEKTMODELLENS FASER	7
5.1. Gevinster i konseptfasen	7
5.2. Gevinster i planleggingsfasen	7
5.3. Gevinster i gjennomføringsfasen	8
5.4. Gevinster i avslutningsfasen	9
5.5. Gevinster i realiseringsfasen	10
6. VERKTØY: GEVINSTKART	10
6.1. Hva er et gevinstkart?	10
6.2. Gevinstkart steg for steg	11
7. VERKTØY: GEVINSTPLAN	12
8. HVA KAN GÅ GALT?	13
9. VEDLEGG	14
10. KILDER	22

1. INNLEDNING

Det finnes mange måter å skape en endring. Prosjekt er en av dem. Vi starter prosjekter fordi vi ønsker å forbedre noe; for innbyggerne og for organisasjonen. Det vi vil oppnå er – gevinster.

Alt som skjer i prosjektet -prosjektplan, leveranser og tiltak – er motivert ut fra det vi ønsker å oppnå. Å definere, planlegge for og å følge opp gevinstarbeid er derfor en viktig del av prosjektledelsens arbeid.

Fem grunner til å elske gevinstarbeid

Å lede eller jobbe i et prosjekt, som har fokus på gevinster i alle faser, er motiverende. Du vil møte færre utfordringer på veien og oppnå mer til slutt. Gjennom gevinstarbeidet, sikrer du også :

1. Felles forståelse for hvorfor endringen trengs
2. Sterkt eierskap til prosjektets leveranser, både i linje- og prosjektorganisasjonen
3. Forberedelse av en smidig overgang fra prosjekt til linja
4. Målbare resultater og effekter
5. Ansvarlig bruk av ressurser; bydelens investering er effektiv gir ønsket effekt for innbyggerne

Oppnådde gevinster medfører endringer og innebærer både fordeler og ulemper. For eksempel kan et tiltak innebære at en arbeidsoppgave blir automatisert, og arbeidet omorganiseres. Et vel gjennomført gevinstarbeid kan dempe negative effekter.

I denne «kokeboka» vil du finne tips og verktøy i jakten på gevinster gjennom hele prosjektet ditt.



2. OM GEVINSTER

2.1. Dette er en gevinst

En gevinst er en endring som vi ønsker å skape som er positiv for minst en interessent.

I Bydel Gamle Oslo (BGO) skal alle våre prosjekter skal ha gevinster for både innbyggerne og virksomheten.

Du gjenkjenner en gevinst ved at

- Noe nytt er mulig å gjøre
- Noe uønsket skjer ikke lengre, eller ikke like hyppig
- Det er mer eller mindre av noe
- Vi har spart eller vunnet noe

Vi har 3 overordnede gevinstkategorier:

- **Økonomiske gevinster:** Lavere kostnader, økte inntekter, besparelser på budsjettene, som for eksempel redusert bemanning eller utgifter til lokaler. Disse beskrives i kroner.
- **Effektivitetsgevinster** er å skape mer for det samme, og å skape det samme resultatet med mindre ressurser. Disse kan beskrives i tid og antall.
- **Kvalitetsgevinster** er økt kvalitet på tjenester, økt sikkerhet, færre avvik fra normal drift, økt fornøydhet med arbeidsmiljø, økt tillit til en virksomhet mm. Slike gevinster beskrives ved forbedringer av bruker-, medarbeideropplevelser, lavere sykefravær, færre uønskede hendelser, færre klagesaker ol.

I BGO må alle utviklingsprosjekter være innen én eller flere av disse gevinstkategoriene, slik at vi kan svare på:

- I hvilken grad møter tjenesten/løsningen innbyggerens/brukerens forventninger og behov?
- I hvilken grad forbedrer tjenesten/løsningen BGOs produktivitet?
- I hvilken grad reduserer tjenesten/løsningen BGOs kostnader?
- I hvilken grad er tjenesten/løsningen til støtte for BGOs ansatte (for eksempel en forbedret arbeidshverdag, mer interessante oppgaver, et mer attraktivt arbeidsmiljø)?

2.2. Å måle gevinster

Gevinster kan måles, og formuleres slik at det kan måles en forskjell på før og etter tiltak er gjennomført.

Før tiltak implementeres i tjenestene bør det gjennomføres en nullpunktsmåling. Når tiltaket er implementert og har fått virke en stund, gjennomfører vi en ny måling. Ved å sammenlikne nullpunktsmålingen med den andre målingen kan vi finne effekten av tiltaket, og dokumentere eventuelle gevinster.

Se eksempler på gevinster og mulige måleindikatorer i kapittel 9.1.

3. PROSJEKTARBEID = GEVINSTARBEID

3.1. Prosjektmodell



Kilde: Skjermdump fra www.prosjektveiviseren.no

I Oslo kommune bruker vi Prosjektveiviseren, som metode for prosjektstyring. Den beskriver virksomhetens overordnede styring av prosjekter, basert på faser og beslutningspunkter. Formålet med modellen er å bidra til flere vellykkede prosjekter.

Gevinstarbeid er sentralt gjennom alle fasene i modellen.

3.2. Samspillet mellom linje- og prosjektorganisasjonen

Virksomhetsledelsen er bestiller og mottaker av prosjektets leveranser.

Virksomhetsledelsen har et spesielt ansvar for at gevinstrealisering omtales i prosjektets styringsdokumenter og å legge til rette for gevinstarbeidet i linjeorganisasjonen.

4. ANSVAR OG ROLLER I GEVINSTARBEIDET

4.1. Gevinstansvarlig og gevinsteiere

Gevinstansvarlig har det overordnede ansvaret for at gevinstene blir realisert, og skal legge til rette for god samhandling mellom prosjektet og linjeorganisasjonen. Den gevinstantansvarlige er ofte en leder plassert i den delen av linjeorganisasjonen som skal virkeliggjøre gevinstene. Prosjekteier har ansvar for at det oppnevnes en gevinstantansvarlig og ofte har prosjekteier denne rollen selv.

Dersom det skal oppnås gevinster for flere deler av organisasjonen, er det hensiktsmessig å ha egne **gevinsteiere** i linjeorganisasjonen. De har ansvar for sin del av gevinstene og er viktige støttespillere for den gevinstantansvarlige.

Gevinstantansvarlig/ gevinsteiere bør være aktivt involvert allerede i konseptfasen, men oppnevnes senest ved oppstarten av planleggingsfasen. De er sentrale i planlegging og vedlikehold av gevinstplanen.

4.2. Prosjekteier

Prosjekteieren er overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål og leverer forventede gevinster.

Prosjekteier har et spesielt ansvar for:

- å sikre at prosjektet hele tiden har gevinster i fokus
- at det oppnevnes en - eller flere – gevinstantansvarlige/gevinsteiere
- å følge opp prosjektets fremdrift og resultater, støtte prosjektlederen og prosjektgruppen i deres gjennomføring av prosjektet samt
- bidra til å god overføring av prosjektet til linjeorganisasjonen

4.3. Prosjektleder

Prosjektlederen har ansvar for operativ ledelse av prosjektet. Når det gjelder gevinstarbeidet har prosjektleder spesielt ansvar for:

- å utarbeide og oppdatere gevinstplanen (herunder ev. nullpunktsmålinger)
- å legge til rette for utarbeidelse av gevinstkart
- å gjennomføre målinger ved hjelp av indikatorer underveis i prosjektet
- å ha jevnlig kontakt med gevinstantansvarlig, og eventuelt gevinsteiere



5. GEVINSTARBEIDET I PROSJEKTMODELLENS FASER

5.1. Gevinster i konseptfasen

En konseptfase starter når virksomheten har identifisert et behov eller problem det er ønskelig å gjøre noe med. En sentral del av konseptfasen er å danne seg et realistisk bilde av gevinstene som prosjektet skal bidra til. I konseptfasen skal vi finne ut om det er:

- riktig å igangsette et prosjekt
- hvordan dette best bør gjøres
- vurdere hvilke gevinster dette vil kunne bidra til

Hvem gjør hva – når?

Virksomhetsledelsen og ledergruppen er den overordnede ledelsen som finansierer, tildeler og vedtar et prosjekt. De samarbeider ofte med en fagperson i linjeorganisasjonen om å utarbeide et konseptmandat. Denne fagpersonen er som regel den samme personen som får ansvar for å gjennomføre konseptfasen.

For å kunne identifisere og vurdere hvilke gevinster et eventuelt prosjekt kan bidra til å oppnå, er det viktig å svare på følgende:

1. Bakgrunnen for at konseptfasen igangsettes:
 - a. Hvilke behov eller uløste problem er identifisert?
 - b. Hvem har disse behovene/problemet?
 - c. Er det tidligere arbeid som vil ha betydning for konseptfasen?
2. Hvilke endringer/gevinster skal et eventuelt prosjekt skape?
 - a. Hva er gapet som ideen er tiltenkt å tette?
 - b. Hvilke gevinster vil et vellykket prosjekt gi for innbyggerne, for virksomheten, for frivillige eller andre?
 - c. Hvilke eksisterende tjenester/løsninger/strukturer vil et vellykket prosjekt kunne erstatte/komplementere/utfordre?
 - d. Hva er konsekvensen av å ikke igangsette dette prosjektet (nullalternativet)?
 - e. Hvem/hvilken virksomhet/del av virksomhet vil ha gevinstansvar dersom det blir besluttet å gå videre fra konseptfasen?

5.2. Gevinster i planleggingsfasen

I planleggingsfasen skal vi sikre at virksomheten har en god forståelse for arbeidet som kreves for å gjennomføre prosjektet, før virksomhetsledelsen forplikter seg til en betydelig investering. Fasen innledes ved at virksomhetsledelsen har godkjent prosjektforslaget som ble utarbeidet i konseptfasen.



Planleggingsfasen skal legge grunnlaget for en god styring av den videre prosjektgjennomføringen.

Hvem gjør hva – når?

I planleggingsfasen skal vi utarbeide interessentanalyse, gevinstkart og gevinstplan og gjennomføre nullpunktsmålinger. Prosjekteier, gevinstansvarlig/gevinsteiere, prosjektleder og eventuelle prosjektmedlemmer er sentrale deltakere i dette arbeidet og samarbeider tett underveis.

- **Prosjekteier** skal sikre at prosjektet hele tiden har gevinster i fokus, at det oppnevnes en - eller flere – gevinstansvarlige/gevinsteiere. Dersom prosjekteier ikke oppnevner andre, sitter prosjekteier automatisk selv med denne rollen i tillegg.
- **Gevinstansvarlig/gevinsteiere** er de som forventer og ønsker seg en gevinst, har det overordnede ansvaret for at gevinstene blir realisert, og representerer de som oppnår gevinster. De skal være pådrivere i gevinstrealiseringen.
- **Prosjektleder** har ansvar for å utarbeide og oppdatere interessentanalysen, gevinstplanen og gevinstkartet, samt gjennomføre nullpunktsmålinger.

Interessentanalysen utarbeider vi for å forstå synspunktene til de ulike interessentene slik at disse kan informeres og påvirkes dersom det er nødvendig. I en interessentanalyse kartlegger vi alle berørte grupper. Aktuelle grupper kan være en offentlig virksomhet som tilbyr en tjeneste, andre offentlige virksomheter, brukere av tjenesten, innbyggere, næringsliv og organisasjoner, samt andre som direkte eller indirekte vil få nytte- eller kostnadsvirkninger av prosjektet.

Gevinstplanen beskriver hvordan vi skal måle gevinstene fra prosjektet, når de er tenkt oppnådd samt roller og hvem som har ansvar for tiltak som bidrar til å realisere gevinstene. Den opprettes i planleggingsfasen og oppdateres minimum ved hver faseavslutning. Se også kapittel 7.

Gevinstkartet er en visuell fremstilling av de gevinstene prosjektet skal gi. Det viser sammenhengen mellom de ulike gevinstene som forventes, og forutsetninger som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert. Det opprettes i planleggingsfasen og oppdateres minimum ved hver faseavslutning. Se også kapittel 6.

Nullpunktsmålinger vil si å måle tilstanden før tiltaket eller prosjektet implementeres i linjeorganisasjonen. Se også kapittel 2.2.

5.3. Gevinster i gjennomføringsfasen

I gjennomføringsfasen gjennomfører vi aktuelle tiltak/aktiviteter, slik at prosjektets leveranser/produkter kan leveres og gevinster oppnås.

Hvem gjør hva – når?

I denne fasen har prosjekteier, prosjektleder, gevinstansvarlig/gevinsteiere og linjeorganisasjonen sentrale roller og samarbeider tett underveis. Gevinstarbeidet i



denne fasen består av oppdatering av interessentanalysen, gevinstplanen og gevinstkart, samt gjennomføring og dokumentasjon av tiltak i gevinstplanen.

- **Prosjekteier** skal sikre at prosjektet hele tiden har gevinster i fokus.
- **Prosjektleder** skal oppdatere interessentanalysen, gevinstplanen og gevinstkartet. Dette gjøres minimum ved hver faseovergang. Skal også gjennomføre målinger ved hjelp av indikatorer underveis i prosjektet.
- **Gevinstansvarlig/gevinsteiere** skal følge opp gevinstrealiseringsarbeidet, sørge for at tiltak i gevinstplanen blir gjennomført, dokumentere realiserte gevinster og vurdere behovet for ytterligere arbeid med gevinstrealisering.
- **Linjeorganisasjonen/tjenestene** skal aktivt delta og gjennomføre tiltak i gevinstplanen, følge med på om gevinster blir realisert og ta imot endringene prosjektet fører til (forbedringer/ «det nye»). Linjeorganisasjonen er den/de tjenestene prosjektet utgår fra, og som overtar prosjektets produkter/leveranser når prosjektet er avsluttet. Det er linjeorganisasjonen som eier problemet som skal løses og målet med prosjektet.

5.4. Gevinster i avslutningsfasen

I avslutningsfasen skal vi sikre en strukturert og formell avslutning av prosjektet, og en god overlevering til linjen.

Hvem gjør hva – når?

Gevinstrealisering i denne fasen handler om at prosjektet skal støtte linjeorganisasjonen i å innføre produkter/leveranser fra prosjektet. Når prosjektet er avsluttet går ansvaret for å følge opp gevinstrealiseringen over til linjeorganisasjonen. Gevinstansvarlig/gevinsteiere har hatt dette ansvaret gjennom hele prosjektet, og når prosjektet avsluttes tar de naturlig med seg dette ansvaret tilbake til linjeorganisasjonen. Gevinstplanen gir linjeorganisasjonen et best mulig utgangspunkt for hvordan de skal følge opp arbeidet videre med å realisere gevinstene.

- **Prosjekteier** skal bidra til å sikre god overføring av prosjektet til linjeorganisasjonen.
- **Prosjektleder** skal oppdatere gevinstplanen med siste status på gevinstarbeidet, måle og dokumentere oppnådde gevinster innenfor prosjektperioden og dokumentere disse i prosjektets sluttrapport. Dette gjøres i samarbeid med gevinstansvarlig/gevinsteier.
- **Gevinstansvarlig/gevinsteiere** skal dokumentere realiserte gevinster og vurdere behovet for ytterligere arbeid med gevinstrealisering, gjennomføre avsluttende rapportering av gevinstprosessen og sikre at linjeorganisasjonen er klar for å fortsette arbeidet med å realisere gevinstene etter prosjektavslutningen.
- **Virksomhetsledelse og ledergruppe** skal godkjenne avsluttende rapportering av gevinstrealiseringsprosessen.

5.5. Gevinster i realiseringsfasen

I realiseringsfasen følger virksomheten opp realiseringen av gevinster, og vurderer oppnåelsen av effektmål. Noen ganger kan gevinster realiseres i løpet av prosjektperioden, men ofte kan de ikke tas ut før prosjektet er avsluttet.

Hvem gjør hva – når?

I denne fasen gjennomfører vi aktiviteter som bidrar til at organisasjonen får realisert ønskede gevinster ved å nyttiggjøre seg av prosjektets produkter/leveranser.

Gevinstplanen er et sentralt verktøy og skal brukes aktivt. Prosjektet er nå avsluttet og prosjektorganiseringen er oppløst, og gevinstansvarlig/gevinsteiere og linjeorganisasjonen har det fulle ansvaret for det videre arbeidet med gevinstrealiseringen.

- **Gevinstansvarlig/gevinsteiere** skal sikre at de planlagte tiltakene gjennomføres, og skal følge med på om gevinstene blir realisert.
- **Linjeorganisasjonen/tjenestene** skal gjennomføre tiltak i gevinstplanen, følge med på om gevinster blir realisert og ta imot endringene og forbedringene.

6. VERKTØY: GEVINSTKART

6.1. Hva er et gevinstkart?

En visuell oversikt over gevinstene i et prosjekt og hvordan de henger sammen med leveransene, hverandre og overordnet formål med prosjektet.

Gevinstkartet er først og fremst et arbeidsverktøy for å utforske og avdekke sammenhenger, og få felles forståelse linja og prosjektorganisasjonen.

Som et arbeidsverktøy vil gevinstkartet endre seg underveis i prosjektet. Gevinstkart kan også brukes som kommunikasjonsverktøy, når du skal vise sammenheng mellom prosjektets visjon, gevinster og leveranser.

Tips: Bruk gjerne en detaljert versjon av kartet som arbeidsdokument, og en forenklet versjon når du bruker det som kommunikasjonsverktøy.

Bruk av gevinstkart i de ulike fasene:

- **I konseptfasen:** Bruk gevinstkartet for å få klarhet i hvilke visjon og strategiske mål prosjektet skal bidra til.
- **I planleggingsfasen:** Bruk gevinstkart for å utforske sammenhengen mellom gevinstene og leveransene. Få klarhet i hva som må til for at leveransene skal føre til ønsket gevinst. Bryt gevinstene ned til måleindikatorer. Bruk gevinstkartet som presentasjonsgrunnlag om de store linjene i prosjektet.

- **I gjennomføringsfasen:** Bruk gevinstkartet i diskusjoner og avklaringer, og oppdater etter avklaringer. Se til gevinstkartet for retning i prosjektet, for tidlige måleindikatorer og mål.
- **I avslutningsfasen:** Bruk gevinstkartet for å gjennomgå og oppdatere forutsetninger for at gevinstene kan realiseres.
- **I realiseringsfasen (implementeringen):** Mål etter gevinstene.

6.2. Gevinstkart steg for steg

Prosjektleder leder prosessen med utarbeidelse av gevinstkartet og inviterer med relevante personer (f.eks. prosjekteier, gevinstansvarlig/gevinsteier, prosjektmedlemmer/-medarbeidere).

Prosjektleder har ansvar for å ferdigstille og holde gevinstkart oppdatert. Sjekk gevinstkartet i faseoverganger. Er det behov for justering? Inviter prosjekteierne og andre relevante aktører til en ny diskusjon.

Gevinstkartet fylles ut fra høyre til venstre side; start med visjon, og avslutter med leveranser. I kapittel 9.2 ser du BGOs standard gevinstkart.

- 1. Visjon** (gjøres i konseptfasen, se kapittel 5.1):
 - Hvilket fremtidsbilde er det vi ønsker at prosjektet skal bidra til?
 - Se til strategisk plan, lager vi en visjon i tråd med den?
 - Vær spesifikk. For hvem, hvor, hvordan er visjonen?
- 2. Gevinster** (gjøres først i konseptfasen, se kapittel 5.1, og oppdateres ved faseovergangene ved behov):
 - Hvilke økonomiske, kvalitative og effektivitetsgevinster ønskes?
 - Vær spesifikk: Hvorfor gjør vi dette? Bruk gjerne ord som «mer/mindre, høyere/lavere, flere/færre, øke/ redusere».
 - Kan vi måle dette? Hvordan?
- 3. Forutsetninger** (gjøres i planleggingsfasen (se kapittel 5.2) og oppdateres ved faseovergangene ved behov):
 - Diskuter og noter: hva må til for å oppnå gevinstene?
 - Har du identifisert forutsetninger for gevinster som ikke kan/skal leveres av prosjektet? I så fall, synliggjør disse, slik at prosjekteier kan avklare med ledelsen i linjen hvordan de skal løses.
- 4. Leveranser** (defineres i konsept- og planleggingsfasen):
 - Hva skal gjøres og leveres i prosjektet?
 - Hva kan prosjektleder si at de har levert ved prosjektets avslutning?

7. VERKTØY: GEVINSTPLAN

Gevinstplanen beskriver hvordan vi skal måle gevinstene fra prosjektet, når de er tenkt oppnådd, roller og hvem som har ansvar for tiltak som bidrar til å realisere gevinstene. Den opprettes i planleggingsfasen og oppdateres minimum ved hver faseavslutning.

Ofte vil de fleste gevinster realiseres etter at prosjektet er avsluttet, men gevinster vil også kunne realiseres allerede i løpet av prosjektets gjennomføring. Uansett er det den linjeorganisasjonen som eier gevinsten som er ansvarlig for å hente ut gevinsten.

En gevinstplan bør inneholde:

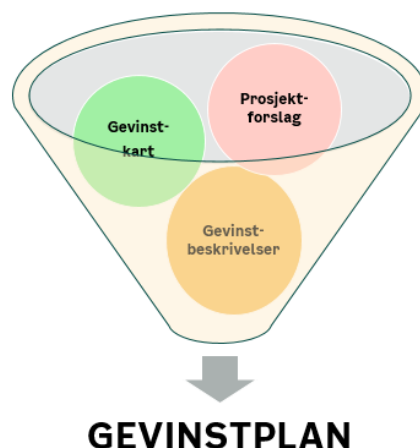
- Prosjektets begrunnelse og mål
- Oppdatert gevinstkart (viser leveranser, forutsetninger, gevinster og visjon/formål)
- Oppdaterte gevinstbeskrivelser (viser hvem som er prosjektets gevinstansvarlig/gevinsteiere, gevinstkategori, aktører, nullpunktsmålinger, måleindikatorer, tiltak, oppfølging mv.)

Det er viktig at gevinstene er målbare, enten kvalitativt eller kvantitativt, og at det er utført nullpunktsmålinger. Planen bør også omfatte kompetansekrav og hvilke ressurser som kreves for å utføre målingene, og det bør vurderes om kostnadene for målingene er akseptable i forhold til de forventede gevinstene.

Hvordan utarbeide gevinstplanen?

Gevinstplanen er en del av prosjektets styringsdokumentasjon og det er derfor prosjektets ansvar å utarbeide den. Ansvar for utarbeidelse av gevinstplanen ligger hos rollen som gevinstansvarlig, men den utarbeides gjerne i samarbeid med prosjektleder og prosjekteier. Uansett er det gevinstansvarlig som må stå inne for innholdet.

Det er viktig at den gevinstansvarlige involverer gevinsteiere i linjeorganisasjonen, slik at de får et eierskap til gevinstene. Dessuten er det ansatte i linjeorganisasjonen som har de beste forutsetningene for å angi realistiske forventede gevinster. Se kapittel 9.2 for mal for gevinstplan.



8. HVA KAN GÅ GALT?

Vi har samlet de vanligste fallgruvene fra prosjekter som ikke har skapt ønsket, varig endring. Tro det eller ei, dette kan faktisk skje selv om et prosjekt har god fremgang og leverer ifølge planen.

1. Vi begynner å jobbe med gevinster for sent.

Begynner vi ikke å planlegge prosjektet med gevinster som utgangspunkt, kan vi fort ende opp med leveranser som ikke fører til den forbedringen vi ønsket. Plutselig har du et prosjekt som har levert etter planen, men som ikke har skapt ønsket effekt.

- **Konsekvens:** Vi oppnår ikke ønskede forbedringer.
- **Løsning:** Start allerede konseptfasen i prosjektet med planlegging av gevinster (se kapittel 5.1 og 6.2).

2. Prosjektleder «finner på» gevinster mens de fyller ut dokumentmalen («skrivebordøvelse»).

- **Konsekvens:** De som er ansvarlige for realisering av gevinster vil ikke ha ansvar for eller eierskap til gevinstene. Prosjektets leveranse fører aldri til de forbedringene som var forventet.
- **Løsning:** Involver de riktige menneskene i planlegging av gevinster tidlig nok (se kapittel 5.1 og 5.2).

3. Jo større, jo bedre / Oppblåste gevinster.

Det kan være fristende å planlegge for store gevinster for å vise at prosjektet er viktig.

- **Konsekvens:** «Oppblåste gevinster» er umulige å oppnå gjennom prosjektets leveranser. Med mange avhengigheter, blir det vanskelig å se og måle sammenhengen mellom prosjektets leveranser og gevinster.
- **Løsning:** Begrens gevinster til det prosjektet kan oppnå. Bruk heller de store ordene når du skal beskrive prosjektets fremtidsbilde/visjon/formål.

4. Gevinster planlegges uten å involvere linjeorganisasjon som vil få ansvaret for å realisere gevinstene.

- **Konsekvens:** Dette kommer til syne for fullt når prosjektet skal overlevere til linja. Linjeorganisasjon vil ikke føle eierskap til prosjektets leveranser, vil ikke være forberedt til å ta dem imot eller i stand til å ta i bruk «produktet/leveransene» for å skape varige forbedringer.
- **Løsning:** Inviter gevinstansvarlige og gevinsteiere til planlegging av gevinster i planleggingsfase (se kapittel 5.2).

9. VEDLEGG

9.1. Eksempler på gevinster og mulig måleindikator fra DFØs veileder for gevinstrealisering.

Eksempel gevinster	Mulige indikatorer
Reduserte kostnader ved tjenesteproduksjon i virksomheten: • redusert saksbehandlingstid / effektivisert intern saksbehandling. Ofte der teknologi effektiviserer manuelt arbeid (registrering og svar, automatiserte feilrettinger) • forbedret intern samordning/ synergier	• antall timeverk/årsverk frigjort • innsparing i kroner per år • ventetid eller prosessetid
Reduserte driftsutgifter: • blanketter, porto, telefon, utstyr, lokaler, lager, arkivfunksjoner, relatert infrastruktur m.m.	• innsparing i kroner per år • antall timeverk/årsverk frigjort
Forbedret informasjon til virksomhetens ledelse: • forbedret og raskere oversikt • forbedret og raskere kommunikasjon innad og eksternt, forbedret og raskere kjennskap til brukerbehov • enklere oppfyllelse av regler	• søketid etter informasjon • antall timeverk/årsverk frigjort • ressursbruk knyttet til etterlevelse av regelverk
Forbedret arbeidsmiljø i virksomheten: • redusert arbeidstid, færre engasjementer • mindre stress, rutinearbeid og slitasje og færre uhell • økt motivasjon og økte karrieremuligheter	• 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
Økt tillit og legitimitet til virksomheten hos brukere og ellers i samfunnet	• brukerundersøkelser og spørreundersøkelser

	• omdømme og positive medieoppslag
Økt kvalitet og service i tjenestetilbudet gjennom ny teknologi: • lettere tilgjengelige tjenester • økning i andelen digitale tjenester, ev. tilrettelagte tjenester for spesielle grupper i samfunnet • færre kontaktpunkter, • enklere rutiner og raskere behandling, økt transparens • riktigere og mer enhetlig behandling, jevnere kvalitet og færre feil og korrigeringer • enklere, raskere og mer enhetlig rapportering	• For brukerne: - søketid og ventetid - brukerundersøkelser, fokusgrupper, brukerpaneler og andre former for tilbakemelding • For virksomhetene: - tidsbruk på feilrettinger og brannslukking - tidsbruk på klager • For samfunnet: - antall/andel positive medieoppslag
Etablering av nye og forbedrete tjenester	• undersøkelse som måler brukertilfredshet • kostnader / tidsbruk for brukerne ved nye tjenester sammenliknet med det gamle tilbudet
Lavere miljøpåvirkning (Miljøgevinster)	• andel papirbruk • antall CO2-ekvivalenter

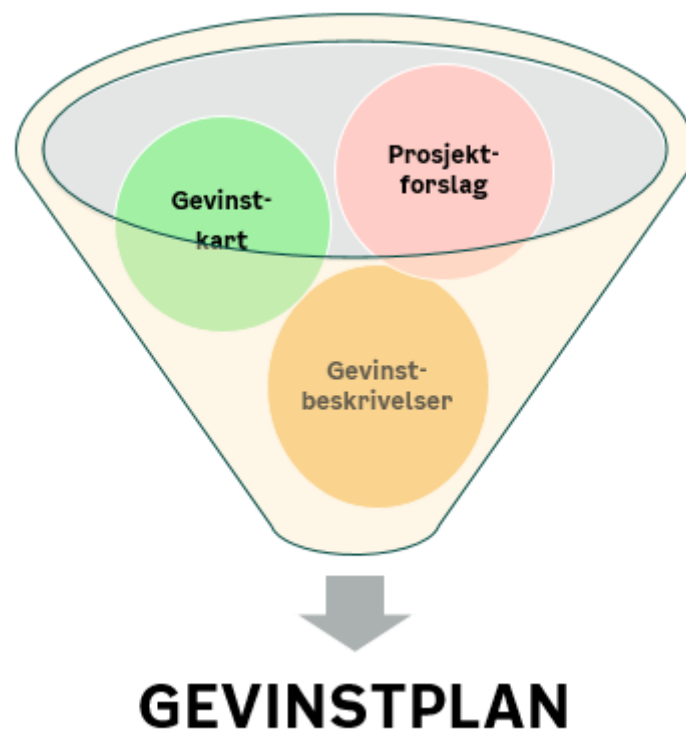
9.2. Standard gevinstkart: For å bygge bro mellom leveranse og gevinst

LEVERANSER	FORUTSETNINGER	GEVINSTER	VISJON/Formål
<i>Hva skal leveres i løpet av prosjektet? Hva har prosjektleder mandat og ressurser til å gjennomføre?</i>	<i>Hva skal til, hva må skje, hva trenger organisasjonen å gjøre mer eller mindre av – for å nå gevinstene?</i>	<i>Hva ønsker vi å oppnå? Formulert slik at det kan måles. Vær så spesifikk som mulig. Hvem, når, hvor, hvordan?</i>	<i>Hva er fremtidsbildet prosjektet skal bidra til? Skal peke direkte/indirekte på bydelens strategiske plan</i>

9.3 Mal for gevinstplan

Veiledning:

- I denne malen samles prosjektbegrunnelse, gevinstkart og gevinstbeskrivelser¹. Sammen utgjør dette gevinstplanen.
- Gevinstkart og gevinstbeskrivelser utfyller hverandre og må sees i sammenheng. Begge deler oppdateres fortløpende gjennom prosjektperioden.
- Denne malen fylles inn etter at første versjon av gevinstkartet er laget.
- I malen skal hver enkelt av prosjektets gevinster beskrives nærmere. Hensikten er å gi en tydelig oversikt over innhold, ansvar og tidsplan mv. for sentrale elementer i gevinstoppfølgingen.



¹ Mal for gevinstbeskrivelser er fått fra Bydel Stovner, avdeling utvikling og prosjekter v/Signe Margrethe Høegh, 12.05.20.

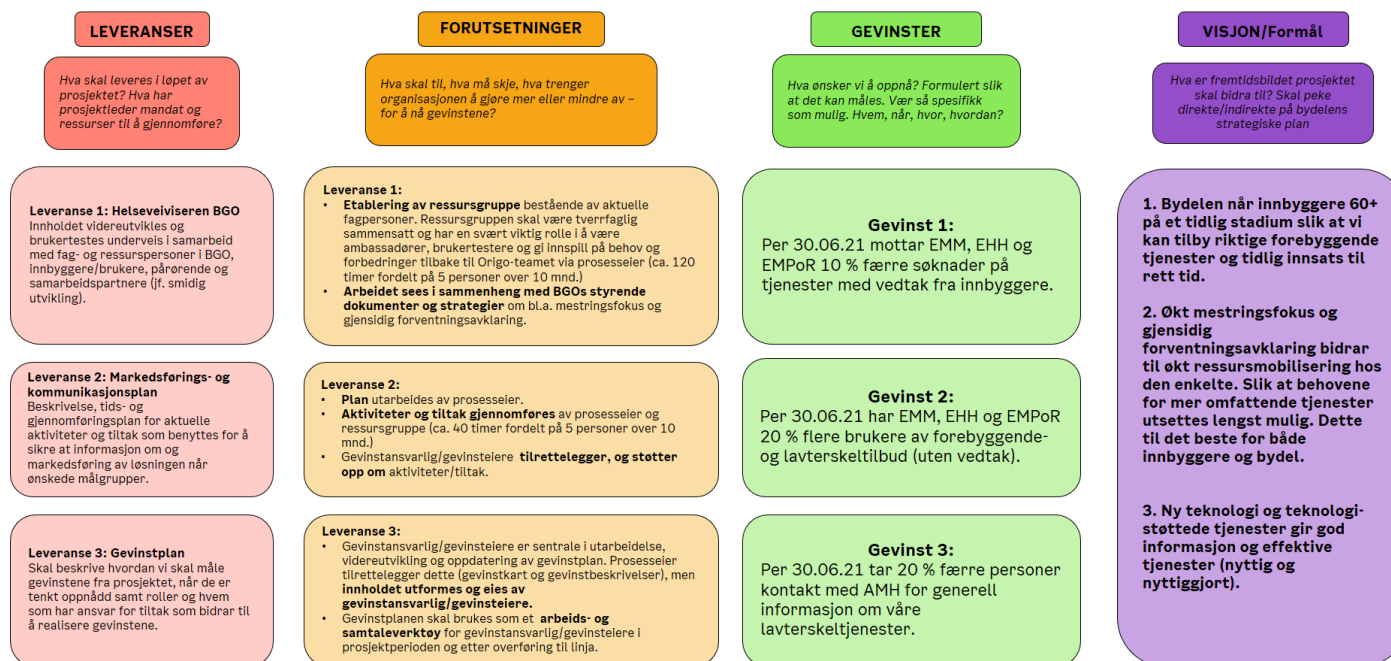
1. Begrunnelse for prosjekt <SETT INN NAVN PÅ PROSJEKT>

Sett inn prosjektbegrunnelsen for aktuelt prosjekt.

2. Gevinstkart for prosjekt <SETT INN NAVN>

Sett inn bilde av gevinstkartet for aktuelt prosjekt. Bildet oppdateres i planen hver gang gevinstkartet oppdateres.

Eksempelbilde:



GEVINSTKART HELSEVEIVISEREN BGO

3. Gevinstbeskrivelser

Fyll inn tabellen for gevinstbeskrivelse. Én gevinst per tabell.

GEVINSTBESKRIVELSE - GEVINST 1			
Prosjekt og ev. programtilhørighet:		Gevinstnummer- og navn (kobles til gevinstkartet):	
Beskrivelse av gevinsten:			
Kategori (økonomisk-, effektivitets-, kvalitetsgevinst):	Gevinstansvarlig/gevinsteier:	Aktører (tjenestesteder, virksomheter ol):	Utfylt av og dato:
Hvordan følges gevinsten opp (målemetode, - enhet/indikator):			
Nullpunktsmåling/baseline:		Størrelse på gevinst:	
Oppfølging og forventede datoer for oppnåelse av kompetanse:		Oppfølging og forventede datoer for endret atferd:	
Nødvendige leveranser for å oppnå gevinsten:			
Nødvendige forandringer for å oppnå gevinsten:			
Forventede datoer for gevinstrealisering:			

GEVINSTBESKRIVELSE - GEVINST 2

Prosjekt og ev. programtilhørighet:		Gevinstnummer- og navn (kobles til gevinstkartet):	
Beskrivelse av gevinsten:			
Kategori (økonomisk-, effektivitets-, kvalitetsgevinst):	Gevinstansvarlig/gevinsteier:	Aktører (tjenestesteder, virksomheter ol):	Utfylt av og dato:
Hvordan følges gevinsten opp (målemetode, - enhet/indikator):			
Nullpunktsmåling/baseline:		Størrelse på gevinst:	
Oppfølging og forventede datoer for oppnåelse av kompetanse:		Oppfølging og forventede datoer for endret atferd:	
Nødvendige leveranser for å oppnå gevinsten:			
Nødvendige forandringer for å oppnå gevinsten:			
Forventede datoer for gevinstrealisering:			

GEVINSTBESKRIVELSE - GEVINST 3

Prosjekt og ev. programtilhørighet:		Gevinstnummer- og navn (kobles til gevinstkartet):	
Beskrivelse av gevinsten:			
Kategori (økonomisk-, effektivitets-, kvalitetsgevinst):	Gevinstansvarlig/gevinsteier:	Aktører (tjenestesteder, virksomheter ol):	Utfylt av og dato:
Hvordan følges gevinsten opp (målemetode, - enhet/indikator):			
Nullpunktsmåling/baseline:		Størrelse på gevinst:	
Oppfølging og forventede datoer for oppnåelse av kompetanse:		Oppfølging og forventede datoer for endret atferd:	
Nødvendige leveranser for å oppnå gevinsten:			
Nødvendige forandringer for å oppnå gevinsten:			
Forventede datoer for gevinstrealisering:			

10. KILDER

1. Bydel Stovners gevinstbeskrivelser fått fra avdeling utvikling og prosjekter
2. Direktorat for Økonomistyring. «Veileder. Gevinstrealisering - planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter». 2014.
<https://dfo.no/publikasjoner/veileder-gevinstrealisering-planlegging-for-a-hente-ut-gevinster-av-offentlige-prosjekter>
3. Holte Academy «E-læringskurs i gevinstarbeid»
4. Prosjektveiviseren.
<https://www.prosjektveiviseren.no/>