



Gevinstrealisering Gardermoen 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 begynde der.”**



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







Noen avklaringer

- Gevinst-** Nyttevirkninger på grunn av prosjektet
- Kvantitative: Kroner, innsparte års-/timesverk
 - 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

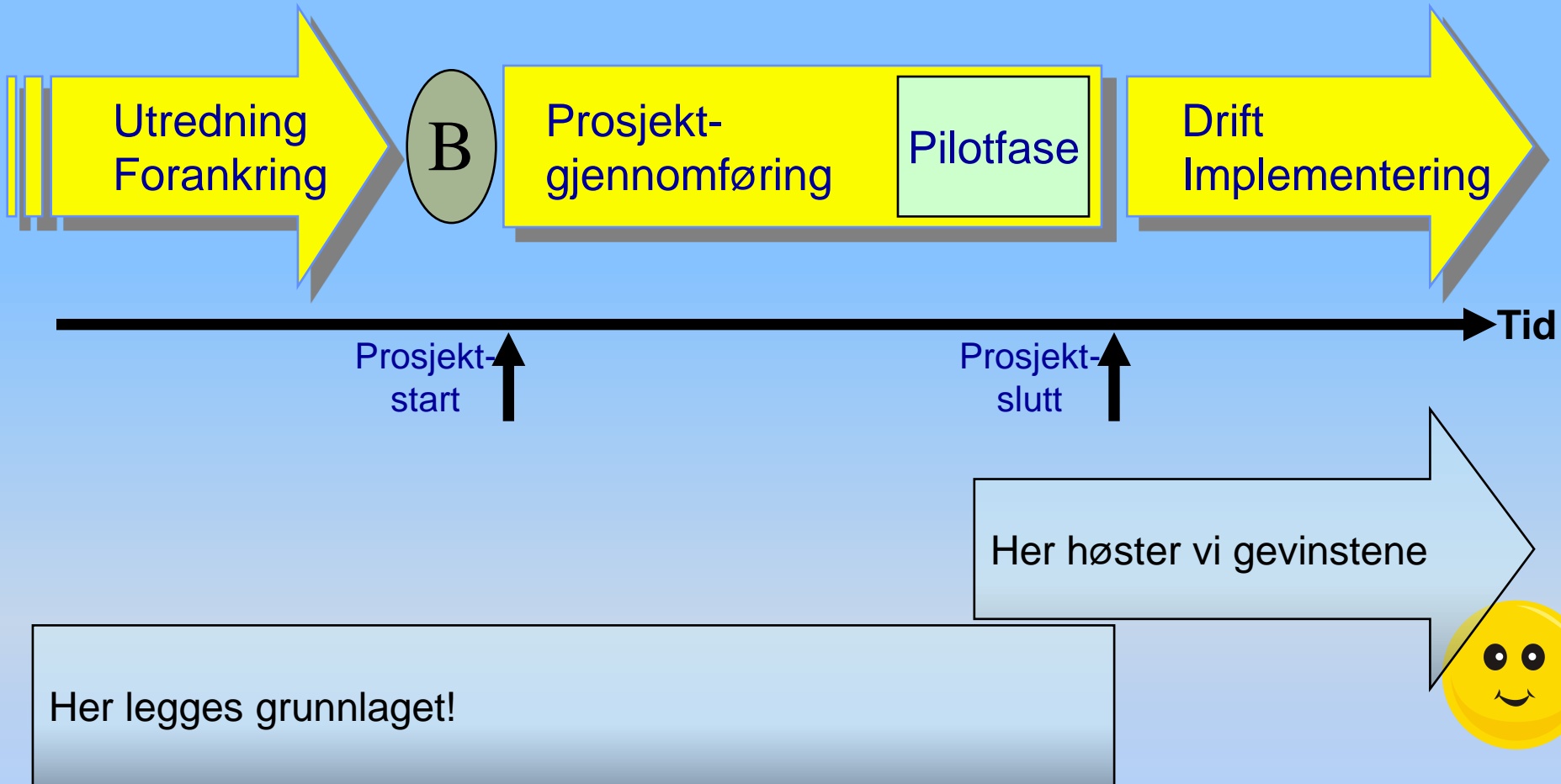


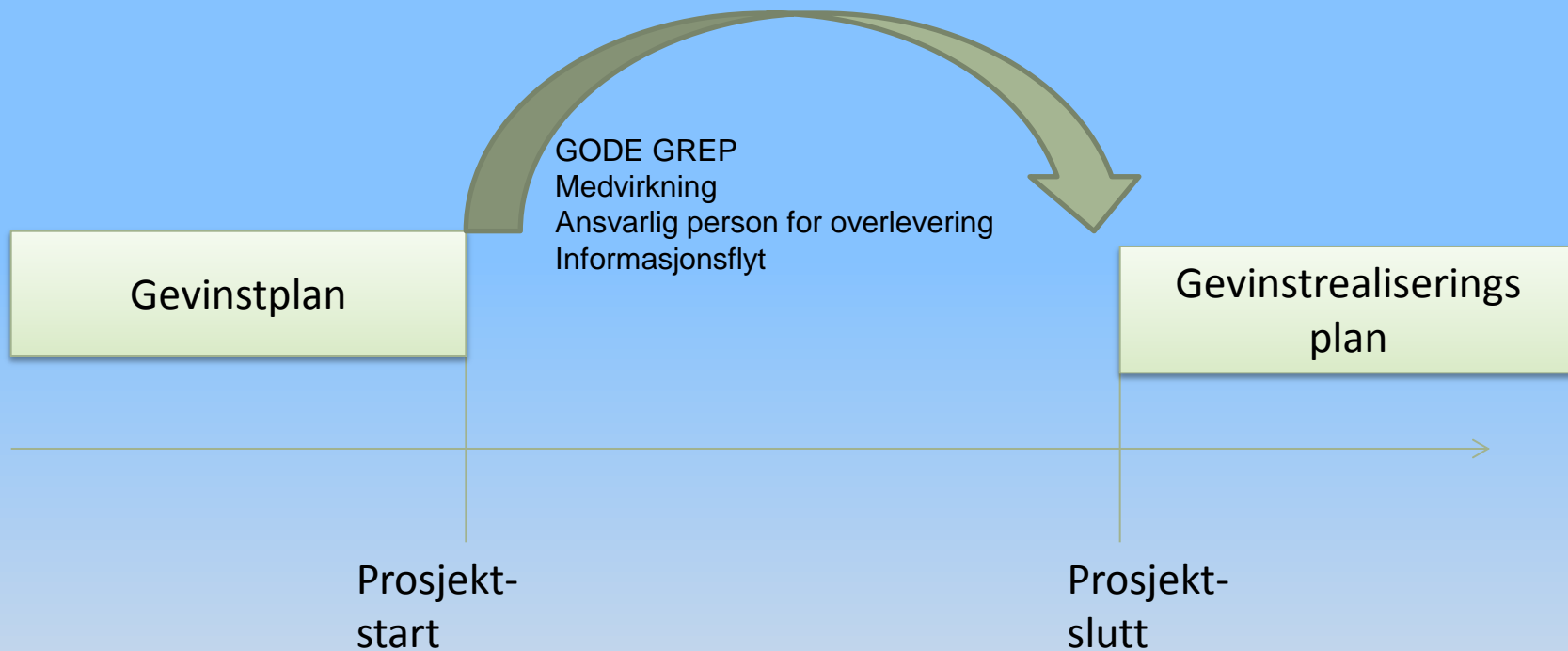
Effekt defineres som en endring i en tilstand som følge av tiltaket eller prosjektet. Effekter kan være positive (i form av gevinster) eller negative (kostnader)

Samfunnsøkonomisk analyse

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

Gevinstrealisering – når?

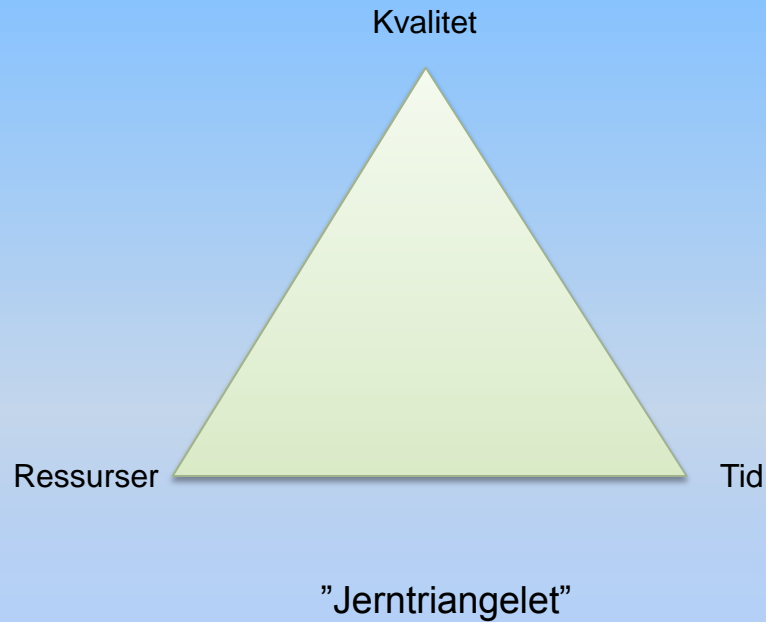






Mål og mål er tre forskjellige ting

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»

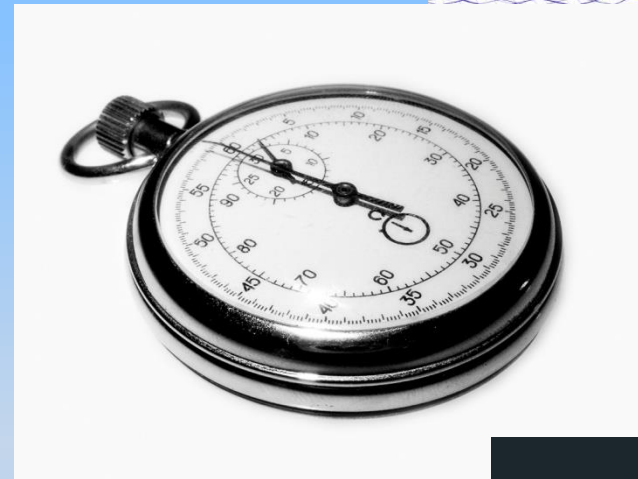
Kjennetegn ved en indikator?

- 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



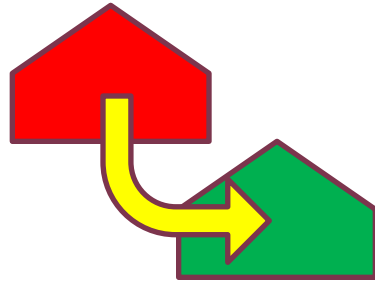
Måлиндikatorer

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 ?

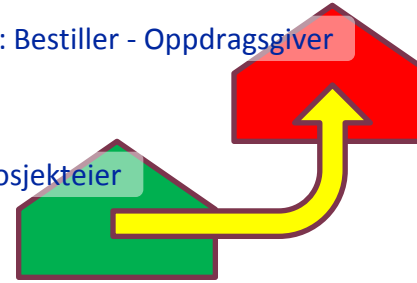


Hva er et vellykket prosjekt?



Initiativorganisasjon: Bestiller - Oppdragsgiver

Utførende organisasjon: Prosjekteier



Hvem bestemmer om prosjektet var bra?

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 tiltenkt

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



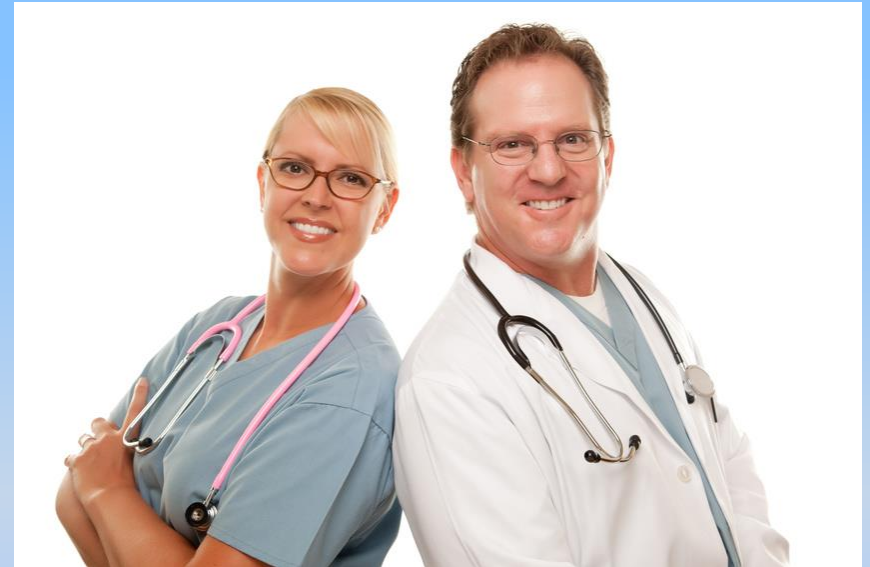
Noen vanlige utfordringer

- 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?

Proessen 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

Steinkjermodellen

Hva koster sykefraværet arbeidsplassen?				
Beregningsdata for utfylling:				
		Årslønn	400 000	
		St %	100	
		Arbeidsgivers pensj andel	14	
		G i folketrygda	82 122	
Periode	totalkostnad	arbeidsgivers kostnad (ikke refundert)	Akkumulert kostnad arbeidsgiver	
arbeidsgiver-perioden	25 457	25 457	25 457	
M1 - arb giver-per	22 275	2 396	27 853	
måned 2	47 732	5 135	32 988	
måned 3	47 732	5 135	38 122	
måned 4	47 732	9 699	47 821	
måned 5	47 732	9 699	57 519	
måned 6	47 732	9 699	67 218	
måned 7	47 732	9 699	76 916	
måned 8	47 732	9 699	86 615	
måned 9	47 732	9 699	96 313	
måned 10	47 732	9 699	106 012	
måned 11	47 732	9 699	115 710	
måned 12	47 732	9 699	125 409	
Rosa felter fylles ut				
Modellen viser hva den enkelte medarbeiders fravær koster arbeidsplassen hver enkelt måned, samt akkumulert kostnad over en lengre periode.				
Modellen tar ikke hensyn til endret feriepengeopptjening for arbeidstakere over 60 år og heller ikke avikling av ferie				



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

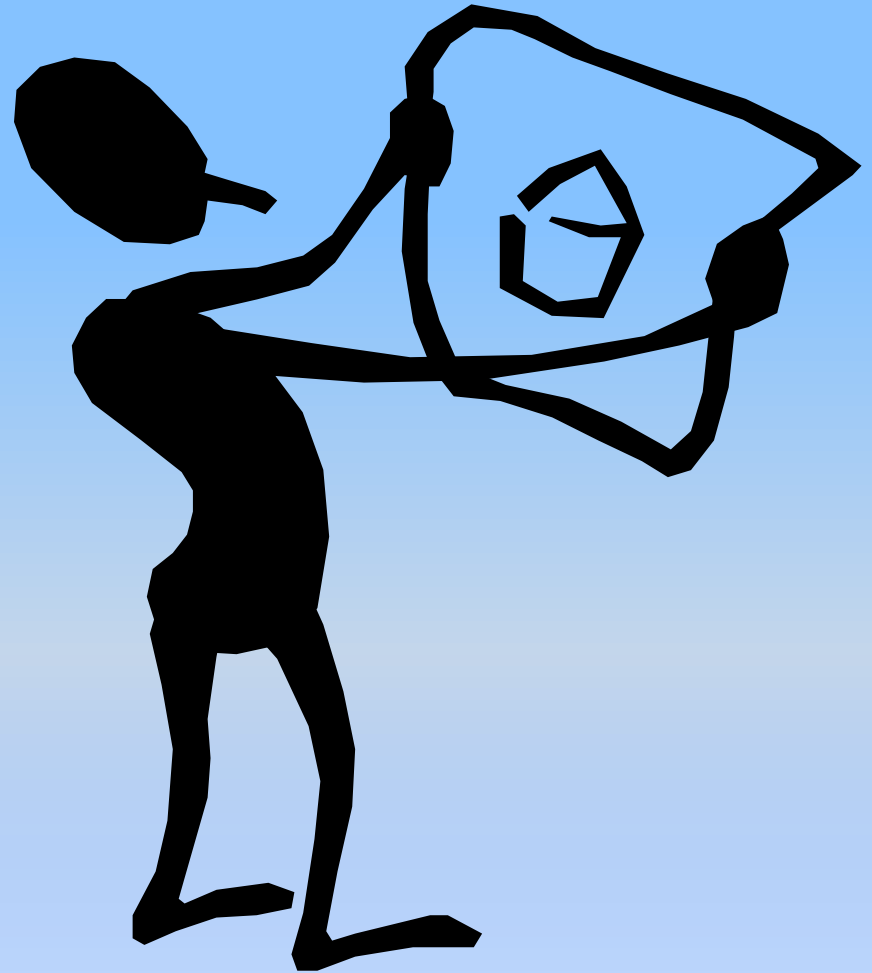
Hvordan sikre gevinstrealisering?





Suksesskriterier i planleggings og prosjektfasen

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





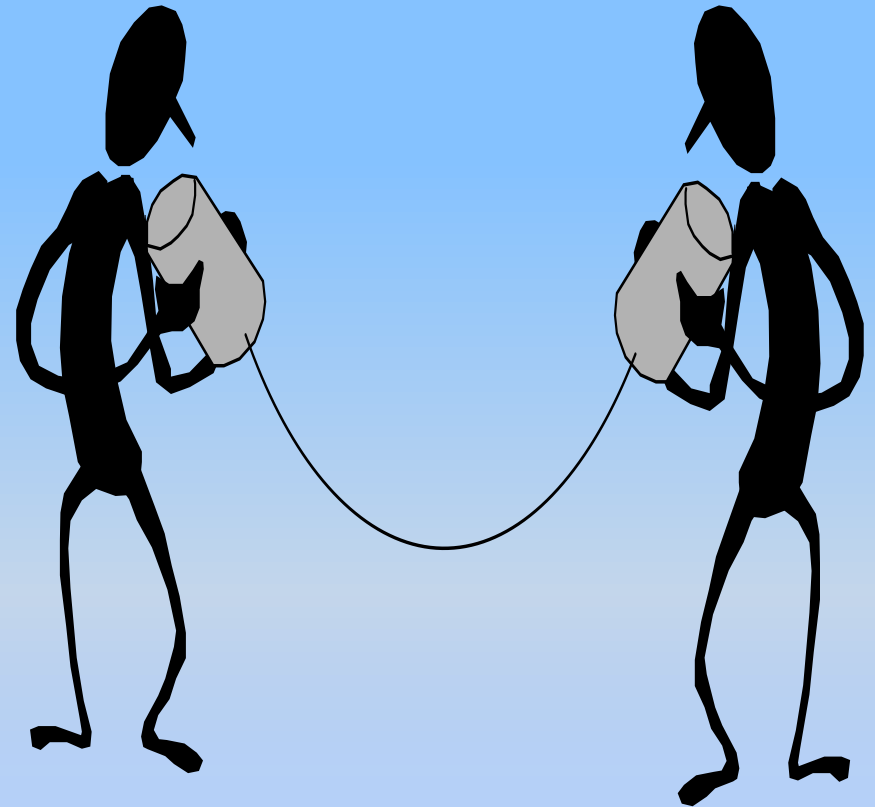
- Sikre involvering og eierskap hos linjeledelsen gjennom alle prosjektfasene





- 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

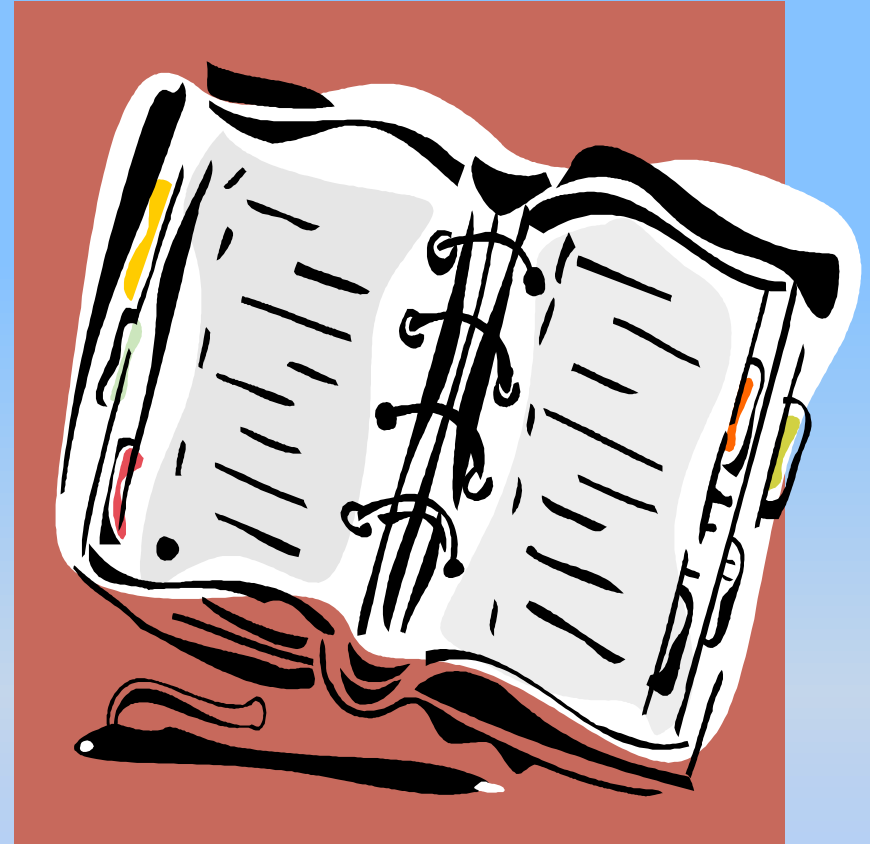
- Kommuniser mål, forventet gevinst og konsekvens av prosjektet ifm med overføring til linje/drift



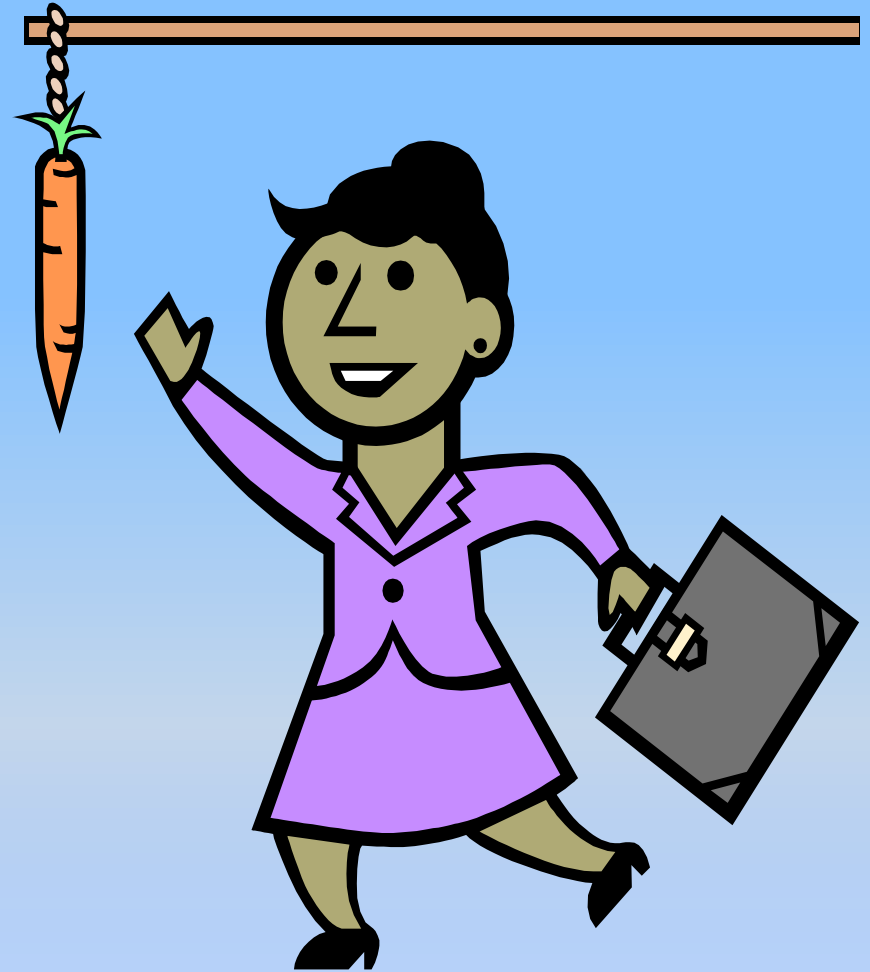
- Utvikle
gevinstrealiserings-
planen videre- konkret
og operativ
handlingsplan



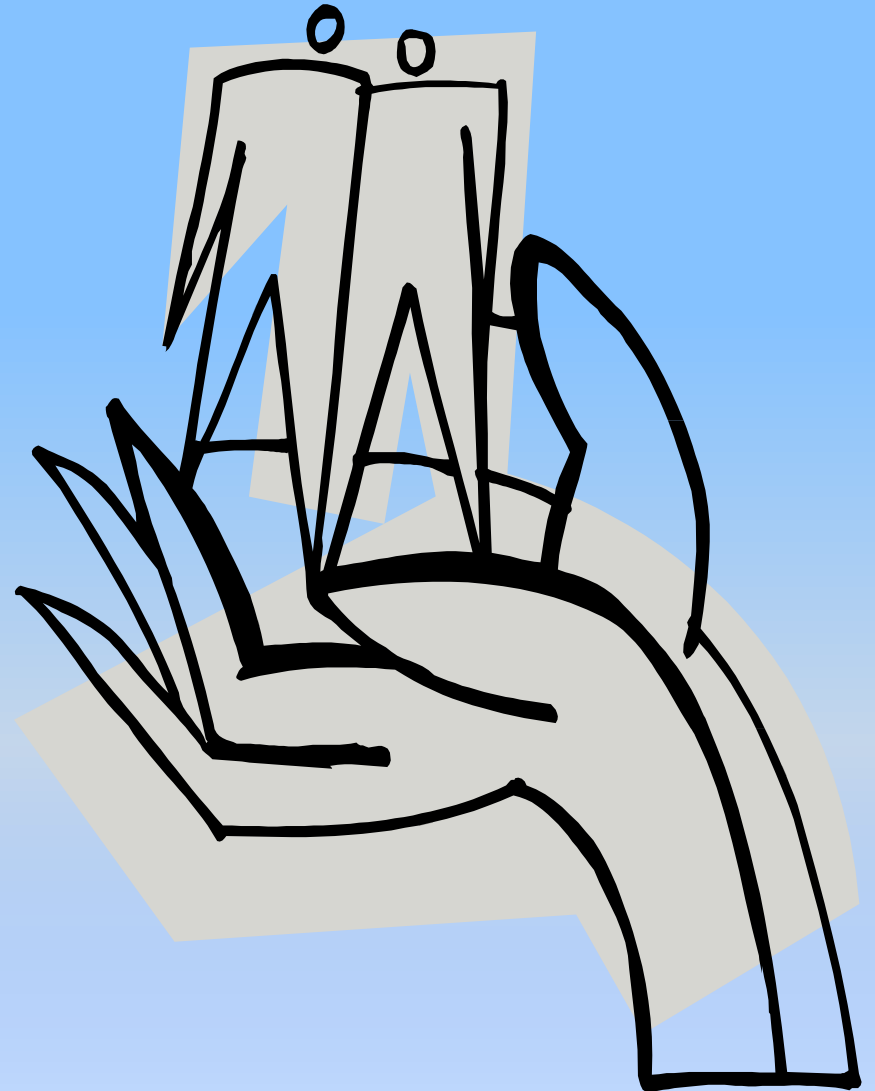
- Dedikere ressurser som får ansvar for gevinstrealiseringen
- La gevinstrealiseringen bli en del av den daglige driften og la rapporteringen følge linjen i organisasjonen



- 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

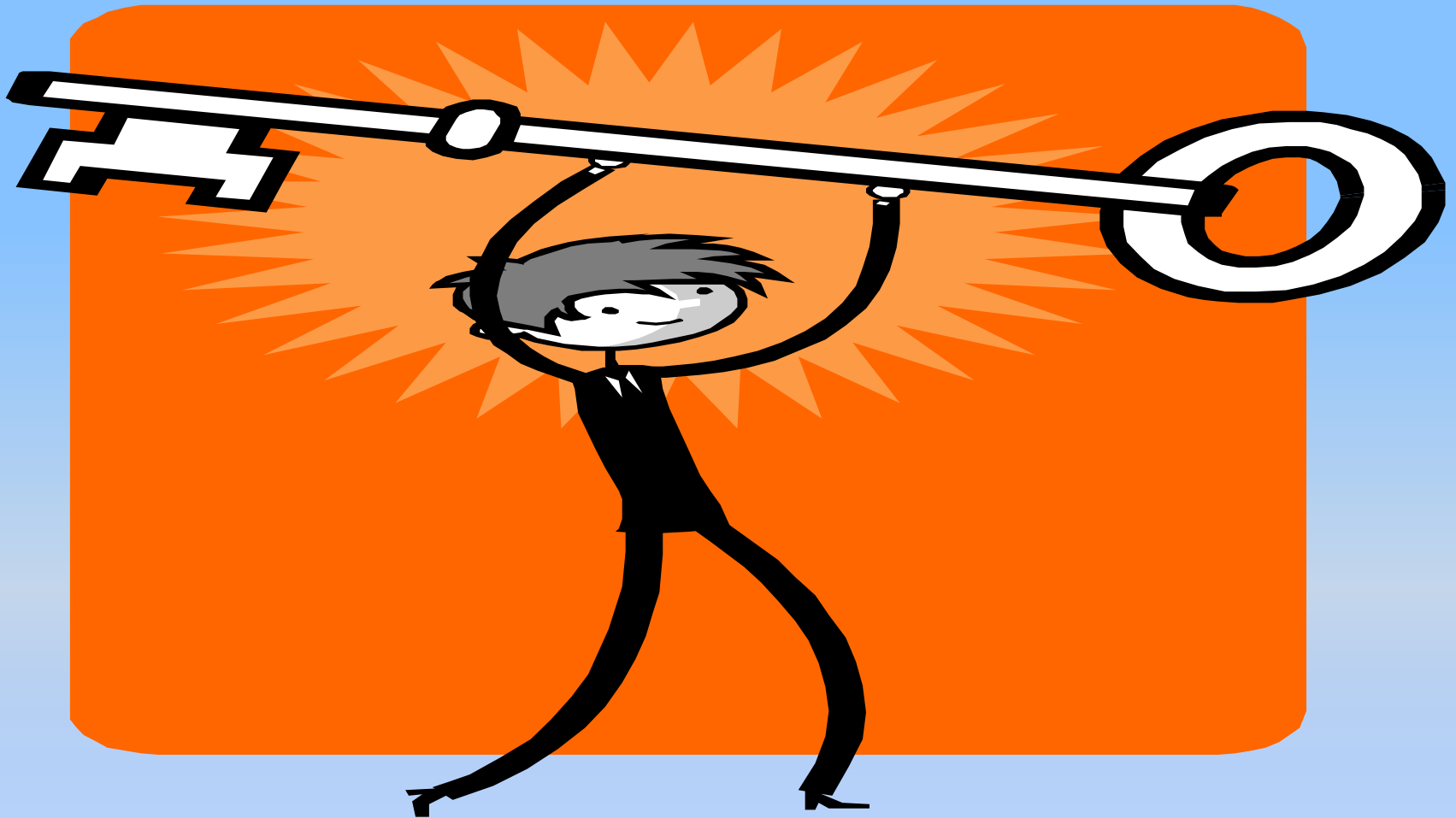
- Prosjektet overleveres linjeorganisasjonen på en GOD og TYDELIG måte
- Prosjektorg. deltar i den første driftsperioden
- Linjeledelsen er med i styringsgruppe og rådspørres i prosesser.
 - nytte-kostanalyse
 - gevinstpotensiale



Sikre forpliktelse fra linjen - inngå avtale/kontrakt



Tydelig ansvars og myndighetsfordeling





Ikke glem brukerne



Hvordan skape gode insentiver?

- Se veilederen 😊 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



Kontaktinformasjon

Prosjektleder Saman om ein betre kommune

Kjersti Goa Lødemel

Sola kommune

kjersti.lodemel@sola.kommune.no

Mobil: 90 66 60 98

Jobb: 51 65 31 68

