

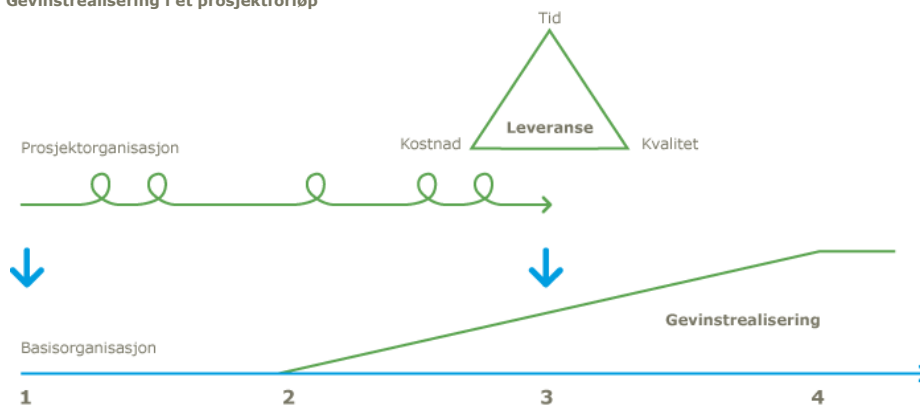
## Øk IT-prosjektets effekt gjennom kontinuerlig fokus på gevinstrealisering

Til tross for de siste års forsøk på å øke suksessraten i IT-prosjekter, ser man fremdeles at det glipper i gevinstrealiseringen. De strategiske målsetningene med et prosjekt kommer ofte i skyggen av å gjennomføre prosjektet til avtalt tid, pris og kvalitet. Det er derfor nødvendig å arbeide mer systematisk med gevinstrealisering gjennom hele prosjektforløpet, og å la gevinstrealiseringen styre hovedretningen for alle andre prosjektaktiviteter.

Historier om skakkjorte eller skandalerammede offentlige IT-prosjekter har preget avisenes forsider med jevne mellomrom de siste årene, og lignende eksempler kan man også finne i privat sektor. Tross mange gode rapporter og anbefalinger viser nye undersøkelser at problemene ikke forsvinner og utviklingen fortsetter. Dersom suksessraten skal økes betraktelig framover, er det nødvendig å sette mer fokus på den delen av prosjektet som omhandler realisering av gevinster.

Gevinstrealiseringen bør innarbeides som en aktiv del i prosjektforløpet. I denne prosessen er det viktig å forstå hovedstrukturen utviklingsprosjekter ofte følger. På et eller annet tidspunkt oppstår det et behov for utvikling av basisorganisasjonen i virksomheten. Dersom dette behovet kan løses som en midlertidig og avgrenset oppgave vil det være fornuftig å etablere en prosjektorganisasjon og initiere et prosjekt. Prosjektorganisasjonens viktigste oppgave er å skape verdi til basisorganisasjonen. Den planleggingen og de aktivitetene som skal sikre denne verdien kan omtales som gevinstrealisering. Gevinstrealisering foregår i noen tilfeller gradvis under prosjektutviklingen, men vil nesten alltid kunne ferdigstilles først lenge etter at det formelle prosjektet er avsluttet. Det kan ofte være lenge etter det tidspunktet prosjektet er avsluttet at resultatet, definert gjennom en kombinasjon av tid, pris og kvalitet, er overført til basisorganisasjonen.

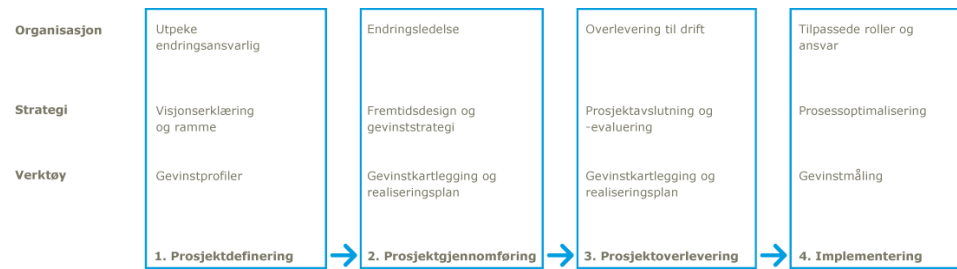
Gevinstrealisering i et prosjektforløp



Forskjellige organisatoriske, strategiske og metodiske tiltak kan tilrettelegges på en systematisk måte i forhold til prosjektets livsløp, slik at gevinstrealiseringen kan gjennomføres med suksess.

Det første avgjørende grunnlaget må være på plass allerede på det tidspunktet prosjektet defineres og prosjektorganisasjonen etableres. Først og fremst bør det lages en kort og klar beskrivelse av hva som skal oppnås med prosjektet. Beskrivelsen, for eksempel en visjonserklæring, setter rammen for de målbare fordelene prosjektet skal gi. Gjennom gevinstprofiler sikres en utdypende og mer systematisk beskrivelse av disse fordelene. Selve gevinsten, som skal være beskrevet på en entydig og målbar måte, er kjernen i gevinstprofilen. Ytterligere opplysninger som for eksempel hvor i organisasjonen gevinsten blir realisert og hvilke indikatorer som viser at disse har blitt innfridd, varierer i forhold til den konkrete situasjonen. Til slutt må en endringsansvarlig fra basisorganisasjonen velges. Oppgaven til denne personen er å forberede og modne organisasjonen på de endringene prosjektet vil føre til.

### Organisatoriske, strategiske og metodiske tiltak i utviklingsprosjekter



I prosjektavviklingen bør det utarbeides en fremtidsbeskrivelse som beskriver hva prosjektet skal føre til. Dette kan for eksempel inkludere nye prosesser, ny arbeidsflyt eller nye roller og ansvar som følge av prosjektet. Videre vil en gevinststrategi danne det overordnede styringsgrunnlaget for realiseringen. På verktøynivå underbygges dette av planer og av en gevinstkartlegging. Gevinstkartleggingen beskriver og presenterer et hierarki av avhengigheter mellom aktiviteter og prosjekresultater som er en forutsetning for at gevinstene realiseres. I organisatorisk forstand er endringsledelsen hovedaktiviteten som hele tiden skal forsøke å motivere og å skape forankring i basisorganisasjonen, slik at den er forberedt på å ta i bruk prosjektets resultat på en god måte.

Gevinststrategi, realiseringsplan og gevinstkartlegging brukes aktivt frem til gevinstene er realisert. Dette understøttes gjennom fokus på å styrke driften i basisorganisasjonen, slik at den selv blir i stand til å håndtere og å videreutvikle gevinstene når selve prosjektet avsluttes og resultatene blir overført.

I den avsluttende implementeringen rettes fokus mot å sikre at nye roller og ansvar er tilpasset basisorganisasjonen, samt på å drive løpende prosessoptimalisering. Avslutningsvis gjennomføres en gevinstmåling.

#### Fem indikatorer på manglende fokus på gevinstrealisering:

1. Etter definisjonsfasen kan man fremdeles ikke redegjøre - i målbar forstand - for den verdi prosjektet skal gi
2. Det er ingen i basisorganisasjonen som har fått entydig ansvar for gevinstrealiseringen
3. Det mangler konkrete planer, strategier og verktøy for hvordan gevinstene skal realiseres
4. Risikoanalysen forholder seg ikke direkte til barrierer for realisering av gevinster, men fokuserer kun på risiko for levering av konkrete prosjekresultater
5. Det er ikke avsatt tid, finansiering eller ressurser til at basisorganisasjonen kan videreføre gevinstrealiseringsarbeidet etter at prosjektet er avsluttet

I implementeringsfasen av prosjektet er det avgjørende at basisorganisasjonen fortsetter arbeidet med realisering av gevinster. Oppfattes prosjektet som avsluttet – også i økonomisk og ressursmessig forstand – når konkrete prosjekresultater foreligger, vil sannsynligheten være minimal for at prosjektet gir den ønskede verdi for basisorganisasjonen.

Anse prosjektets resultat, definert ved tid, pris og kvalitet, som en forutsetning for realisering av gevinster, ikke som selve gevinsten. Skap det nødvendige grunnlag i form av verktøy og strategier for realisering av gevinster allerede under prosjektdefinisjonsfasen. Pass på at alle gevinster er beskrevet entydig og på en målbar form, med klare indikatorer for at målet blir nådd. Sørg for at det er utpekt en endringsansvarlig som arbeider parallelt med prosjektlederen, med særlig fokus på forberedelse av basisorganisasjonen.