

***UNDER ARBEID – ver 0.90***

## **eGevinst**

**Realisere gevinster av offentlige IKT-investeringer**

### **DEL I**

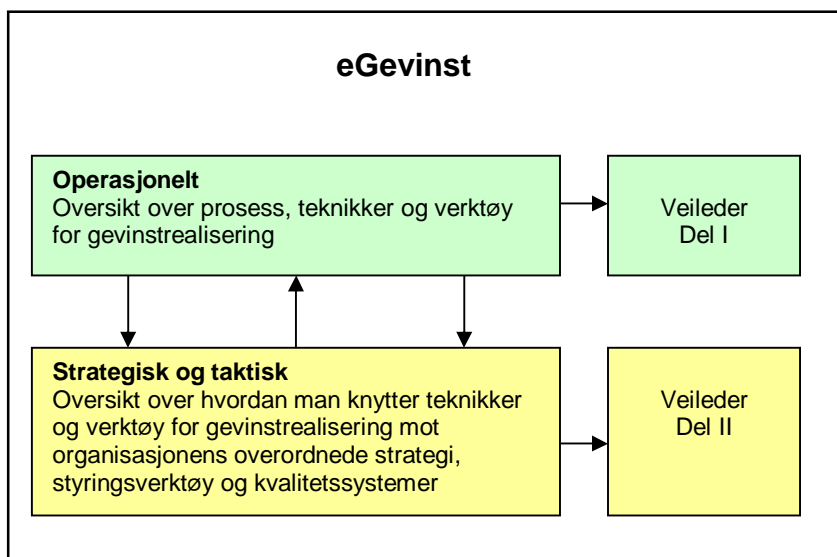
**Kost/nytte og gevinstmåling**

Kompetansesenter for eForvaltning  
(KSeF)

## Forord

Behovet for bedre utnyttelse av IKT-investeringer har blitt understreket av ledende politikere i løpet av 2005/2006 og kommer til uttrykk i nasjonale handlingsplaner som eNorge2009 og KS' sin eKommune 2009-plan. På denne bakgrunn har KSeF utarbeidet en praktisk og helhetlig tilnærming til kost/nytte og gevinstrealisering av offentlige IKT-investeringer. Vi kaller tilnærmingen eGevinst.

Denne veilederen er laget for å gi en rask oversikt over de metoder og verktøy som kan brukes i arbeidet med en kost/nytte-analyser og hvordan en forbereder realisering av gevinster. I første del av veilederen gis det en enkel beskrivelse med konkrete eksempler. I vedlegg ligger utfyllende tekst, både teori, utfyllende veiledning og utfyllingsinstruksjoner.



Veilederen beskriver hvordan en slik prosess omfatter prosjekter fra idè til drift og viser hvordan man kan kombinere tidlige kost/nytte beregninger med verktøy for identifisering av mål og måloppnåelse, samt hvordan man håndterer forskjellige interessenter som på ulike måter påvirker denne type prosjekter. Prosessen er prøvd ut og raffinert i en rekke prosjekter i norske kommuner og er dermed i stor grad erfaringsbasert samtidig som den bygger på eksisterende forskning.

Vi vil spesielt takke kommune Herøy og Ørsta for utvist tillit i en tidlig fase av arbeidet, prosjektet Det Døgnåpne Østfold for hjelp til eksempler og innhold i veilederen, samt Kommunenes Sentralforbund for drahjelp til utviklingen gjennom Høykom-prosjektet "Kommunale Tjenester på nett".

Willy Dertz og Leif Skiftenes Flak, Kristiansand 6. februar 2007

## INNHALDFORTEGNELSE:

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GEVINSTREALISERINGSPROSESSEN</b> .....	<b>2</b>
<b>3. HJELPEMIDLER</b> .....	<b>4</b>
3.1 INTERESSENTANALYSE.....	4
3.2 PROSESMODELLERING.....	6
3.3 MÅLANALYSE.....	7
3.4 OPPFØLGINGSPLAN.....	11
3.5 INFORMASJONS- OG KOMMUNIKASJONSPLAN.....	13
3.6 OPPFØLGINGSPLAN - OPPDATERING.....	14
<b>4. NOEN GODE RÅD</b> .....	<b>15</b>

### Tabeller:

TABELL 1. INTERESSENTANALYSE.....	4
TABELL 2. EKSEMPEL PÅ UTFØRT INTERESSENTANALYSE.....	5
TABELL 3. KOSTNADSOVERSIKT FOR HELAUTOMATISK BARNEHAGESØKNAD.....	8
TABELL 4. EKSEMPEL PÅ MÅLSKJEMA FOR FULLELEKTRONISK BARNEHAGESØKNAD FOR HALDEN.....	10
TABELL 5. EKSEMPEL PÅ OPPFØLGINGSPLAN MED UTGANGSPUNKT I FULLELEKTRONISK BARNEHAGESØKNAD I HALDEN.....	12
TABELL 6. INFORMASJONS- OG KOMMUNIKASJONSPLAN FOR FULLELEKTRONISK BARNEHAGESØKNAD I HALDEN.....	13

### Figurer:

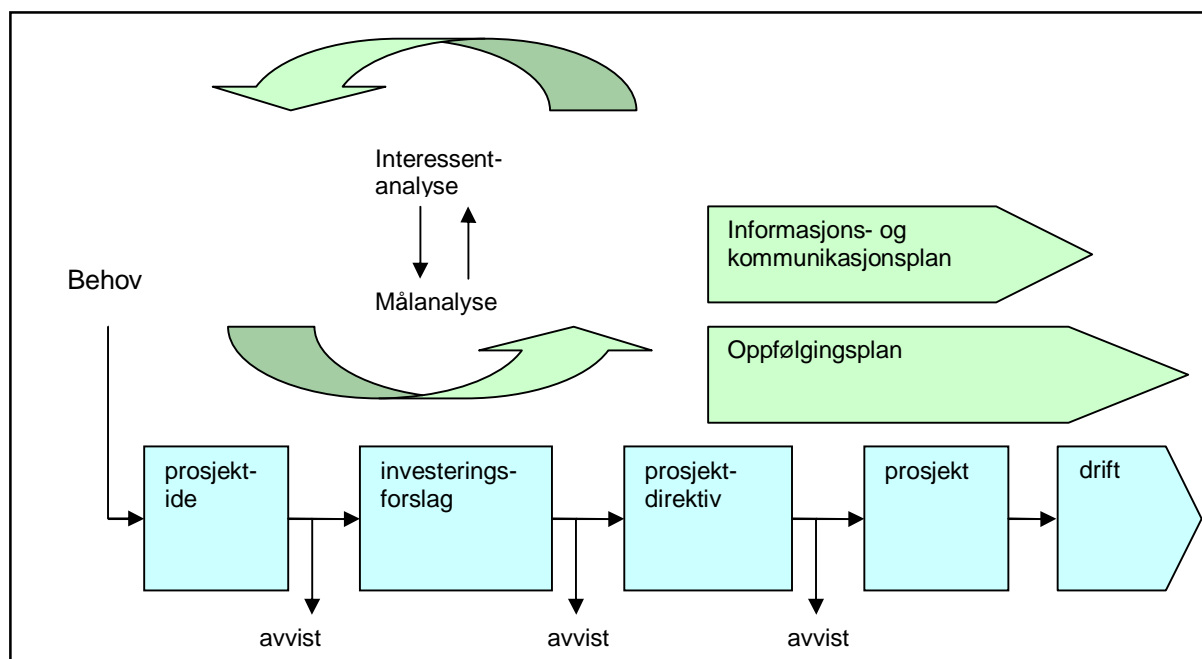
FIGUR 1. DETALJERT OVERSIKT OVER eGEVINST 2007.....	1
FIGUR 2. NÅ SITUASJON FOR BARNEHAGESØKNAD I HALDEN.....	6
FIGUR 3. NY, FORENKLET PROSESS FOR BARNEHAGESØKNAD I HALDEN.....	6
FIGUR 4. EKSEMPEL PÅ MÅLHIERARKI FOR HELAUTOMATISK BARNEHAGESØKNAD.....	7
FIGUR 5. FORHOLDET MELLOM GEVINST OG KOSTNAD FOR HELAUTOMATISK BARNEHAGESØKNAD I HALDEN.....	8

# 1. INNLEDNING

Denne veilederen er beregnet på personer som har ansvar for å utvikle en kost/nytte-analyse i forbindelse med endringsprosjekter som involverer IKT. Ambisjonene må være at effekter av endringen realiseres som konkrete gevinster i organisasjonen. Veilederen viser hvordan en med enkle grep analyserer de forhold som bidrar til å hemme eller fremme at effekter omsettes i mer eller mindre målbare gevinster.

Det er viktig å innse at "gevinst" er like mye at en omsorgsmedarbeider er trygg på at han eller hun bruker rett resept for medisiner, som at en får en økonomisk gevinst ved å effektiviserer rapportering. Svært ofte er det en sammenheng mellom "myke" og "harde" gevinster og eGevinst tydeliggjør denne sammenhengen.

eGevinst består av to overordnede hjelpemidler som henger sammen; interessentanalysen og målanalysen. Innholdet i disse vil utvikle seg over tid, fra grove og overordnede beskrivelser, til detaljerte og spesifikke. En vil jobbe med skjemaene parallelt og om igjen i 2-3 sløyfer, og stadig forbedre innholdet. Figur 1 illustrerer hvordan eGevinst er en sirkulær tilnærming der man arbeider i sløyfer heller enn en lineær prosess, nettopp for å kunne forbedre prosessen underveis.

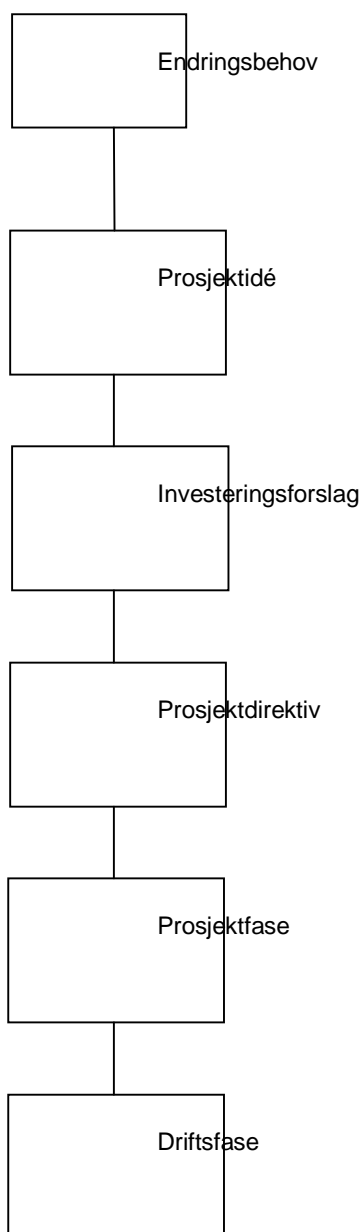


Figur 1. Detaljert oversikt over eGevinst 2007

Omfattende dokumentasjon er ikke nødvendig. Med eGevinst vil det kun være få, men innholdsrike sider med dokumentasjon. For eksempel i et "middels" endringsprosjekt vil det være:

- 1-2 sider med interessentinformasjon i tabellform,
- eventuelle prosessmodeller (før- og etter situasjon)
- 1-3 sider med målanalyse og
- 1-2 sider med informasjons- og kommunikasjonsplan
- 1- 3 sider med gevinstoppfølgingsplan (hvor mesteparten hentes fra målanalysen)

## 2. Gevinstrealiseringsprosessen



### Innledning

Vi har valgt å se på innføring av IKT-systemer som endringsprosjekter. Prosessen begynner nemlig med et endringsbehov, effektene oppnåes først og fremst som resultat av organisatoriske endringer, og IKT-systemet er et verktøy – en tilrettelegger og en muliggjører – for å få til slike endringer.

Den skjematiske tegningen til venstre viser et løp fra en ide eller et behov oppstår, og frem til en ny løsning er implementert i virksomheten. En utgang på de første stadiene, i verste fall også de to siste, er at en ikke gjennomfører prosessene, fordi en ikke finner at investering i tid og andre ressurser er forsvarlig i forhold til nytten. Et godt beslutningsunderlag er avgjørende.

### Aktiviteter

For å få til en godt forankret prosess i forhold til å realisere gevinster, foreslår vi et sett med arbeidsoppgaver. Gjennomføring er iterativ, det vil si at man veksler mellom aktiviteter heller enn å gjøre dem sekvensielt. Selv om man i praksis hopper fram og tilbake mellom aktiviteter består eGevinst av disse aktivitetene:

#### Aktivitet 1: Definer behov for endring og overordnet målsetning med endringen

Lag en kort beskrivelse av bakgrunnen for at det settes i gang et endringsprosjekt. Beskrivelsen vil gjøre det enkelt å spesifisere hovedmålsetningen med endringen.

#### Aktivitet 2: Kartlegg nå-situasjonen

En slik beskrivelse er viktig for å kunne si noe

forbedringspotensialet. Den er også viktig med tanke på å måle i etterkant om tiltakene man satte inn faktisk hadde noen effekt. **Prosessmodellering** er en fin måte å beskrive dette på.

#### Aktivitet 3: Beskriv ønsket situasjon

Her begynner arbeidet med å spesifisere hva som må til for at man skal nå den overordnede målsetningen i prosjektet. Dette gjøres ved å gjennomføre en **målanalyse** hvor man setter seg detaljerte mål for prosjektet. Her skiller man mellom hovedmål og delmål og bestemmer hvordan man kan vurdere om man faktisk oppnår målene. I tillegg skisserer man positive (gevinster) og negative (kostnader). Utfallet av målanalysen er et målskjema.

I denne fasen identifiserer man også hvem som kan påvirke eller blir påvirket av utfallet av endringen gjennom en **interessentanalyse**. Man oppnår best resultat dersom man veksler

mellom mål- og interessentanalyse. Etter hvert som mål og delmål blir klare, lager man en prosessmodell av den ønskede situasjonen. Risiko vurderes samtidig.

#### Aktivitet 4: Utarbeid kommunikasjonsplan

Ethvert endringsprosjekt er avhengig av god og riktig kommunikasjon for å oppnå best mulig resultat. Utfallet av interessentanalysen danner bakgrunnen for en kommunikasjonsplan. I denne planen beskriver man hvem som trenger målrettet informasjon, hvordan og hvorfor man skal kommunisere med ulike interessenter, samt kostnader forbundet med kommunikasjonen.

#### Aktivitet 5: Utarbeid og kommuniser ansvars- og gevinstoppfølgingsplan

Etter at en har beskrevet forventede gevinster (og angitt hva det koster å oppnå disse) må det gjøres noen grep for å sikre at det arbeides målrettet mot å hente ut de forventede gevinstene. Dette gjøres ved at man utarbeider en **ansvars- og gevinstoppfølgingsplan** på bakgrunn av **målskjemaet**. Denne planen gir konkrete personer spesifikt ansvar for at de enkelte gevinster realiseres. Samtidig viser planen ansvarlige personer hvordan de skal følge opp at de forventede gevinstene blir realisert og hvordan de kan vite når en gevinst er realisert.

#### Aktivitet 6: Følg opp gevinstplan og korriger underveis

En plan eller en analyse har kun begrenset verdi dersom de som ikke skal sørge for at gevinstene realiseres ikke har noe "eierskap" til den. Det er derfor svært viktig at de som blir ansvarlige for oppfølging og realisering involveres på riktig tidspunkt i prosessen, at de er inneforstått med, og enige i, gevinstoppfølgingsplanen og at de føler de får nok informasjon til at de kan følge opp sine ansvarsområder.

Ulike forhold kan gjøre det nødvendig å korrigere gevinstregisteret underveis, for eksempel når eksterne faktorer påvirker gjennomføringen av prosjektet.

### **Hvor mye skal dokumenteres i hver fase av prosjektløpet?**

De fleste av aktivitetene ovenfor vil det være naturlig å ta tak under arbeidet med prosjektdirektivet og i første fase av selve prosjektgjennomføringen.

I prosjektdirektivet må en være sikker på ansvarsforhold og informasjonsbehov, primært for at beslutningsunderlaget er kvalitetssikret. På dette stadiet må en ha fastsatt ansvar for utvikling av den dokumentasjonen som ikke er ferdig, men ikke minst ansvar for gevinst og endringsarbeidet.

Når en har blitt kjent med elementene i eGevinst, vil det bli naturlig tidlig i prosessen å ta frem

Hvem som skal bli ansvarlig for at lovet nytte/effekt blir virkelighet.

Hvilke personer og grupper av personer blir berørt, både positivt og negativt i forhold til gjennomføring av prosjektet.

Risikoanalyse.

"Hva som skal til for at ... " målene blir realisert, inklusive tanker om informasjon til interessentene.

Dette er elementer, i tillegg til den økonomisk og/eller faglige begrunnelsen for prosjektet, som man finner i et investeringsforslag ("Business Case").

Skrittene over vil være til god hjelp i arbeidet med å realisere gevinster av endringsprosjekter. Grunnlaget legges i hovedsak tidlig i prosjektet. Det presiseres imidlertid at en slik prosess sjelden er "rett fram" som beskrevet over, og vanligvis hopper man mellom skrittene for å utfylle ting man ikke tenkte på i tidligere faser.

Resten av veilederen gir utfyllende informasjon om innholdet i, og bruken, av hjelpemidlene i eGevinst.

### 3. HJELPEMIDLER

Gevinstrealisering bør dekke alle prosjektfaser fra ide til drift. Få, om noen, eksisterende tilnærminger gjør dette i dag. Derfor har KSeF med eGevinst satt sammen et sett enkle teknikker som til sammen tilbyr unik støtte for å tenke gevinstrealisering gjennom hele prosjektforløpet.

De viktigste hjelpemidlene i eGevinst er *målanalyse* og *interessentanalyse*. Det er en tett sammenheng mellom disse verktøyene, og man får best utbytte av verktøyene dersom man veksler mellom dem. Man starter gjerne med å definere overordnede prosjektmål i målanalysen, deretter identifiseres de viktigste interessentene hvorpå man går tilbake til målanalysen for å utdype og konkretisere mål på bakgrunn av informasjonen man har om prosjektets interessenter.

Prosessmodellering kommer inn som en strukturert beskrivelsesmetode, samtidig som det er et godt virkemiddel for forståelse og aksept mellom personer når arbeidsoppgaver beskrives.

Etter som prosessen skrider fram, vil disse analysene gi mye av bakgrunnsinformasjonen man trenger for å gjøre gode kost/nytteberegninger samt vurdere risiko. Målanalyse og interessentanalyse legger også mye av grunnlaget for å opprette en oppfølgingsplan for kontinuerlig oppfølging av mål.

#### 3.1 INTERESSENTANALYSE

Det dreier seg om interessenter hele tiden; hvem gjør vi dette for, hvem andre kan bli påvirket, hvem er beslutningstakerne, hvem kan bli eller er negative til endringen osv. Ved å gjennomføre en interessentanalyse tidlig i prosjektet sammenfatter og strukturerer man nødvendig informasjon om relevante interessentene. Interessentanalysen gjør at alle i prosjektgruppen får en god oversikt over de muligheter og trusler som sentrale interessenter representerer, slik at en kan drøfte og gjennomføre ulike tiltak til prosjektets beste. Utgangspunktet for en interessentanalyse er vist i Tabell 1.

Interessent	Interesse i dette prosjektet	Viktighet (A, B, C)	Holdning til prosjektet (++, +, -, --)	Innflytelse (H, M, L)	Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer
X					
Y					
...					

Tabell 1. Interessentanalyse

Kolonnene i tabellen kan justeres i det enkelte prosjektet, avhengig av hva som er viktigst der.

Interessentanalysen fører erfaringsmessig til mye diskusjon i prosjektgruppa. En god del informasjon skal på plass og det er sjelden lett å lage en "fullstendig" interessentanalyse ved første forsøk. Derfor anbefaler vi å finne de viktigste interessentene tidlig, for så og gå tilbake til målanalyse. Etter som man blir mer konkret og nyansert man blir i forhold til mål og hva som skal til for å oppnå mål, dukker det opp nye interessenter. Man kan så veksle tilbake til

tabellen med interessentanalyse og fortsette å fylle ut denne. Den samme vekselvirkningen gjelder for motsatt vei for arbeidet med målanalyse.

Den synlige dokumentasjonen av en interessentanalyse er 1-2 sider med en tabellarisk oversikt. Tabell 2 viser resultatet av interessentanalyse for endring av søknadsprosedyre for barnehageplass i Halden.

1 Interessent	2 Interesse/-er i ditt prosjekt  f.eks: utfordringer, forventninger, konflikt	(3) Hvor viktig er INT (A-C, A=viktigst)			4 Interess. holdning til prosj.	5 Interessents innflytelse H/M/L	6 Mulige strategier for å oppnå støtte eller redusere hindringer.
		før	under	etter			
<b>Søknad om barnehageplass Halden</b>							
Brukere (foresatte)	Tilgjengelighet, rask behandling	C	C	A	++	M	God og relevant informasjon
Styrer (saksbehandler)	Forenkling, feilreduksjon, "ryggdekning", hvordan beslutter	A	A	A	++	H	Opplæring og deltagelse i prosjektet
Admin. ledelse i kommunen	God saksflyt i kommunen	A	A	A	++	H	Forankring i opplæringen
Sikkerhet/sensitive opplysn.	Hvordan: Sikker sending/mottak av informasjon	A	A	A	++	H	Valg av teknisk løsning som ivaretar sikkerheten
IKT	Hvordan: Tilrettelegge = kompetanse, tidsressurser	A	A	B	++	H	Opplæring, tid til å delta i prosjektet
Servicesenteret	Hvordan: Veiledning, saksbehandling Forenkle arb. oppgaver	C	A	A	++	H	Opplæring, utstyr (PC, skanner + skriver til publikum)
Systemleverandør	Løsning fungerer sammen med eksisterende fagsystem, teknisk løsning	A	A	B	++	L	Velge riktig systemleverandør
Media	Oppslag (positive og negative)	B	B	A	+	L	Informasjon til media + legge ut informasjon på kommunens hjemmeside
Tillitsvalgte	Være informerte. Ivareta de ansattes interesser	B	B	A	++	M	Informere underveis i prosjektet

**Tabell 2. Eksempel på utført interessentanalyse**

En interessent trenger ikke nødvendigvis være en person eller en gruppe. I eksempelet over vises hvordan en kan bruke faglige forhold som interessent (her: "Sikkerhet" eller alternativt Personopplysningsloven).

Interessentanalysen er også en form for risikoanalyse. Interessentanalysen konkretiserer hvem som blir påvirket av hensikten med et prosjekt. Måten noen blir påvirket på gir ofte en indikasjon på om disse vil stille seg positive eller negative til prosjektet. Eksempelvis kan enkelte medarbeidere føle seg usikre dersom prosjektet har til hensikt å effektivisere en funksjon. Dersom flere, eller spesielt viktige, interessenter er negative til et prosjekt kan prosjektet ha høy risiko. Kolonne 6 i Tabell 2 er beregnet for å si noe om hvordan man kan håndtere denne typen risiko.

Risikoanalyse er en vurdering av

- Uønskede hendelser og tilstander
- Hva er sannsynligheten for at det skal skje?
- Hva kan gjøres for å unngå den uønskede hendelse/tilstand?
- Hva er konsekvenser dersom den uønskede hendelsen inntreffer? Hva kan gjøres for å redusere skaden?

Formelle teknikker for risikoanalyse er ikke inkludert i eGevinst siden dette er mer verktøy for prosjektstyring enn gevinstrealisering. Det anbefales likevel å gjennomføre en risikoanalyse av prosjektet.

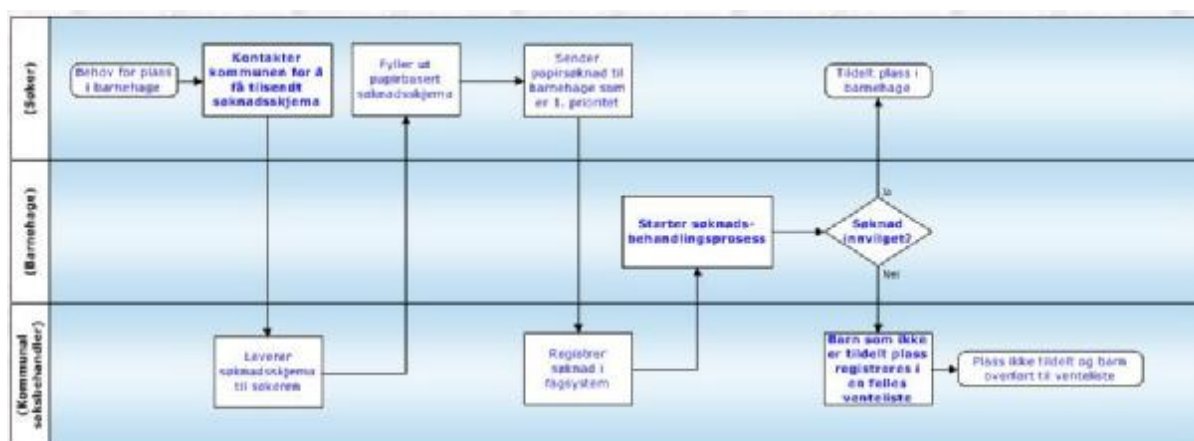
Se Vedlegg I for mer informasjon om gjennomføring av interessentanalyse.

## 3.2 Prosesmodellering

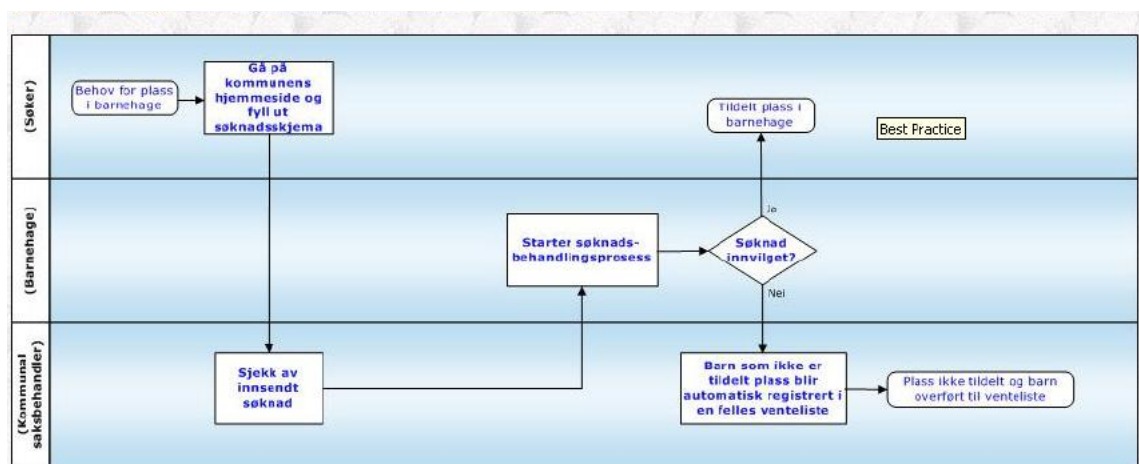
Prosesmodellering og prosesskart er ikke en integrert del av eGevinst siden eGevinst skal kunne benyttes uavhengig av om man gjør prosessanalyser. Det er imidlertid en stor fordel å modellere prosesser og dette anbefales sterkt i forbindelse med gevinstrealisering.

Prosesskart brukes som visuelle verktøy for å få frem en entydig beskrivelse av hvordan den nye arbeidsrutinen skal fungere. Ved å analysere nå-situasjonen vil en ofte få mange gode ideer til hvordan arbeidsprosessene kan forbedres. En sammenligning med andre kommuners beskrivelser av samme oppgave vil også gi ideer til endringer i egne rutiner.

Eksempelet under viser hvordan man i Halden, ved å beskrive nå-situasjonen for barnehagesøknad (Figur 2), så at denne kunne forbedres. Figur 3 viser den nye, forenklete prosessen for barnehagesøknad i Halden.



Figur 2. Nå situasjon for barnehagesøknad i Halden



Figur 3. Ny, forenklet prosess for barnehagesøknad i Halden

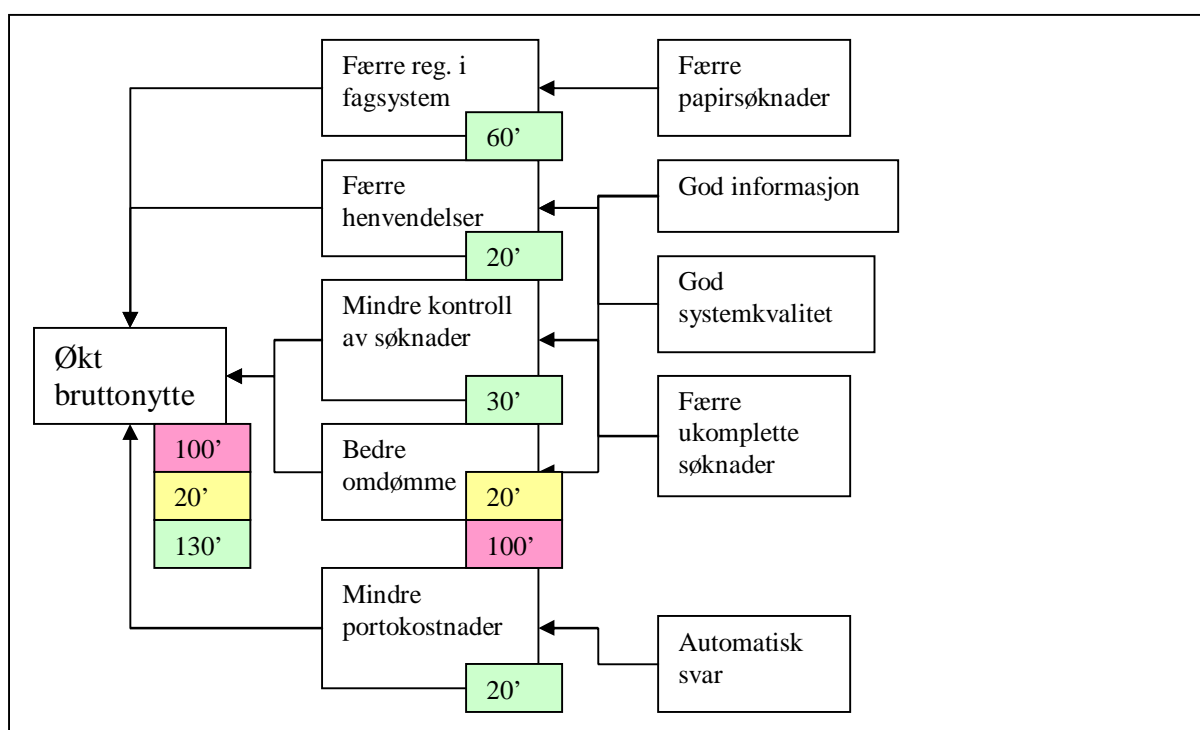
Prosesmodellering gir mye av grunnlaget man trenger for å vurdere kostnader og nytteeffekter ved en endring. En enkel kost/nytte beregning kan simpelthen være og beregne differansen på *nå-situasjon* og *ny situasjon*. Denne tilnærming kan gi god informasjon om størrelser som er direkte målbart i kroner, men står i fare for ikke å favne mer kvalitative effekter.

Rapporten "På beste måte" gir detaljert informasjon om prosessmodellering og prosesskart.

### 3.3 Målanalyse

Målanalysen identifiserer målene med en endring og synliggjør positive (gevinster) og negative (kostnader) effekter av disse målene. Dermed fungerer målanalysen som en avansert kost/nytte-beregning. En skal i størst mulig grad beskrive effekten i målbare størrelser, og en beregning i økonomisk verdi er alltid velkomment. Det viktigste er imidlertid at beskrivelse av målene samsvarer med de argumenter som brukes for å sette prosjektet i gang. Argumenteres det for bedre økonomi, må dette dokumenteres i kroner, argumenteres det med bedre kvalitet, må en kunne måle endring i kvalitet.

Mål beskrives på ulike nivåer, og det er nyttig å bygge opp et målhierarki for å se sammenheng mellom delmål og endelige mål. Ikke alle mål gir direkte målbare effekter. Noen gir indirekte effekter og enkelte mål gir effekter som kan være vanskelige å måle. Det viktig å få fram alle typer mål, også de som er vanskelige å måle. Det kan imidlertid være nyttig å skille mellom de forskjellige målene. En god metode i denne sammenheng er å gi forskjellige mål forskjellige fargekoder. Eksempelet under viser hvordan man strukturerer delmål og endelige mål og indikerer effekter av målene i et målhierarki.



Figur 4. Eksempel på målhierarki for helautomatisk barnehagesøknad

Arbeid med å etablere målhierarki gjøres ved at en arbeidsgruppe skriver nytteeffekter på gule lapper og deretter strukturerer disse i et hierarki på en vegg eller ei oppslagstavle. Tallene med fargekoder i Figur 4 angir kroner spart i hele 1000,- NOK. Dette beregnes på følgende måte: *reduisert kostnad (nåværende – ønsket) + økt inntekt = økt brutto nytte.*

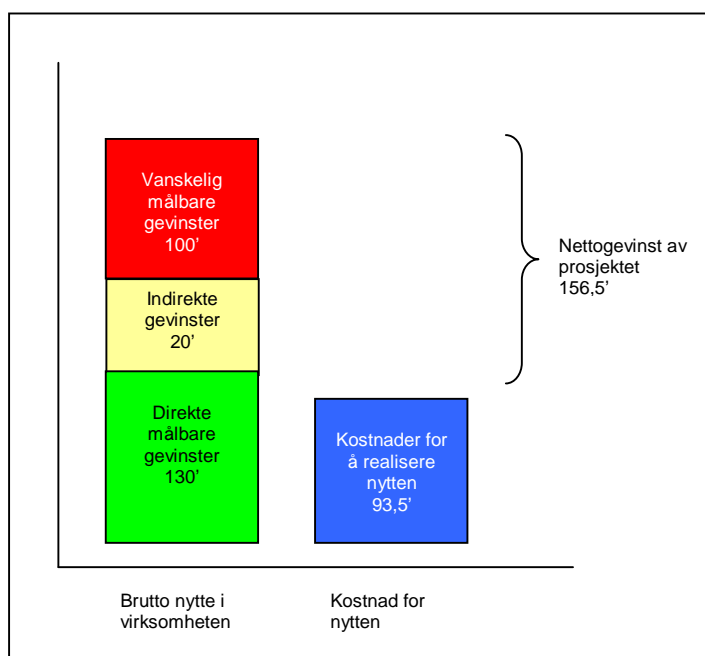
Arbeidet med målhierarkiet gir en god oversikt over nytteeffektene av endringen kan være verdt. I tillegg må kostnadene forbundet med å oppnå nytten kartlegges. Dette gjøres ved å vurdere, og tallfeste, de kostnader som oppstår i arbeidet med å oppnå målene som er beskrevet i målhierarkiet. Dette resulterer i en kostnadsoversikt.

Kostnadsoversikt	Kroner
Investeringskostnader	

Opplæring	20 000,-
Prosessutvikling	50 000,-
Lisens programvare	20 000,-
<b>Driftskostnader</b>	
Oppdatering programvare	1 500,-
Uforutsette kostnader	2 000,-
<b>Sum kostnader</b>	<b>93 500,-</b>

**Tabell 3. Kostnadsoversikt for helautomatisk barnehagesøknad<sup>1</sup>**

Forholdet mellom gevinster og nytte ses så i sammenheng og presenteres gjerne grafisk som vist i Figur 5.



**Figur 5. Forholdet mellom gevinst og kostnad for helautomatisk barnehagesøknad i Halden**

Ferdig utfylt, gir målhierarkiet godt grunnlag for å fylle ut skjemaet for enkel målanalyse. Nedenfor har vi et eksempel på en ferdig utfylt målanalyse. Flere av feltene kan hentes rett ut fra målhierarkiet.

Det som er satt opp som mål for prosjektet, bør kunne måles. Men en må passe på at målingene ikke er for omfattende og vanskelige i forhold til gevinstene en skal måle, eller at målingene blir oppfattet på en negativ måte, eksempelvis tidsmålinger.

En må finne de "riktige" indikatorene; det vil si de omforente, de tydelige, de enkle, og som viser at investeringen er nyttig og at endringsarbeidet går som planlagt.

Dette arbeidet gjøres også i arbeidsmøter, og senere at de ansvarlige for realisering av effektene eventuelt justerer underveis. I prosjektfasen er det viktig å komme frem til indikatorer som kan brukes i driftsfasen.

<sup>1</sup> Eksempelet tar utgangspunkt i en nedbetalingstid for prosjektet på 1 år. Dersom prosjektet har en lenger tilbakebetalingsperiode fordeles investeringskostnadene på prosjektets nedbetalingstid.

Noen av disse kan være såkalte nøkkelindikatorer (Key Performance Indicators - KPI), og således være sentrale i virksomhetens styringssystem. Eller de kan være KPI'er på et lavere nivå i produksjonskjeden.

Vedlegg II gir mer detaljert informasjon om hvordan man gjennomfører målanalyse.

<i>Effekt beskrivelse</i>	<i>Mål for effekt (kval/kvant)</i>	<i>Indikator (KPI)</i>	<i>Målemetode</i>	<i>Hva skal til for at gevinst blir realisert?</i>	<i>Hvilke interessenter?</i>	<i>Dato for realisert gevinst</i>	<i>Balansert målstyring (BMS) Måleindikatorer</i>
<b>Halden "Søknad om barnehageplass"</b>							
<b>Omdømme</b>	Unngår negativ omtale som "sistemann" som tilbyr el. tjenester på nett.	Målt verdi	Brukerundersøkelser	Løsningen og prosessene bak må fungere! Markedsføre prosjektet vårt og stille opp når andre kommuner ber om råd/hjelp.	Brukere, media, hele kommunen	April 2007	B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
<b>Brukertilfredshet</b>	Fornøyde brukere	Målt verdi	Brukerundersøkelser	Annonsering om tjenesten God veiledningstjeneste	Brukere, media, hele kommunen	April 2007	B2.1 (Brukertilfredshet) M1.1 (Medarbeidertilfredshet)
<b>Bedre tilgjengelighet for brukere</b>	Færre henvendelser til Servicesenteret, barnehagene og administrasjon Mål er å benytte 0,5 minutter pr. søknad gjennomsnitt	Antall/Minutter	Telling/registrering av henvendelse r/ tidsstudie	Elektronisk søknad legges ut lett tilgjengelig på kommunens hjemmeside.	Brukere Servicesenteret Styrer Admin ledelse i kommunen	Oktober 2006	B2.1 (Brukertilfredshet) B2 (Gode tjenester) B3 (Brukermedvirkning) M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)
<b>Automatisk bekreftelse på innsendt søknad med referanse nr. Følger forvaltnings-loven.</b>	Mindre bruk av tid på bekrefte innsendt søknad. Mål er å benytte 0 minutter pr. søknad	Minutter	Tidsstudie	Valgt skjema løsning må inneha funksjonalitet som gir automatisk bekreftelse på innsendt søknad.	Brukere Styrer	Oktober 2006	B2.1 (Brukertilfredshet) B2 (Gode tjenester) M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)
<b>Redusert tidsforbruk på å sende papirsøknad til søkeren</b>	Slippe å sende papir + spart papir + spart porto. Mål er å benytte 0 minutter pr. søknad, 0 kroner til papir og 0 kroner til porto	Minutter	Tidsstudie	Innføring av elektronisk skjema Annonsering om tjenesten	Styrer, admin. Ledelse i kommunen, brukere	Oktober 2006	B2.1 (Brukertilfredshet) B2 (Gode tjenester) B3 (Brukermedvirkning) M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)
<b>Redusert bruk av tid på å registrere søknader i fagsystem</b>	Spare tid. Mål er å kun bruke 3 minutter pr. søknad til kvalitetssjekk.	Minutter	Tidsstudie	Innføring av elektronisk søknad Annonsering om tjenesten Nytt/oppgradert fagsystem hvor fullintegrasjon av el. skjema er mulig	Styrer, Admin. ledelse	1. Februar 2007	M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)
<b>Redusert tidsbruk på behandling av søknad pga. mer "komplett" /mindre feil i søknad</b>	Spare tid. Mål er bruk av 0 minutter pr. søknad på dette.	Minutter	Tidsstudie	Innføring av elektronisk søknad Annonsering om tjenesten	Styrer, Admin. ledelse	April 2007	M1.1 (Medarbeidertilfredshet) Ø3 (Effektiv ressursbruk)

**Tabell 4. Eksempel på målskjema for fullelektronisk barnehagesøknad for Halden**

### 3.4 Oppfølgingsplan

Som begrunnelse for IKT-investeringen beskrevet effekter og kalkulert gevinster. For å få realisert effektene, er det behov for en plan for hvordan en skal styre/lede for å få realisert de effekter som kost/nytteanalysen beskriver.

I eGevinst vil vi foreslå at ansvar for å få til nytte, og dermed også delaktige i endringsprosessene, bestemmes så tidlig som mulig. Navngitte personer påtar seg ansvar for realisering av de gevinster som blir beskrevet. Det er flere grunner til at "linjen" tar ansvaret så tidlig i prosessen:

- De som skal ta ut effekten, må involveres tidlig, og ha et eierskap til innhold og prosess.
- Gjennom å gi et linjeansvar til delmål, vil eventuelle organisatoriske og/eller budsjettmessige spørsmål kunne tas opp i planarbeidet, og således få realistiske estimater på gevinstene.
- Utviklings- og implementeringsprosjektet får ikke leve sitt eget liv, men følges av de ansvarlige i linjeorganisasjonen. Eventuelle justeringer i prosjektfasen må således avstemmes med de ansvarlige i linjen. Det fører også til at overtakelse av prosjektresultatet til linjeorganisasjonen blir enklere.
- Når estimatet av effekter gjøres av de som vil bli ansvarlige for å ta ut effekten, viser det seg at estimatene blir mindre ambisiøse (ref Høykom-rapport). En av grunnene kan være at de linjeansvarlige beregner større, og mer realistiske, kostnader for de tiltak som må settes inn for at effekten realiseres.

Selve skjemaet kan være en enkel tabell hvor de viktige effekter/gevinster er beskrevet, ansvarlig person, ulike mål, hva som skal til for at mål skal kunne oppnås, og til slutt med det endelige resultatet.

Oppfølgingsplanen vil ha to målgrupper. For det første vil den være et konkret hjelpemiddel for ansvarlige personer i prosessen med og realisere gevinsten(e) som disse personene er ansvarlige for. Dette innebærer at personen bør finne den informasjonen han eller hun trenger for å kunne ta ansvar for å realisere gevinsten i planen. Dette innebærer informasjon om gevinsten, forventet verdi, indikator, målemetode, dato for realisert gevinst samt faktisk realisert gevinst.

Planen vil også ha en annen målgruppe, nemlig toppledelsen i virksomheten. Denne målgruppen vil være interessert i hvilke gevinster man forventer, verdien av disse, dato for realisering samt hvem som er ansvarlig. Det konkrete virkemidlene for å oppnå gevinsten vil sannsynligvis være av underordnet viktighet for denne gruppen.

Mesteparten av informasjonen man trenger til oppfølgingsplanen kan man kopiere fra målskjemaet. I hvert prosjekt vil man måtte gjøre en skjønnsvurdering av hvor mye informasjon man vil overføre fra målskjemaet. I tillegg må man spesifisere ansvarlig person, beregnet verdi, dato for realisering og faktisk realisert verdi som vist i eksempelet i Tabell 5.

<i>Effekt beskrivelse</i>	<i>Ansvarlig person</i>	<i>Gevinstens beregnede verdi</i>	<i>Hva skal til for at gevinst blir realisert?</i>	<i>Hvilke interessenter?</i>	<i>Fra målskjema 1</i>	<i>Fra målskjema I+n</i>	<i>Dato</i>	<i>Faktisk realisert verdi</i>
Redusert bruk av tid på å registrere søknader i fagsystem	John	115,- x 500 = 57 500,-	Innføring av elektronisk søknad Annonsering om tjenesten Nytt/oppgradert fagsystem hvor fullintegrasjon av el. skjema er mulig	Styrer, Admin. ledelse	Indikator: Minutter	Målemetode: Tidsstudie		

Tabell 5. Eksempel på oppfølgingsplan med utgangspunkt i fullelektronisk barnehagesøknad i Halden

### 3.5 INFORMASJONS- OG KOMMUNIKASJONSPLAN

Kommunikasjon er en vesentlig del av et vellykket prosjekt. Under interessentanalysen har man drøftet tiltak for å redusere motvilje og øke støtten til prosjektet. Deltakelse og informasjon er gode virkemidler i så henseende. Dette kan gjøres gjennom en god informasjons- og kommunikasjonsplan.

Målsetning med, og innhold i, informasjons- og kommunikasjonsplanen:

- Lage en kort beskrivelse av prosjektets bakgrunn og hva som skal oppnås.
- Definere det som kommunikasjonsplanen skal oppnå.
- Beskrive målgruppen for kommunikasjonen
- Beskrive de nøkkelområder av informasjon som interessentene skal forstå og eventuelt reagere på.
- Finne de virkemidlene som skal brukes i kommunikasjonen.
- Beskrive hvem som er ansvarlige, en tidsplan for kommunikasjonen, og hvilke kostnader som er involvert.

<b>Informasjons og kommunikasjonsplan for fullelektronisk barnehagesøknad i Halden</b>					
<b>Bakgrunn og hensikt:</b>					
Barnehagesøknad opptar uhensiktsmessig mye ressurser for Halden kommune. For å redusere kommunens ressursbruk på dette området vil kommunen gå over til en helautomatisk søknadsprosedyre over internett. Dette skal gjøre prosessen mer effektiv både for kommunen og innbyggerne i Halden. Denne kommunikasjonsplanen skal bidra til at flest mulig av Haldens innbyggere benytter seg av den fullelektroniske søknadskanalen.					
Nøkkelinno	Målgruppe	Virkemidler	Ansvarlig	Tidsrom	Kostnad
Fordeler med bruk, lanseringsdato	Brukere	Oppslag i presse og på kommunens hjemmeside, annonser i lokalavis	Prosesseier	Like i forkant av lansering + 3 mnd	5 000,-
Fordeler med bruk, hvordan bruke	Servicesenter	Seminar	?	Like i forkant av lansering	5000,-
	Tillitsvalgte				
Fordeler med sys,	Adm ledelse i kommunen	Seminar	Prosesseier	Før investeringsforslag behandles	5 000,-

**Tabell 6. Informasjons- og kommunikasjonsplan for fullelektronisk barnehagesøknad i Halden**

Husk at prosjektets mål kan endre seg underveis. Det kan også interessentene, for eksempel gjennom regjeringsskifte, personbytte og endrede rammevilkår. Det betyr at informasjons- og kommunikasjonsplanen må være et levende arbeidsredskap for prosjektet.

Vedlegg III gir mer utfyllende informasjon om hvordan man utformer en informasjons- og kommunikasjonsplan.

### **3.6 OPPFØLGINGSPLAN - OPPDATERING**

Oppfølgingsplanen (vist i kapittel 3.5) brukes for å følge med på om de ønskede effekter oppstår, og hvordan de blir omsatt i gevinster i organisasjonen. Oversikten blir fortløpende oppdatert med informasjon om beregnet oppnådd verdi, samt tidspunkter.

Det vil også komme effekter som ikke var planlagt på forhånd. Disse føres inn i oversikten, slik at en på evalueringstidspunkt kan gjøre en samlet vurdering av prosjektets totale effekt.

## 4. NOEN GODE RÅD

Oppsummert noen gode råd:

1. *Vær tydelig på hensikten med "gevinstrealiseringen".*  
Noen vil ha et godt dokumentert investeringsforslag, noen vil ha en bekreftelse i etterkant på at investeringen var fornuftig, noen vil ha et styringsverktøy i prosjekt og drift. Metodens elementer kan tilpasses ulike formål, men vær tydelig slik at en ikke bruker unødvendige ressurser og gir deltakerne feil fokus.
2. *Bruk tid på å definere målene ganske detaljert.*  
Der er mål og der er delmål. Beskriv mål på ulike nivåer, og finn årsak/virkningsforholdet mellom dem.
3. *Vurder nytteeffektene nøye.*  
Kostnadsreduksjon på et område kan gi kostnadsøkning på et annet. Gevinster kan være vanskelig å tallfeste, men gjennom å prøve vil en få en bedre innsikt. Grove anslag er bedre enn ingen. Og med effekter på flere nivåer; husk at en ikke teller samme gevinsten to ganger.
4. *Gjør en nullpunktsmåling.*  
Uten en nullpunktsmåling vil det være vanskelig å vite om effekten er oppnådd. Men det er også viktig å finne ut andre ting: er det mulig å måle med rimelig ressursbruk, har vi valgt rett målemetode, og hvordan oppfattes målingen.
5. *Finn ut hvem som er spillerne gjennom interessentanalysen.*  
Det gjelder å få en oversikt med de personer og grupper som kan påvirke prosjektet, enten de er beslutningstakere eller prosjektdeltaker, eller de blir påvirket av de effekter endringen skal resultere i. Interessenters holdning kan endres over tid, og en kontinuerlig overvåkning er nødvendig.
6. *Bestem ansvar for realisering – tidlig.*  
Når noen får ansvar, vil de også se til at rammebetingelsene er tilstede for å kunne levere. Gi fagmedarbeidere ansvar, og en vil kunne få avdekket bristende forutsetninger og få på plass korrigerende tiltak som for eksempel opplæring tidsnok.
7. *Følg opp og mål de rette tingene.*  
Mål ulike sider av den effekten man ønsker; for eksempel både kostnadsreduksjonen og leveringskvaliteten. Ved å bare måle den ene, vil en kunne få suboptimalisering og feil sluttresultat.
8. *Reduser dokumentasjon og rapporteringer til et minimum.*  
Det er prosessen og det som skjer i arbeidsgruppene som er viktig, og resultatet kan normalt skrives ned ganske konsentrert.
9. *Informer og involver.*  
I endringsprosesser er det en del som synes det er fint med noe nytt, noen få som er motstandere og de fleste er sannsynligvis interessert. Gjennom informasjon og involvering kan en få et engasjement som er positivt og slik at de utfordringer som kommer løses effektivt.

## DEFINISJONER

## REFERANSELISTE

## AKTUELLE LENKER

PENG: [www.peng.se](http://www.peng.se)

SSØ: [www.sfso.no/templates/Word\\_820.aspx](http://www.sfso.no/templates/Word_820.aspx)

Statskonsult (eldre nettsted): [www.statskonsult.no/prosjekt/gevinstrealisering/index.htm](http://www.statskonsult.no/prosjekt/gevinstrealisering/index.htm)

Høykom: [www.hoykom.no](http://www.hoykom.no)

Norsk Senter for Prosjektledelse: [www.nsp.ntnu.no/](http://www.nsp.ntnu.no/)

## PROSESSMODELL – UNDER ARBEID

