

Gevinstrealisering – utopi eller realitet?

Fra prosjektleveranser til gevinstfokusering

Håkon Brydøy

Prosjektdirektør Helse Stavanger HF

12.06.2019

Det mest komplekse, det mest utfordrende, det
mest spennende man kan gjøre..? eller !.....

Behovet?

Løsningen?



Agenda

I	Innledning
II	Litt fra forskning – hva sier den om gevinstrealisering?
III	Om gevinstrealisering – utfordringer og muligheter
IV	Veien videre

Oppsummering før vi starter...forskning sier:

- Vi lover ofte mer enn vi kan holde
- Begrepsforståelsen er viktig
- Eierskap mangler
- Tidliginvolvering er kritisk
- Løfte blikket fra prosjektleveranser til anvendelsen (effekten)
- Aktivisere prosjekteieren
- Begrepet gevinstrealiseringskapasitet må innføres (tid, kompetanse, kost)
- Økt kompleksitet i innhøsting da gevinstrealisering er limet i en større sammenheng (som ikke alle ser)
- Koble kontinuerlig forbedring og gevinster
- Det handler om kultur og endringsledelse
- Gevinst henger også sammen med påført ulempe

Gevinstrealisering – hva er det?

- ...et resultat som oppfattes som positivt av interessenten (Bradley;2006)
- ...følgelig er ulempe motsetningen (disbenefit) (Bradley;2006)
- ...en tilnærming som aktivt håndterer verdier (Jenner;2009)

Som medfører at man...

- ...innfører begrepet gevinstrealiseringskapasiteten. Kapasiteten til å lykkes med transformasjon og endring knyttet til prosjektet (Ashurst & Hodges;2010)
- ...ser gevinstrealisering i et livssyklus perspektiv (Bradley;2010, OGC;2007;Payne;2007)

Ikke ta gevinstene på forhånd!



Er det slik prosjektene selges?

Kostnad

Nytte

≤ 1

Jenner (2009) refererer til «optimism bias» hvor **gevinster** bevisst eller ubevisst blir **blåst opp** for å få prosjektet godkjent. I noen tilfeller gevinstlureri hvor bevisst falsum er involvert da man ikke regner med å bli ansvarliggjort. Dog vil kostsiden kunne være et korrigerende element.

Generell utfordring

Vi lover ofte mer enn vi kan holde

- Blir de riktige prosjektkandidatene valgt?
 - Eller blir det omvendt Darwinisme
- Blir kjepphestene mulig å ri?
- Blir endringer godt nok styrt?
- Blir prosjektene overlatt til seg selv?
- Følger vi gevinstene opp?
- Fra diktat til involvering!



Hvorfor starter vi de dårligste prosjektene?

En studie i etterpåklokskapens ånd

- Feilslutninger og overoptimisme
- Vi overvurderer egne ferdigheter
- Den fundamentale attribusjonsfellen

Lavallo & Kahnemann 2003, 2012

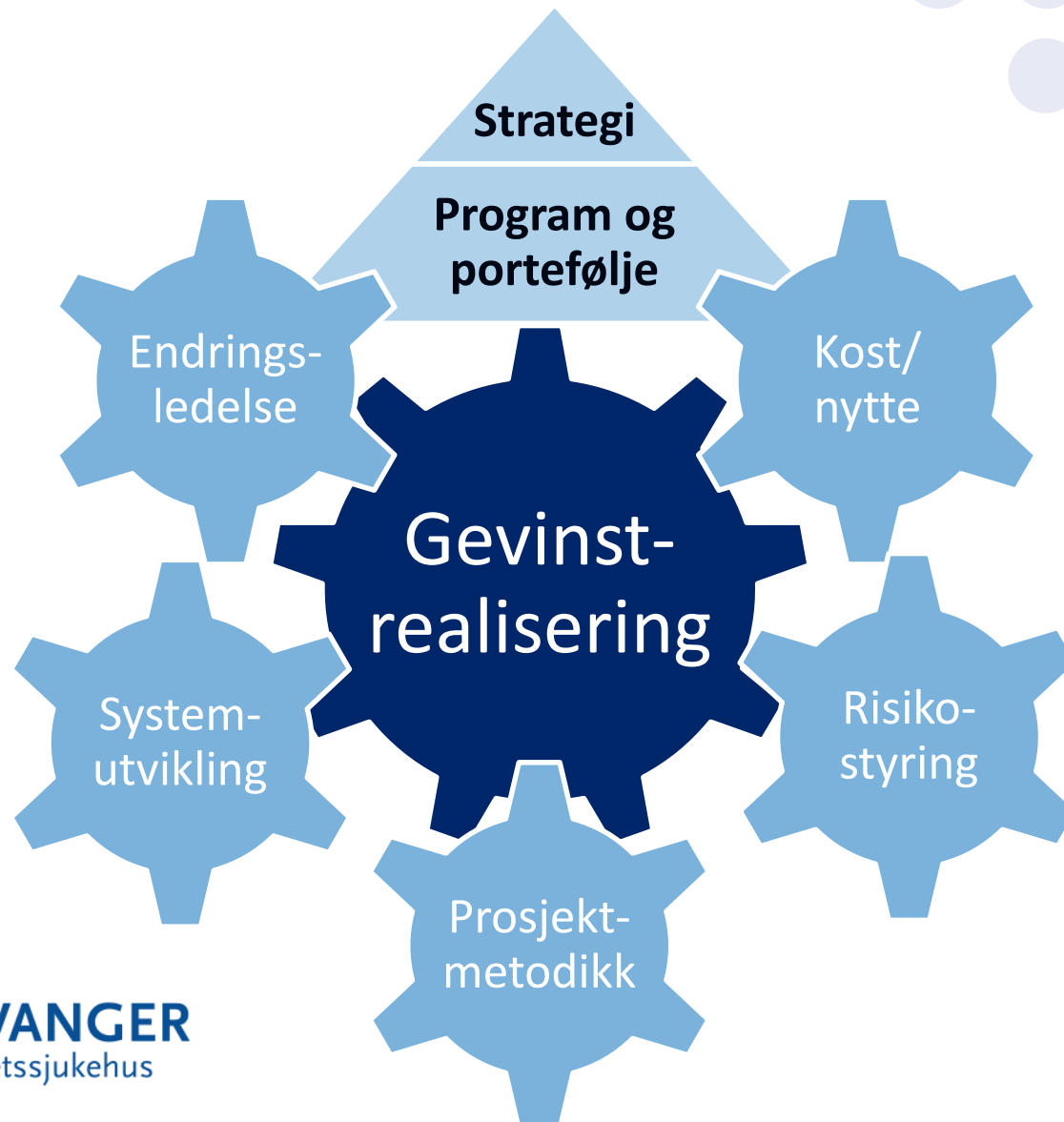
Agenda

I	Innledning
II	Litt fra forskning – hva sier den om gevinstrealisering?
III	Om gevinstrealisering – utfordringer og muligheter
IV	Veien videre

Gevinstrealisering – relativt nytt fagfelt

- Utviklet for å se avkastning på IT investeringer 80/90 tallet utover ROI etc, effekt og nytte
- Nå breddet til andre type prosjekter (omstilling, sammenslåing)
- Blir nå også sett på som **limet** som binder alle andre ledelsesteknikker sammen (endringsledelse, kommunikasjon, eierskap, strategi, kultur, OU, etc). Følgelig øker kompleksiteten og viktigheten av fagfeltet for prosjekt-, program- og porteføljeledelse
- Kan gevinstrealisering være en mirakelkur mot opplevd ulempe, eller er det et nytt påfunn for å gi en illusjon om effekter som ikke er der? (Darwin et al;2002)

Gevinstrealisering – krever en ny sammenheng?



Hva sier forskningen?

Gevinstrealisering er **realisering** av de resultatene eller verdiene som prosjektet har skapt. Realiseringen kan sikres gjennom aktiviteter som opplæring og veiledning av brukerne. Gevinstrealiseringen er normalt **prosjekteiers ansvar**.

Den store håndboken for utvikling innenfor feltet, *The Oxford Handbook of Project Management* (Morris mfl. 2011), slår fast at verdiskaping og gevinstrealisering er et av «de rikere og mest lovende, dog **mindre utforskede, områdene innenfor faget**» (Morris 2011:26)

I prosjektlitteraturen er governance mer avgrenset mot eierstyring og kan anta flere former (Müller 2009; Pinto 2014). **Eierstyring** kan være rettet mot det enkelte prosjektet, hvor dette følges fra oppstart til gevinstrealisering. Eller det kan gjelde for en større prosjektportefølje eller for prosjektprogrammer. At eierstyring har fått økende oppmerksomhet i prosjektfaget det siste tiåret, understreker ett viktig poeng: at prosjekter skal bidra til verdiskaping for oppdragsgiver (Müller 2011).

Konkrete generiske problemstillinger



Typiske problemstillinger

- Gevinster er kvantitativ fokusert
- Alt er ikke alltid gevinster, men opplevelse av påført ulempe og skjulte utgifter
- Man holder ikke det som loves
- Gevinster har ikke entydighet og telles flere ganger
- Glemmer at gevinstuttak fordrer innsats og kostnader
- Husker ikke at endringsstyring vil påvirke gevinstuttak
- Ovenfra og ned uten lokalt eierskap (diktat)
- Svak opplæring, oppfølging og forpliktelse
- Man glemmer hva man har lovet
- Ingen eller svake realitetsbetraktninger
- Tar ikke med seg relevant tidligere lærdom
- Glemmer at det faktisk er komplekst!

Fakta om gevinstrealisering (dog 2000 tallet...)

- Kun 27% av gevinstene oppgitt i kost/nytteanalysen oppnås

(J. Ward m flere 2006: Basert på 60 store engelske organisasjoner, 3 års forskning, med mer)

- Hele tre av fire it-prosjekter som settes i gang i Norge oppnår ikke gevinstmålene for prosjektet

(Foretatt av Synovate for konsulentfirmaet Devoteam Davinci blant et utvalg på omlag 200 beslutningstakere involvert i it-prosjekter i offentlig og privat sektor i 2010).

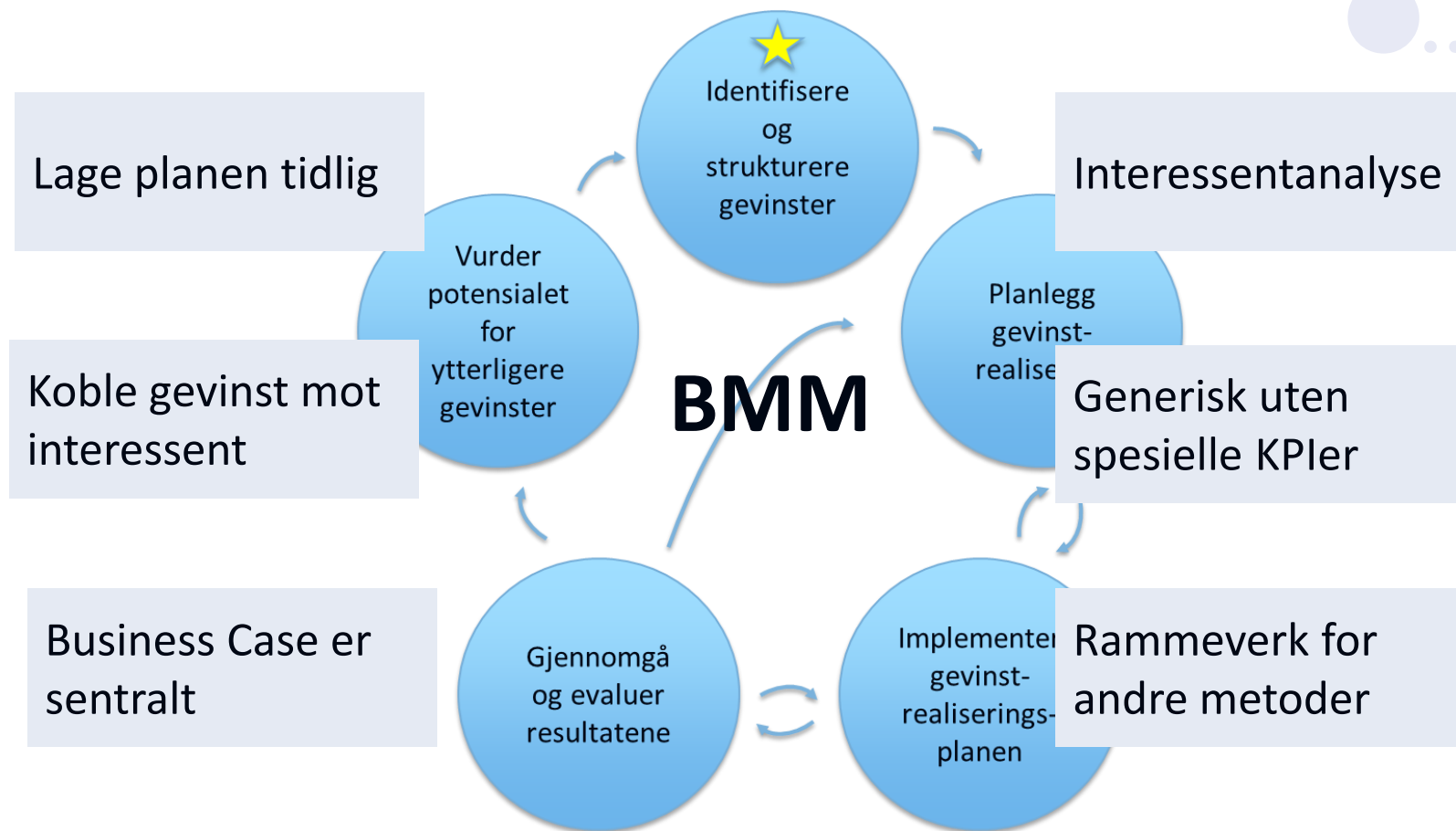
- "Det var kun 5 % som var helt enig og 25 % som var noe enig i at foretaket har god kompetanse på gevinstrealisering".

– *(Norsk senter for elektronisk pasientjournal (NSEP): EPJ Monitor, Årsrapport 2008, Oversikt over utbredelse og bruk av IKT i helsetjenesten)*

- Halvparten av omstillinger som iverksettes i arbeidslivet, mislykkes på et eller annet tidspunkt i prosessforløpet

(Clegg & Walsh, 2004; Kramer, Dougherty, & Pierce, 2004)

Benefit Management Model (Ward & Daniel)



Agenda

I	Innledning
II	Litt fra forskning – hva sier den om gevinstrealisering?
III	Om gevinstrealisering – utfordringer og muligheter
IV	Veien videre

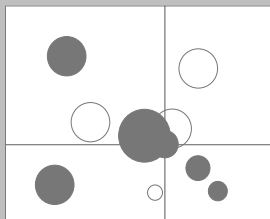
Gevinstene kan være nærmere enn du tror



Hvordan bør man arbeide med gevinstrealisering?

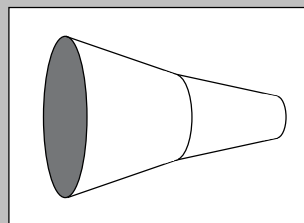
Analyse, forankring og kunnskapsinnhenting

- Definisjon og oppstart av prosjekt
- Eksternanalyser
- Internanalyser
- Utlede hypoteser om potensialet
- 0-punktsmåling



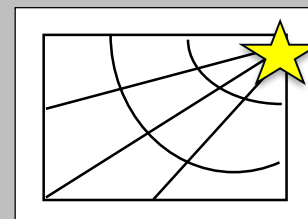
Vurdering av gevinstenes utviklingsmuligheter

- Scenarier / "se de utsette"
- Utlede strategiske alternativer og evaluering ift analyser
- Formulering av gevinstpotensiale og utfallsrommet



Konkretisering av gevinster og plan for gjennomføring

- Konkretisere mål og tiltak
- Utarbeide plan og endringsprioriteter
- Utarbeide rasjonale for endring



- Stille de rette spørsmålene
- Samle og sammenstille data (skape mening og potensialet ut av bruddstykker)
- opplæringsbehov
- Se forbi fakta og trender
- Forstå det som er kritisk (prioritering)
- Engasjement, forankring og eierskap

- Beskrive ulike fremtider og mulighetsbilder
- Identifisere alternativer
- Identifisere nye løsninger
- Beskrive og vurdere alternativer og løsninger
- Prioritere og spesifisere nye strategier
- Samlet prosess og beslutninger

- Definere konkrete tiltak som sørger for måloppnåelse
- Konkretisere budsjett/handlingsplaner som understøtter strategien
- Tydelig ansvar og formell signering på strategiske endringsprioriteter
- Kontinuerlig involvering av organisasjon og kompetanse for å sikre suksessfull gjennomføring

Vurdering av klinisk gevinstpotensial

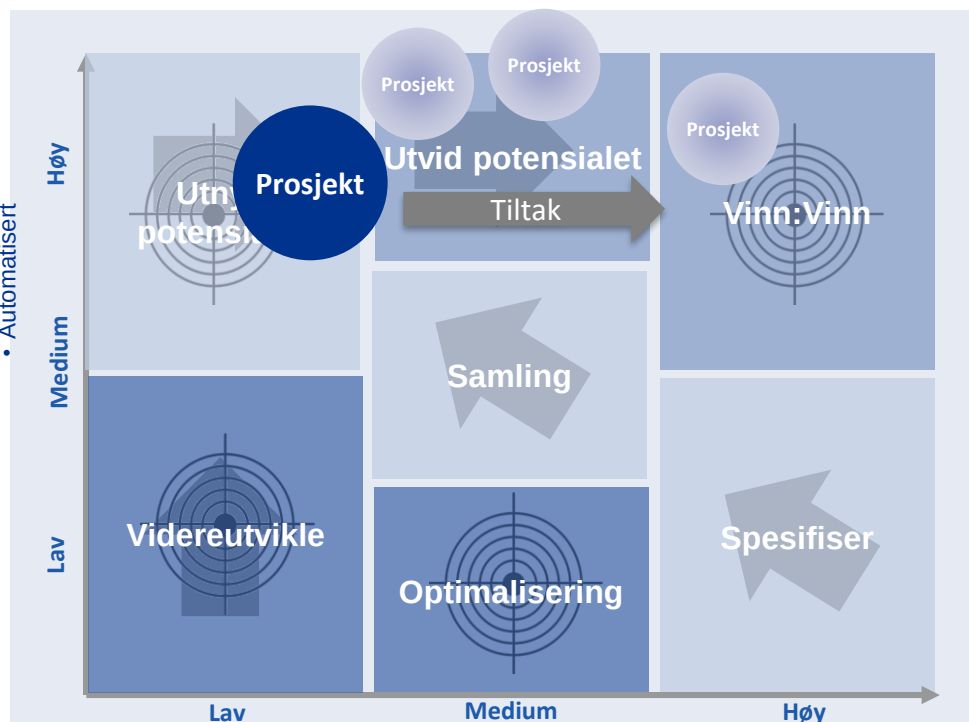
Vurderingsmatrisen

Beskrivelse av tiltaksområder

Klinisk effektivitet (KE)

Klinikerdimensjonen

- Kvalitet i behandling
- Sømløst
- Forenklet
- Automatisert



Klinisk optimalitet (KO) Pasientdimensjonen

- Pasientsikkerhet
- Enkelt, intuitivt, sikkert
- Ernæring, trykksår, fall
- HMS (ForBedring)
- Legemiddelsamstemming
- Kvalitet i behandling

Utnytt potensialet

Utnytt muligheten som ligger i KE. Søk å beskriv mulighetsdimensjonene for også å se om KO kan maksimeres. Balanser tiltak, effekt slik at man beveger optimalt.

Videreutvikle

Vurder det realistiske potensiale mellom KE og KO. Er det noen skjulte muligheter for å trekke langs ene eller begge aksene?

Utvid potensialet

Fokus på å fjerne begrensninger som hindrer flere leverandører fra å komme med tilbud.

Samling

Samle prosjektene og se om det kan være interne forsterkende effekter som kan løfte i en eller begge aksene.

Optimalisering

Viderefør og se om man kan maksimere KO (for eksempel vha pasientsikkerhetsprogrammet)

Vinn:Vinn

Optimal balanse mellom KO og KE. Dokumenterte effekter for begge akser. Hold posisjonen også over tid. Utnytt skaleringsmuligheter.

Spesifiser

Vurder om løsningen også kan ha et større kliniske potensiale. Søk å finne noen barrierer som kan fjernes eller er det skjulte muligheter for KE? (LEAN, verdistrøm)

Mulighetenes arena

Muligheter

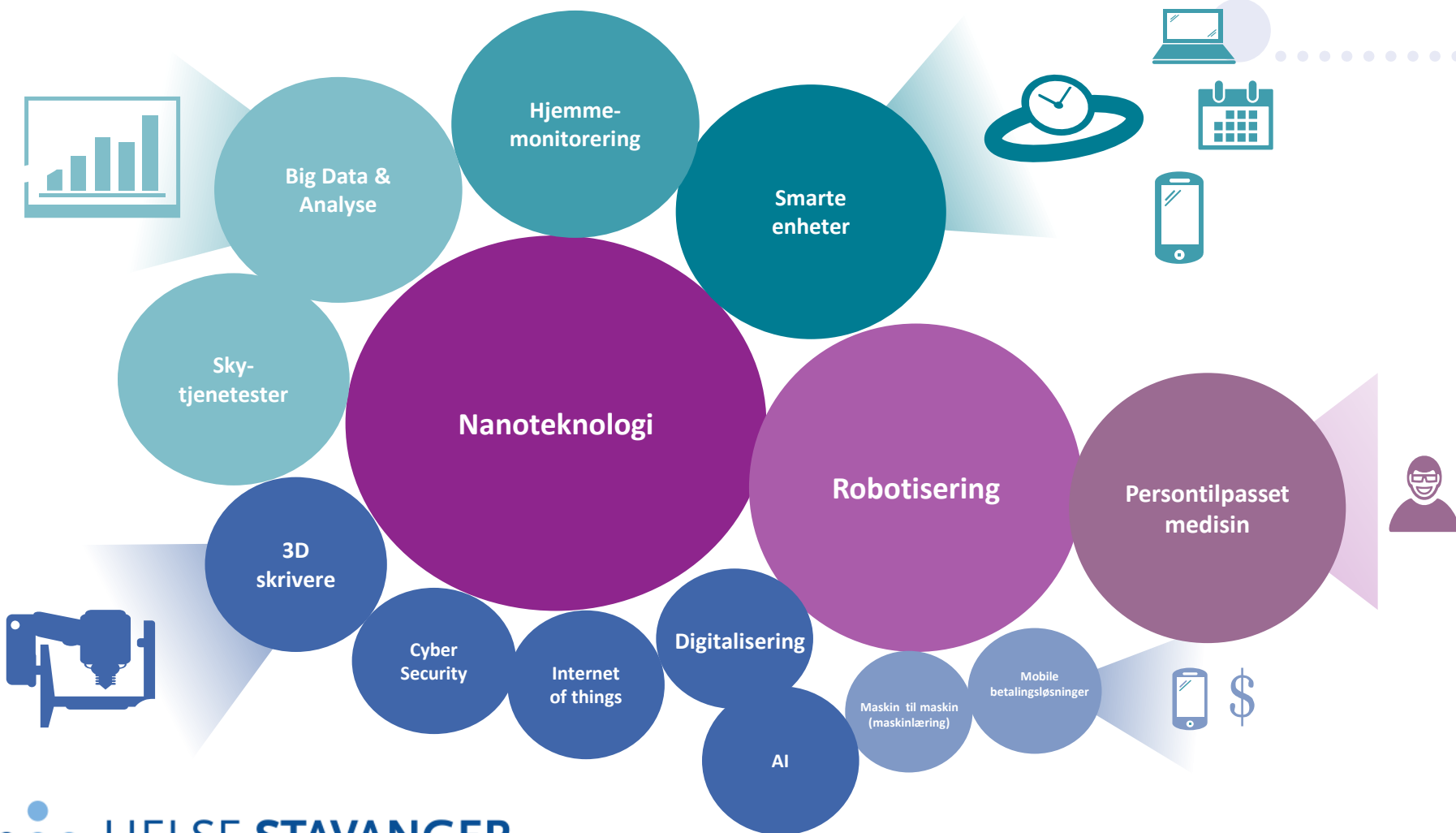
- Involver de som berøres tidlig – **behovet**
- Gevinsteier må etableres – **involvering**
- Gevinstindeks bør etableres – **entydig adresse**
- Usikkerhet i gevinstanslag i fht prosjektets modenhet og tilgjengelig informasjon bør innføres – **utfallsrom**
- Generell estimatusikkerhet på tid og kost bør innføres – **utfallsrom**
- Bli inspirert fra LEANs tre former for begrensninger (variasjon, sløsing og flaskehalser) – **hva hindrer**
- Kompetansen må utvikles sammen med nye metoder – **forstå, foredle, forvalte**
- Må bli en del av lederutviklingsprogrammet sammen med økt prosjekteierforståelse – **kunnskap**



Agenda

I	Innledning
II	Litt fra forskning – hva sier den om gevinstrealisering?
III	Om gevinstrealisering – utfordringer og muligheter
IV	Veien videre

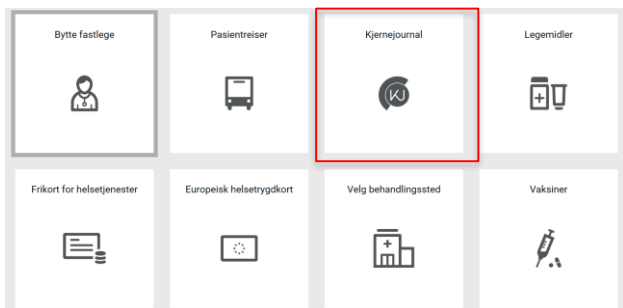
Oversiktsbilde



Det foregår en del...

<https://www.nrk.no/rogaland/vil-bruke-oljeteknologi--pa-hjertepasienter-1.13894865>

ww.helsenorge.no



21.05.2019

Vil bruke oljeteknologi – på hjertepasienter

30.000 norske pasienter blir hvert år undersøkt for farlig trange blodårer. Nå vil leger bruke teknologi fra oljeindustrien for å unngå hjerteinfarkt.



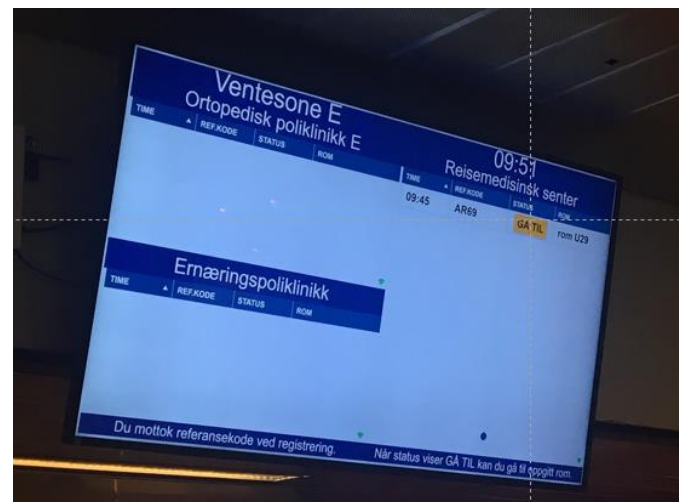
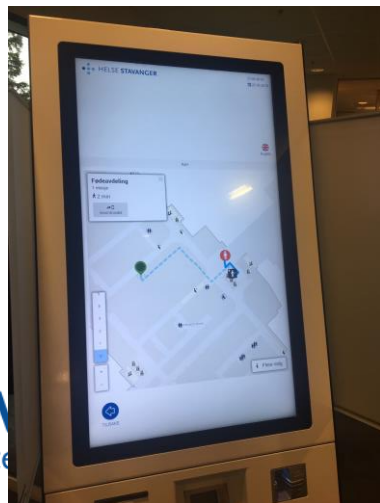
Marte Skodje
Journalist

Publisert 2. feb. 2018 kl. 00:02
Oppdatert 2. feb. 2018 kl. 13:38



Pasienter kan registrere ankomst og betale elektronisk: – Helt topp

Nå kan pasienter ved seks utvalgte poliklinikker registrere seg elektronisk når de kommer til timen på sykehuset - enten via mobil eller på automat i velkomstområde. I tillegg kan de dra hjem rett etter timen og betale timen via Vipps hjemme.

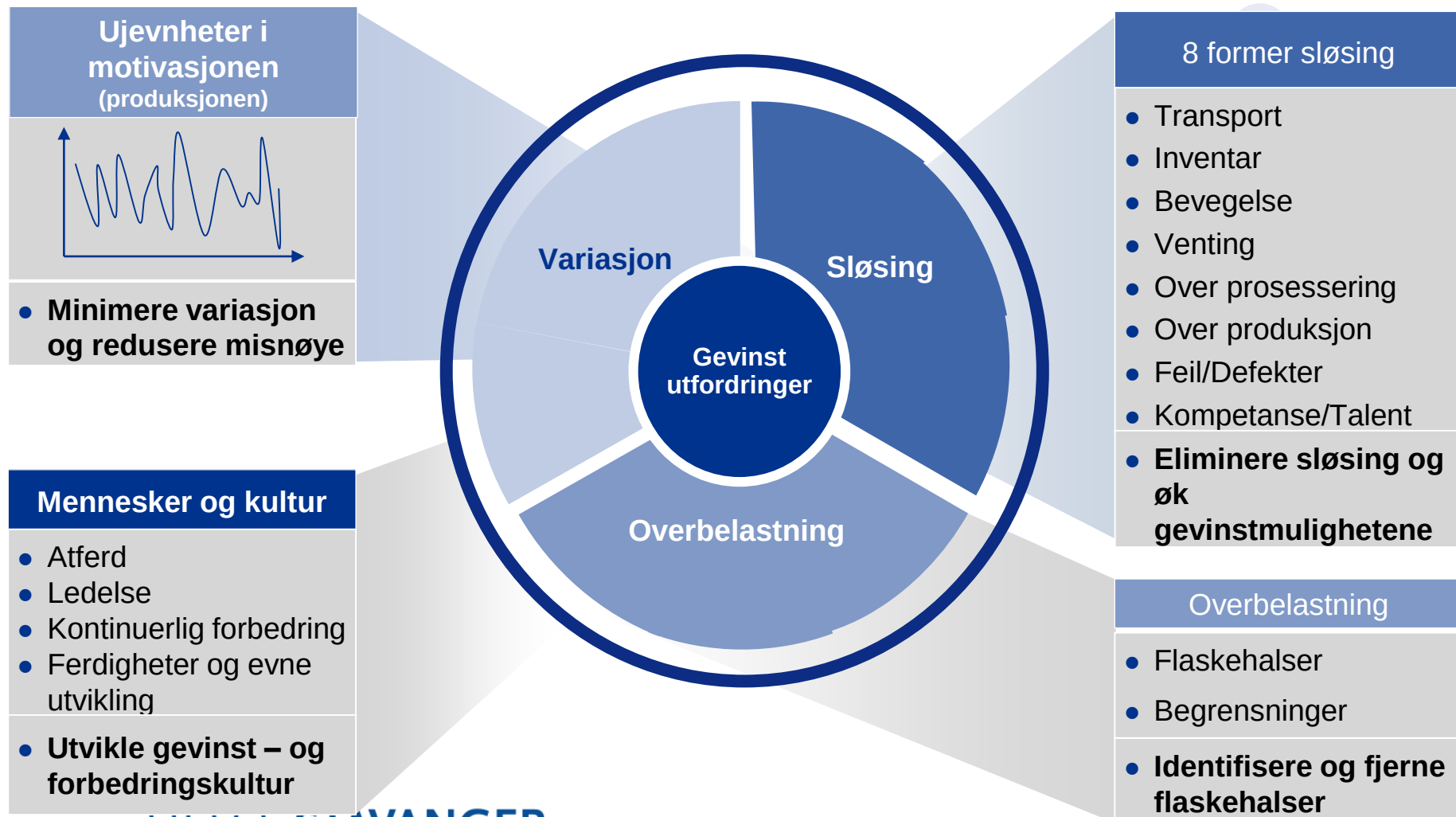


Gevinstrealisering

Sett på som et moderne paradigme innen ledelsesteori og syv vitenskapelige elementer kan da anvendes i tilnærmingen for gevinstarbeidet:

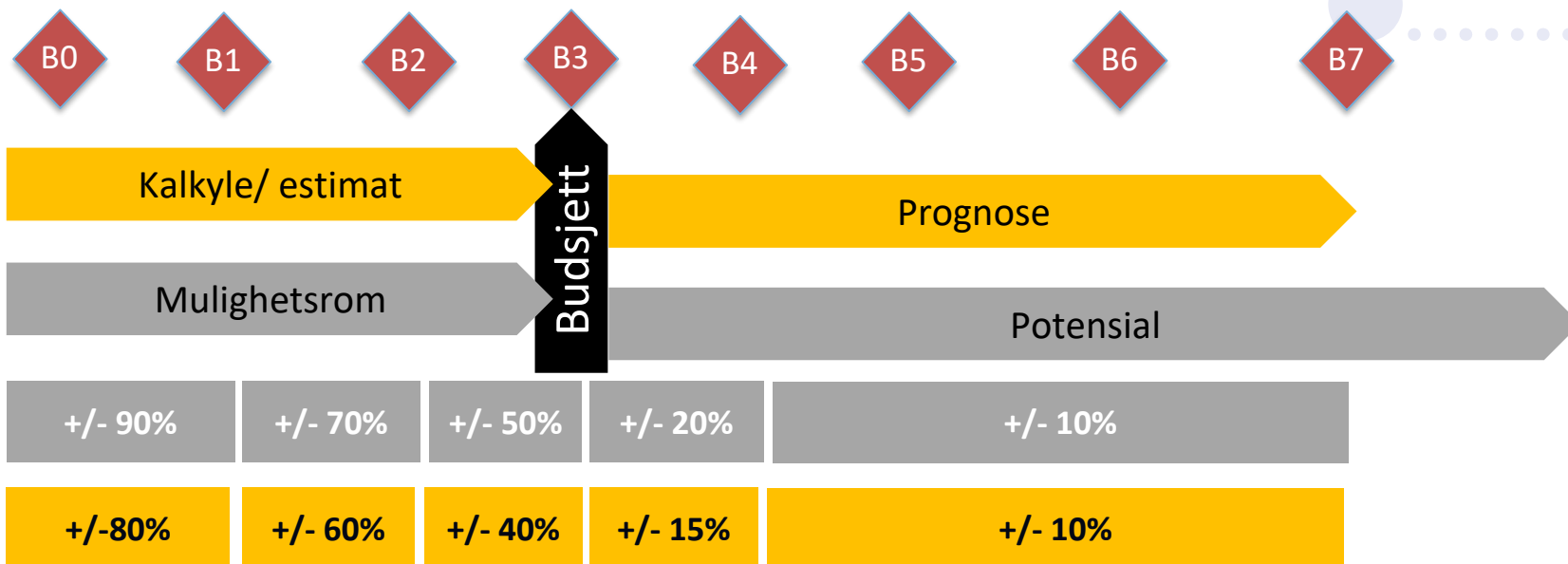
1. **Logikk.** Anvend logikk i beslutningene
2. **Lineær tankegang.** Prosessen involvere et sett prosedyrer i de ulike fasene av prosjektet
3. **Kvantifiser.** For å sammenlikne må man kvantifisere
4. **Årsak – virkning.** Etabler et forhold mellom aktiviteter og gevinster
5. **Nedskalering.** Av alle ulike effekter er noen viktigere enn andre for god beslutningstagning
6. **Forskjell på planlegge og realisere.** Forstå den tydelige forskjellen
7. **Kontroll.** Vurdering av potensialet er et virkemiddel for ledelsens fokus på ressursinnsatsen

Jobb med barrierene – bruk noe kjent da vel!

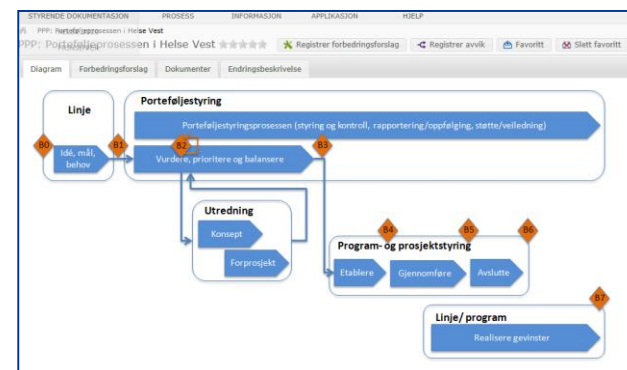


Innføre usikkerhet også for gevinster!

De er ikke deterministiske



Usikkerhet i gevinster og estimater er uavhengig av hverandre, men kan korrelere ifht prosjektmodenhet. Usikkerhet reduseres ifht økt informasjon og realitetsvurderinger.



Er vi klar for nye metoder

- f.eks gevinsteier intervensjoner prosjektledelsen?



Gevinstarbeid er gøy!



Spørsmål?

