

Gevinstrealisering

Det går godt med at opnå projektets gevinster

Af Morten Hertzum og Henrik Bjerregaard Nielsen

06



Project Management Institute (PMI) (2019) definerer gevinst som "a gain realized by the organization and beneficiaries through portfolio, program, or project outputs and resulting outcomes". Med denne definition af gevinster følger gevinstrealisering et fjerde kvalitetskriterium til projektet: Det skal ikke blot levere til tiden, inden for budgettet og med det aftalte omfang; det skal også føre til det slutresultat, som er den ønskede effekt af disse leverancer. Projektet skal indfri det formål, der var begrundelsen for at starte projektet. Ved at følge op på gevinstrealiseringen følger man op på, om projektet i praksis fører til besparelser, øget omsætning, hurtigere behandlingstid, gladere kunder, ændret adfærd, eller hvad den ønskede effekt måtte være.

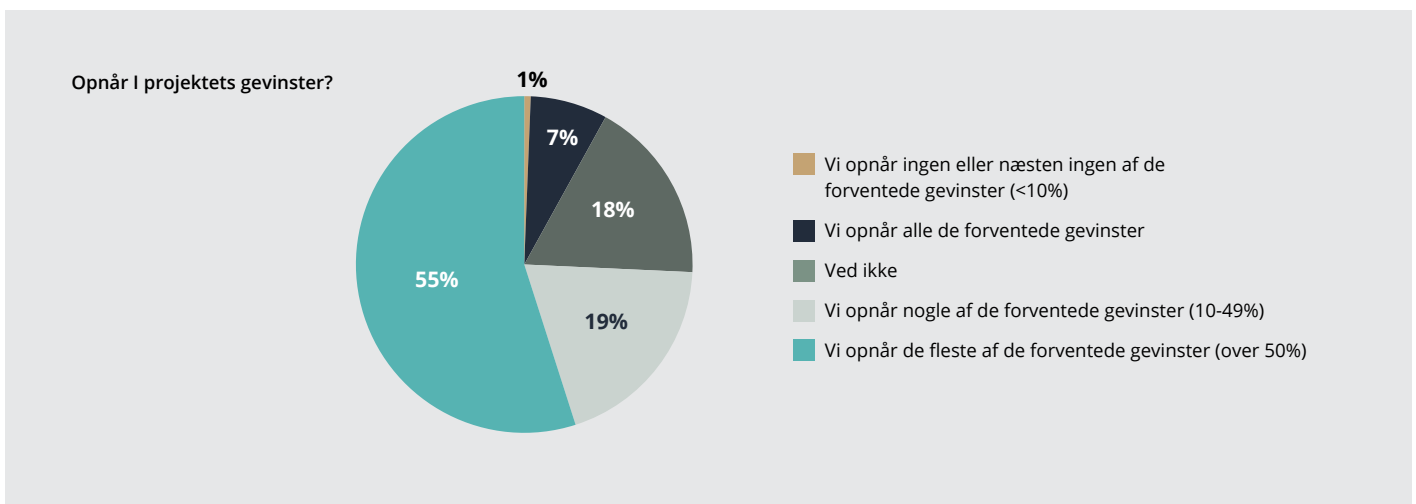
For at kunne arbejde målrettet med at opnå de ønskede gevinster skal det først afklares, hvilke gevinster der ønskes opnået. Derefter skal det planlægges, hvordan de opnås, og denne plan skal effektueres. Endelig skal der følges op på, hvorvidt gevinsterne er opnået, og iværksættes nye realiseringsaktiviteter, hvis det ikke er tilfældet. Denne proces fordrer, at arbejdet med gevinstrealisering starter ved projektets start og først slutter efter leveringen af dets

leverancer (Ward & Daniel, 2012). Uden et sådant vedvarende fokus på gevinstrealisering er der risiko for, at projektet ikke skaber den tilsigtede værdi og dermed ikke retfærdiggør de brugte ressourcer.

Projektets gevinstrealisering indgik for første gang i seneste udgave af projektlederundersøgelsen i 2018. Dengang var konklusionen, at virksomheder generelt ikke havde så meget fokus på dette område endnu, og at et øget fokus ville kunne hjælpe virksomheder med at skabe mere værdi gennem deres projekter. I dette kapitel ser vi på, hvorvidt projektets gevinster opnås, hvem der har ansvaret for gevinstrealiseringen, og hvornår projektets modtager involveres i identifikation og implementering af de ønskede gevinster.

6.1 Projektets gevinster opnås i stort omfang

Det afgørende spørgsmål i forbindelse med gevinstrealisering er, om gevinsterne opnås. Vi har ikke sammenligningstal fra tidligere år, men det er opløftende, at 62% af respondenterne opnår alle eller i hvert fald mere end halvdelen af de forventede gevinster, og at det er under 1% af respondenterne, som næsten ingen gevinster opnår.

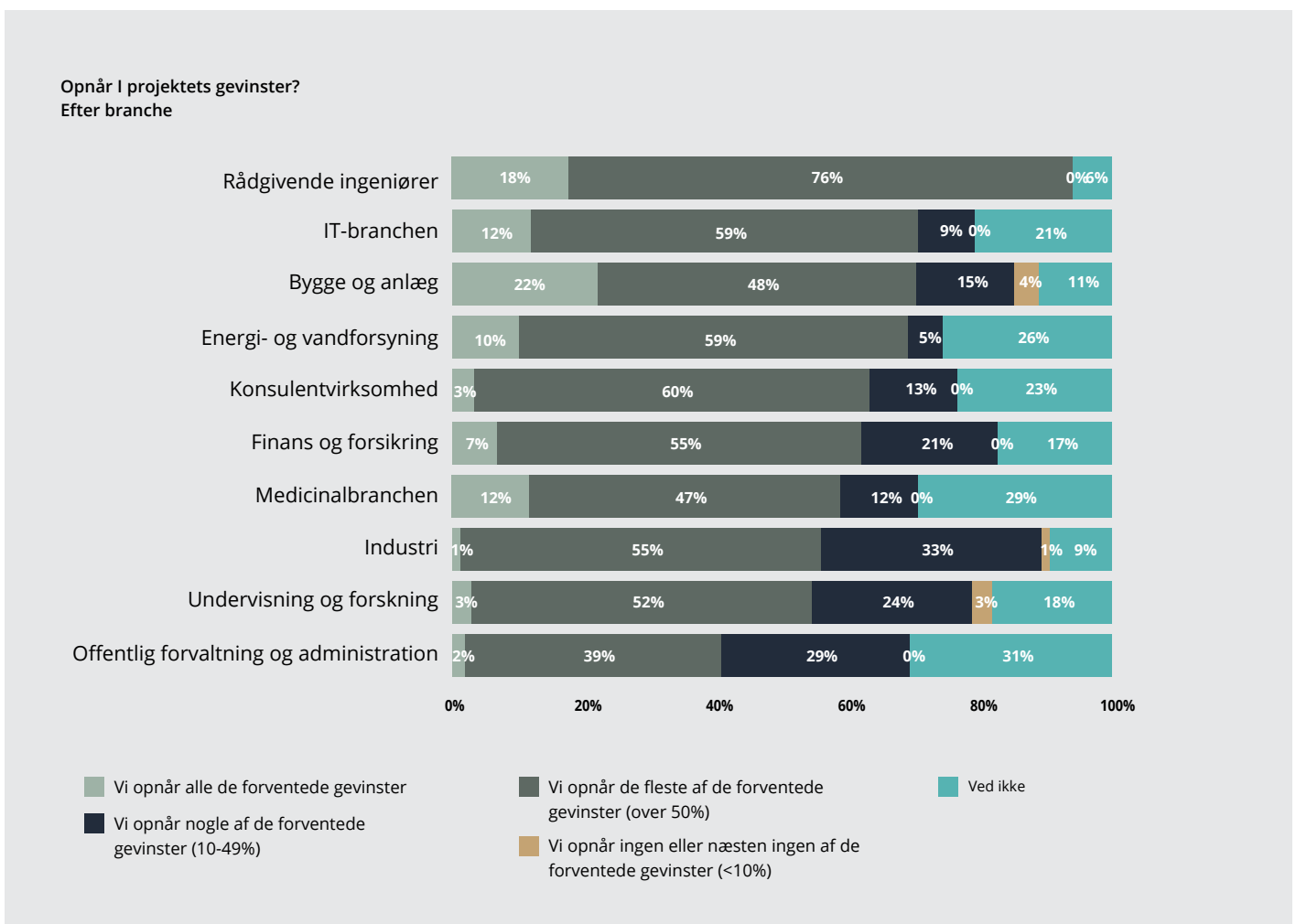


Sammenligner vi med tal fra udenlandske undersøgelser, så er danske projektledere imponerende gode til at realisere de ønskede gevinster. For eksempel finder Standish Group (2020), at kun 31% af IT-projekter ender med en succesfuld implementering, hvis succes ikke bare defineres som overholdelse af tid og budget, men også involverer, at projektet leverer tilfredsstillende resultater. Tilsvarende finder Holgeid et al. (2023), at kun 45% af de planlagte

gevinster var realiseret i de undersøgte projekter. Deltagerne i undersøgelsen forventede, at 92% af de planlagte gevinster ville blive realiseret med tiden, men en betydelig del af gevinstrealiseringen var altså 'fugle på taget' indtil videre.

En kilde til en vis bekymring i vores undersøgelse er, at 18% af respondenterne svarer, at de ikke ved, om projektets gevinster opnås. Det vil sige, at næsten 1 af 5 respondenter faktisk ikke ved, hvor effektivt organisationen arbejder med at realisere gevinster, enten fordi der ikke er skabt en forventning, eller fordi der ikke bliver fulgt op. Udenlandske undersøgelser peger i retning af, at den manglende viden oftere skyldes utilstrækkelig opfølgning end fravær af forventninger (Aubry, Boukri, & Sergi, 2021).

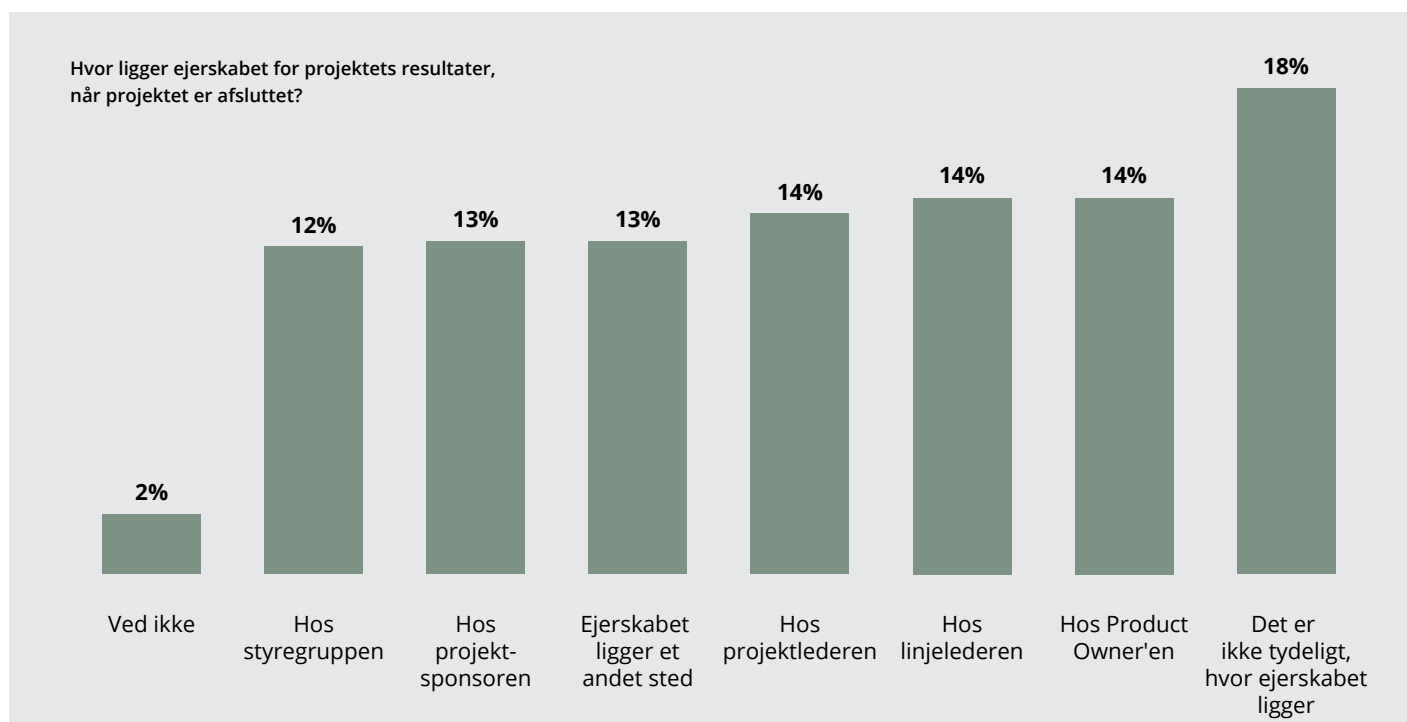
Hvis vi ser på, hvilke brancher der opnår alle eller de fleste af de forventede gevinster, ligger rådgivende ingeniører (94%) væsentligt over gennemsnittet på 62%. I den anden ende af skalaen er der flest 'Ved ikke'-svar i offentlig forvaltning og administration (31%) og medicinalbranchen (29%). Bemærk, at vi her igen har filtreret de brancher ud, der kun havde få antal respondenter. De tre brancher, der er repræsenteret med flest respondenter, er industri (90), IT-branchen (70) og offentlig forvaltning og administration (69). Af disse tre brancher synes offentlig administration og forvaltning at opnå lidt færre af de forventede gevinster end de to andre brancher.



6.2 Stadig delte meninger om ansvar for gevinstrealisering

Der er delte meninger om, hvem der er ansvarlig for projektets gevinstrealisering. Svarkategorierne gav respondenterne mulighed for at angive, at ansvaret ligger hos linjelederen, styregruppen, projektsponsoren, projektlederen, product owner eller hos en anden

projekttrolle. Alle disse svarmuligheder blev valgt af mellem 12% og 14% af respondenterne. Der er således ingen placering af ansvaret, der skiller sig ud fra de andre.



De delte meninger om, hvor ansvaret er placeret, underbygges yderligere af de forskellige svar, der er angivet af de respondenter, som valgte kategorien 'Ejerskabet ligger et andet sted' (13%). Her blev respondenterne bedt om selv at angive, hvor ansvaret er placeret. De nævner fx serviceafdelingen, produktionen, driftsselskabet, alle projektgruppens deltagere, kunden, og at ansvaret i sidste ende ligger hos direktør og bestyrelse. Der er også flere respondenter, som bemærker, at ansvaret kan ligge forskellige steder afhængig af projektet – altså at ansvaret ligger dér, hvor det i det konkrete projekt aftales, at det skal ligge. Der er ikke nogen klar sammenhæng mellem den rolle, respondenterne typisk selv har i projekter og deres placering af ejerskabet for gevinstrealiseringen. Men der er tendenser i retning af, at linjeledere oftest placerer ejerskabet hos linjeledelsen, at projektledere fordeler sig ligeligt over de forskellige placeringer af ejerskabet, og at projektkoordinatorer typisk finder det uklart, hvor ejerskabet ligger.

De delte meninger om ansvarsplaceringen går til dels igen i ledelseslitteraturen, som ikke placerer ansvaret hos én bestemt rolle. PMI foreskriver således, at ansvaret for at opnå projektets gevinster er delt mellem projektsponsor, projektleder, business owner og seniorledere. I kontrast til dette delte ansvar placerer projektmodellen PRINCE2 ansvaret for gevinstrealiseringen hos styregruppen. Mens placeringen hos styregruppen ikke mindst skyldes, at projektets gevinster ofte først manifesterer sig efter

projektets afslutning, så skyldes det delte ansvar, at de aktører, der bedst kan påvirke gevinstrealiseringen, ændrer sig hen igennem projektets faser.

I 2018-udgaven af projektlederundersøgelsen angav 30% af respondenterne, at projektlederen var ansvarlig for realiseringen af projektets gevinster, og 26% angav, at ansvaret lå hos styregruppen. For begge disse projektroller er der i 2023-undersøgelsen et markant fald i, hvor hyppigt de tildes ansvaret for gevinstrealiseringen. Det skal dog bemærkes, at svarmulighederne de to år ikke var helt identiske, så svarfordelingerne er ikke helt sammenlignelige. En forsigtig fortolkning af forskellen kan være større klarhed om, at gevinstrealisering stiller krav gennem hele projektet og kræver koordination mellem mange af dets aktører.

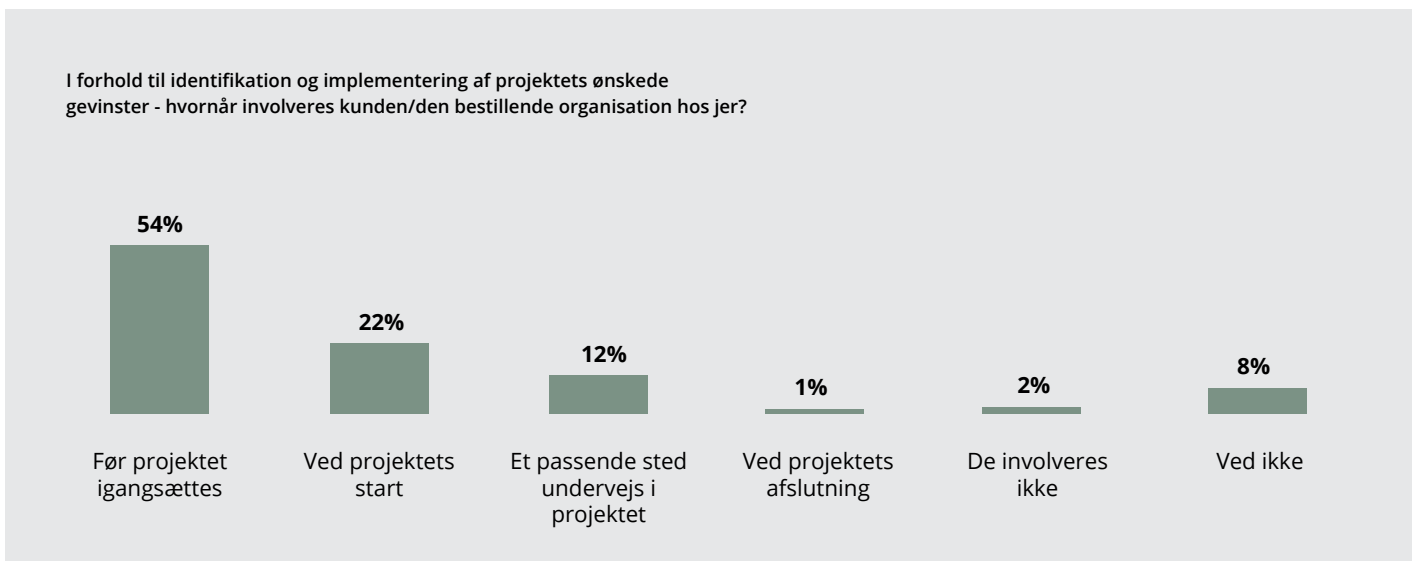
Hele 21% af respondenterne svarer, at det i deres organisation ikke er tydeligt, hvor ansvaret for gevinstrealiseringen ligger, eller at de ikke ved det. Der er altså en betydelig restgruppe, hvor hvem ejerskabet for gevinstrealiseringen ikke er tydeligt. Det ser dog ud til, at denne restgruppe er faldet lidt siden 2018, hvor den udgjorde 26% af respondenterne.

Alt i alt er det opløftende, at færre projektledere er ansvarlige for projektets gevinster, efter projektet er overleveret og sat i drift, mens det er udtryk for haltende modenhed, at hver femte organisation stadig ikke har et tydeligt ejerskab for realisering af projektets gevinster.

6.3 Hvornår involveres modtageren af projektet?

Godt halvdelen af respondenterne involverer kunden/den bestillende organisation i gevinstrealiseringen, allerede før projektet igangsættes. Det viser, at arbejdet med gevinstrealisering rækker ud over projektperioden. Før projektet igangsættes, bidrager arbejdet med gevinster til at sætte rammerne for projektet. Tilsvarende resterer der ved projektets afslutning stadig arbejde med at realisere

gevinsten af projektets leverancer. Den næststørste gruppe af respondenter involverer kunden i gevinstrealiseringen ved projektets start. Samlet set giver tre ud af fire respondenter udtryk for, at de involverer kunden i gevinstrealiseringen, før projektet igangsættes eller ved dets start. Det giver gode muligheder for at identificere de ønskede gevinster tidligt og derefter bruge dem som en rettesnor i projektaktiviteterne.



Internationale undersøgelser viser imidlertid, at disse muligheder ofte ikke bruges. For eksempel finder Aubry et al. (2021), at synet på gevinster og gevinstrealisering skifter hen igennem projektet. De identificerer tre skift i denne proces. Før projektet igangsættes, sker der et skift fra en åben identifikation af ønskede gevinster til et fokus på gevinster, der er målbare. Ved projektets start sker der et skift fra målbare gevinster til en salgsretorik om, hvad projektet lover og forventer at levere. Ved projektets afslutning sker der et skift fra salgsretorik til et fokus på, om projektet blev gennemført til tiden, inden for budgettet og med det aftalte omfang. Den samlede effekt af disse skift er, at arbejdet med gevinster har indflydelse på udformningen af projektets business case, men meget lille indflydelse på den efterfølgende udførelse af projektet, som i sidste ende evalueres ud fra de tre traditionelle kriterier. Semmann og Böhm (2015) kommer til den samme konklusion.

Der er sammenlagt 10% af respondenterne, der enten ikke ved, om kunden involveres i gevinstrealiseringen, eller angiver, at kunden slet ikke bliver involveret. Det er en

åbenlys forhindring for at komme tættere på at identificere og implementere projektets gevinster.

6.4 Hvad kan gevinsterne af et projekt være?

Gevinsterne af et projekt kan være økonomiske besparelser, men de kan også være meget andet. Når de ønskede gevinster af et projekt specificeres, skal det overvejes, hvilke typer af gevinster det er vigtigt og relevant at have med. En ledetråd i disse overvejelser er, at gevinsterne skal være meningsfulde og målbare (Simonsen & Hertzum, 2022). Medmindre de er meningsfulde, vil der ikke være reel interesse for at gennemføre de forandringer, der skal til for at realisere gevinsterne. Medmindre de er målbare, vil det ikke være praktisk muligt at følge op på, hvorvidt gevinsterne bliver realiseret. Opfølgning er vigtig, da gevinster ofte ikke opnås uden videre, men først når der gøres en målrettet indsats.

Afhængigt af, hvordan en person vil blive påvirket af et projekts leverancer, kan forskellige typer af gevinster blive oplevet som meningsfulde. Besparelser, produktkvalitet,

bæredygtighed, risikominimering og medarbejdertilfredshed er eksempler på forskellige gevinsttyper. Med hensyn til målbarhed, introducerede Ward & Daniel (2012) en skelnen mellem (1) finansielle gevinster, hvor målet er specificeret i økonomiske besparelser, (2) kvantificerbare gevinster, hvor der er et specificeret målniveau, som ikke er finansielt, (3) målelige gevinster, hvor performance kan måles, men der ikke kan sættes et målniveau, og (4) observerbare gevinster, hvor personer ud fra vedtagne kriterier kan vurdere gevinstrealiseringen. De fire niveauer af målbarhed understreger spændvidden i, hvilke typer af gevinster der kan søges realiseret med et projekts leverancer.

Et fokus på gevinstrealisering kan også tage en mere indirekte form end at arbejde med gevinstrealisering i det enkelte projekt. For eksempel igangsætter et stigende antal organisationer primært projekter, som skal indføre produkter og processer, der allerede har givet dokumenteret gevinst i andre organisationer. Hermed bliver dokumentation for realiseret gevinst et centralt element i foregangsprojekter, som efterfølgende giver andre organisationer grundlag for at vurdere, hvilken gevinst de vil kunne opnå. Denne indirekte tilgang til arbejdet med gevinstrealisering retter sig mod startfasen af projekter og bør snarere supplere end erstatte et fokus på gevinstrealisering i de senere projektfaser.

6.5 Konklusion

Generelt kan vi konkludere, at flertallet (62%) har hel eller overvejende succes med at realisere projektets gevinster. Det er meget positivt. Derudover er der delte meninger om, hvem der har ansvaret for gevinstrealiseringen. Er det linjelederen, styregruppen, projektsponsoren, projektlederen, product owner eller måske snarere et delt ansvar? Øget klarhed på dette punkt vil hjælpe med at sikre et konsistent fokus på, at projektet skaber værdi. Parallelt med de positive resultater er der en betydelig gruppe respondenter, som ikke ved eller vurderer det uklart, hvorvidt projektets gevinster opnås, hvem der har ansvaret for gevinstrealiseringen, og hvornår kunden inddrages i at identificere og implementere gevinster. Her er det tydeligt, at gevinstrealisering stadig er et område, hvor danske virksomheder og organisationer kan blive mere modne. I arbejdet med at blive mere modne kan disse virksomheder fx tage udgangspunkt i de gevinstrealiseringsbarrierer, som Pereira et al. (2021) har identificeret på baggrund af et review af litteraturen. Det bliver spændende at se, om vi i næste projektlederundersøgelse kan spore en nuancering og professionalisering af, hvordan der arbejdes med gevinstrealisering i forskellige faser af projektet.

Barrierer for gevinstrealisering, identificeret af Pereira et al. (2021) ud fra et litteraturreview:

Fravær af en gevinst-drevet kultur	57%
Mangel på opbakning fra topledelsen til et fokus på gevinstrealisering	25%
Fravær af post-projektanalyse	20%
Mangel på ressourcer til at måle og evaluere gevinster	19%
Dårlig kvalitet og lav modenhed af værktøjer til gevinstrealisering	50%
Ensidigt fokus på at styre leverancer	34%
Forandringstræthed blandt medarbejderne	16%
Tvetydig definition af gevinster	50%
Gnidninger mellem forskellige aktørers interesser	7%

Mannaz

Mannaz er en kursus- og konsulentvirksomhed, der udvikler mennesker og organisationer i Danmark og internationalt, så de kan udfolde deres potentiale. Mannaz' kernekompetencer ligger inden for ledelse, projektledelse, personlig udvikling, bæredygtighed, diversitet, ligestilling og inklusion. Hver år udvikler erfarne konsulenter fra Mannaz over 10.000 ledere, projektledere og specialister. Mannaz blev etableret i 1975 og har i dag kontorer i København, Aarhus, Malmø og London.

Mannaz A/S
Farvergade 8, 2. Sal
1463 København K
Tlf. 4517 6000
info@mannaz.com
www.mannaz.com

RUC

Roskilde Universitet (RUC) har siden sin oprettelse i 1972 haft tværfagligt og problemorienteret projektarbejde som sit særkende. På alle RUC's uddannelser indgår projekter med mindst 50% af tiden, så en RUC-kandidat med 5 års studier bag sig har allerede mindst 2,5 års erfaring med projektarbejde. Siden 2009 har RUC bl.a. udbudt en Masteruddannelse i Projekt- og Forandringsledelse (MPF). Samtidig har RUC opbygget et forskningsmiljø i projektledelse, der laver forskning i verdensklasse.

Roskilde Universitet
Universitetsvej 1, Postboks 260
4000 Roskilde
Tlf. 4674 2000
ruc@ruc.dk
www.ruc.dk

