



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning – Institutt for samfunnsvitenskap

Gevinstrealisering – en oppskrift til nytte eller besvær?

En litteraturstudie

Marianne Winther Riise

Masteroppgave i Master of public administration – STV-3909 - 2023 HØST/2024 VÅR

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Problemstilling | 1 |
| 1.2 | Begrepsavklaring og definisjon..... | 1 |
| 1.3 | Utvikling og noen sentrale bidragsyttere..... | 2 |
| 1.4 | Oppgavens oppbygging | 4 |
| 2 | Teoretisk perspektiv og forventninger til funn..... | 4 |
| 2.1 | Teoretisk perspektiv | 4 |
| 2.1.1 | Det rasjonelle perspektivet | 5 |
| 2.1.2 | Det kulturelle perspektivet | 6 |
| 2.1.3 | Ny-institusjonelle perspektivet eller myteperspektivet | 6 |
| 2.1.4 | En pragmatisk orientert tilnærming..... | 7 |
| 2.2 | Forventninger til funn..... | 9 |
| 3 | Nærmere beskrivelse av to tilnærminger/metoder for gevinstrealisering | 11 |
| 3.1 | Benefit Management model/Cranfieldmodellen | 11 |
| 3.2 | KS Veikart for tjenesteinnovasjon | 12 |
| 4 | Metode..... | 13 |
| 4.1 | Litteraturgjennomgang | 13 |
| 4.2 | Innledende søk..... | 15 |
| 4.3 | Systematisk litteratursøk | 16 |
| 4.4 | Featuremap | 20 |
| 4.5 | Diskusjon av feilkilder og svakheter | 23 |
| 5 | Presentasjon av funn fra litteraturgjennomgangen..... | 24 |
| 5.1 | Presentasjon av funn..... | 25 |
| 6 | Analyse..... | 34 |
| 6.1 | Forskningsspørsmål 1 <i>Hva skjer med idéen ved implementering av gevinstrealisering?</i> | 34 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6.2 | Forskningsspørsmål 2 <i>Hva er effekt av implementeringen for organisasjonen?</i> | 36 |
| 6.3 | Forskningsspørsmål 3 og 4 <i>Peker forskningen på faktorer som kan fremme/hemme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon?</i> | 40 |
| 7 | Konklusjon | 45 |
| 8 | Figur og tabell | 48 |
| 9 | Referanser..... | 49 |
| 10 | Vedlegg | 53 |

Forord

Det begynte å bli lenge siden min hovedfagseksamen i samfunnsøkonomi fra 1995, og jeg lot meg derfor friste i 2019 til å starte på denne erfaringsbaserte masteren som lot seg kombinere med full jobb. Jeg vil absolutt anbefale andre å ta en slik erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse i offentlig sektor ved UiT Norges arktiske universitet. Studiet har bydd på både spennende faglig innhold, inspirerende forelesere og god oppfølging. Jeg vil også takke min veileder Kjell Arne Røvik for gode og konstruktive tilbakemeldinger i masteroppgaveskrivinga.

Det har til tider vært krevende å holde på med dette ved siden av jobb, men samtidig har det vært så givende at det har vært verdt å fullføre løpet. Det har derfor vært nydelig å ha full støtte på hjemmefronten - takk til beste Thomas, Andrea og Johannes.

Marianne Winther Riise

Tromsø, 14. mai 2024

1 Innledning

1.1 Problemstilling

Formålet med mitt prosjekt er å finne utdypende kunnskap om årsaker til at gevinster ofte ikke realiseres som planlagt i innsparings-/effektiviseringsprosjekter i offentlig sektor.

Bakteppet for egen interesse er at jeg gjennom praksisfeltet som økonom har sett hvordan både statlige og kommunale organisasjoner på alle nivåer strever med sine omstillingsutfordringer. En kjent problemstilling som går igjen er at det vedtas omstillingstiltak, men at effektene av tiltakene uteblir/er for svake. Det kan videre være vanskelig å måle og dokumentere effekter (gevinster), slik at det blir uklart om effekter er skapt eller hvor/av hvem de kan tas ut. Mer kunnskap om gevinstrealisering og hvorfor det er så vanskelig, vil kunne gi ledetråder til hva som kan være avgjørende faktorer for å i større grad kunne realisere gevinster ved implementering av slike omstillings- eller effektiviseringstiltak.

Offentlig sektor står overfor store utfordringer framover, blant annet forventes det at finansieringen av offentlige utgifter fra oljeinntektene vil avta, eldrebølgen vil bli stadig kraftigere og det vil bli stadig færre personer i yrkesaktiv alder pr. pensjonist. Utfordringer knyttet til en stadig mer krevende økonomisk situasjon, eldrebølge og mangel på fagfolk spesielt innen helsesektoren er beskrevet i flere ferske NOU'er de siste årene. Det vises blant annet til NOU 2020:15 Det handler om Norge, NOU 2022:10 Inntektssystemet for kommunene, NOU 2023:4 Tid for handling og NOU 2023:8 Fellesskapets sykehus (NOU 2020:15; NOU 2022:10; NOU 2023:8; NOU 2023: 4).

1.2 Begrepsavklaring og definisjon

På engelsk benyttes både termene «Benefit Realisation Management» og «Benefit Management». På norsk er det vanlig å oversette begge med «Gevinstrealisering» (Flak, 2012, s. 19). Jeg vil i denne oppgaven benytte ordet gevinstrealisering for begge de engelske ordene med mindre det er gjort et poeng av at det skal være et skille.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) beskriver gevinstrealisering på følgende måte i sin veileder fra 2014: «Gevinstrealisering er prosessen der man planlegger, organiserer og henter ut forventede og eventuelle ikke-forventede gevinster av et prosjekt». (DFØ, 2014, s. 4).

I Digitaliseringsdirektoratets Prosjektvegviser beskrives gevinstrealisering slik:

«Gevinstrealisering handler om å sørge for at de gevinstene som var forventet av et prosjekt faktisk blir realisert. Gevinstrealisering krever et helhetlig og systematisk arbeid som involverer både prosjektet og linjeorganisasjonen» (Digitaliseringsdirektoratet, 2023). Det sies videre i Prosjektvegviseren at gevinstrealisering omfatter både økonomiske gevinster i form av for eksempel budsjettbesparelser og kvalitetsgevinster som for eksempel bedre kvalitet eller økt tillit.

Kommunenes samarbeidsorgan (KS) har også arbeidet med dette feltet i kommunesektoren og har blant annet fått utarbeidet et FOU-prosjekt om gevinstrealisering i budsjett- og økonomiplanarbeidet (KarabingrupenAS, 2021). KS har også utviklet et verktøy for gevinstrealisering i sitt Veikart for tjenesteinnovasjon. KS skriver her følgende:

«Gevinstrealisering handler om å kartlegge og følge opp om de gevinstene som er forventet av et prosjekt eller et program faktisk blir realisert». (KS, 2019). KS skriver videre at gevinster omfatter unngåtte kostnader, spart tid og økt kvalitet.

Ward og Daniel definerer i sin bok “Benefits Management: How to Increase the Business Value of your IT Projects “ gevinstrealisering som *“The process of organizing and managing such that the potential arising from the use of IS/IT are actually realizes”* (Ward & Daniel, 2012). Deres modell for gevinstrealisering “Cranfield-modellen” ble utviklet og anvendt i Storbritannia, men har også vært viktig kunnskapsgrunnlag og utgangspunkt for flere norske modeller (Hellang et al., 2012, s. 51).

1.3 Utvikling og noen sentrale bidragsytere

En systematisk litteraturgjennomgang om gevinstrealisering fra 2021 viser til forskning om temaet helt fra 1996, men først i 2012 finnes artikler der gevinstrealisering anvendes på andre områder enn IKT-prosjekter (Pereira et al., 2021). Studien inkluderte tre artikler med norsk opprinnelse.

Breese, Jenner og Serra (Breese et al., 2015) har gjort en litteraturgjennomgang om gevinstrealisering med et noe annet fokus, blant annet benyttet de translasjons i sine analyser (translasjonsteori beskrives nærmere i teorikapitlet).

En sentral bidragsyter på dette fagområdet har vært John Ward som blant annet har skrevet boken «Benefits management: How to increase the business value of your IT projects» sammen med Elisabeth Daniel (Ward & Daniel, 2012).

Noen nordiske forskere på området, Øyvind Hellang, Leif Skiftenes Flak og Tero Päiväranta, har i en artikkel fra 2012 (Hellang et al., 2012) beskrevet syv ulike metoder for gevinstrealisering, hvorav seks av metodene er utviklet og benyttet i offentlig sektor i Norge (både statlig og kommunalsektor). Forfatterne analyserer likhet og forskjeller mellom metodene, og finner blant annet ulikheter knyttet til hvilken fase i prosjektet som vektlegges, detaljnivå og hvordan metodene planlegger og følger opp gevinster. *«Gjennomgang av metodene viser at den enkelte offentlige organisasjon bør tilpasse metodens innhold til sin egen virksomhet. Det store utvalget i teknikker for å støtte en slik metodisk tilnærming må vurderes opp mot kostnader og kompetanse»* (Hellang et al., 2012, s. 76).

Flak har i sin bok fra 2012 samlet mange eksempler på gevinstrealisering i offentlige IKT-investeringer, og han skiver at hans motivasjon har vært å skape forståelse for hvordan man kan realisere mest mulig nytte i gjennomføring av IKT-investeringer. Flak viser i boken til at gevinstrealisering som konsept var relativt ukjent i 2006, og at metoden da ble ansett som mer kontroversiell enn i dag fordi mange på denne tiden så gevinstrealisering som et annet begrep for rasjonalisering (Flak, 2012, s. 9-10).

Konseptet gevinstrealisering har etter hvert også blitt stadig vanligere innen offentlig sektor i Norge. DFØ viser i sin veileder om gevinstrealisering til at begrepet har sin opprinnelse fra IKT-sektoren, men at gevinstrealisering også vil kunne være relevant for andre fagfelt (DFØ, 2014). Offentlige myndigheter i Norge og kommunesektoren har hatt fokus på gevinstrealisering i lengre tid, og det er blant annet utviklet noen verktøy og veiledere.

Riksrevisjonen la i 2015 fram en rapport om arbeid med gevinstrealisering i statlige IKT-prosjekter (Riksrevisjonen, 2015). Riksrevisjonen viste blant annet til at forskning som peker på at de IKT-prosjektene som lykkes med å realisere gevinster ofte har gode planer for gevinstrealisering, tydelig ledelse og tett oppfølging. Funn i Riksrevisjonens gjennomgang av 11 statlige IKT-prosjekter i perioden 2007-2013 viste at kun få av disse hadde jobbet systematisk med gevinstrealisering i hele prosjektperioden, og at gevinstrealisering ikke har vært tilstrekkelig adressert i dialogen mellom linjeorganisasjonen og prosjektet. Ifølge Riksrevisjonen er det derfor viktig å vektlegge at gevinstrealisering må være en tydeligere del av virksomhetsstyringen for at IKT-prosjekter i offentlig sektor skal kunne gi de planlagte effekter (gevinster). Riksrevisjonen peker videre på at undersøkelsen tyder på at virksomhetene hverken har god nok kompetanse eller oppmerksomhet på området gevinstrealisering.

Mange av forskningsbidragene trekker imidlertid fram at det er for lite forskning om implementering av gevinstrealisering i organisasjoner, og jeg fant derfor ut at dette var et område det var interessant å gå videre med (Breese et al., 2015; Pereira et al., 2021)

Jeg finner det derfor interessant å se nærmere på akkurat implementeringsfasen i denne masteroppgaven, altså den fasen der vedtak og planer om å realisere gevinster skal iverksettes og materialiseres. Jeg ønsker å gjøre en litteraturgjennomgang der jeg setter søkelys på gevinstrealisering som ide og organisasjonsoppskrift, og hva som skjer når denne organisasjonsoppskriften forsøkes innført i forskjellige organisasjoner og omskapt til faktisk realiserede gevinster (i teorikapitlet vil jeg definere hva som ligger i begrepet organisasjonsoppskrift i denne sammenheng).

Skjer det noe med idéen ved innføringen? Og gir innføringen forventede effekter i organisasjonen? Ifølge Røvik (2007) skjer det ikke bare noe med organisasjonen når ideer/oppskrifter implementeres, det skjer også noe med idéene. Framkommer det av litteraturen hvilke faktorer som er viktige for å fremme eller hemme gevinstrealisering i organisasjoner?

Med disse spørsmålene ønsker jeg å undersøke om litteraturen gir støtte til de teorier om organisasjonsoppskrifter som beskriver gevinstrealisering som en trendy idé som innføres i organisasjonen uten at det faktisk medfører endring (gevinster), eller om gevinstrealisering som «oppskrift» faktisk kan bidra med noen prinsipper og tenkemåter som gir en merverdi i form av økte gevinster i organisasjoner og prosjekter og som de facto fører til resultater.

1.4 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 gjør jeg rede de teoretiske perspektiver jeg vil benytte for å analysere min problemstilling, og i kapittel 3 vil jeg beskrive to eksempler på modeller/metodikker om gevinstrealisering. Valg av forskningsdesign og beskrivelse av litteraturgjennomgang som metode beskrives i kapittel 4. I kapittel 5 og 6 presenteres litteraturfunn og analyse av forskningsspørsmål. Oppsummering av resultater og konklusjoner følger i kapittel 7.

2 Teoretisk perspektiv og forventninger til funn

2.1 Teoretisk perspektiv

Christensen et al. (2015) kaller populære organisasjonsoppskrifter for rasjonaliserte myter og definerer dem slik «*En rasjonalisert myte er derfor en ikke-vitenskapelig basert tro på at*

organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt» (Christensen et al., 2015, s. 77). Ifølge forfatterne kjennetegnes slike rasjonaliserte myter ved at de presenteres som effektive grep organisasjonen kan ta for å nå sine mål, og ofte i et vitenskapslignende språk slik at den framstår overbevisende som metode. Mytene er institusjonalisert slik at det i en periode er allment akseptert som moderne, effektive og tidsriktige metoder i organisasjoner. Ifølge Røvik (1998) defineres institusjonaliserte standarder eller institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter som «.. en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner» (Røvik, 1998, s. 13). Ifølge Røvik (2007) kjennetegnes organisasjonsoppskrifter av at de er mange, de finnes overalt, de har uklar opprinnelse, de er gjennomtrengende, de er reformutløsende og de kan være tvetydige (Røvik, 2007, s. 16-20).

Hva skjer når en organisasjonsoppskrift eller ide skal implementeres i en organisasjon? Det er flere ulike teorier som sier noe om effekter av implementering av organisasjonsoppskrifter i organisasjoner, og jeg velger i denne oppgaven å ta utgangspunkt i beskrivelsen av relevante teorier om dette tema fra (Christensen et al., 2015; Røvik, 1998, 2007).

2.1.1 Det rasjonelle perspektivet

I det rasjonelle perspektivet sees organisasjoner på som redskaper for sine ledere (Christensen et al., 2015, s. 13). Ifølge forfatterne sees organisasjoner i et slikt perspektiv på som rasjonelle organisasjoner med formell struktur som «fremmer» ønsket måloppnåelse og verdier. Resultater og adferd kan styres ved organisasjonsutformingen, og man kan velge mellom forskjellige modeller for organisasjonsutforming som passer det man ønsker å oppnå. Ledelsen har evne til å gjøre rasjonelle kalkulasjoner av hva som «fremmer» organisasjonens mål og har også evne til politisk og sosial kontroll i begrenset grad (Christensen et al., 2015, s. 36) .

I den modernistiske og rasjonelle fortolkning forventes **rask tilkobling** (Røvik, 2007, s. 50). I denne teorien argumenteres det med at mottakersiden raskt og uproblematisk vil ta til seg nye oppskrifter, ledere styrer velorganiserte organisasjoner som tar rasjonelle valg og velger å ta inn ideer som de mener tjener organisasjonen. Ledelsen styrer, kontrollerer og følger opp implementeringen ovenfra og ned. Det argumenteres her for at populære oppskrifter ofte inneholder virkningsmekanismer som kan overføres fra en bestemt kontekst til en annen kontekst, og gi samme positive resultater i ulike organisatoriske kontekster. Denne type rask

tilkobling beskrives av Røvik som implementering forstått som en form for instrumentell installasjon.

2.1.2 Det kulturelle perspektivet

Ifølge Christensen et al. (2015) vil en formell organisasjon som utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle, få institusjonelle trekk (Christensen et al., 2015, s. 52-53). Forfatterne kaller dette institusjonaliserte organisasjoner og beskriver at dette er med på å gjøre organisasjonen mer kompleks og mindre endringsvillig. På den annen side hevder de at organisasjonen ved å utvikle uformelle normer og verdier får kvaliteter som kan føre til positive endringer i oppgaveløsningen og utvikling av sterkere sosiale relasjoner. En organisasjonskultur vokser gradvis fram og utvikles gjennom tilpasninger til indre og ytre press.

I et slikt perspektiv vil nye populære organisasjonsoppskrifter ikke tas raskt og enkelt inn i organisasjoner. Ledelsen kan gjerne snakke om idéen, men de som skal gjennomføre er ikke nødvendigvis overbevist om at dette er en god ide som er effektiv i egen organisasjon. Med basis i dette perspektivet argumenteres det ofte for at de populære organisasjonsoppskriftene gjerne er enkle ideer, som ikke nødvendigvis tar hensyn til kompleksitet i egen organisasjon. Idéene vil altså kunne møte motstand lenger nede i organisasjonen i praksisfeltet, noe som kan føre til at forsøk på implementering avsluttes og at oppskriften legges vekk og dermed frastøtes. En annen viktig årsak til at ideer **frastøtes** er at de ikke ansees å være i tråd med organisasjons verdier og normer. Hele resonnementet om frastøting hviler på forestillingen om at dette kan være et utfall i tilfeller der det som søkes innført er for forskjellig fra praksiser som allerede utføres i organisasjonen.

2.1.3 Ny-institusjonelle perspektivet eller myteperspektivet

Ifølge Christensen (2015) er et hovedpoeng i myteperspektivet at «..... organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de vil konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan organisasjoner bør være utformet» (Christensen et al., 2015, s. 75). Det er altså slik at organisasjoner forsøker å tilpasse sin organisasjon best mulig til sosialt skapte normer i omgivelsene, selv om dette ikke nødvendigvis er effektivt for organisasjonen.

En viktig årsak til at organisasjoner ønsker å ta inn populære organisasjonsoppskrifter er press fra institusjonelle omgivelser. Organisasjonen må framstå som innovativ og moderne, noe som blant annet innebærer at man har tatt i bruk det som er tidsriktige konsepter. Dette kan medføre at organisasjonen står i et dilemma. På den ene siden er det mest effektivt å fortsette

egen, innarbeidet praksis som man vet fungerer og er effektiv, på den annen side må man ta hensyn til egen legitimitet i de institusjonelle omgivelsene som krever at man er moderne og tar i bruk nye ideer. En måte å løse disse to motstridende hensynene på er å **frikoble implementering** av idéen fra organisasjonens kjernevirksomhet. På denne måten kan organisasjonen si at de har tatt i bruk nye organisasjonsoppskrifter, men de lar ikke de nye idéene forstyrre daglige drift. Organisasjonsoppskriftene lever altså bare i en «ideverden», de snakkes om, men de har ingen praktisk betydning i driften (Boxenbaum, 2017; Meyer, 1977; Røvik, 1998, s. 48).

Ifølge Røvik er ovennevnte teorier om rask tilkobling, frastøting og frikobling relativt svakt empirisk fundert, og mye tyder mye på at ovennevnte teorier bør suppleres med andre teorier (Røvik, 1998, s. 149).

2.1.4 En pragmatisk orientert tilnærming

Røvik (2007, s 52-54) lanserer en alternativ teori til den modernistiske og rasjonelle orienteringen og den sosialkonstruktivistiske orienteringen, der han inntar en pragmatisk orientert tilnærming der han tar hensyn til tvetydigheten i de spørsmålene som studeres. Han kaller denne retningen *pragmatisk institusjonalisme*. I denne posisjonen tas det hensyn til at ledelsen etterspør organisasjonsoppskrifter både fordi de er rasjonelle aktører som vil løse virkelige problemer i egen organisasjon, men også fordi innføring av nye organisasjonsoppskrifter symboliserer at organisasjonen og ledelsen er moderne og innovativ. Med bakgrunn i denne alternative tilnærmingen har Røvik utviklet kaller «*translasjonsteorien*». Translasjonsteorien handler om hvordan organisasjonsoppskrifter blir oversatt fra en kontekst til en annen.

2.1.4.1 Translasjonsteori

Røvik skiller mellom dekontekstualisering og kontekstualisering av organisasjons ideer (Røvik, 2007, s. 58-59). Jeg vil i denne oppgaven se nærmere på implementeringsfasen. Jeg vil derfor konsentrere meg om kontekstualiseringsprosessen som sier noe om hvordan organisasjonsoppskriften *tas inn i organisasjoner*. Røvik (2007) beskriver kontekstualisering slik «*..tilfeller der ideer som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes tatt inn og materialisert til praksiser i bestemte organisasjoner*» (Røvik, 2007, s. 58-59).

For å forstå oversettelsesprosessen viser Røvik til det han kaller den hierarkisk oversettelseskjede (Røvik, 2007, s. 294). Den har et rasjonelt perspektiv på

implementeringsprosessen og den bygger på fem forutsetninger: Ovenfra og ned implementering, problembetinget søking etter løsninger, begrenset frihet til oversettelse, stimulus responsbasert sekvensialitet og fra det abstrakte til det konkrete. Empirien spriker, og modellen må derfor ifølge Røvik modifieres. Blant annet finnes viktige utviklingsarenaer utenfor den hierarkiske linjen som er viktige oversettingsarenaer, det finnes ikke alltid en masteride, men flere lokale varianter som er inspirerte fra ulike hold. Empiri tyder på at oversettingskjeden noen ganger kan gå som en spiral, altså sirkulere innenfor en organisasjon og idéen utvikles internt, men fram og tilbake innholdsmessig når det gjelder konkretisering av innhold. Til sist nevnes «Soppmodellen». Den utfordrer den sekvensielle tanken, og stimulus-responsmodellen, og viser til empiri som viser at oversettelser av en ide kan utløses samtidig i flere organisasjoner og lokasjoner, uten at de har noen forbindelse med hverandre.

Hva skjer når en ide forsøkes implementert i en organisasjoner? Røvik hevder man basert på klassisk translasjonsteori kan skille mellom fire grunnleggende oversettingsregler av organisasjonsideer: kopiering, addering, fratrekking og forvandling. Oversettingsreglene kan ifølge Røvik inndeles i tre moduser (Røvik, 2007, s. 308-318). Det reproduserende modus (kopiering) er mer sannsynlig brukt jo likere kontekster det skal overføres mellom. I det modifierende modus (addering/fratrekking) skjer det en moderat omforming som er rasjonelt begrunnet for eksempel i at man vil sørge for at endringer ikke blir for omfattende, og man ønsker å ivareta lokale forhold. Det kan også skje modifiering som ikke er intendert hvis idéen er uklar og lite språksatt. I det radikale modus vil idéene kun oppfattes som inspirasjoner. Mange vil ha motforestillinger mot å kopiere andres ideer, men det er mer akseptabelt å la seg inspirere av andres ideer hvis man lager egne varianter. Jo mer omformbar idéen er, dvs. jo mer abstrakt og mindre knyttet til lover, regler, prosedyrer og kontroll idéen er, jo større sjanse er det for at idéen utsettes for radikal omforming.

Røvik framhever i sin bok fra 2007 viktigheten av god oversettingskompetanse. Han sier blant annet: «Påstanden er at sannsynligheten for å lykkes med overføring av organisasjonsideer mellom ulike kontekster øker dersom man i organisasjoner blir bedre oversettere og dermed er i stand til å lage bedre oversettelser» (Røvik, 2007, s. 319).

2.2 Forventninger til funn

Basert på de teoriene jeg har beskrevet i dette kapitlet, har jeg i tabellen under beskrevet forventede utfall ved implementering av gevinstrealisering (GR) gitt de ulike teoritolkningene.

| Perspektiver/ tolkninger | Rasjonelt perspektiv | Kultur-perspektiv | Ny-institusjonelt eller myte- perspektiv | Translasjons-teori |
|--|---|---|---|--|
| Hva skjer med ideen ved implementering av gevinstrealisering? | GR som oppskrift innføres som planlagt, hvis det må gjøres noen endringer i oppskrifta gjøres disse planmessig og kontrollert (kalkulert). | GR som oppskrift frastøtes, og blir altså ikke tatt inn i organisasjonen og reiser altså videre. Hvis GR tas inn er det i så fall etter redigering for å passe inn nede i organisasjonen. | GR som oppskrift frikobles fra organisasjonens ordinære drift, og blir bare tomme ord uten handling i ordinær virksomhet. GR er tatt inn i organisasjonen av ledelsen som ønsker å framstå moderne og i tråd med rådende normer for god organisasjons-utvikling. | GR innføres, men ideen oversettes for å passe inn i organisasjonens kontekst. Det kan oversettes bevisst, rasjonelt, for å unngå konflikter, ubevisst |
| Hva er effekt av implementeringen av GR for organisasjonen? | GR innføres i tråd med plan, og effekt blir som kalkulert på forhånd Rask og uproblematisk tilkobling. Toppleder tar initiativ, planlegger, kontrollerer iverksetting etter oppskrift. Ansatte er lojale iverksettere. Det forutsettes at det finnes gode planer som er mulig å styre etter (gevinstplan, plan for implementering og rapportering) | GR som oppskrift frastøtes hvis ikke oppskriften er i tråd med rådende verdier og praksis i organisasjonen Organisasjonen klarer ikke innføre GR hvis det ikke er eierskap nede i organisasjonen og de som er nede i praksisen ikke er villig å godta ideen. | GR oppfattes som en populær ide. Ordinær drift «forstyrres» ikke av at GR, som kun blir et begrep det snakkes om. Motstridende forventninger til ledere, de skal være effektive, men også være vise at de et moderne og like å gjøre endringer (ta inn GR). | GR uklar effekt. Om man klarer å oversette GR til å passe inn i organisasjons kontekst har betydning for hvor stor effekt GR vil kunne få. |

| Perspektiver/ tolkninger | Rasjonelt perspektiv | Kultur-perspektiv | Ny-institusjonelt eller myte- perspektiv | Translasjons-teori |
|------------------------------------|--|--|--|---|
| Hva fremmer gevinstrealisering? | <p>Det som styrker organisasjonens formelle systemer: Sterk ledelse, det finnes klare linjer, oppgavedeling, regler, monitorering og rapportering.</p> <p>Ledelsens beslutter iverksetting og lojale ansatte implementer etter en oppskrift ledelsen har besluttet.</p> | <p>I de i tråd med verdiene og praksis i organisasjonen</p> <p>I tråd med rådende organisasjons-kultur</p> <p>Endring i organisasjons-kultur tar tid – god tid er altså en fordel</p> | GR en ide som er i takt med rådende organisasjons-moter | <p>GR er kompatibel med organisasjonens struktur, kultur, praksis og verdier</p> <p>GR kan dekontekstualiseres og kontekstualiseres.</p> <p>Det som sikrer en god oversettelse</p> <p>GR fungerer bedre hvis det er oversettings-kompetanse i organisasjonen</p> |
| Hva hemmer gevinstrealisering? | <p>Det som hindrer organisasjonens formelle systemer: Svak ledelse, det finnes ikke klare linjer ikke, og det er svak oppgavedeling, uklare regler, manglende monitorering og rapportering.</p> <p>Ledelsens beslutter iverksetting, men de ansatte vil bestemme selv hvordan arbeidet organiseres, og hvordan GR kan tas inn i organisasjonen</p> | <p>GR ikke i de i tråd med verdiene og praksis i org.</p> <p>Ikke tråd med rådende organisasjonskultur</p> <p>Endring i organisasjonskultur tar tid- dårlig tid er altså en ulempe</p> | GR en ikke en ide som er i takt med rådende organisasjonsmoter | <p>Det som hindrer en god oversettelse</p> <p>GR kan ikke dekontekstualiseres og kontekstualiseres</p> <p>GR er ikke kompatibel med organisasjonens struktur, kultur, praksis og verdier.</p> <p>GR fungerer dårligere hvis det ikke er oversettingskompetanse i organisasjonen</p> |

Tabell 1 Forventninger til funn ved implementering av gevinstrealisering (GR)

3 Nærmere beskrivelse av to tilnærminger/metoder for gevinstrealisering

For å få en mer utdypende forståelse av hva som menes med gevinstrealisering vil jeg beskrive to metoder nærmere. Jeg velger da å se nærmere på Cranfield-modellen siden denne kom tidlig, og flere andre tok utgangspunkt i denne modellen når de utviklet nye modeller. Jeg vil også se på en modell fra norsk offentlig forvaltning, KS Prosjektveiviser.

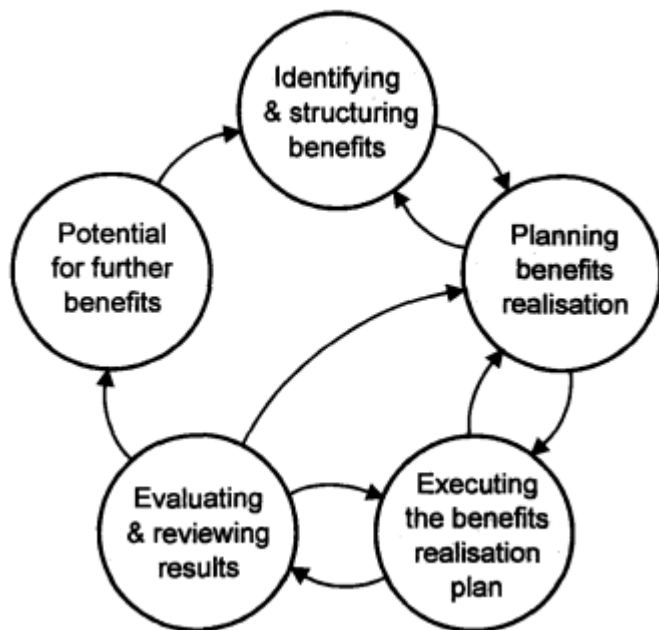
3.1 Benefit Management model/Cranfieldmodellen

I artikkelen til Ward, Taylor og Bond (1996) vises det til at modellen er utviklet med utgangspunkt i den eksisterende modellen for gevinstrealisering og andre modeller som blant annet total kvalitetsforbedring (Ward et al., 1996).

Modellen er testet og videreutviklet gjennom forskningsprosjekter, og er basert på «best-practices» for å oppnå gevinstrealisering.

Modellen er syklisk og består av fem trinn:

1. Identifisering og strukturering av gevinster. Med dette menes at det lages en plan for både finansielle og ikke-finansielle gevinster, og at dette sees i sammenheng med de endringer som prosjektet kreve innen teknologi og organisasjon. Dette gjør at de overordnede forretningsgevinstene blir synlig (kost/nytte).
2. Planlegging av gevinstrealisering. Det skal utarbeides en gevinstrealiseringsplan. Det vil her kunne avdekkes gevinster som ikke lar seg gjennomføre, og som derfor ikke prioriteres.
3. Gjennomføring av gevinstrealiseringsplanen. Sørge for at gevinstrealiseringsplanen gjennomføres samtidig som IT-prosjektet gjennomføres.
4. Evaluering og gjennomgang av resultater. Gjennomføring av før- og etter målinger gir svar på om planlagte gevinster er hentet ut.
5. Potensiale for ytterligere gevinster kartlegges. Viktig poeng er at man trekker lærdommer av prosjekter slik at de kan videre bringes til eventuelt nye prosjekter.



Figur 1 Benefit Management Model (Cranfield-modellen) (Ward et al., 1996)

3.2 KS Veikart for tjenesteinnovasjon

KS tredeler sin modell i gevinstkartlegging, gevinstplanlegging og gevinstoppfølging, og det er laget nærmere maler for hvordan en kan gå fram under de ulike trinnene (KS, 2019).

Gevinstkartleggingen er todelt. Først må en kartlegge hvilke gevinster en ønsker å oppnå i prosjektet. Videre foretas en kost-nytte-analyse, slik at en kan anslå om nye løsninger er økonomisk lønnsomme. Her er det relevant å se på blant annet unngåtte kostnader, spart tid, økt kvalitet og økte kostnader til investering og drift.

Gevinstplanleggingen omfatter å utarbeide en gevinstplan som sier noe om hvordan gevinster skal realiseres, hvem er ansvarlig, tidsplan og hvordan skal gevinstene følges opp.

Gevinstoppfølging omfatter analyse av gevinstene over tid. Kan man måle gevinstene i henhold til plan? Viktige punkter her er knyttet til å ta inn lærdommer underveis og å følge opp avvik fra planen med avbøtende eller korrigerende tiltak.

Dette verktøyet er ikke kun utviklet for gevinstrealisering, men er et generelt verktøy for gjennomføring av prosjekter. Her blir det tydelig at gevinstrealisering ikke er en separat prosess som går i tillegg til prosjektgjennomføringen, intensjonen er at dette skal være innvevd i prosjektgjennomføringen. Prosjektveiviseren er samkjørt med DFØ's veileder for gevinstrealisering (DFØ, 2014).

4 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for mitt valgte undersøkelsesdesign. Jeg vil gi en kort generell beskrivelse av litteraturgjennomgang som metode og hvorfor jeg har valgt nettopp denne tilnærmingen. Jeg vil videre beskrive søkeprosessen i min litteraturgjennomgang.

4.1 Litteraturgjennomgang

En litteraturgjennomgang baserer seg på forskning og resultater som er produsert av andre personer eller forskere, og aktuelt materiale kan være bøker, artikler, rapporter etc.

«A good literature review does not include everything that has been found; it is selective, only presenting in discussion work that is relevant to the research itself. It is, therefore, important to justify the inclusion and exclusion criteria» (Hart, 2018, s. 34).

Det finnes ubegrenset mengde forskning om svært mange tema, og en litteraturgjennomgang forutsetter at du klarer å skille ut litteratur som er relevant for ditt formål/forskningsspørsmål. Hvilken litteratur som inkluderes (og ekskluderes) er altså sentralt i metoden. Hvordan disse kriteriene utformes vil avgjøre hvilke litteratur du velger ut å se nærmere på, og altså ha stor betydning for hvilke «svar» du får fra litteraturgjennomgangen. Det kan også være vanskelig å systematisere og tolke store mengder litteratur, og det er derfor mulig at viktige bidrag ikke tas med.

Hart (2018) skiller sin bok mellom to generelle typer litteraturgjennomganger, det han kaller «*scholastic (traditional) review*» og «*interventionist (systematic) review*».

Jeg vil i avsnittet under argumentere for hvorfor jeg mener en systematisk litteraturgjennomgang er en hensiktsmessig metode for mitt prosjekt. Hart skriver følgende om systematisk litteraturgjennomgang:

“The interventionist review is essentially about trying to minimise doubt by finding out, as far as possible, about what works. It is about using evidence obtained from primary research or evaluation to guide decision making. This type of review is not restricted to medical practice but is often used by different government departments to inform social and economic policy” (Hart, 2018, s. 99)

Gevinstrealisering er et konsept som det er forsket på siden midten av 1990-tallet. Konseptet er utbredt i flere land og miljøer, og jeg har derfor vurdert det hensiktsmessig å se nærmere på

internasjonal forskning for å finne fram relevante forskningsresultater. Jeg vil i denne oppgaven se spesielt på hvordan gevinstrealisering som organisasjonsoppskrift tas inn og iverksettes (implementeringsfasen), og det sies i flere artikler at det ikke er gjort mange studier på dette (Breese et al., 2015; Pereira et al., 2021).

Ifølge Hart er det forskningsspørsmålene dine, formålet med forskningen din og din evne til å til å gjennomføre litteraturgjennomgangen som er avgjørende for hvilken type litteraturgjennomgang du bør gjennomføre (Hart, 2018, s. 93).

Jeg vurderer systematisk litteraturgjennomgang som en hensiktsmessig metode i min undersøkelse. «Bevis» i form av forskningsresultater vil kunne være svært nyttig for meg i arbeidet med å finne svar på mine forskningsspørsmål som blant annet går ut på å finne ut hva som virker/ikke virker («fremmere» og «hemmere»). Med utgangspunkt i denne metoden ønsker jeg å finne fram til et bredt utvalg relevant forskning som kan besvare mine forskningsspørsmål.

Jeg kunne også valgt å gå dypere inn i et eller to case'er hvor implementering av gevinstrealisering er studert, men dette ville gitt meg mye mindre utvalg og bredde å søke svar fra. Jeg ser det som er fordel å kunne se bredt på temaet, og slik få sett på tidligere forskning både nasjonalt og internasjonalt, og over et stort tidsrom. Jeg vil ikke legge noen begrensning i søkene mine på tidsperiode, men vil preferere nyere forskningsresultatet i mitt utvalg. Grunnen for dette er at jeg ser at temaet om gevinstrealisering har vært i stadig utvikling, og at de to litteraturgjennomgangene fra Breese (2015) og Pereira (2021) har bidratt til at jeg har fått oversikt over en del tidligere forskning.

Jacobsen trekker fram flere forhold man må være oppmerksom på ved bruk av sekundærdata, blant annet at slike data er skreddersydd opplegget til den som primært innhentet dataene og vi har heller ikke kontroll over mulige feilkilder på samme måte som om vi innhenter dataene selv (Jacobsen, 2005, s. 164-167). Jeg mener dette forholdet er ivaretatt ved at jeg i hovedsak har valgt fagfelleverdert forskning.

Ifølge Hart (Hart, 2018, s. 3-4) kan utarbeidelse av en litteraturgjennomgang beskrives ved hjelp av to faser og fire trinn:

- *Første fase* som inkluderer trinn 1 hvor det søkes etter relevant litteratur. Søkene gjøres systematisk etter en plan slik at det er klart hva som er inkludert i søket og hva som ikke er det.

- *I den andre fasen* som inkluderer trinn 2-4 er fokus på selve litteraturgjennomgangen. I det andre trinnet trekker man ut relevante resultater fra den litteraturen man har funnet, og i tredje trinn klassifiseres funnene systematisk slik at du kritisk kan evaluere funnene i fjerde trinn.

Hart (2018) beskriver hva han mener med god kvalitet i en litteraturgjennomgang slik:

«Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analyses and synthesis» (Hart, 2018, s. 2).

Jeg vil ha fokus på ovennevnte kvalitetskrav i min litteraturgjennomgang. Jeg vil søke etter litteratur knyttet til min problemstilling på en systematisk måte, og inkludere en tilstrekkelig stor database for å sikre at jeg får tilstrekkelig bredde. Etter anbefalinger fra biblioteket har jeg kommet til at Oria og Web of Science vil gi et tilstrekkelig utfyllende søkeutvalg innenfor min tematikk, og jeg velger kun å inkludere fagfelleurdert forskning fra disse basene.

Jeg vil gjennomgå relevant litteratur kritisk, og tar som utgangspunkt at forskning i fagfelleurderte publikasjoner har tilstrekkelig god nok kvalitet. Jeg vil opplyse om de litteraturbidragene som inkluderes i min studie som ikke er fagfelleurdert, slik at resultater fra disse må leses med dette i mente. Dette gjelder spesifikt tre nyere, norske rapporter som jeg har tatt med for å kunne si noe om erfaringer fra norsk, offentlig forvaltning.

Referansehyppighet kan være indikatorer på kvaliteten på litteratur. I og med at jeg i all hovedsak har valgt å ta utgangspunkt i fagfelleurdert litteratur, antar jeg at alle artikler som jeg har tatt med i utvalget har tilstrekkelig god kvalitet ved at denne forskningen er gjennomgått av andre fagfeller. I tillegg har jeg mange nye artikler som naturlig nok ikke har mange siteringer. Jeg velger likevel å ta med en oversikt om dette til informasjon om litteraturen som ble valgt i min gjennomgang, se vedlegg 1.

4.2 Innledende søk

Jeg startet søkeprosessen innenfor temaet mitt med det som Riedley kaller «*snowball-technique*» (Ridley, 2012, s. 56). Dette er en effektiv metode for å lete etter relevant forskning i en innledende fase. Med utgangspunkt i forskning du allerede har funnet, følger du opp referansene i disse arbeidene for å finne fram til flere aktuelle kilder. Dette ga meg en god oversikt over forskning om gevinstrealisering både i Norge og internasjonalt. De to viktigste funnene var de to litteraturgjennomgangene på temaet gevinstrealisering (Breese et al., 2015; Pereira et al., 2021). Disse bidragene ga meg en god oversikt over temaet, fra den spede

begynnelsen på 1990-tallet, og fram til 2021. Det var mange relevante litteraturhenvisninger i begge studiene som jeg har vurderte å ta med videre i min studie. Når jeg gikk i gang med systematiske søk i Oria og Web og Science kom imidlertid mange av de relevante litteraturreferansene opp i mine strukturerte søk.

Jeg fant også noen aktuelle bidrag fra nordiske og norske forfattere, hvorav noe av dette er tatt med videre. I tillegg har jeg funnet det relevant å se hen til hva som rapporteres i offentlig sektor i Norge om gevinstrealisering, blant annet fra DFØ, KS, Direktoratet for e-helse og Helsedirektoratet. Alle disse organisasjonene har hatt fokus på gevinstrealisering og det er utarbeidet metoder og rapporter om temaet de siste årene. Noen av disse rapportene skriver om erfaringer med implementering av gevinstrealisering, og de er tatt med videre i min egen studie selv om dette ikke er fagfellevurdert forskning.

4.3 Systematisk litteratursøk

Jeg startet litteraturgjennomgangen med å skaffe oversikt over relevante databaser som jeg kunne bruke. Gjennom det innledende litteratursøket har jeg funnet to andre publiserte litteraturgjennomganger om gevinstrealisering, den siste går helt fram til 2021 (Breese et al., 2015; Pereira et al., 2021). Jeg vil benytte funn og aktuell litteratur fra disse gjennomgangene i min studie der det er aktuelt for å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg håper imidlertid å få opp ytterligere litteraturtreff i min studie da jeg benytter til dels andre baser for søk enn Pereira og Breese, og jeg har også mulighet til å søke helt fram til dagens dato. Som tidligere nevnt vil jeg gjøre mine strukturerte søk i Oria og Web of Science. Pereira benyttet Scopus/Web of Science, mens Breese ikke har angitt eksakte baser, men viser til at de har tatt med både akademiske kilder og mer praktisk orientert informasjon.

Jeg har lagt vekt på en systematisk søkeprosess, og oversikt over alle søkene mine med søkeord og begrensninger er vist i tabellen 4.

De viktigste søkeordene mine både i Oria og Web og Science har vært:

Oria:

| |
|--|
| "benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management" |
| ("benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management") AND ("project impact" OR "project outcome*" OR "project benefit*" or "implement*") |
| "benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management" |
| "benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management" |
| Gevinstrealisering* |

Tabell 2 Søkeord Oria

Web of Science:

| |
|---|
| "benefit\$ realisation management" OR "benefit\$ realisation" OR "benefit\$ management" |
| "benefit\$ realization management" OR "benefit\$ realization" OR "benefit\$ management" |
| ("benefit\$ realization management" OR "benefit\$ realization" OR "benefit\$ management") AND ("project impact" OR "project outcome\$" OR "project benefit\$" or "implement*") |
| ("benefit\$ realisation management" OR "benefit\$ realisation" OR "benefit\$ management") AND ("project impact" OR "project outcome\$" OR "project benefit\$" or "implement*") |
| Gevinstrealisering* |

Tabell 3 Søkeord Web of Science

Søkeordene er i begge baser kombinert med forskjellige avgrensinger, se tabell 4.

Det er de treffene om «*benefit realisation management/benefit realization/benefit management*» (som tar hensyn til ulike skrivemåter) som har gitt de beste treffene. Dette er brede søk som favner vidt. Dette er også nøkkelord som jeg ser går igjen i de artiklene som jeg allerede har funnet i det innledende søket. Jeg føler meg sikker på at litteraturen jeg leter etter vil ha disse nøkkelordene, men selvfølgelig i kombinasjon med andre nøkkelord også. Ulempen med disse brede søkene var at jeg fikk opp mange treff og at det ble krevende å gjennomgå treffene på jakt etter relevant litteratur.

I og med at jeg var spesielt interessert i implementeringsfasen og effekter av innføring av gevinstrealisering forsøkte jeg å kombinere de ovennevnte tre søkeordene med

tilleggssøkeordene «*project impact/project outcome/project benefit/implementation*». Dette førte til et mer begrenset utvalgt, men jeg følte meg ikke sikker på at dette var en god strategi som ville føre til at jeg fikk opp alle relevante treff.¹ Jeg kunne for eksempel se at søkene ikke inkluderte artikler jeg allerede kjente til gjennom de to litteraturgjennomgangene (Breese et al., 2015; Pereira et al., 2021).

Mine inklusjonskriterier har vært at det skal være forskning som er fagfellevurdert og engelskspråklig eller norsk. Fagfellevurdert litteratur er et kvalitetstegn, og sikrer at innholdet og metodene i artiklene skal holde en vitenskapelig standard. Hovedvekten av litteratur innen gevinstrealisering er publisert på engelsk, slik at ved å avgrense søkene til norsk og engelsk mener jeg å ha fått med de viktigste bidragene. Det er selvfølgelig en risiko ved at jeg mister relevante ikke-engelskspråklige bidrag. Jeg fant lite fagfellevurdert forskning om dette temaet på norsk.

Ved å avgrense søkene til fagfellevurderte og engelskspråklige artikler ble treffene redusert fra 9195 til 1465 i Oria. I Web of Science er alle artikler fagfellevurdert, og første avgrensninger gjelder kun engelsk språk. De brede søkene ble her redusert fra 997 til 989 og fra 1047 til 1038². Samme søk i Oria med norsk språk ga 23 treff, hvorav fem fagfellevurderte. Av disse er to med i mitt endelige utvalg.

I og med at jeg søkte i to ulike baser var fjerning av duplikater et viktig eksklusjonskriterium. Det var mange treff å gjennomgå manuelt, og for å begrense treffene mine ytterligere forsøkte jeg også å sette begrensninger knyttet til fagområde. Jeg forsøkte for eksempel å se på kombinasjoner av *social science, benefit management, management, business, economics*, men jeg var ikke sikker på at de mest relevante artiklene ble inkludert med denne begrensningen. I mine brede søk med «*benefit realisation management/benefit realization/benefit management*» (som tar hensyn til ulike skrivemåter) kom det opp svært mange artikler om farmasi og medisin som bruker begrepet «benefit management» i en annen betydning enn det som er tema i denne oppgaven. Det var vanskelig å ekskludere disse ved begrensninger i databasene, slik at det enkleste var å faktisk lese titler og nøkkelord og ekskludere på den måten. Dette var selvfølgelig en noe arbeidskrevende prosess.

¹ Har tatt hensyn til ulik skrivemåte i søkestrengene som er benyttet i Oria og Web og Science

² I Web of Science måtte det brede søket mitt deles i to pga. trunkeringsreglene i basen

Jeg har derfor valgt å gjennomgå alle treffene og begrense antall artikler ved å ekskludere artikler i tre sorteringsrunder der jeg gikk grundigere inn i hver artikkel for hver runde.

1. Sortering etter gjennomgang av titler og nøkkelord
2. Sortering etter tittel, nøkkelord og abstract
3. Sortering etter gjennomlesing fulltekst

Funnene i de forskjellige søkene mine ble først «silt» ved å lese gjennom alle titler og nøkkelord. Neste runde ble tittel, nøkkelord og abstract gjennomgått. Etter denne runden hadde jeg igjen 61 artikler som jeg tok ut i fulltekst for å gjøre den endelige utvelgelsen av litteratur basert på hvor godt artiklene ga svar på mine forskningsspørsmål. I og med at jeg selv er spesielt interessert i norske forhold har jeg også tatt hensyn til det i utvalget. Videre har jeg funnet to litteraturgjennomganger, hvorav den siste er fra 2021, slik at jeg regner med at hovedtrekkene innenfor tematikken bør være fanget opp i disse systematiske gjennomgangene. Jeg har derfor hatt spesielt øye etter nyere forskning som er kommet i etterkant av de tidligere nevnte litteraturgjennomgangene (Breese et al., 2015; Pereira et al., 2021).

Jeg ser at det er svakheter ved denne utvelgelsesmetoden, blant annet ved at jeg kan ha oversett viktige bidrag slik at de ikke er blitt vurdert og eventuelt inkludert i studien. For å komme ned på et håndterlig antall artikler har jeg måtte ekskludere artikler som kunne hatt relevante resultater, men jeg har hele tiden hatt fokus på forskningsspørsmålene mine og valgt ut etter beste evne.

For å sikre at søkene mine hadde blitt gjort korrekt, søkte jeg veiledning hos Universitetsbiblioteket. Jeg fikk der bekreftet at de søkene jeg allerede hadde gjort var gode og omfattende, men jeg ble i tillegg tipset om å søke i Oria i litteratur utover det som UiT Norges arktiske universitet hadde tilgjengelig elektronisk. Jeg utvidet da søkene mine fra Mitt bibliotek til Norsk fagbokbibliotek. Dette ga meg ca. 173 flere treff på det brede søket mitt, hvorav ingen nye ble valgt etter gjennomlesing av tittel og nøkkelord og hvor godt disse svarte på mine forskningsspørsmål.

Søk med norsk språk og søkeordet *gevinstrealisering** ble også forsøkt. I Oria ga dette 278 treff, men kun en fagfellevurdert artikkel som ikke ble inkludert i studien. I Web of Science ga søket på *gevinstrealisering** ingen treff.

I tabellen under framgår de ulike søkene som jeg har gjennomført, antall treff med ulike begrensninger og antall valgt artikler inkludert i studien min.

| 1. Innledende søk etter litteratur (Snowballsearch) | | | | | | | |
|--|---|--------|---|---------|--|--|--|
| | | | | | | Antall | |
| To litteraturgjennomganger Breese (2015) og Pereira (2021) | | | | | | 2 | |
| Norske rapporter om erfaringer om implementering, ikke fagfellevurdert | | | | | | 3 | |
| Andre viktige bidrag, Bøker fra L.S. Flak (2012) og Ward & Daniel (2012) | | | | | | 2 | |
| Sum snowballsearch tatt med i min studie | | | | | Sum | 7 | |
| 2. Systematisk søk etter litteratur | | | | | | | |
| Base | Søkeord | Antall | Antall m/avgrensning: fagfelle og engelsk | Vurdert | Vurdert nærmere 1. sortering (gjennomgang tittel, nøkkelord) | Tatt med etter 2. sortering (lese tittel, nøkkelord, abstract) | Tatt med etter 3. sortering med gjennomlesning fulltekst |
| ORIA | "benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management" | 9195 | 1465 | 1465 | 43 | 31 | 11 |
| ORIA | ("benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management") AND ("project impact" OR "project outcome*" OR "project benefit*" or "implement*") | 11 | 6 | | 2 | 0 | 0 |
| ORIA m/søk fra Norsk fagbokbibliotek | "benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management" | 30298 | 1638 | 1638 | Ble ca 173 ekstra som er vurdert, men ingen valgt | 0 | 0 |
| ORIA m/søk fra Norsk fagbokbibliotek | "benefit* reali*ation management" OR "benefit* reali*ation" OR "benefit* management" | 30298 | Norsk og fagfelle | 5 | 5 | 2 | 2 |
| ORIA m/søk fra Norsk fagbokbibliotek | Gevinstrealisering* | 278 | Norsk og fagfelle | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Web of Science | "benefit\$ realisation management" OR "benefit\$ realisation" OR "benefit\$ management" | 997 | 989 | 989 | 44 | 11 | 2 |
| Web of Science | "benefit\$ realization management" OR "benefit\$ realization" OR "benefit\$ management" | 1047 | 1038 | 1038 | 40 | 15 | 3 |
| Web of Science | ("benefit\$ realization management" OR "benefit\$ realization" OR "benefit\$ management") AND ("project impact" OR "project outcome\$" OR "project benefit\$" or "implement*") | 293 | 290 | 290 | 26 | 2 | |
| Web of Science | ("benefit\$ realisation management" OR "benefit\$ realisation" OR "benefit\$ management") AND ("project impact" OR "project outcome\$" OR "project benefit\$" or "implement*") | 276 | 273 | 273 | 3 | 0 | |
| Web of Science | Gevinstrealisering* | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sum artikler Oria og Web of Science tatt med i min studie | | | | | Sum | 61 | 18 |
| Sum artikler tatt med i min studie (1+2) | | | | | Sum total | | 25 |

Tabell 4 Oversikt over innledende søk og systematiske søk

4.4 Featuremap

Ifølge Hart (Hart, 2018, s. 243) kan et «*featuremap*» benyttes som en metode for å systematisk analysere og dokumentere innhold i artikler på en standardisert form. Skjematet kan benyttes til å lagre forutbestemt nøkkelinformasjon om artikler som du for eksempel kan benytte til å lage sammendrag eller identifisere likheter/forskjeller mellom artikler. Jeg har valgt ut mange artikler i min studie, og har flere forskningsspørsmål, så for meg var det nødvendig å bruke et slikt verktøy for å klare å holde oversikt og sammenlikne artikler. Systematikken hjalp meg med å se resultatene i et større bilde enn om jeg bare studerte hver enkelt artikkel for seg. For eksempel hjalp dette meg med å se om det var noen mønstre eller utviklingstrekk som ble tydelig når materialet ble analysert i en tidsdimensjon – altså i forhold til publiseringssår.

Spørreskjemaet mitt ble utviklet på bakgrunn av teoriene jeg har valgt å fokusere på, og forventninger om funn (basert på disse teoriene), ref. pkt. 2.2.

Jeg utformet spørreskjemaet med en generell del hvor jeg registrerte informasjon om artikkelen, og videre fire deler som hver fokuserte på de fire forskningsspørsmålene mine og forventninger om funn. Jeg har lagde flere underkategorier under hvert forskningsspørsmål som hjalp meg med å systematisere svarene. Når det gjaldt forskningsspørsmål 3 og 4 måtte jeg omarbeide underkategoriene noe etter gjennomgang av artiklene for å få samlet «fremmere» og «hemmere» i mer hensiktsmessige grupperinger.

Tabellen under viser mitt spørsmålsskjema:

| |
|--|
| Informasjon om litteraturen |
| Forfatter |
| År |
| Tittel på publikasjon |
| År publisert |
| Publisert i hvilket medium (tidsskrift, bok etc.) |
| Nasjonalitet |
| Type studie og datainnsamlingsmetode: |
| Bredere undersøkelse der mange enheter inngår |
| Casestudie (noen få undersøkelsesenheter) |
| Annet |
| Trekk ved organisasjonene som studeres i artiklene |
| Land |
| Sektor |
| |
| Forsknings spørsmål 1 Hva skjer med <u>ideen</u> ved implementering av <u>gevinstrealisering</u> ? |
| Iverksettes som forutsatt |
| Iverksettes delvis |
| Frastrøtes |
| Frikobles, tas inn med ikke i bruk |
| Skjer endringer umiddelbart eller har ideene noe inkubasjonstid? |
| Omformes ideen? (oversettes den) |
| Er ideen i tråd med kultur/verdier i organisasjonen? |
| Besvarer forsknings spørsmål 1 |
| Forsknings spørsmål 2 Hva er effekt av implementeringen for <u>organisasjonen</u>? |
| Vellykket, gevinster realiseres som forutsatt |
| Delvis vellykket |
| Andre effekter i tillegg |
| Kun symbolsk virkning |
| Ingen effekt, |
| Negativ effekt, f. eks. økte kostnader, ødelegge eksisterende opplegg, kultur etc. |
| Uklar effekt |
| Forsknings spørsmål 3 : Peker forskningen på faktorer som kan fremme innføringen av <u>gevinstrealisering</u> i en <u>organisasjon</u>? |
| Er eventuelle "fremmere" knyttet til noen av de følgende faktorene: |
| Organisasjonskultur/Endringskultur |
| Samarbeid med prosjektledere og interne og eksterne |
| Endringsvilje |
| Egen gevinstansvarlig, nøkkelpersoner |
| Kompetanse om gevinstrealisering |
| Bedre prosjektledelse |
| Opplysningsarbeid, kommunikasjon |
| Porteføljestyling |
| Ledelsesforankring |
| Verktøy IKT/og/eller metodeopplegg |
| Kompetanse om gevinstrealisering, beste praksis |
| Begrepsavklaring og indikatorer |
| Hele livsløpet |
| Måling og rapportering og revisjon av gevinster |
| Strategi/gevinstrealiseringsplan/kost-nytteanalyse, |
| Skreddersy hvert prsjekt til gevinstrealisering |
| Bruke tid på innføring/gjennomføring |
| Fokus på samfunnsnytte på nasjonal, strategisk nivå |
| Sum "fremmere" |
| Forsknings spørsmål 4 : Peker forskningen på faktorer som kan hemme innføringen av <u>gevinstrealisering</u> i en <u>organisasjon</u>? |
| Er eventuelle "hemmere" knyttet til noen av de følgende faktorene: |
| Vanskeligheter med kontekstualisering/oversettelsesprosessen |
| Manglende organisasjonskultur/endringskultur for å fremme gevinstrealisering |
| Mangelfullt samarbeid med prosjektledere og interne og eksterne |
| Mangler egen gevinstansvarlig, nøkkelpersoner |
| Manglende prosjektlederkompetanse |
| Manglende ledelsesforankring |
| For svake verktøy IKT/og/eller metodeopplegg |
| Følger ikke opp gevinstrealisering i hele livsløpet |
| Utilstrekkelig måling og rapportering og revisjon av gevinster |
| Uklare mål , kompliserte, uklare modeller for gevinstrealisering |
| Ikke sammenheng med virksomhetsstyringen for øvrig |
| Off aktører for lite fokus på gevinstrealisering |
| Gevinstrealisering brukes kun symbolsk |
| Sum "hemmere" |
| Andre sentrale funn som kom fram i artiklene |
| |
| |

Tabell 5 Spørreskjema (featuremap)

4.5 Diskusjon av feilkilder og svakheter

«Reliabilitet, validitet og overførbarhet er sentrale begreper for å vurdere forskningsprosjektets troverdighet, og gir derfor også uttrykk for kvaliteten av prosjektet» (Thagaard, 2018, s. 181).

Valg av undersøkelsesdesign påvirker undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2005, s. 87). Min undersøkelse er en systematisk litteraturstudie. Denne metoden gir mulighet til å finne et stort utvalg relevant forskning på en tids- og kostnadseffektiv måte. Hvis jeg skulle gjennomført en egen datainnsamling måttet jeg ha begrenset meg pga.

kapasitetshensyn, og trolig kun sett på et eller to case'er. Datamaterialet mitt er valgt ut på en systematisk måte med klare kriterier for søkeord som skal hjelpe med å besvare mine forskningsspørsmål. Kriteriene og søkene mine er dokumentert og etterprøvbare, dette sikrer transparens. Jeg har videre søkt i databaser som jeg vet er store nok, og som inneholder forskning innen det temaet jeg undersøker. Utvalgte databaser samt et grundig «snowballsearch» er med på å sikre at jeg ikke skal ha gått glipp av for mange viktige bidrag. Alle ovennevnte faktorer bidrar til å sikre undersøkelsens **gyldighet (validitet)**.

Jeg har hovedsakelig tatt inn artikler som er fagfellevurdert, dette betyr at forskningen i mitt datautvalg er kvalitetssikret av andre fagfeller. Siden jeg ikke selv er ekspert på området jeg studerer, er det er trygghet at jeg vet at artiklene jeg har i utvalget mitt er «godkjent» av andre fagfeller og publisert i tidsskrifter. Dette bidrar til å sikre undersøkelsens **pålitelighet (reliabilitet)**.

Ifølge Jacobsen kan man øke gyldighet og pålitelighet ved å triangulere (Jacobsen, 2005, s. 229-230). I mitt tilfelle kan dette blant annet bety at jeg kontrollerer at utvalget mitt omfatter alle viktige forskningsbidrag, og er relevant for mine forskningsspørsmål. Jeg er klar over at min gjengivelse og tolkning av forskningsresultatene kan være en kilde til feil. Førstnevnte, at viktige bidrag er tatt med, har jeg til en viss grad kunne kontrollert mot de to andre systematiske litteraturgjennomgangene jeg allerede har funnet. Jeg har kryssundersøkt at jeg har funnet og vurdert de viktigste forskningsbidragene innenfor feltet gevinstrealisering i henhold til de to litteraturgjennomgangene.

5 Presentasjon av funn fra litteraturgjennomgangen

| Utvalgte artikler | Årstall | Tittel | Kilde | Spørsmål 1 | Spørsmål 2 | Spørsmål 3 | Spørsmål 4 | Land som undersøkes | Offentlig | Privat | Bransjer |
|---|---------|--|--|------------|------------|------------|------------|------------------------------|-----------|--------|-------------------|
| Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. | 1996 | Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice: 1. | European Journal of Information Systems, 4(4). https://doi.org/10.1057/ejis.1996. | | x | x | x | Storbritannia | | x | IKT |
| Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. | 2008 | Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. | European Journal of Information Systems, 17(4), 352-370. https://doi.org/10.1057/ejis.2008. | | x | x | x | Internasjonal | x | x | IKT |
| Flak, L. S., & Grøntund, Å. | 2008 | Managing Benefits in the Public Sector. Surveying Expectations and Outcomes in Norwegian | Lecture Notes in Computer Science [Electronic government, proceedings]. 7th International Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer. Leif Skiftenes Flak (red). | | x | | | Norge | x | | IKT |
| Solli-Sæther, H. & Flak, Leif Skiftenes | 2012 | Samhandling og nytte fra e-forvaltningsprosjekter | John Wiley & Sons. | | x | x | | Storbritannia | x | x | IKT |
| Ward, J., & Daniel, E. | 2012 | Benefits management: how to increase the business value of your IT projects. | Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences | | x | | | Norge | x | | IKT |
| Flak, L. S., & Solli-Sæther, H. | 2013 | Benefits Realization in eGovernment: Institutional Entrepreneurship or Just | Transforming government, 7(1), 93-108. https://doi.org/10.1108/17506161311308188 | x | | | | Norge | x | | IKT |
| Hellang, Ø., Skiftenes Flak, L., & Pääväranta, T. | 2013 | Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments. | International journal of project management, 33(7), 1438-1451. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004 | x | x | | x | Internasjonal | x | x | Ulike |
| Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. | 2015 | Benefits management: Lost or found in translation. | International journal of project management, 33(2), 363-379. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004 | | | | x | Storbritannia | | x | IKT |
| Coombs, C. R. | 2015 | When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits | International journal of project management, 33(1), 53-66. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004 | | | x | x | Brasil, Storbritannia og USA | | x | Ulike |
| Serra, C. E. M., & Kunc, M. | 2015 | Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business | International journal of project management, 34(4), 761-778. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004 | | x | x | | Internasjonal | x | x | IKT |
| Badewi, A. | 2016 | The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: | International journal of project management, 34(4), 748-760. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004 | | | | x | Nederland, Sør-Afrika | | x | Ulike |
| Marnewick, C. | 2016 | Benefits of information system projects: The tale of two countries. | International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management IEEM | | x | x | | USA, Australia | x | | Infrastruktur |
| Mehta, S., Kiridena, S., & Ieee. | 2019 | The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model. | Project management journal, 51(3), 312-327. https://doi.org/10.1177/87569728198569728 | | | x | x | Danmark | x | | Helse |
| Sveivig, P., & Schlichter, B. R. | 2020 | Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. | Project management journal, 52(5), 434-452. https://doi.org/10.1177/87569728198569728 | x | | x | x | Canada | x | x | Ulike |
| Aubry, M., Boukri, S. E., & Sergi, V. | 2021 | | https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/gevinstrealiseringsrapporter-nasjonalt-velferdsteknologi-program | | | x | x | Norge | x | | Velferdsteknologi |
| Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, KS | 2021 | Gevinstrealiseringsrapport. En kunnskapssumming fra Nasjonalt Velferdsteknologi-program | IET software, 15(1), 1-24. https://doi.org/10.1049/swf2.12007 | | | x | | Internasjonal | x | x | IKT |
| Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Sjøberg, D. I. K., & Krogstie, J. | 2021 | Benefits management in software development: A systematic review of empirical studies. | Menon-Publikasjon nr. 0/2021 | | | x | x | Norge | x | | Innovasjon |
| Høiseith-Gilje, K., Lie, C.M., Hernes, S.M., Arnesen, T.G., Skogli, E. | 2021 | Gevinstrealisering av innovasjon i offentlig sektor. | FOU-prosjekt for KS Kommunesektorens organisasjon (nr. 204024) Gevinstrealisering i | | | | x | Norge | x | | Kommunebudsjett |
| Karabingruppen AS | 2021 | | International Journal Agile Systems and Management, 14, (2). https://doi.org/10.1504/IJASM.202110041669 | x | x | x | x | Internasjonal | x | x | Ulike |
| Pereira, L., Sempiterno, M., & Jerónimo, C. | 2021 | Benefit realisation management: systematic literature review. | Procedia computer science, 219, 1847-1859. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.482 | | x | x | | Norge | x | | IKT |
| Berg, H., Holgeid, K., Jørgensen, M., & Volden, G. H. | 2023 | Successful IT projects – A multiple case study of benefits management practices. | Conference on Business Informatics [2023 IEEE 25th conference on business | | | x | | Internasjonal | x | x | Ulike |
| Patón-Romero, J. D., Hannay, J. E., & Ieee. | 2023 | An Overview of the Understanding and Use of Assessment Methods in Benefits Management. | Production planning & control, 1-21. https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2256287 | | | | x | Storbritannia | x | | Ulike |
| Williams, T., Vo, H., Bourne, M., Bourne, P., Kirkham, R., Masterton, G., Quattrone, P., & Toczycka, C. | 2023 | Benefits realisation: case studies in public major project delivery with recommendations for practice. | International journal of project management, 41(8), 102538. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.10.001 | | | x | x | Internasjonal | x | x | Ulike |
| Zwikael, O., & Huemann, M. | 2023 | Project benefits management: Making an impact on organizations and society through projects and | International journal of project management, 42(2). https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.10.001 | x | | x | x | Internasjonal | x | x | Ulike |
| Zwikael, O. | 2024 | Benefits classification to enhance project value creation. | | | | | | | | | |
| Sum | | | | 5 | 10 | 19 | 13 | | | | |

Tabell 6 Litteraturoversikt

Etter gjennomgangen av de 25 artikler identifiserte jeg hvilke artikler som hadde relevant forskning i forhold til de forskjellige forskningsspørsmålene:

| Forskningsspørsmål nr. | Antall artikler med relevant forskning |
|------------------------|--|
| 1 | 5 |
| 2 | 10 |
| 3 | 19 |
| 4 | 13 |

Tabell 7 Antall artikler med relevans for ulike forskningsspørsmål

Det var ikke helt enkelt å skille mellom forskningsspørsmål 2, 3 og 4 når det kom til hvilke artikler som besvarte disse spørsmålene. Det var ofte slik at artikler som skriver om effekt av gevinstrealisering i organisasjonen eller prosjektet, *også* vil trekke fram faktorer som kunne forbedre eller forverre gevinstrealiseringen og/eller anbefalinger om forbedret praksis. Jeg har valgt å fokusere på artikler som etter mitt syn ga de klareste svarene i forhold til spørsmålene, men er klar på at i denne utvelgelsen ligger en del skjønnsmessig vurdering.

Artikkelutvalget strekker seg fra 1996 til 2024, men hovedvekten i utvalget er siste 10-årsperiode (18 artikler er fra etter 2014, mens syv er fra før 2014). Utvalget av artikler bærer preg av at gevinstrealiseringsbegrepet i startfasen mest ble benyttet innen IKT, slik at de eldste artiklene har datagrunnlag og erfaringer fra IKT-bransjen, mens artiklene med nyere forskning også i større grad omfatter andre bransjer.

Geografisk er forskningsartiklene basert på undersøkelser i mange ulike land, men med en hovedvekt med undersøkelser på nordiske land og Storbritannia. Det er også studier som omfatter blant annet Brasil, USA, Australia og Canada, og ellers basert på internasjonale undersøkelser (i for eksempel litteraturstudier).

Jeg har inkludert åtte studier som omhandler norsk kontekst, hvorav tre av disse bidragene ikke er fagfellevurdert forskning, men rapporter utarbeidet på oppdrag fra norsk forvaltning. Jeg har i denne studien hatt hovedfokus på fagfellevurdert og engelsk forskning. Jeg registrerer imidlertid at det er skrevet mange masteroppgaver i Norge de siste årene om gevinstrealisering i forskjellige virksomheter og prosjekter.

5.1 Presentasjon av funn

Nedenfor følger en presentasjon av mitt utvalg av litteratur, organisert kronologisk etter **publiseringsår**. Dette er altså forskningsfunn fra andre forfattere som jeg vil refereres til i en

kort oppsummering for hver artikkel. I min studie vil jeg analysere om disse forskningsfunnene (fra andre) kan gi svar på mine forskningsspørsmål, og om de støtter eller aviser mine forventninger om funn.

I en tidlig studie fra 1996 fra **Ward, Taylor og Bond (1996)** ser de på realisering av gevinster ved IKT-investeringer i store, private bedrifter i Storbritannia (Ward et al., 1996). Forfatterne fant at kun 50 % av organisasjonene hadde ledelsesprosesser som sikret at gevinster ble realisert. Videre fant de at eksisterende metoder ikke var tilfredsstillende, kun få ansatte utpekes til å ha spesielt gevinstansvar, det bør være mer fokus på manglende evaluering av om man oppnår gevinster som planlagt. Det er også behov for en mer omfattende gevinstrealiseringsprosess gjennom hele prosjektets levetid.

Ashurst et al. (2008) har gjort en undersøkelse der de konkluderer med at det er et stort gap mellom det som forskningslitteraturen sier om å implementere gevinstrealiseringsfokus og det som skjer i praksis (Ashurst et al., 2008). Størstedelen av prosjektene i utvalget fokuserte på teknisk gjennomføring av prosjektet, og hadde et begrenset fokus på bredere tema som blant annet organisasjonsendringer og gevinstrealisering. Forfatterne fant ikke støtte for synet om at å innføre gevinstrealiseringspraksis ville gi prosjektet bedre gevinstrealiseringsevne. Ifølge forfatterne krever gevinstrealiseringsmetodikk en kontinuerlig oppfølging av gevinster gjennom de ulike prosjektfasene (utvikling, implementering og produksjon).

Flak og Grönlund (2008) gjennomførte en undersøkelse i 30 norske offentlige organisasjoner som benyttet gevinstrealiseringsmetodikk i offentlige digitaliseringsprosjekter (Flak & Grönlund, *Electronic government, proceedings/2008*). 80 % av lederne anså egne anslag for forventede gevinster som realistisk, også sett i ettertid (estimer, ikke konkrete målinger). Forfatterne fant videre korrelasjon mellom kommunestørrelse og hvor positive lederne var til gevinstrealisering.

John Ward og Elisabeth Daniel (2012) har skrevet boken «*Benefit Management. How to Increase the Business Value of Your IT Projects*» (Ward & Daniel, 2012). Interessen for gevinstrealisering hadde vokst betydelig siden 2006 da boken første gang ble utgitt, og det var kommet mye ny forskning om dette som omfattet mange land, private og offentlige organisasjoner og bransjer utover IKT-områder. Forfatterne viste til finanskrisen i 2008 som en av årsakene til at fokus på økte gevinster ble spesielt aktualisert i denne tidsperioden.

Forfatterne viser til forskning som peker på at kun 30 % av IKT-investeringer kan ansees som fullstendig vellykkede, men at organisasjoner som benytter gevinstrealisering har større

sannsynlighet for å lykkes. De viste til at dårligere investeringsbeslutninger og svak implementeringsprosess dessverre fortsatt var faktorer som hindret måloppnåelse i mange prosjekter.

Boken beskriver metoder og teknikker for hvordan man best kan jobbe med gevinster. Metodene bygger på erfaring og er prøvd ut i praksis. Det viktigste med deres tilnærming er fokus på forretningsresultater, men også endringer i organisering av prosesser og samarbeid mellom ansatte og interessenter innenfor og utenfor organisasjonen.

Flak og Solli-Sæther (2013) har gjort en studie om gjennomføring av gevinstrealisering i Altinn (Flak & Solli-Sæther, Proceedings of the 46th annual hawaii international conference on system sciences/2013). De fant at gevinstrealisering hadde hatt stor organisatorisk effekt, og at dette hadde vært positivt for realiseringen av gevinster. Videre ble nyttebegrepet løftet til et nasjonalt, strategisk nivå og for eksempel ble nytte for forvaltningen og redusert byrde for innbyggere og næringsliv trukket fram (Solli-Sæther, 2012).

Solli-Sæther og Flak (2012) har i sin artikkel i boka «*Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*» (Flak, 2012) argumentert for at det finnes en sammenheng mellom nyttepotensialet i norske elektronisk forvaltning og modenhet i samhandlingen (Solli-Sæther, 2012).

Hellang et al. (2013) har gjort dokumentstudier av seks metoder for gevinstrealisering som har vært i bruk i Norge i forbindelse med offentlige IKT-investeringer fram til 2012 (Hellang et al., 2013). Metodene var utviklet for bruk i forskjellige kontekster. Forfatterne konkluderte med at utvalget av metoder indikerte at det var økende interesse for gevinstrealisering på denne tiden. De undersøkte metodene for gevinstrealisering i offentlig sektor viste seg å ha noen likheter, men også viktige forskjeller blant annet knyttet til mål, veiledningsprinsipper og selve konseptet gevinstrealisering.

Breese et al. (2015) har laget en litteraturgjennomgang om gevinstrealisering (Breese et al., 2015). Forfatterne er opptatt av spredningen av kunnskap om gevinstrealisering og hvordan idéen tas opp av organisasjoner. De benytter translasjonsteori som en innfallsvinkel for å analysere hvordan ledelsesideer spres og påvirker ledelsespraksiser over tid og geografisk.

Forfatterne viser til at det er stadig mer som tyder på at gevinstrealiseringspraksiser øker virksomheters måloppnåelse, både generelt og i IKT-prosjekter (Serra & Kunc, 2015; Ward & Daniel, 2012).

Breese et al. viser til at ulike kilder til informasjon og veiledning om gevinstrealisering har vokst, og fra midten av 2010-tallet inkluderte dette kurs, konsulenttenester, forskning og evalueringstudier, veiledninger fra offentlige myndigheter, mulighets- og modenhetsmodeller, nettverk i sosiale media og formelle kvalifikasjoner i høyere utdanning. Alle disse kildene åpner for at gevinstrealisering kan oversettes på svært mange måter av ulike aktører og personer som jobber med gevinstrealisering. Dette øker muligheten for at personer innen samme organisasjoner kan få forskjellige tolkninger av samme ide, litt avhengig av hvilke kilder de er nærmest.

Ifølge forfatterne viser den geografisk spredning av gevinstrealisering en konsentrasjon i den engelskspråklige verden, spesielt i Storbritannia og Australia. Fra oversettingsperspektiv ser det ut som en sannsynlig forklaring på dette er at offentlige myndigheter har promotert gevinstrealisering i disse landene. Av tverrnasjonale studier som forfatterne viser til ser det ikke ut som om oversetting av gevinstrealisering mellom land og språk er en uoverkommelig barriere. Forfatterne peker for øvrig på at gevinstrealisering har fått en begrenset utbredelse, og at dette tyder på at det finnes noen store stengsler som begrenser opptak av idéen i organisasjoner.

Breese et al. viser til at gevinstrealisering kan benyttes og være en del av organisasjonskulturen, uten at man har fullt ut forpliktet seg til å følge prinsippene. De viser til at forskning har vist at mange organisasjoner hevder å benytte organisasjonsideer uten at dette faktisk påvirker praksis i organisasjonen. Breese et al. peker på at kontekstualisering av gevinstrealisering er en stor utfordring. Tittelen på artikkelen «*Lost and found in translation*» henspiller på forfatternes tilnærming om at nytten av organisasjonsideer må finnes i oversettelsen.

Coombs (2015) har undersøkt tilretteleggere og barrierer når det gjelder gevinstrealisering i konteksten til IT-prosjekt (Coombs, 2015). Studien tar hensyn til at menneskelige aspekter er viktig i gevinstrealiseringsprosessen, i tillegg til de tekniske aspektene. I studien har de valgt å se på innføringen av et økonomisystem, der implementeringen ikke var helt vellykket. Dette gjorde det mulig å studere både tilretteleggere og barrierer ved implementeringen. Coombs peker på at eksisterende evalueringsteknikker innen IKT mangler tilstrekkelig fokus på organisatoriske endringer når det gjelder gevinstrealisering (kun tatt hensyn til i planleggingsfasen). Funn i studien indikerte at manglende kompetanse på endringsledelse fortsatt var et problem blant IKT-ansatte. Forfatteren fant for eksempel at det var mye lettere å

innføre tekniske endringer i maskingenererte rapporter enn det var å for eksempel overtale ansatt til å endre arbeidsmåter eller senior ansatte/ledelse/eiere til å godta ny digital teknologi i avdelingen. Ifølge Coombs er det viktig å ha strategier med fokus på å endre organisasjonskultur til nøkkelansatte/ledere/eiere.

Serra og Kunc (2015) har gjort en undersøkelse i Brasil, Storbritannia og USA hvor de undersøker virkningen av gevinstrealiseringsmetodikk på prosjekters suksessrate (Serra & Kunc, 2015). Konklusjoner i undersøkelsen viser at gevinstrealiseringspraksis kan være viktig en bidragsyter til suksessfull gjennomføring av forretningsstrategiene. De viser videre til at gevinstrealiseringsmetodikk i seg selv er utilstrekkelig. Den bør implementeres sammen med program- og porteføljestyling for å sikre en mer omfattende prosjektgjennomføring som passer i en bredere kontekst. Ifølge forfatterne er en viktig betingelse for å sikre utvikling i prosjektets strategiske ressurser at det er sammenheng mellom prosjektleder, sponsorer og kunder.

Badewi (2016) har gjort en empirisk studie der han finner at organisasjoner som kombinerer gevinstrealisering med prosjektledelse har signifikant større investeringssuksessrate enn organisasjoner som kun bruker en av delene (Badewi, 2016). Når det gjelder gevinststyring finner han at den viktigste faktoren for at metoden skal ha effekt er at det ansettes en gevinstansvarlig.

Marnewick (2016) viser til at mange IKT-prosjekter mislykkes, og at det derfor stilles spørsmål ved verdien av digitalisering (Marnewick, 2016). Han peker på at organisasjoner ikke fullfører gevinststyringen i hele prosjektets livsløp, og at dette fører til at organisasjoner etter prosjektslutt ikke vet om prosjektet har lyktes med å realisere planlagte gevinster. Det kan være vanskelig å bevise at et prosjekt er en suksess hvis man ikke har målinger av at gevinstene faktisk finnes.

Mehta og Kiridena (2019) har utviklet et rammeverk for gevinstrealisering i infrastrukturprosjekter. Ved bruk av empiriske data fra tre offentlige infrastrukturprosjekter i USA og Australia, finner de at det foreslåtte rammeverket kan gi forbedrede prosjektresultater (Mehta et al., 2019 *iee international conference on industrial engineering and engineering management (ieem)/2019*). Forfatterne peker videre på at selv om undersøkelsene tyder på at rammeverket er effektivt og blir godt mottatt av fagfolk, vil implementering av rammeverket ta tid, kreve endring i kultur og engasjement fra organisasjonene på alle nivåer. Overgang til gevinstrealisering i prosjekter representerer et nytt syn på organisatoriske mål og en mer helhetlig og framtidsrettet prosjektledelse.

Sveivig et al. (2020) har gjennomført fireårig aksjonsstudie på Faroe Island (Sveivig & Schlichter, 2020). Deres funn indikerte at kompetanse om gevinstplanlegging og gevinstleveranse ble brukt i prosjektet, men også at mange feil stammet fra manglende prosjektlederkompetanse. Implikasjoner av studien er at vedvarende fokus på prosjektledelsesferdigheter er viktig. Videre at prosjektene må kunne håndtere både planlagte og improviserte aktiviteter og ha kompetanse om resultatstyring, indikatorer og IKT-artefakter. Sveivig et al. peker på at det er behov for å se på gevinstrealiseringsmetodikk som et tverrfaglig arbeid som blant annet inkluderer prosjektledelse, resultatstyring, organisatorisk endringsledelse og prosessledelse. Videre hevder forfatterne at en instrumentelt perspektiv ikke er tilstrekkelig for å fange opp all kompleksitet og usikkerhet et prosjekt innebærer.

Aubry et al. (2021) har gjort en undersøkelse av fire canadiske organisasjoners innføring av gevinstrealiseringsmetodikk, sett fra praktikernes perspektiv (Aubry et al., 2021). Utvalgte organisasjoner var fra ulike bransjer og hadde forskjellig erfaring med gevinstrealisering. Forfatterne avdekket at respondentene hadde svært forskjellige oppfatninger av hva man egentlig mente med gevinst. Videre fant de at gevinstrealiseringsprosessen i organisasjonene endret seg over tid, og at spesielt tre faser i prosjektsyklusen pekte seg ut som endringstidsfaser. I før-prosjektfasen gikk man fra å se både kvantitative og kvalitative gevinster til å ha mer fokus på målbare gevinster. I startfasen gikk man over fra å fokusere på definerte gevinster til å i større grad benytte salgsretorikk for å sikre at man fikk til å levere det man har lovet. I slutfasen forlot man salgsretorikken og gikk over til evaluering av prosjektstyringen (tid, kostnader etc.). Studien har vist at både hvordan man snakker om prosjektet og om man skal søke godkjenning av prosjektsøknader, har betydning for om man får fungerende gevinstrealiseringsprosesser.

Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse og KS (2021) har i sin kunnskapsoppsummering fra Nasjonalt velferdsteknologiprogram oppsummert erfaringer med gevinstrealiseringsarbeidet i dette programmet (Helsedirektoratet, 2021). De gir råd og tips til hvordan kommuner best kan jobbe med gevinstrealisering i de ulike prosjektfasene, og har beskrevet suksesskriterier og fallgruver i gevinstrealiseringsarbeidet. Som suksessfaktorer trekkes fram ledelsesforankring, endringsvilje og kompetanse om gevinster hos ansatte, en gevinstrealiseringsplan som er i aktiv bruk, felles språk og verktøy, fokus på organisasjonsutvikling, identifiser og bruk gode nøkkelpersoner, bruk av måleindikatorer og kompetansedeling, samarbeid og samhandling mellom enheter, sektorer og avdelinger og finn fram og bruk beste praksiser fra andre kommuner. Som fallgruver i

gevinstrealiseringsarbeidet trekkes blant annet fram: Uklart definerte formål, manglende forankring fra ledelsen, svak prosjektledelse og lite tverrfaglig samarbeid, urealistiske gevinstplaner, motstand mot endringer i rutiner og kultur, uklarhet om hvordan etter-situasjonen blir og mangelfull involvering av interessenter.

Holgeid et al. (2021) har gjort en systematisk litteraturgjennomgang av empiriske studier om gevinstrealisering i programvareutvikling (Holgeid et al., 2021). Forfatterne finner at de fleste organisasjonene identifiserer og strukturerer gevinster i startfasen, mens færre kan rapportere om at de benytter gevinstrealisering som en kontinuerlig prosess gjennom hele prosjektets levetid. De empiriske studiene gir støtte til at følgende gevinstrealiseringspraksiser gir positivt effekt: identifisere/strukturere gevinster, planlegging av gevinster, gevinstrealisering i implementeringsfasen, gevinstevaluering og dedikert personale som er ansvarlig for gevinstrealisering. Videre ser de tendens til høyere adopsjon av gevinstrealiseringsmetodikk i startfasen av prosjektet enn i senere faser av prosjektets levetid.

Menon Economics (2021) har på oppdrag for Forskningsrådet gjennomført følgeevaluering av «FORKOMMUNE», et program for forskning og innovasjon i kommunesektoren (Høiseth-Gilje, 2021). Rapporten baserer seg på funn fra tidligere delrapporter, nåtidsanalyse og en workshop med deltakere i prosjektene. I rapporten oppsummerer de sentrale utfordringer med gevinstrealisering i offentlig sektor slik:

- Offentlige aktører har ikke tilstrekkelig fokus på gevinstrealisering
- For svak bevissthet om at gevinstrealisering bør foregå gjennom hele prosjektperioden
- Spesielt utfordrende med gevinstrealisering i forskningsrettede innovasjonsprosjekter
- Uklare roller og lite samhandling mellom utviklere av ideer og iverksettere som skal høste gevinster
- Utydelig skille mellom gevinstrealisering og spredning av innovasjon
- For lite systematisk bruk av verktøy for å arbeide med gevinstrealisering underveis i prosjektet

Forfatterne presenterer flere anbefalinger som kan fremme gevinstrealisering i Forskningsrådets prosjekter. De anbefaler å øke fokus på gevinstrealisering både i søknadsprosessen og i framdriftsrapportene. For å øke bevisstheten og kunnskapen om gevinstrealisering anbefaler forfatterne at det settes inn flere tiltak, blant annet at Forskningsrådet jevnlig har arrangementer med dette temaet, og at de legger vekt på å samarbeide med andre relevante aktører om gevinstrealisering.

Karabingruppen AS (2021) har på oppdrag fra KS gjennomført FoU-prosjekt som har hatt som mål å hjelpe kommunene med å se på hvordan de kan benytte metoder for

gevinstrealisering inn i budsjett- og økonomiplanarbeidet (KarabingrupenAS, 2021).

Karabingruppen trakk fram tre sentrale funn som beskriver situasjonen i kommunene når det gjelder syn og bruk av gevinstrealiseringsmetodikk:

1. Gevinstrealiseringsmetodikken er komplisert, og den er frikoblet fra kommunens virksomhetsstyring
2. Ledere er viktige premissleverandører for at metodikken tas i bruk, men de er usikre på hvordan metodikken skal tas i bruk og de klarer heller ikke prioritere gevinstrealisering høyt nok blant mange andre oppgaver
3. Mange kommuner rapporterer at det er for lav endringskapasitet i forhold til behovet

Pereira et al. (2021) sier i sin systematiske litteraturgjennomgang at det er viktig at organisasjoner forstår at rammeverk for gevinstrealisering ikke er ment å være detaljerte oppskrifter som organisasjoner kan følge i detalj, men at det er veiledende rammeverk som skal tilpasses konteksten i organisasjoner eller prosjekter (Doherty et al., 2012; Pereira et al., 2021; Williams et al., 2020).

Pereira et al. legger i sin artikkel vekt på at en effektiv gevinstrealiseringsprosess forutsetter klart definerte gevinster slik at det er mulig å planlegge og måle effekter. Videre forutsettes klare ansvarsforhold og evaluering i etterkant som måler om gevinster oppnås (Pereira et al., 2021) .

I artikkel viser Pereira et al. en oppstilling av alle de «fremmerne» og «hemmerne» for effektiv gevinstrealisering de fant i sin litteraturgjennomgang. Gjennomgangen omfatter prosjekter fra både offentlig og privat sektor knyttet til blant annet IKT- og universitetssamarbeidsprosjekter.

Faktorer med positiv effekt som nevnes er engasjement fra eier og ledelse, organisasjonskultur som fremmer gevinstrealisering, database for beste praksis for gevinstrealisering, klare ansvarsforhold, kartlegging og re-designe, endringsvillig kultur, gevinstrealisering i tråd med strategi, klare definerte gevinster som kan måles og evalueres, samarbeid mellom avdelinger/enheter og skreddersy gevinstrealiseringsprosjekter til hvert spesielle prosjekt (Pereira et al., 2021).

Faktorer med negativ effekt som nevnes er mangel på gevinstrealiseringskultur, mangel på engasjement fra ledere, manglende analyser før prosjektet og manglende ressurser til å måle og evaluere prosjektet i etterkant, umodne rammeverk for gevinstrealisering, for mye fokus på

leveranser, lite endringsvilje blant de ansatte, uklar definisjon av gevinstrealisering og spenning mellom ulike interessenter (Pereira et al., 2021).

Berg et al (2023) har gjennomført en studie av gevinstrealiseringspraksiser (Berg et al., 2023). Hovedfunn i denne studien var at kost-nytte-analyser i mange tilfeller var gjennomført for å sikre prosjektgodkjenning og finansiering, og ikke nødvendigvis for å bedre gevinstrealiseringen. De registrerte også manglende kompetanse når det gjaldt å lage både kost-nytte analyser og gevinstplaner. Det var også manglende involvering av relevant personale og usikkerhet rundt gevinstbegrepet. Respondentene fordelte seg likt mellom de som mente at gevinstrealisering var viktig og lite viktig når det gjaldt implementering av et IKT-prosjekt. Personale med klart ansvar for gevinstrealisering ble oftest nevnt som en faktor som bidra til å realisere gevinster. Prosjektene benyttet lite ressurser på å evaluere og dokumentere gevinster. På bakgrunn av sine funn har Berg et al. fem anbefalte praksiser for gevinstrealisering i IKT-prosjekter: Bruke kost-nytte analyser i planlegging og gjennomføring av prosjektet er viktig (ikke bare for sikre godkjenning av søknaden), man bør klargjøre skille mellom gevinster og indikatorer, gevinstansvarlig må få tilstrekkelig myndighet, gevinstrealiseringspraksis bør benyttes i produksjonsfasen fordi det er viktig for god effekt og man bør bedre rutiner for dokumentasjon og evaluering av gevinster.

Mange organisasjoner er opptatt av å identifisere mulige gevinster, men mindre opptatt av å planlegge hvordan de skal følge opp prosjektet slik at gevinster faktisk kan realiseres. Studien til **Patón-Romero et al.** fra 2023 gir en oversikt over vurderingsmetoder som benyttes innen gevinstrealisering (Patón-Romero et al., 2023 *iee 25th conference on business informatics, cbi/2023*). Forfatterne finner et stort gap i samspillet mellom vurderingsmetoder og gevinststyring. Forfatterne foreslår revisjonsguider og rammeverk for å styrke oppfølgingen av gevinster, sette større fokus på eksterne gevinster og slik at gevinstrealisering i større grad tilpasses endringer i prosjektet.

Williams et al. (2023) har i en casestudie sett på gevinstrealisering i større offentlige prosjekter (Williams et al., 2023). Basert på funn i studiene har forfatterne kommet med anbefalinger om forbedret praksis: Prosesser for å avklare begreper, verktøy må ta høyde for endring i gevinster underveis i prosjektet, ta inn nye perspektiver ved å ha god kommunikasjon med interessenter, evalueringer av noen fra utsiden av prosjektet, fortsatt rapportering i prosjektet etter at det er overtatt av linje organisasjonen og ansvarliggjøring av prosjektponsor.

Zwikael og Huemann (2023) har basert på 14 utvalgte forskningsartikler om gevinstrealisering, oppsummert hvilke «hemmere» og «fremmere» for suksessfull gevinststyringsprosesser som framkommer (Zwikael & Huemann, 2023). Som «fremmere» nevnes organisasjonskultur, støtte fra toppledelse, trening, bonuser som er knyttet til gevinstrealisering, dedikert organisasjonsenhet ansvarlig for organisatorisk styringsprosess. Som «hemmere» trekkes det fram manglende engasjement fra ledere når det gjelder langsiktige gevinster, manglende gevinstkultur og svak forståelse av hva gevinststyring er. Mange prosjekter får ikke realisert sine gevinster fordi gevinstbegrepet er uklart, vanskelig å definere, måle og styre (**Zwikael, 2024**). Eksisterende rammeverk for å klassifisere gevinster er ifølge forfatteren ufullstendige, inkonsistente og med overlappende gevinstkategorier. Basert på to empiriske studier foreslår Zwikael i sin artikkel at gevinster kan deles i syv grupper med organisatoriske gevinster (inntekstgenerering, kostnadsreduksjon, økt produktivitet, kvalitetsforbedring, risikoreduksjon, økt regeletterfølgelse og økt læring) og tre grupper med offentlige gevinster (økonomiske, sosiale og miljømessige). Klassifiseringen kan bidra til forbedret forståelse av gevinster, og hjelpe ledere med å sette gevinstmål, forbedre investeringsbeslutninger, bedre gevinstrealiseringen og som er resultat – øke suksessrate og verdiskapning.

6 Analyse

6.1 Forskningsspørsmål 1 *Hva skjer med idéen ved implementering av gevinstrealisering?*

Utgangspunktet for dette spørsmålet er at jeg vil vite mer om hva som skjer med idéen når den forsøkes innført i organisasjonen. Tas idéen inn som forutsatt slik den er, eller endres det faktiske innholdet i idéen for å tilpasse seg konteksten (dvs. oversettes den)? Her er det flere mulige utfall: Idéen kan tas inn i organisasjonen uendret eller den kan tilpasses ved å trekke fra/legge til elementer, eller den kan fungere kun som inspirasjon.

Det var fem av artiklene i mitt utvalg hvor jeg fant relevante undersøkelser og betraktninger i forhold til forskningsspørsmål 1.

Breese et al. hevder at det stadig økte tilfanget på informasjon, forskning, hjelpemidler og aktører innenfor feltet gevinstrealisering gjør at oppskriften trolig vil oversettes på mange ulike måter (Breese et al., 2015). Dette er i tråd med translasjonsperspektivet, der det

forventede utfallet ved implementering av gevinstrealisering er at metodikken innføres, men at oppskriften må oversettes for å passe inn i organisasjonens kontekst. Dette henspeiles det også til i overskriften på artikkelen til Breese et al. «*Lost and found in translation*», hvor forfatterne antyder at nytten av organisasjonsideer er å finne i oversettelsen, men at kontekstualiseringen er en utfordring.

Breese et al. peker videre på at gevinstrealisering kan tas inn i organisasjonen, og være en del av organisasjonskulturen, men uten at man fullt ut forplikter seg til å følge prinsippene. En slik handlemåte er i tråd med det ny-institusjonelle-/myteperspektivet hvor en slik adferd betegnes som frikobling. Det er påvist at mange organisasjoner hevder å benytte organisasjonsideer uten at dette faktisk påvirker praksis i organisasjonen (Meyer, 1977).

Hellang et al. har undersøkt seks norske metoder for gevinstrealisering innen offentlige IKT-prosjekter (Hellang et al., 2013). Selv i en relativt avgrenset sektor som utgjøres av IKT-prosjekter i offentlig sektor i Norge, finner han noen viktige forskjeller i modellene (i tillegg til likheter). Fra et translasjonsperspektiv er vil dette kunne sees på som rasjonelle tilpasninger av organisasjonsoppskriften til konteksten i de forskjellige organisasjonene.

Aubry et al. avdekket i sin studie at for mange var selve gevinstbegrepet uklart (Aubry et al., 2021). Videre at det var en tendens til å bruke mye energi på å beskrive mulige gevinster i starten av prosjektet samt at det ble brukt en form for salgsretorikk. Forfatterne antyder at begge deler kan ha sammenheng med at man ønsker å få godkjent prosjekter. Videre at dette også kunne gi en helt motsatt effekt, ved overestimering av gevinstene blir de vanskeligere å nå i etterkant. Det uklare gevinstbegrepet åpner for stor grad av frihet i oversettelsene. I et translasjonsperspektiv må gevinstrealisering oversettes både fordi idéen er uklar, men også fordi oppskrifta skal passe inn i egen organisasjon.

I lys av myteperspektivet kan salgsretorikk brukes for å framstå i takt med hva som er moderne, og også gjøre seg attraktiv for de som skal godkjenne prosjektsøknader. Dette kan altså være en måte å framstille sin bruk av gevinstrealisering som bedre enn den egentlig er. Det er ikke den faktiske gevinstrealiseringen som betyr noe, det er hvordan dette framstår utad. Zwikael trekker også fram utfordringen med at gevinstbegrepet framstår uklart, og at det derfor er vanskelig å definere, måle og styre ut fra dette (Zwikael, 2024; Zwikael & Huemann, 2023). Han foreslår en nærmere klassifisering av gevinster som vil hjelpe i forståelsen og bruk. Uklarhetene vil kunne føre til mange ulike varianter av oppskriften, og

mest alvorlig at du ikke får det til å virke etter hensikten. Oversettingskompetanse vil altså kunne være en viktig ressurs ved innføring av organisasjonsoppskrifta i en slik situasjon.

Pereira et al. sier i artikkelen at en forutsetning for en effektiv gevinstrealiseringsprosess er at det er klart definerte gevinster som det er mulig å planlegge, måle og evaluere (Pereira et al., 2021). I et translasjonsperspektiv kan man si at dette kanskje tvinger fram flere veiledninger, modeller, digitale verktøy etc. for å sikre mer effektiv gjennomføring av gevinstrealisering. Dette kan også sees i lys av et rasjonelt perspektiv hvor det forventes at gevinstrealisering innføres raskt og uproblematisk etter en plan, og for å få til dette er det en forutsetning at metodikken og begrepene er forståelig. Hvis endringer må gjøres i gevinstrealisering som oppskrift, så er dette noe som organisasjonens ledelse planmessig vurderer og gjør kalkulert.

I henhold til det kulturelle perspektivet forventes at gevinstrealisering frastøtes hvis oppskrifta ikke er i tråd med organisasjonens verdier og praksisfelt. Hvis gevinstrealisering tas inn, vil den i så fall tilpasses allerede etablert praksisfelt og organisasjonskultur. Jeg fant ikke at noen av bidragene sa noe spesielt om dette.

Ut fra teoriene i kapittel 2 har jeg utledet følgende forventninger til funn når det gjelder forskningsspørsmål 1) *Hva skjer med idéen ved implementering av gevinstrealisering?*

- **Rasjonalt perspektiv:** GR som oppskrift innføres som planlagt.
- **Kulturperspektiv:** GR som oppskrift frastøtes, og blir altså ikke tatt inn i organisasjonen og reiser altså videre.
- **Ny-institusjonell eller myteperspektiv:** GR som oppskrift frikobles fra. organisasjonens ordinære drift, og blir bare tomme ord uten handling i ordinær virksomhet.
- **Translasjonsteori:** GR innføres, men idéen oversettes for å passe inn i organisasjonens kontekst.

Analysen min viste at det var størst samsvar mellom forventede funn og resultatene i mine utvalgte fem artikler i det ny-institusjonelle/myteperspektivet og translasjonsteorien.

6.2 Forskningsspørsmål 2 *Hva er effekt av implementeringen for organisasjonen?*

Å ta inn en ny organisasjonsside i en organisasjon kan ha både positive og negative effekter for organisasjoner. Implementeringen kan føre til at gevinster realiseres helt eller delvis som forutsatt, uteblir, eller kun gir symbolsk effekt og dermed ingen praktisk virkning. Effektene kan også være negative eller sågar uklare, slik at en egentlig ikke vet hva effekten har vært. Implementeringen kan berøre både organisasjonsstruktur, arbeidsprosesser eller organisasjonskultur.

Det var ti av artiklene i mitt utvalg som etter mitt syn hadde relevante undersøkelser og betraktninger i forhold til forskningsspørsmål 2.

Følgende fire bidrag meldte om mest positiv effekt:

Pereira et al. (Pereira et al., 2021) viser i sine litteraturgjennomganger til forskning som underbygger at fokus på gevinstrealisering har positive effekter. Pereira et al. viser til Serra og Kunck (2015) som jeg også har i mitt litteraturutvalg, men trekker også fram studier fra Musavir et al (2017) og Badewi et al. (2016). Musavir gjennomførte en internasjonal studie av 333 prosjekter i 47 land og 33 bransjer som viser at både prosjektstyring og gevinststyring har positiv effekt på prosjektets suksessrate (Musawir et al., 2017). Badewi et al. benyttet et ny-institusjonelt perspektiv og undersøkte om gevinstrealisering og prosjektledelse forstått som institusjonelle logikker, har betydning for suksessraten til investeringer i ressursplanleggingssystemer (ERP). Undersøkelsen bygde på en spørreundersøkelse av prosjektledere/IT-ansatte i 130 virksomheter med ressursplanleggingssystemer. Dette var en internasjonal undersøkelse med deltakelse fra arabiske land, Europa og USA. Forfatterne fant gjennom undersøkelsen støtte for sin hypotese (Badewi & Shehab, 2016).

Pereira peker i tillegg på at det er viktig at der forskes mer på gevinstrealisering i offentlige prosjekter siden slike prosjekter vanligvis har flere interessenter og samfunnsgevinster, og det derfor er vanskeligere å måle effekt av i etterkant.

Serra og Kunck undersøkelser i USA, Storbritannia og Australia rapporterte at gevinstrealiseringspraksiser har bidratt til vellykket gjennomføring av forretningsstrategier (Serra & Kunc, 2015).

Flak og Grønlund meldte at i en undersøkelse blant digitaliseringsprosjekter i 30 norske offentlige organisasjoner fant de at 80 % av lederne hadde tro på at egne anslag for forventede gevinster var realistiske, også sett i ettertid (Flak & Grønlund, Electronic government, proceedings/2008). Deres resultater viste også en sammenheng mellom kommunestørrelse og hvor positiv lederne var til gevinstrealisering.

Flak og Solli-Sæther fant at gevinstrealisering hadde hatt stor organisatorisk effekt i Altinn (Flak & Solli-Sæther, Proceedings of the 46th annual hawaii international conference on system sciences/2013). I dette prosjektet ble også nytten løftet til nasjonalt, strategisk nivå, med fokus på samfunnsnytte (for eksempel tidsbesparelse/forenkling for innbyggerne og næringsliv).

De gjenstående seks bidragene meldte om svakere eller mer uklare effekter av gevinstrealisering:

Breese et al. (2015) skriver i sin litteraturgjennomgang at det er stadig mer som tyder på at gevinstrealiseringspraksiser øker virksomheters måloppnåelse (Breese et al., 2015). For å underbygge sitt syn viser forfatterne også her til Serra og Kunck (2015) og Ward og Daniel (2012), men i tillegg også noen flere (Ashurst, 2012; Ward et al., 2007). Etter mitt syn var ikke disse to siste studiene entydig positive.

Ward, Taylor og Bond viser i sin studie fra 1996 (omhandlet IKT-investeringer i store, private bedrifter i Storbritannia) at kun om halvparten av organisasjoner hadde styringsprosesser som sikret at identifiserte gevinster faktisk ble realisert i IKT-investeringer (Ward et al., 1996). **Ward og Daniel** viser senere i sin bok til egen forskning som viser at kun 30 % av IKT-investeringene kan anees som fullstendig vellykkede, samtidig som de sier at organisasjoner som benytter gevinstrealiseringsmetodikk vil øke sin sannsynlighet for å lykkes (Ward & Daniel, 2012).

Ashurst konkluderte i sin undersøkelse med at det var et stort gap mellom forskningslitteraturen og det som skjer i praksis (Ashurst et al., 2008). Hun fant ikke støtte for at gevinstrealisering ville gi prosjektene bedre gevinstrealiseringsevne.

Mehta og Kiridena's undersøkelse om infrastrukturprosjekter peker også på at gevinstrealiseringsrammeverk kan ha en positiv effekt, men at dette vil kreve tid, og at det krever endring i kultur (Mehta et al., 2019 iee international conference on industrial engineering and engineering management (ieem)/2019).

Berg et al. finner at kost-nytteanalyser som inngår i gevinstrealisering ikke nødvendigvis utarbeides for å realisere faktiske gevinster, men at det utarbeides for å sikre prosjektgodkjenning og finansiering (Berg et al., 2023). De finner også at gevinstbegrepet er uklart.

Organisasjonsoppskriften gevinstrealisering har en positiv klang og man kan se at dette er allment sett på som en moderne og fornuftig ide. Hvem vil vel ikke øke sine gevinster? I et myteperspektiv er det selve idéen som er viktigst, og det at organisasjonen kan smykke seg med at dette er en del av egen organisasjon. Idéen har fått stor utbredelse uten at man samtidig entydig har klart å bevise de fulle positive effektene, det kan tyde på at organisasjonsoppskrifta er blitt institusjonalisert, og derved anees som det som er rådende

organisasjonsmote. I de to litteraturgjennomgangene (Breese et.al., 2015 og Pereira et al., 2021) beskrives organisasjonsoppskriften som en institusjonalisert myte, dvs. at det er allment akseptert at gevinstrealisering som konsept har positive effekter for organisasjoner/prosjekter. I myteperspektivet vil et viktig poeng være at gevinstrealisering kan tas inn, men frikobles hvis idéen er negativ eller forstyrrer ordinær drift. Det betyr at organisasjonen sier at de benytter metodikken for å framstå positivt i omgivelsene sine, men at metodikken ikke har noen praktisk betydning i organisasjonen.

Sett i et instrumentelt perspektiv gir innføring av gevinstrealisering forventninger om at organisasjonen skal kunne høste gevinster ved at ledelsen tar ansvar for og gjennomfører innføringen av gevinstrealisering (ledelse tar initiativ, planlegger, skaffer ressurser og kontrollerer/evaluerer). Vi ser av litteraturfunnene at det ikke alltid er så enkelt, og at flere av bidragene melder om liten effekt eller andre forhold som påvirker implementeringen negativt, blant annet Mehta som sier at det vil kreve tid og endring av kultur for at effekt skal oppnås (Mehta et al., 2019 iee international conference on industrial engineering and engineering management (ieem)/2019). En slik innfallsvinkel er mer i tråd med argumentasjon i det kulturelle perspektivet der en organisasjonsoppskrift som ikke er i tråd med organisasjonens egne verdier og praksisfelt vil bli frastøtt. Organisasjonen klarer ikke innføre gevinstrealisering hvis det ikke er eierskap nede blant «fotfolket» i organisasjonen. Videre er det slik at organisasjonsendringer tar tid, og man kan derfor ikke forvente umiddelbare effekter hvis oppskriften er avhengig av endring i kulturen.

I et translasjonsperspektiv er forventede utfall av implementering av gevinstrealisering mer uklare, det kommer blant annet an på hvor godt organisasjonen klarer å oversette oppskriften til organisasjonens kontekst. Utvalget i min studie gir ingen klare svar på dette spørsmålet. Vi har imidlertid sett at helt fra 1990-tallet har gevinstrealisering spredt seg til mange land. Idéen som hadde sin opprinnelse i et engelskspråklig land, har brutt språklige barrierer og gjort sitt inntog også i ikke-engelskspråklige land (Breese et al., 2015).

Ut fra teoriene i kapittel 2 har jeg utledet følgende forventninger til funn ved forskningsspørsmål 2) *Hva er effekten av implementering av gevinstrealisering for organisasjonen?*

- **Rasjonalt perspektiv:** GR innføres i tråd med plan, og effekt blir som kalkulert på forhånd.

- **Kulturperspektiv:** GR som oppskrift frastøtes hvis ikke oppskriften er i tråd med rådende verdier og praksis i organisasjonen.
- **Ny-institusjonell eller myteperspektiv:** GR oppfattes som en populær ide. Ordinær drift «forstyrres» ikke av at GR, som kun blir et begrep det snakkes om.
- **Translasjonsteori:** GR uklar effekt. Om man klarer å oversette GR til å passe inn i organisasjons kontekst har betydning for hvor stor effekt GR vil kunne få.

Analysen min ga ikke noe entydig svar på hva som var effekten av implementeringen. I utvalget mitt rapporterte fire mer positivt, mens resterende artikler meldte om svakere eller uklar effekt. Resultatene kan analyseres i lys av alle de fire teoretiske perspektivene, og det var ikke mulig å si i hvilke av teoriene det var størst samsvar mellom forventede funn og resultatene i mine ti utvalgte artikler.

6.3 Forskningsspørsmål 3 og 4 *Peker forskningen på faktorer som kan fremme/hemme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon?*

De fleste artiklene i mitt litteraturutvalg har omtalt faktorer som «fremmer» eller «hemmer» at gevinstrealisering tas i bruk, og får effekt som forutsatt.

Av 25 artikler har jeg identifisert 23 som enten omtaler «fremmere» eller «hemmere». 19 omtaler fremmere og 13 «hemmere». Som vi kan se av tabellen under er det mange av de samme faktorene som nevnes både som «fremmer» og «hemmer», men med negativt fortegn som «hemmere». For eksempel kan faktoren ledelsesforankring sees både som «fremmer» hvis det er godt eierskap hos ledelsen, men som «hemmer» hvis det er manglende eierskap hos ledelsen.

Type «fremmere» og «hemmere» ble registrert i henhold til kategorier i spørreskjemaet mitt. Jeg måtte omarbeide kategoriene noe etter at jeg startet med å «intervjue» de forskjellige artiklene fordi de kategoriene jeg opprinnelig hadde laget ikke passet så godt med de svarene jeg fikk. Jeg utarbeidet derfor flere nye kategorier som gjorde at jeg i større grad klarte å gruppere svarene, noe som var nyttig for å se fellestrekk i mitt litteraturutvalg.

Som «fremmer» i mitt utvalg er det flest artikler (10 artikler) som nevner organisasjonskultur/endringskultur. Videre er det et ganske likt antall som nevner samarbeid, dedikert gevinstansvarlig, ledelsesforankring, gode verktøy/metoder, følge opp i hele

livsløpet, avklarte begreper/indikatorer og bruk av strategi/gevinstrealiseringsplan/kost-nytteanalyse.

Som «hemmere» er det flest som nevner uklare mål og kompliserte, uklare modeller for gevinstrealisering (11 artikler). Videre nevnes manglende organisasjonskultur/endringskultur for gevinstrealisering og at man ikke følger opp gevinstrealiseringen i hele livsløpet til prosjektet.

Fullstendig oversikt over alle «fremmere» og «hemmere» som ble nevnt i litteraturutvalget mitt finnes i tabell 8.

| Forskningsspørsmål 3 : Peker forskningen på faktorer som kan fremme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon? | Antall artikler som har nevnt denne faktoren |
|---|---|
| <i>Er eventuelle "fremmere" knyttet til noen av de følgende faktorene:</i> | |
| Organisasjonskultur/Endringskultur | 10 |
| Samarbeid | 6 |
| Endringsvilje | 1 |
| Egen gevinstansvarlig, nøkkelpersoner | 5 |
| Kompetanse om gevinstrealisering | 1 |
| Bedre prosjektledelse | 1 |
| Opplysningsarbeid, kommunikasjon | 2 |
| Porteføljestyling | 1 |
| Ledelsesforankring | 5 |
| Verktøy IKT/og/eller metodeopplegg | 4 |
| Kompetanse om gevinstrealisering, beste praksis | 2 |
| Begrepsavkalring og indikatorer | 4 |
| Hele livsløpet | 4 |
| Måling og rapportering og revisjon av gevinster | 2 |
| Strategi/gevinstrealiseringsplan/kost-nytteanalyse, | 4 |
| Skreddersy hvert prsjekt til gevinstrealisering | 1 |
| Bruke tid på innføring/gjennomføring | 1 |
| Fokus på samfunnsnytte på nasjonal, strategisk nivå | 1 |
| Sum "fremmere" | 55 |
| Forskningsspørsmål 4 : Peker forskningen på faktorer som kan hemme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon? | Antall artikler som har nevnt denne faktoren |
| <i>Er eventuelle "hemmere" knyttet til noen av de følgende faktorene:</i> | |
| <i>Vanskeligheter med kontekstualisering/oversettingsprosessen</i> | 1 |
| Manglende organisasjonskultur/endringskultur for å fremme gevinstrealisering | 6 |
| Mangelfullt samarbeid med prosjektledere og interne og eksterne | 3 |
| Mangler egen gevinstansvarlig, nøkkelpersoner | 2 |
| Manglende prosjektlederkompetanse | 3 |
| Manglende ledelsesforankring | 3 |
| For svake verktøy IKT/og/eller metodeopplegg | 1 |
| Følger ikke opp gevinstrealisering i hele livsløpet | 4 |
| Utilstrekkelig måling og rapportering og revisjon av gevinster | 2 |
| Uklare mål , kompliserte, uklare modeller for gevinstrealisering | 11 |
| Ikke sammenheng med virksomhetsstyringen for øvrig | 1 |
| Off aktører for lite fokus på gevinstrealisering | 1 |
| Gevinstrealisering brukes kun symbolsk | 1 |
| Sum "hemmere" | 39 |

Tabell 8 Oversikt over «fremmere» og «hemmere» som framkom i mitt litteraturutvalg

Det er altså nesten halvparten av artiklene som peker på faktorer som «hemmer» gevinstrealisering, og med det gis indikasjoner på at organisasjonsoppskrifta har rom for forbedringer. Breese et al. peker for eksempel på at gevinstrealisering som ide kun har fått en begrenset utbredelse, og at dette tyder på at det finnes noen store barrierer som begrenser

organisasjoners opptak av idéen (Breese et al., 2015). Utfra mine funn ser det ut som om idéen kan oppfattes som uklar og komplisert, og at det er mangler ved organisatoriske forhold som lederforankring, nøkkelpersoner og gevinstansvarlig.

I et instrumentelt perspektiv forutsettes en planmessig innføring der en sterk ledelse beslutter, og de ansatte iverksetter etter avtalt oppskrift. Mine funn indikerer at det er mange hindringer knyttet til organisatoriske forhold (lederforankring, gevinstansvarlig etc.) og også at planen som skal gjennomføres oppfattes som uklar. Dette er faktorer som tilsier at det i et instrumentelt perspektiv blir vanskelig å gjennomføre gevinstrealisering.

I mine funn trekkes organisasjonskultur/endringskultur fram som et viktig aspekt både som «fremmer» og «hemmer», men med motsatt fortegn. Hvis gevinstrealisering som organisasjonsoppskrift er avhengig av at organisasjonskulturen skal endres, og at organisasjonene viser en større vilje til endring, vil et viktig aspekt være at dette krever tid da organisasjonsendringer vokser gradvis fram. Institusjonaliserte organisasjoner er i henhold til Christensen et al. (Christensen et al., 2015, s. 52-53) mer komplekse og mindre endringsvillige. Sett i et slikt perspektiv er det ikke å forvente at gevinstrealisering som organisasjonsoppskrift tas raskt inn i organisasjonen. Man kan spørre om organisasjonsidéene tar tilstrekkelig hensyn til kompleksiteten i organisasjonene. Funnene mine kan tyde på at mange finner idéen for uklar til at de klarer å implementere etter oppskrift. De klarer hverken organisatorisk eller med rammeverk/metodikk å få dette tilstrekkelig tilpasset sin organisasjon. Vi ser for eksempel mange ulike varianter av metoder for gevinstrealisering på samme tid i norske offentlige IKT-prosjekter (Hellang et al., 2013).

I et ny-institusjonelt (myte) perspektiv er det viktig for organisasjonen at den framstår i samsvar med de institusjonelle omgivelsene. Gevinstrealisering kan sies å være en moderne og tidsriktig organisasjonsoppskrift, og der er derfor viktig for organisasjoner å kunne vise til at dette driver også de med. I tillegg kan et viktig moment være at gevinstrealisering er et krav, spesielt i offentlige prosjekter eller søknadsprosedyrer. Dette er forhold som kan gjøre gevinstrealisering mer benyttes, men hvis ikke det kontrolleres i etterkant er det en fare for et organisasjoner og prosjekter kun symbolsk tar gevinstrealisering inn i organisasjon, mens de egentlig fortsetter som tidligere.

I et translasjonsperspektiv åpner funnene mine for at det er stort behov for oversetting, men at gevinstrealisering kan fungere hvis oversettingen tar hensyn til organisasjoners struktur,

kultur, praksis og verdier. Det forutsettes videre i et slikt perspektiv at idéen lar seg oversette, at den er omformbar og «tøyelig». Ifølge Breese et al. vil oversettelsesprosessen ikke skje på et tidspunkt, men kunne foregå fra helt fra idéen dukker opp til den er fullt ut implementert i organisasjonen (Breese et al., 2015).

Ut fra teoriene i kapittel i kapittel 2 utledet jeg følgende forventninger til funn i forhold til forskningsspørsmål 3 og 4.

| | <i>3) Peker forskningen på faktorer som kan fremme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon?</i> | <i>4) Peker forskningen på faktorer som kan hemme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon?</i> |
|---|---|--|
| Rasjonelt perspektiv | Det som styrker organisasjonens formelle systemer: Sterk ledelse, det finnes klare linjer, oppgavedeling, regler, monitorering og rapportering. | Det som hindrer organisasjonens formelle systemer: Svak ledelse, det finnes ikke klare linjer ikke, og det er svak oppgavedeling, uklare regler, manglende monitorering og rapportering. |
| Kulturperspektiv | I de i tråd med verdiene og praksis i organisasjonen. Endring i organisasjonskultur tar tid – god tid er altså en fordel | GR ikke i de i tråd med verdiene og praksis i org. Ikke tråd med rådende organisasjonskultur. Endring i organisasjonskultur tar tid- dårlig tid er altså en ulempe |
| Ny-institusjonell eller myteperspektiv | GR en ide som er i takt med rådende organisasjonsmoter | GR en ikke en ide som er i takt med rådende organisasjonsmoter |
| Translasjonsteori | GR er kompatibel med organisasjonens struktur, kultur, praksis og verdier. GR fungerer bedre hvis det er oversettelseskompetanse i organisasjonen | GR er ikke kompatibel med organisasjonens struktur, kultur, praksis og verdier. GR fungerer dårligere hvis det ikke er oversettelseskompetanse i organisasjonen |

Tabell 9 Forventninger til funn, forskningsspørsmål 3 og 4

Mine funn peker på både organisatoriske forhold som lederforankring, nøkkelpersoner og gevinstansvarlig som er forventede funn i det rasjonelle perspektivet og organisasjonskulturens betydning som er et forventet funn i det kulturelle perspektivet. I et translasjonsperspektiv åpner funnene mine for at det er stort behov for oversetting, men at gevinstrealisering kan fungere hvis oversettingen tar hensyn til organisasjoners struktur,

kultur, praksis og verdier. Forventninger i det ny- institusjonelle perspektivet er mindre belyst i disse to forskningsspørsmålene, men i en av artiklene rapporteres det blant annet om at gevinstrealisering kun benyttes symbolsk. (Aubry et al., 2021)

7 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å finne utdypende kunnskap om gevinstrealisering, og hva som kan være avgjørende faktorer for å lykkes med denne organisasjonsoppskriften. Bakteppet er en stadig strammere økonomisk situasjon, og økte krav til effektivisering og omstilling både i privat og offentlig sektor. Mer kunnskap om gevinstrealisering vil kunne bidra til bedre ressursutnyttelse i framtida for organisasjoner eller prosjekter.

Basert på mine forskningsspørsmål har jeg gjennom en systematisk litteraturgjennomgang valgt ut 25 forskningsartikler for å søke svar på mine spørsmål. Jeg har forsøkt å undersøke om litteraturen gir støtte til teorier om organisasjonsoppskrifter som beskriver gevinstrealisering som en trendy idé som innføres uten at det i praksis medfører endring (gevinster), eller om gevinstrealisering som «oppskrift» faktisk kan gi positive effekter og økte gevinster.

Mine forskningsspørsmål var følgende:

1. Hva skjer med idéen ved implementering av gevinstrealisering?
2. Hva er effekt av implementeringen for organisasjonen?
3. Peker forskningen på faktorer som kan fremme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon?
4. Peker forskningen på faktorer som kan hemme innføringen av gevinstrealisering i en organisasjon?

Med utgangspunkt i det instrumentelle perspektivet, det kulturperspektivet, myteperspektivet og translasjonsteori har jeg analysert litteraturen som er inkludert i min litteraturgjennomgang. Analysen har hatt fokus på de fire forskningsspørsmålene og de forventningene til funn som ble utledet fra de fire teoriene.

Det første spørsmålet gjaldt hva som skjer med idéen gevinstrealisering ved implementering. Her tyder mine artikkelfunn på at gevinstrealisering er en ide som forutsettes oversatt, til tross for at det finnes ulike rammeverk, metoder, verktøy etc. Analysen min viste at det var størst samsvar mellom forventede funn og resultatene i mine utvalgte fem artikler i det ny- institusjonelle/myteperspektivet og translasjonsteorien. Her vil jeg blant annet vise til Breese

et al. som sier at oppskriften må oversettes for å passe inn i organisasjonens kontekst, og forfatterne antyder videre at nytten av organisasjonsideer er å finne i oversettelsen, men at kontekstualiseringen er en utfordring (Breese et al., 2015).

Effektene som rapporteres ved bruk av gevinstrealisering i mitt materiale er ikke entydig positive eller negative. Det er likevel interessant at idéen spres videre og får stadig større utbredelse, uten at de positive effektene klart påvises. Mine litteraturfunn tyder også på at en motivasjon for å adoptere gevinstrealisering som organisasjonsoppskrift er knyttet til at det er forventninger i allmenheten om at alle tidsriktige organisasjoner bør være opptatt av gevinstrealisering, til tross for at man kanskje ikke får ut effekter som planlagt. Resultatene i mitt litteraturutvalg kan analyseres i lys av alle de fire teoretiske perspektivene, men det var ikke mulig å si i hvilke av teoriretningene det var størst samsvar mellom forventede funn og resultatene.

De viktigste funnene når det gjelder faktorer som «fremmer» og «hemmer» gevinstrealisering var at mange oppfattet idéen som uklar. Videre at gevinstrealisering krever endringer i kultur, at det er vilje til å gjøre nødvendige organisasjonsendringer knyttet til blant annet eierskap fra ledelsen, gevinstansvarlig, prosjektledelse mv. Oppfølging av gevinstrealisering gjennom hele livsløpet var også et viktig poeng mange trakk fram. Det ble her siktet til at oppfølging av gevinster gjennom alle fasene fra planlegging til avslutning ville kunne bedre effekten av gevinstrealiseringen, og ikke minst gjøre at man etter prosjektets slutt visste om gevinster var realisert som forutsatt. Analysen min viste at det var størst samsvar mellom forventede funn og resultatene i mine utvalgte artikler i det rasjonelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og ved bruk av translasjonsteori. Mine funn fra litteraturanalysen peker på både organisatoriske forhold og organisasjonskultur som viktige faktorer for å fremmere/hemme gevinstrealisering. Videre framkom det av funnene i mine artikler at gevinstrealisering kan fungere hvis oversettingen tar hensyn til organisasjoners struktur, kultur, praksis og verdier.

Oppsummert vil jeg si at mine funn tyder på at gevinstrealisering *både* kan forstås som en trendy idé som innføres uten at den får effekter helt som forutsatt, men også at idéen kan gi positive effekter og økte gevinster. Det ser imidlertid ut som om mange organisasjoner har en vei å gå før de «knekker koden» for hvordan de skal få denne metodikken til å fungere etter hensikten.

Litteraturgjennomgangen har vist at organisasjonsoppskriften gevinstrealisering har gjennomgått en utvikling fra 1990-tallet, og har gått fra å være en ide kun for IKT-sektoren til i dag å være benyttet i all type sektorer, offentlig og privat. Jeg har i oppgaven vist til to eksempler på metoder/rammeverk for gevinstrealisering for å vise hva metodikken går ut på. Det finnes mange metoder og verktøy på markedet, både i Norge og internasjonalt. De to eksemplene kan illustrere at dette er en metode som du må følge gjennom flere faser for å få tatt ut gevinster som forutsatt. Et viktig poeng i Cranfield-modellen er at du gjennom evaluering kan finne potensiale for ytterligere gevinster, og at lærdommer fra ett prosjekt kan bringes videre til eventuelt nye prosjekter (Ward et al., 1996). I KS-modellen «Veikart for tjenesteinnovasjon» pekes det på at gevinstrealisering ikke er en separat prosess, men er innvevd i prosjektgjennomføringen (KS, 2019). Dette er i tråd med funnene i min studie som peker på at både organisatoriske forhold i den formelle strukturen og organisasjonskultur/endringskultur er viktige faktorer for å lykkes med gevinstrealisering.

Ut fra funn i denne litteraturgjennomgangen om gevinstrealisering ser jeg flere områder som kan være interessant å utforske nærmere. For eksempel kunne det være nyttig å se på hvordan man kan jobbe med organisasjonskultur/endringskultur i relasjon til gevinstrealisering for å få større effekt av metoden.

8 Figur og tabell

Figurliste

Figur 1 Benefit Management Model (Cranfield-modellen) (Ward et al., 1996)..... 12

Tabell liste

Tabell 1 Forventninger til funn ved implementering av gevinstrealisering (GR)..... 10

Tabell 2 Søkord Oria 17

Tabell 3 Søkord Web of Science 17

Tabell 4 Oversikt over innledende søk og systematiske søk 20

Tabell 5 Spørreskjema (featuremap) 22

Tabell 6 Litteraturoversikt..... 24

Tabell 7 Antall artikler med relevans for ulike forskningsspørsmål 25

Tabell 8 Oversikt over «fremmere» og «hemmere» som framkom i mitt litteraturutvalg 42

Tabell 9 Forventninger til funn, forskningsspørsmål 3 og 4 44

9 Referanser

- Ashurst, C. (2012). *Benefits Realization from Information Technology* (1st 2012. utg.). Palgrave Macmillan UK : Imprint: Palgrave Macmillan.
- Ashurst, C., Doherty, N. F. & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), 352-370. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.33>
- Aubry, M., Boukri, S. E. & Sergi, V. (2021). Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. *Project management journal*, 52(5), 434-452. <https://doi.org/10.1177/87569728211020606>
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International journal of project management*, 34(4), 761-778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Badewi, A. & Shehab, E. (2016). The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International journal of project management*, 34(3), 412-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.002>
- Berg, H., Holgeid, K., Jørgensen, M. & Volden, G. H. (2023). Successful IT projects – A multiple case study of benefits management practices. *Procedia computer science*, 219, 1847-1859. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.482>
- Boxenbaum, E., Jonsson, S. (2017). *Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges* (Bd. 2). SAGE Publications. https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/55359977/eva_boxenbaum_isomorphism_diffusion_and_decoupling_acceptedversion.pdf
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M. & Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International journal of project management*, 33(7), 1438-1451. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Universitetsforl.
- Coombs, C. R. (2015). When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. *International journal of project management*, 33(2), 363-379. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.012>
- DFØ. (2014). *Veiledere. Gevinstrealisering- planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. <https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2023). *Hva er gevinster av et prosjekt?* Hentet 08.02.2024 fra <https://prosjektveiviseren.digdir.no/god-praksis/gevinster/116>
- Doherty, N. F., Ashurst, C. & Peppard, J. (2012). Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies. *Journal of information technology*, 27(1), 1-16. <https://doi.org/10.1057/jit.2011.8>
- Flak, L. S. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Universitetsforl.
- Flak, L. S. & Grönlund, Å. (2008, Aug 31-Sep 05). Managing Benefits in the Public Sector. Surveying Expectations and Outcomes in Norwegian Government Agencies. *Lecture Notes in Computer Science* [Electronic government, proceedings]. 7th International Conference on Electronic Government, Turin, ITALY.

- Flak, L. S. & Solli-Sæther, H. (2013, Jan 07-10). Benefits Realization in eGovernment: Institutional Entrepreneurship or Just Hype? *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* [Proceedings of the 46th annual hawaii international conference on system sciences]. 46th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Maui, HI.
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review : releasing the research imagination* (2nd. utg.). SAGE.
- Hellang, Ø., Flak, L. S. & Paivarinta, T. (2012). Metoder og teknikker for gevinstrealisering. I L. S. Flak (Red.), *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Universitetsforlaget.
- Hellang, Ø., Skiftenes Flak, L. & Päivärinta, T. (2013). Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments. *Transforming government*, 7(1), 93-108. <https://doi.org/10.1108/17506161311308188>
- Helsedirektoratet. (2021). *Gevinstrealiseringsrapport En kunnskapsoppsummering fra Nasjonalt Velferdsteknologiprogram*. Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, KS. <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/gevinstrealiseringsrapporter-nasjonalt-velferdsteknologiprogram>
- Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Sjøberg, D. & Krogstie, J. (2021). Benefits management in software development: A systematic review of empirical studies. *IET software*, 15(1), 1-24. <https://doi.org/10.1049/sfw2.12007>
- Høiseth-Gilje, K., Lie, C.M, Hernes, S:M, Arnesen, T.G, Skogli, E. (2021). *Gevinstrealisering av innovasjon i offentlig sektor*. Menon Economics.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utgave. utg.).
- KarabingrupenAS. (2021). *FOU-prosjekt for KS Kommunesektorens organisasjon (nr. 204024) Gevinstrealisering i budsjett- og økonomiplanarbeidet*. <https://www.ks.no/contentassets/e5c33d78b31343f5a48f32603761576a/GEVINSTREALISERING-I-BUDSJETT-OG-OKONOMIPLANARBEIDET.pdf>
- KS. (2019). *Gevinstrealisering*. Hentet 07.03.2024 fra <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/gevinstrealisering/>
- Marnewick, C. (2016). Benefits of information system projects: The tale of two countries. *International journal of project management*, 34(4), 748-760. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.016>
- Mehta, S., Kiridena, S. & Ieee. (2019, Dec 15-18). Benefits Management in Infrastructure Projects: Towards a Best Practice Framework. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management IEEM* [2019 ieee international conference on industrial engineering and engineering management (ieem)]. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Macao, MACAO.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Musawir, A. u., Serra, C. E. M., Zwikael, O. & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International journal of project management*, 35(8), 1658-1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- NOU 2020:15. (2020). *Det handler om Norge — Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*.

- <https://www.regjeringen.no/contentassets/3b37c1baa63a46989cb558a65fccf7a1/no/pdfs/nou202020200015000dddpdfs.pdf>
- NOU 2022:10. (2022). *Inntektssystemet for kommunene*. K.-o. distriktsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/b6d3b121f9884eba9755c8ccd6e1afb3/no/pdfs/nou202220220010000dddpdfs.pdf>
- NOU 2023:8. (2023). *Fellesskapets sykehus. Styring, finansiering, samhandling og ledelse*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/dc00b0a95cf349748bf94d49189b6b2f/no/pdfs/nou202320230008000dddpdfs.pdf>
- NOU 2023: 4. (2023). *Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. H.-o. omsorgsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/b6d3b121f9884eba9755c8ccd6e1afb3/no/pdfs/nou202220220010000dddpdfs.pdf>
- Patón-Romero, J. D., Hannay, J. E. & Ieee. (2023, Jun 21-23). An Overview of the Understanding and Use of Assessment Methods in Benefits Management. *Conference on Business Informatics* [2023 ieee 25th conference on business informatics, cbi]. 25th IEEE International Conference on Business Informatics (CBI), Prague, CZECH REPUBLIC.
- Pereira, L., Sempiterno, M. & Jerònimo, C. (2021). Benefit realisation management: systematic literature review. *International Journal Agile Systems and Management*, 14, (2). <https://doi.org/10.1504/IJASM.202110041669>
- Ridley, D. (2012). *The literature review : a step-by-step guide for students* (2nd. utg.). Sage.
- Riksrevisjonen. (2015). *Riksrevisjonens undersøkelse av arbeid med gevinstrealisering i statlige ikt-prosjekter* (Reksrevisjonens administrative rapport nr. 1 2015, Issue.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner* (1. utg.).
- Serra, C. E. M. & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International journal of project management*, 33(1), 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Solli-Sæther, H. F., Leif Skifernes. (2012). Samhandling og nytte fra e-forvaltningsprosjekter. I L. S. Flak (Red.), *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. Universitetsforlaget.
- Svejvig, P. & Schlichter, B. R. (2020). The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model. *Project management journal*, 51(3), 312-327.
<https://doi.org/10.1177/8756972819896485>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (Bd. 5). Fagbokforlaget.
- Ward, J. & Daniel, E. (2012). *Benefits management: how to increase the business value of your IT projects*. John Wiley & Sons.
- Ward, J., De Hertogh, S. & Viaene, S. (2007). Managing benefits from IS/IT investments: An empirical investigation into current practice. 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07),
- Ward, J., Taylor, P. & Bond, P. (1996). Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice: 1. *European Journal of Information Systems*, 4(4).
<https://doi.org/10.1057/ejis.1996.3>
- Williams, T., Vo, H., Bourne, M., Bourne, P., Cooke-Davies, T., Kirkham, R., Masterton, G., Quattrone, P. & Valette, J. (2020). A cross-national comparison of public project benefits management practices - the effectiveness of benefits management frameworks in application. *Production planning & control*, 31(8), 644-659.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1668980>

- Williams, T., Vo, H., Bourne, M., Bourne, P., Kirkham, R., Masterton, G., Quattrone, P. & Toczycka, C. (2023). Benefits realisation: case studies in public major project delivery with recommendations for practice. *Production planning & control*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2256287>
- Zwikael, O. (2024). Benefits classification to enhance project value creation. *International journal of project management*, 42(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102574>
- Zwikael, O. & Huemann, M. (2023). Project benefits management: Making an impact on organizations and society through projects and programs. *International journal of project management*, 41(8), 102538. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102538>

10 Vedlegg

| Utvalgte artikler | Årstall | Tittel | Antall siteringer | Informasjon om siteringer er hentet fra |
|---|---------|---|-------------------|--|
| Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. | 1996 | Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice: 1. | 122 | Oria |
| Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. | 2008 | Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. | 123 | Web of Science |
| Flak, L. S., & Grönlund, Å. | 2008 | Managing Benefits in the Public Sector. Surveying Expectations and Outcomes in Norwegian Government Agencies. Lecture Notes in Computer Science [Electronic government, proceedings]. | 0 | Oria |
| Solli-Sæther, H. & Flak, Leif Skifernes | 2012 | Samhandling og nytte fra e-forvaltningsprosjekter. | 39 | Google Scholar, siteringer til boka til Flak der artikkelen til Solli-Sæter og Flak inngår |
| Ward, J., & Daniel, E. | 2012 | Benefits management: how to increase the business value of your IT projects. | 205 | Google Scholar, siteringer til boka til Ward og Daniel |
| Flak, L. S., & Solli-Sæther, H. | 2013 | Benefits Realization in eGovernment: Institutional Entrepreneurship or Just Hype? Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences [Proceedings of the 46th annual hawaii international conference on system sciences]. | 7 | Web of Science |
| Hellang, Ø., Skiftenes Flak, L., & Päiväranta, T. | 2013 | Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments. | 0 | Oria |
| Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. | 2015 | Benefits management: Lost or found in translation. | 43 | Oria |
| Coombs, C. R. | 2015 | When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. | 40 | Oria |
| Serra, C. E. M., & Kunc, M. | 2015 | Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. | 152 | Web of Science |
| Badewi, A. | 2016 | The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. | 85 | Oria |
| Marnewick, C. | 2016 | Benefits of information system projects: The tale of two countries. | 24 | Oria |
| Mehta, S., Kiridena, S., & Ieee. | 2019 | Benefits Management in Infrastructure Projects: Towards a Best Practice Framework. | 7 | Web of Science |
| Svejvig, P., & Schlichter, B. R. | 2020 | The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model. | 11 | Oria |
| Aubry, M., Boukri, S. E., & Sergi, V. | 2021 | Opening the Black Box of Benefits Management in the Context of Projects. | 10 | Oria |
| Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, KS | 2021 | Gevinstrealiseringsrapport. En kunnskapsoppsummering fra Norsk velferdsteknologiprogram | 0 | Ikke fagfelleverdert |
| Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Sjøberg, D. I. K., & Krogstie, J. | 2021 | Benefits management in software development: A systematic review of empirical studies. | 5 | Oria |
| Høiseth-Gilje, K., Lie, C.M, Hernes, S:M, Arnesen, T.G, Skogli, E. | 2021 | Gevinstrealisering av innovasjon i offentlig sektor. | 0 | Ikke fagfelleverdert |
| Karabingruppen AS | 2021 | FOU-prosjekt for KS Kommunesektorens organisasjon (nr. 204024) Gevinstrealisering i budsjett- og økonomiplanarbeidet | 0 | Ikke fagfelleverdert |
| Pereira, L., Sempiterno, M., & Jerônimo, C. | 2021 | Benefit realisation management: systematic literature review. | 3 | Google Scholar |
| Berg, H., Holgeid, K., Jørgensen, M., & Volden, G. H. | 2023 | Successful IT projects – A multiple case study of benefits management practices. | 0 | Oria |
| Patón-Romero, J. D., Hannay, J. E., & Ieee. | 2023 | An Overview of the Understanding and Use of Assessment Methods in Benefits Management. | 0 | Web of Science |
| Williams, T., Vo, H., Bourne, M., Bourne, P., Kirkham, R., Masterton, G., Quattrone, P., & Toczycka, C. | 2023 | Benefits realisation: case studies in public major project delivery with recommendations for practice. | 0 | Oria |
| Zwikael, O., & Huemann, M. | 2023 | Project benefits management: Making an impact on organizations and society through projects and programs. | 0 | Oria |
| Zwikael, O. | 2024 | Benefits classification to enhance project value creation. | 0 | Oria |

