



INSTITUTIONEN FÖR TILLÄMPAD IT

NYTTOREALISERING I OFFENTLIG SEKTOR

Incitament och hinder vid arbete med nyttor i
IT-projekt

Alexander Herlet Zachrisson

Niklas Jönsson

Kandidatuppsats:	15 hp
Ämne:	Informatik
År:	2019
Rapport nr:	2019:086

Sammanfattning

Nyttorealiserings handlar om hur organisationer bättre kan arbeta för att genomföra IT-projekt och realisera målbilder genom att fokusera på den bakomliggande nyttan. Många IT-projekt som genomförs idag når inte sin fulla målbild alternativt misslyckas helt i sitt införande, något som inte minst gäller offentlig sektor. Offentlig verksamhet i Sverige är ett särskilt intressant forskningsobjekt eftersom det sedan 2014 finns en guide från E-delegationen i nyttorealiserings och SKL genomför utbildningar inom ämnet.

De frågor som denna undersökningen fokuserar på är dels vilken roll nyttorealiserings har i offentlig sektors IT-projekt, dels vilka incitament respektive hinder som finns gentemot arbete med nyttorealiserings inom offentlig verksamhet.

För att besvara dessa frågor har fem intervjuer följt av en enkät, utformade utifrån ett ramverk för nyttorealiserings, genomförts med personer som representerar olika offentliga organisationer. Respondenterna har haft god insikt i hur verksamheternas IT-projekt genomförs.

Undersökningens främsta slutsatser är att nyttorealiserings fortfarande har en mycket liten roll inom den offentliga sektorn men att det är något som organisationerna vill arbeta med och ser incitament för. Många av de hinder som identifierats i studien visar på att det krävs en aktiv styrning för att förändra dels kulturen kring IT-projekt och dels att verksamheten fokuserar på nyttan bakom IT-lösningarna snarare än själva artefakterna.

Nyckelord

Nyttor, Effekt, Effekthemtagning, Utvärdering, Offentlig verksamhet, Hinder, Incitament

BENEFITS REALIZATION IN PUBLIC SECTOR

Incentives and inhibitors regarding benefit management in IT-projects

Abstract

Through benefits realization organizations can work to easier implement their IT-projects and realize goals by focusing on the underlying benefits. Many IT-projects carried out today do not reach their full scope or alternatively fail completely in their implementations, something that is certainly true for the public sector. The public sector in Sweden is a particularly interesting research object because of the 2014 guide regarding benefits realization from E-delegation and the training programs conducted by SKL on the subject.

The issues this study focuses on are the role of benefits realization in public sector IT-projects and what incentives and inhibitors exist in relation to benefits realization in the public sector.

To answer these questions five interviews followed by a survey, based on a benefits realization framework, have been conducted with people representing different public organizations. These respondents were selected because of their insight into how the IT-projects of their organizations are carried out.

The main conclusion of the study is that benefits realization still has a very small role in the public sector, but that organizations want to work more closely with it and see a lot of incentives for this. Many of the inhibitors the study found points to the fact that active management is needed to change the culture of IT-projects as well as the focus of the organizations which currently often lies on the artefacts themselves rather than the benefits behind these IT-solutions.

Keywords

Benefits, Benefits Review, Post-Implementation Review, Public sector, Incentives, Inhibitors

Tack!

Vi vill börja med att tacka de organisationer och respondenter som ställt upp med sin tid i samband med denna studie. Vi vill också ge ett stort tack till Kalevi Pessi, vår handledare, som vi haft en väldigt bra dialog med genom hela arbetet.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMMOMRÅDE	1
1.2	FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE	1
1.3	UPPLÄGG	2
2	TIDIGARE FORSKNING	2
3	TEORETISK BAKGRUND	3
3.1	NYTTREALISERING	3
3.2	ANDRA VIKTIGA BEGREPP	4
3.3	UTVÄRDERING	4
3.4	DEFINITION AV FRAMGÅNG	4
3.5	RAMVERK	6
3.5.1	<i>Nyttoplanering</i>	6
3.5.2	<i>Nyttohemtagning</i>	7
3.5.3	<i>Nyttoutvärdering</i>	7
3.5.4	<i>Nyttoexploatering</i>	7
4	METOD	8
4.1	INTERVJUER	8
4.2	ENKÄTUNDERSÖKNING	9
4.3	URVAL	10
4.4	METODDISKUSSION	10
5	RESULTAT	12
5.1	INTERVJUER	12
5.1.1	<i>Nyttoplanering</i>	12
5.1.2	<i>Nyttohemtagning</i>	14
5.1.3	<i>Nyttoutvärdering</i>	15
5.1.4	<i>Nyttoexploatering</i>	17
5.1.5	<i>Incitament och hinder</i>	18
5.2	ENKÄT	19
6	RESULTATANALYS OCH DISKUSSION	20
6.1	DISKREPANS MELLAN INSAMLINGSMETODER	20
6.2	EMPIRI KOPPLAT TILL RAMVERKET	21
6.3	NYTTREALISERINGENS ROLL I OFFENTLIG VERKSAMHET	23
6.4	INCITAMENT OCH HINDER	25
6.5	TEORI KONTRA PRAKTIK	27
7	SLUTSATS	28
8	REFERENSER	29
	BILAGA 1: RAMVERKET PÅ ENGELSKA	31
	BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	
	BILAGA 3: ENKÄT	
	BILAGA 4: TEMATISERING	

1 Inledning

I denna uppsats redogör vi hur stor roll nyttorealiserings har i Sveriges offentliga verksamheters IT-projekt och potentiella incitament respektive hinder vid arbete med nyttor.

1.1 Bakgrund och problemområde

Forskning visar att nyttorealiserings, om den får en god tillämpning, kan hjälpa organisationer att lyckas bättre med IT-investeringar (Ashurst, Doherty och Peppard 2008; Ashurst 2011; Coombs 2015). Allmänt känt är att IT-investeringar sällan når sin fulla potential (Coombs 2015) och det är inte ovanligt att IT-projekt klassas som misslyckade (Thomas & Fernández 2008; Standish Group 2013). Trots detta har organisationer inte tillämpat de modeller som forskningen tagit fram (Ashurst, Doherty och Peppard 2008; Ashurst 2011; Gwillim, Dovey & Wieder 2005; Breese, Jenner, Serra & Thorp 2015; Lundberg 2009).

Med bakgrund i ovanstående kommer denna studie att ta vid den tidigare forskningen i syfte att bidra med insikter från en, kvalitativt sett, tämligen utforskad kontext, nämligen offentliga verksamheter i Sverige. Sveriges offentliga sektor som kontext är intressant då det sedan 2014 funnits tydlig vägledning för nyttorealiserings riktad mot offentlig sektor (E-Delegationen 2014). Denna vägledning, samt ytterligare material finns numera även hos SKL, Sveriges kommuner och landsting (2019). Samtidigt skriver DIGG (u.å.), myndigheten för digital förvaltning som inrättades 2018, på sin hemsida att mognadsgraden hos statsförvaltningen, är låg. Även Digital Förvaltning (2019) visar i sin rapport att mognadsgraden inom nyttorealiserings, i det offentliga Sverige, är särskilt låg.

1.2 Frågeställning och syfte

Syftet med denna studie är att klargöra hur offentlig verksamhet i Sverige arbetar med nyttorealiserings i IT-projekt, samt identifiera incitament och hinder som driver respektive motverkar tillämpning av nyttorealiserings.

Forskningsfråga: Vilken roll har nyttorealiserings i den offentliga sektorns IT-projekt? Vad uppger de tillfrågade organisationerna för incitament och hinder som driver respektive motverkar nyttorealiserings?

Genom att försöka svara på den ställda frågan förväntas studien bidra med en bild över hur nyttorealiserings tillämpas i offentlig verksamhet samt ett ge ett bidrag i form av incitament för nyttorealiserings och framförallt tidigare kända såväl som okända hinder mot dess tillämpning.

Frågan kommer undersökas utifrån fem offentliga organisationer och det är inte organisationernas IT-projekt i sig som står i fokus utan tillämpningen av nyttorealiserings i dessa projekt.

1.3 Upplägg

I följande avsnitt presenteras inledningsvis tidigare forskning, begrepp och ett ramverk för nyttorealiserings. Därefter ges en genomgång i studiens metod och kritik gentemot denna. Resultatet presenteras i form av citat från genomförda intervjuer samt svar på den efterföljande enkäten. Slutligen redogörs resultatanalys och diskussion som avslutningsvis följs upp av de slutsatser som kunnat dras.

2 Tidigare forskning

Tidigare forskning har visat att strukturerat arbete med nyttorealiserings bär på potential att vända trenden som idag är att IT-projekt i stor utsträckning misslyckas med att leverera fördelar för verksamheten (Ashurst, Doherty & Peppard 2008; Ashurst 2011; Coombs 2015; Breese et al. 2015). Det har tagits fram modeller för hur ett sådant strukturerat arbete kan gå till (ex. "Benefits Management Process" av Ward & Daniel 2006) men forskningen visar också att dessa modeller och arbetssätt inte tillämpas i verkligheten (Ashurst, Doherty & Peppard 2008; Ashurst 2011; Gwillim, Dovey & Wieder 2005; Breese et al. 2015; Lundberg 2009). Det finns också forskning som undersöker och redogör orsaker till att organisationer inte arbetar med någon strukturerad form av nyttorealiserings och ett exempel på detta är Gwillim, Dovey och Wieder (2005). Författarna studerar två globala Australiensiska bolag och identifierar ett antal potentiella orsaker till att dessa organisationer inte arbetar med någon strukturerad form av nyttorealiserings (ibid.).

Klargöras skall det faktum att den tidigare forskning som hänvisas till i denna studie i vissa fall använder andra begrepp till vad denna studien ändå valt att tolka som nyttorealiserings. Gwillim, Dovey och Wieder (2005), som vi nämnde ovan, samt Thomas och Fernández (2008) använder begreppet "Post Implementation Review (PIR)" eller "ex-post", vilket kan ha olika innebörd beroende på läsare. PIR och ex-post kan innefatta enbart utvärdering av till exempel hur projektledningen har fungerat och behöver inte ha någon koppling till affärs- eller verksamhetsnytta (Petter, DeLone & McLean 2012). PIR och ex-post kan också vara, som vi valt att se det i denna studien, en av aktiviteterna i den mer omfattande processen som är nyttorealiserings. I fallet med Gwillim, Dovey och Wieder (2005) samt Thomas och Fernández (2008) har vi tolkat deras användning av PIR samt ex-post som synonymt med denna studiens tolkning av begreppet nyttorealiserings. Vår tolkning av nyttorealiserings återfinns i avsnitt [3.2 Andra viktiga begrepp](#).

Tillbaka till den tidigare forskningen redogörs här några av de orsaker till utebliven nyttorealiserings som identifierats av Gwillim, Dovey och Wieder (2005) samt annan tidigare forskning som visar på liknande orsaker: 1) Organisationerna har inte utvärdering av IT-projekt som en del i sin formella IT-styrning. Även Thomas och Fernández (2008) skriver att en orsak till utebliven uppföljning är på grund av dess avsaknad i den formella IT-styrningen. Även PMI (2018) förklarar i sin omfattande vägledning, inte att det är en orsak till utebliven nyttorealiserings men, att det är en väldigt viktig komponent för att lyckas med det. 2) Ansvariga är rädda för att utvärderingen kommer visa på negativa effekter eller avsaknad av nytta vilket kan påverka personens position negativt. I likhet med detta anges det i PMI (2018) att bestraffning av ansvariga kan hindra nyttorealiserings. 3) Om undersökningen visar

att projektet var lyckat måste nyttan realiseras och i vissa fall kan det innebära att avskeda anställda, vilket ansvariga då vill undvika trots att det var argumentet för investeringen. 4) Nyttan med ett projekt kan ibland ses som självklar och kräver därmed inte någon utvärdering. Detta är något även Lundberg (2009) nämner som ett av problemen bakom mindre lyckade IT-projekt. 5) Det saknas en baslinje att jämföra utfallet med vilket gör det väldigt svårt att utvärdera framgången i projektet. Thomas och Fernández (2008) identifierar också denna orsak, likaså Lundberg (2009) som även han menar att avsaknaden av en tillräckligt väl mätt baslinje är en av de stora orsakerna till att det är svårt för organisationer att lyckas identifiera och skapa affärsnytta med IT-projekt. Att etablera en baslinje innebär att dokumentera nuvarande prestation och status i verksamheten för att sedan kunna mäta hur projektets förändringar har påverkat verksamheten (Ward & Daniel 2012).

3 Teoretisk bakgrund

I detta avsnitt redogörs för begreppet nyttorealiserings, andra viktiga begrepp, samt två komponenter av nyttorealiserings, utvärdering respektive definition av framgång, eftersom de är centrala i processen att realisera nyttan. Utvärdering är viktigt då nyttorealiserings bygger på ett utvärderande arbete (Ashurst, Doherty & Peppard 2008) och det är viktigt att tydligt definiera när ett projekt skall ses som lyckat eftersom det annars kan bli en diskussion mellan olika individers syn på framgång (Tonnquist 2016). I slutet på avsnittet redogörs det ramverk som används i studien.

3.1 Nyttorealiserings

Nyttorealiserings är ett samlingsbegrepp som beskriver aktiviteter vilka genomförs i samband med projekt och vars syfte är att identifiera, planera, realisera, utvärdera och exploatera de nyttor projektet förväntas medföra till organisationen (Ashurst, Doherty & Peppard 2008). Sett till dess syfte är det förståeligt att de aktiviteter som arbete med nyttorealiserings innebär är viktiga för att organisationen skall kunna dra nytta av de resurser som investerats i projektet (Gwillim, Dovey & Wieder 2005; Lundberg 2009; Tonnquist 2016).

Nyttorealiserings har många olika benämningar, exempelvis använder Tonnquist (2016) effekthemtagning synonymt med nyttorealiserings. E-Delegationen (2014, s. 5) redogör ett antal begrepp som är synonyma. "Nyttorealiserings, nyttohantering, nyttohemtagning, effekthemtagning, nyttostyrning, effektstyrning och effektrealisering är alla olika namn för samma begrepp.". Denna uppsats följer deras exempel och tolkar dessa olika begrepp liktydigt.

Det finns en viss begreppsflora som kretsar kring nyttorealiserings där flera olika begrepp har samma innebörd eller skiljer sig väldigt lite åt. I avsnittet nedan klargörs ett antal av dessa begreppen och hur dessa tolkas i denna studie.

3.2 Andra viktiga begrepp

Syfte, effekt, effektmål och nytta är begrepp som dyker upp i litteratur som berör nyttorealiserings (exempel: E-Delegationen 2014; Tonnquist 2016; Lundberg 2009). Begreppen används olika, ibland synonymt och ibland kompletterande. E-Delegationen (2014, s. 34) ger ett exempel på effekt och effektmål där effekten är "Minska personalomsättningen" och effektmålet är "Minskad personalomsättning med 2% med början 2016". I E-Delegationens fall är effekten inte mätbar utan kompletteras med ett mätbart effektmål. Tonnquist (2016, s. 341) använder begreppen syfte och effektmål och förklarar att dessa "är i stort sett samma sak" och i de fall båda används är syftet inte mätbart utan kompletteras med ett mätbart effektmål. I denna studiens tolkas syfte respektive effekt synonymt och innebär en koncis motivering till ett projekt medan effektmål är en kvantifier- och mätbar formulering av denna motivering. Vidare till begreppet nytta förklarar E-Delegationen (2014) nyttan som en delmängd av effektmålet och det är den tolkningen vi har valt att använda i denna studie.

Sammanfattningsvis betyder, i denna studie, syfte och effekt samma sak, och effektmål är en mätbar formulering av syftet eller effekten. Effektmålet är i sin tur uppdelat i olika nyttor. För att effektmålet skall uppnås behöver dessa nyttor realiseras.

3.3 Utvärdering

En grundsten inom nyttorealiserings är olika former av utvärdering som kontinuerligt genomförs innan, under och även efter avslutade projekt (Ashurst, Doherty & Peppard 2008). Enligt Frisk (2011) är det ofta en svårighet för företag och organisationer att inom IT applicera lämpliga modeller och strategier för utvärdering eftersom dessa vanligen är framtagna med ett ekonomiskt synsätt och därmed ofta missar de organisatoriska förändringar som större IT-projekt medför. Detta kompliceras ytterligare av att forskningen inom IS är fragmenterad och att grundläggande begrepp som värde har ett flertal tolkningar (Frisk 2011; Breese et al. 2015) och likaså framgång (Thomas och Fernández 2008). Enligt Coombs (2015) har det sedan år 2000 skett en nedgång i antalet forskningsartiklar om utvärdering av IS/IT-projekt och de som skrivs fokuserar snarare på förstudier och investeringsunderlag än på utvärderingar av projekt efter införande. Gwillim, Dovey och Wieder (2005) och Thomas och Fernández (2008) menar båda på att många organisationer inte inför strategier eller modeller för utvärdering och nyttorealiserings trots den stora ekonomiska vikt som IT-projekt har. Ashurst, Doherty och Peppard (2008) anger att organisationer hittills inte har lyckats att överföra de modeller och strategier som forskningen tar fram till praxis inom sina verksamheter.

3.4 Definition av framgång

I nyttorealiserings finns, som nämnt, aktiviteter vars syfte är att identifiera de potentiella nyttor som tillsammans utgör projektets effektmål (E-Delegationen 2014; Tonnquist 2016). Dessa nyttor, följer sedan hela nyttorealiseringsprocessen och bör även utgöra en av dimensionerna i ett flerdimensionellt mått på framgång (Thomas & Fernández 2008; Nelson 2005). Projektledning i form av exempelvis tid, budget och teknisk lösning, är en annan

dimension i måttet på framgång (Thomas & Fernández 2008; Nelson 2005; Doherty, Ashurst & Peppard 2012; PMI 2018). Nelson (2005) exemplifierar innebörden av flerdimensionell syn på framgång när han redogör för att ett projekt kan vara ett "framgångsrikt misslyckande" ("successful failure"). Ett "framgångsrikt misslyckande" har varit framgångsrikt i projektmanagement-dimensionen men misslyckats att leverera de tilltänkta nyttorna och i förlängningen effektmålet (Nelson 2005). Tvärtom har en "misslyckad framgång" gått över tid och budget, men ändå levererat tilltänkta nyttor och därmed önskat effekt (ibid.). Ashurst, Doherty och Peppard (2008) studerade ett antal projekt som visade på denna flerdimensionella beskaftenhet då några av projekten sågs som framgångsrika gällande projektmanagement men som misslyckade i form av nytta och följaktligen att tolka som framgångsrika misslyckanden (Nelson 2005). Huruvida ett IT-projekt bedöms som framgångsrikt eller misslyckat påverkas således av vilka dimensioner som inkluderas i bedömningen (Tonnquist 2016; PMI 2018) och enligt Doherty, Ashurst och Peppard (2012) bör organisationer vända blicken mer åt nyttodimensionen.

De två dimensionerna, projektmanagement och effektmål eller nyttor, av måttet på framgång skall inte utvärderas samtidigt (Nelson 2005; Tonnquist 2016). Eftersom projekt är en tillfällig organisation skall denna avvecklas när dess arbete är avslutat, och i fallet med IT-projekt innebär detta ofta strax efter leveransen av en produkt, en implementering eller ett system (Tonnquist 2016). Huruvida projektet nått tid, budget och uppfyllt en teknisk specifikation, d.v.s. projektmanagement-komponenter, är möjligt att räkna ut i någorlunda direkt anslutning till projektets avslut (Nelson 2005; Tonnquist 2016). Vad gäller de planerade nyttorna kan dessa däremot sällan räknas hem direkt (Petter, DeLone & McLean 2012; Tonnquist 2016) utan det kräver ett kontinuerligt arbete under en längre tid efter att projektet är avslutat, ibland flera år (Lundberg 2009). Huruvida ett projekt är framgångsrikt i båda dimensionerna är med utgångspunkt i ovanstående något som kan ta flera år att få ett fullständigt svar på (Lundberg 2009; Tonnquist 2016).

En ytterligare aspekt i mått på framgång är att projekt med vagt formulerade mål kan vara utsatta för tolkning och subjektivitet när de bedöms (Hussein, Saad & Zidane 2015). Tonnquist (2016), som också lyfter denna problematik, menar att ett från början tydligt och mätbart effektmål kan underlätta då det minskar risk för subjektivitet och skilda förväntningar, dock förklarar Petter, DeLone och McLean (2012) att måtten idag blir allt mer subjektiva och svåra att kvantifiera.

Sammanfattningsvis är mått på framgång flerdimensionellt (Thomas & Fernández 2008; Nelson 2005) och det kan ta flera år innan det är möjligt att få ett fullständigt svar på graden av framgång (Lundberg 2009; Tonnquist 2016) och när det är dags för bedömning finns det risk för subjektivitet (Hussein, Saad & Zidane 2015; Petter, DeLone & McLean 2012) om målen från början inte är tillräckligt kvantifierade och mätbara (Tonnquist 2016).

3.5 Ramverk

Ett sätt att se på nyttorealiserings genom ramverket "The benefits realization competences framework" av Ashurst, Doherty och Peppard (2008). Ramverket bygger på ett antal aktiviteter vilka i sin tur definierar fyra kompetenser som underbygger den förmåga en organisation behöver för att arbeta strukturerat med nyttorealiserings. I avsnitten som följer, och vidare i studien, beskrivs dessa kompetenser istället som arbetsområden.

Nyttoplanering	Nyttohemtagning	Nyttoutvärdering	Nyttoexploatering
Aktiviteter	Aktiviteter	Aktiviteter	Aktiviteter
Identifiera strategiska drivkrafter bakom projektet.	Upprätta en agil och förändringsbar projektlivscykel.	Ha etablerade projektutvärderingskriterier kopplade till er IS/IT portfölj.	Efter implementering eller projektavslut ha etablerat tydligt ägandeskap för kontinuerlig uppföljning och realisering av nyttor.
Intressentanalys med fokus tilltänkta nyttor.	Aktivt leder förändringsarbete med fokus på att realisera tilltänkta nyttor.	Systematisk nyttobaserad projektutvärdering.	Efter implementering eller projektavslut ha kontinuerlig träning och utbildning i nya arbetssätt i syfte att realisera nyttor.
Identifiera och definiera potentiella nyttor.	Kontinuerligt engagera projektets intressenter.	Skapa en plan för ej ännu realiserade, eller under projekts gång tillkomna nyttor.	Efter implementering eller projektavslut ha kontinuerlig utveckling av nya arbetssätt för att realisera ytterligare nyttor.
Relatera nyttor till verksamhetsprocesser.	Under och efter projektet genomföra kontinuerlig anpassning av arbetssätt och verksamhetsstruktur för att realisera nyttor.	Upprätta "lessons learned"-sessioner vid milstolpar samt efter avslutat projekt.	
Relatera nyttor till intressenter.	Fokus på nyttorealiserings vid kompromisser i tid, budget och tekniska funktioner.	Utvärdering av projektets bidrag till den övergripande IS/IT "roadmapen".	
Relatera potentiella nyttor till organisationspåverkan.	Kontinuerligt uppdatering av den riskbedömning som gjorts i nyttoplaneringen.		
Relatera den tekniska lösningen till de tilltänkta nyttorna.	Implementera verksamhetsförändringar med fokus på tilltänkta nyttor.		
Upprätta en plan för att realisera nyttorna.	Utbilda personal för att realisera tilltänkta nyttor.		
Upprätta ett ramverk för hur de behövda verksamhetsförändringarna skall genomföras.			
Riskbedömning över verksamhetsförändring och nyttorealiserings.			

Tabell 1 - Ramverket översatt till svenska. För ramverket på engelska, se [Bilaga 1: Ramverket på engelska](#).

3.5.1 Nyttoplanering

I ramverket är syftet med nyttoplanering att identifiera drivkrafterna till projektet, genomföra intressentanalyser samt identifiera och relatera potentiella nyttor till olika aspekter av verksamheten. I detta inledande arbetsmoment, som sker i början av ett projekt, skall det även utstakas en plan som redogör hur de tilltänkta nyttorna senare skall realiseras (Ashurst, Doherty & Peppard 2008). Även i litteratur som är mer åt det praktiska hållet och som vägleder hur nyttorealiserings kan tillämpas, till exempel PMI (2018, s. 27), lyfts väldigt liknande aktiviteter i ett moment som PMI benämner "Identify stage".

3.5.2 Nyttohemtagnig

Ashurst, Doherty och Peppard (2008), liksom Lundberg (2009), förklarar att nyttorna inte realiserar sig själva utan kräver aktivt arbete för att införlivas, och det är vad arbetsområdet nyttohemtagnig går ut på. Ashurst, Doherty och Peppard (2008) menar att nyttohemtagnig kräver en agil projektmodell som kontinuerligt engagerar intressenterna (PMI 2018) och som går ut på att genomföra verksamhetsförändringar i syfte att realisera nyttan. För att verksamhetsförändringarna skall få genomslag behöver projektet också aktivt arbeta med att utbilda intressenterna i nya arbetssätt som genererar nyttan (Ashurst, Doherty & Peppard 2008).

3.5.3 Nyttoutvärdering

För att avgöra om nyttorna är uppnådda krävs utvärdering. I nyttoutvärderingen bedöms projektets mått på framgång kontinuerligt genom att se till vilken grad effektmålet är uppnått samt hur projektet bidrar till verksamhetens övergripande IS/IT-arkitektur (Ashurst, Doherty & Peppard 2008). Detta är något som även Lundberg (2009) lägger mycket vikt vid i sin nyttorealiseringsmodell och beskriver att det är en brist hos många företag.

”[...] Nej, bristen ligger framförallt i att nyttan inte följs upp under tiden förändringarna genomförs, ingen arbetar aktivt med att realisera nyttan och ingen följer heller upp om målen för nyttan uppnås i slutänden. [...]” (Lundberg 2009, s.7)

Om utvärderingen visar att nyttor ej realiserats, blivit partiellt realiserade, eller om nya nyttor identifierats, skall en plan, som redogör för den vidare bearbetningen av dessa nyttor, upprättas (Ashurst, Doherty & Peppard 2008). Utöver denna utvärdering förklarar författarna att projektets medlemmar bör genomföra 'lessons learned' i syfte att förbättra framtida projekt.

3.5.4 Nyttoexploatering

Ashurst, Doherty och Peppard (2008) menar, som nämnt tidigare, att nyttor kan ta lång tid att realisera (Petter, DeLone & McLean 2012; Lundberg 2009; Tonnquist 2016) och det är viktigt att fortsätta arbeta med realisering och exploatering av nyttor även efter projektavslut. Med nyttoexploatering menas att etablera tydligt ägandeskap för vidare, kontinuerlig, uppföljning och realisering av nyttor, upplärning och träning i de nya arbetssätt som krävs för att nyttorna skall införlivas (Ashurst, Doherty & Peppard 2008). Även PMI (2018) lägger i sin vägledning stor vikt vid att etablera tydligt ägandeskap av nyttor. Utöver detta skall arbetssätt kontinuerligt vidareutvecklas med fokus på nyttoexploatering (Ashurst, Doherty & Peppard 2008).

4 Metod

I detta avsnitt beskrivs den metod vi ansåg innehålla de förutsättningar som behövdes för att kunna generera insikter som skulle kunna svara på studiens frågeställning.

Den litteratur som används i studien har vi delat upp i två kategorier. Dels refererar vi till akademisk litteratur, främst den som är publicerad i välrenommerade tidskrifter, dels till mer metodologisk litteratur i form av läroböcker, metodböcker och vägledningar, som mer är inriktade på tillämpning.

Då vi inte statistiskt skulle bevisa ett fenomen utan istället var ute efter insikter antog vi, i enlighet med Bell och Waters (2016), ett kvalitativt perspektiv med primär datainsamling genom semistrukturerade intervjuer. Eftersom vi ville tillämpa öppna och semistrukturerade intervjuer ställde vi frågor som indirekt berörde ramverkets fyra arbetsområden och gick inte in på de specifika aktiviteterna i respektive område. För att undersöka respektive aktivitet utformande vi istället en kompletterande enkätundersökning för att ta reda på hur stort fokus varje organisation har haft på respektive aktivitet.

Urvalet består av fem organisationer, eller fall. I varje separat fall genomfördes den kvalitativa och semistrukturerade intervjun samt den kvantitativa enkätundersökning en gång vardera. Respondenterna i varje organisation var en eller två personer som var insatta i hur deras respektive IT-projektprocess såg ut. Mer om urvalet och de två datainsamlingsmetoderna presenteras i avsnitten nedan.

4.1 Intervjuer

Som primär datainsamlingsmetod användes semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna skulle samla information om dels hur organisationerna arbetar med nyttorealiserings, dels vilka incitament de ser för arbete med nyttorealiserings samt hinder mot detta. Vad gäller organisationernas arbete med nyttorealiserings avgränsades intervjuerna till att fokusera på ramverkets fyra arbetsområden, nyttoplanering, nyttohemtagning, nyttoutvärdering och nyttoexploatering. Anledningen bakom avgränsningen är att intervjuerna hade blivit för omfattande om varje aktivitet i respektive arbetsområde skulle kartläggas, dessa behandlas istället i den efterföljande enkäten.

Intervjufrågorna var inte formulerade utifrån ramverkets terminologi utan istället användes andra vanligt förekommande begrepp som ändå omfattar ramverkets alla arbetsområden, om än mindre explicit. Vi valde denna formulering på frågorna i förhoppning av att få en mer holistisk och naturlig bild över organisationernas nyttorealiseringsprocess och därefter tolka svaren i relation till ramverkets fyra arbetsområden. I den efterföljande enkäten används däremot ramverket terminologi och detta på grund av att det är de specifika aktiviteterna vi frågar efter. Incitament och hinder för arbete med nyttorealiserings identifierades dels genom frågor som specifikt behandlade detta, dels indirekt i samband med andra frågor eller utläggningar från respondenten.

En första pilotintervju genomfördes för att prova frågorna och samtidigt få en chans att öva på att hålla en intervju. En insikt efter pilotintervjun var att incitament och hinder förekom

både implicit och explicit i samband med olika frågor. För att underlätta för oss själva i den senare analysen adderades två frågor, se fråga 6 och 7 nedan, till de efterkommande intervjuerna som skulle hjälpa oss att sammanfatta incitament och hinder som tagits upp under intervjun. I övrigt visade sig frågorna vara fullt fungerande och intervjun genererade tillräckligt med data för att kunna användas som ett av studiens fall.

6. Kan du sammanfatta vilka incitament du ser till varför ni skulle arbeta med nyttorealiserings.

7. Kan du sammanfatta vilka orsaker du ser till varför ni idag inte arbetar med nyttorealiserings.

Varje intervju spelades in med respondenternas godkännande, vilket gjorde att vi kunde fokusera på intervjun och inte behövde ta anteckningar på plats. Varje intervju transkriberades och undertecknade gick tillsammans igenom hela intervjun och underströk det som var av relevans för studien och som sedermera utgjorde grunden till empirin. Empirin som berör ramverkets fyra arbetsområden presenteras i resultatet i form av ordagranna citat uppdelat enligt de fyra arbetsområdena. I syfte att göra resultatet mer koncist och pedagogiskt har vi i resultatanalysen kompletterat de ordagranna citaten med en större tabell (se [tabell 6](#)) som, baserat på vår tolkning av resultatet, mer koncist redogör respektive intervju utifrån arbetsområdena. Empirin som berör den andra delen av forskningsfrågan, incitament och hinder vid nyttorealiserings, presenteras också i tabellform men som teman. Fullständig härledning av dessa teman återfinns i [Bilaga 4: Tematisering](#).

Längden på intervjuerna varierade mellan 37 minuter som längst och 30 minuter som kortast.

4.2 Enkätundersökning

Som kompletterande datainsamlingsmetod med syfte att triangulera, samt att specifikt ställa frågor i direkt relation till ramverket, följdes respektive intervju upp av en enkätundersökning (se [Bilaga 3: Enkät](#) för enkätens utformning). Enkätundersökningen genomfördes efter intervjuerna i syfte att eliminera risken för att intervjusvaren skulle påverkas av den då redan genomförda enkäten. Ett argument till att istället ha genomfört enkätstudien före intervjuerna hade varit att få en första inblick i hur de arbetar samt att respondenterna då även skulle haft möjlighet att förbereda sig mer inför intervjuerna och kanske tillhandahållit information som nu inte redogjorts. Samtidigt anger Gwillim, Dovey och Wieder (2005) att respondenter i enkätstudier inledningsvis uppger sig arbeta med nyttorealiserings men vid närmare undersökning av frågan framgår det att detta inte är fallet. Vi valde därför första alternativet, att inleda med intervju för att sedan följa upp med enkätundersökningen.

I enkäten fick respondenterna utifrån en Likertskala svara på hur stort fokus de har på respektive aktivitet inom ramverkets fyra arbetsområden (se tabell 1 för samtliga aktiviteter). Vi valde att använda Likertskala eftersom det är ett sätt att få en bedömning på organisationernas fokus på respektive aktivitet och samtidigt är, trots sina begränsningar, användbar då enkätstudien i vårt fall är en kompletterande källa som inte betonas lika

mycket som intervjuerna (Bell & Waters 2016). Skalan på enkäten var 1–5 samt "N/A" där 1 var väldigt lite fokus och där 5 var väldigt stort fokus och "N/A" innebar att de inte arbetar med den aktiviteten överhuvudtaget vilket följaktligen gör frågan ej tillämplig. Alternativet "N/A" användes aldrig av respondenterna och redovisas därför inte i rapporten.

4.3 Urval

Vi har valt att fokusera på offentlig verksamhet i Sverige eftersom nyttorealiserings är något samtliga organisationer bör arbeta med, men kanske speciellt inom offentlig verksamhet då det finns en skyldighet att få ut det mesta av skattepengarna i de IT-investeringar som görs (E-Delegationen 2014). En ytterligare motivering till att genomföra studien i denna kontext är den tidigare nämnda vägledning som finns för offentlig verksamhet vad gäller just uppföljning samt nyttorealiserings (SKL 2019; E-Delegationen u.å.). På grundval av detta innehar våra respondenter olika roller och är från olika offentliga verksamheter.

Urvalet bestod i huvudsak av personer med övergripande, strategisk, inblick i antingen IT-investeringar eller i arbetet med nyttorealiserings i sin respektive verksamhet. En av respondenterna var mer operativ och direkt involverad i IT-projekt då denne hade rollen som projektledare. Vi har genom urvalet försökt inkludera flera nivåer av det offentliga Sverige med representanter för kommunala och statliga organisationer.

Organisation 1 - CIO på statlig myndighet.

Organisation 2 - CIO på kommunalt bolag.

Organisation 3 - IT-Projektledare och utbildare inom nyttorealiserings på statlig myndighet.

Organisation 4 - CIO samt kommunikationschef på kommun.

Organisation 5 - IT-strateg på kommun.

4.4 Metoddiskussion

Den metod vi valt har, likt omfattningen av en kandidatuppsats, sina begränsningar. Vårt val av metod har givit oss en bild av nyttorealiserings i offentlig verksamhet i Sverige, men det finns mycket mer information om detta att hämta hos dessa organisationer. Genom att komplettera intervjuer med dokumentanalys och observationer i form av att deltaga från ax till limpa i ett IT-projekt kan du nå in till kärnan av vad som faktiskt sker i projekten och på detta vis få en mer realistisk bild av nyttorealiseringsens roll. Det är också ett rimligt antagande att den insamlade datan från intervjuer också får en högre reliabilitet om den trianguleras med dessa kompletterande metoder.

En annan aspekt att ha i åtanke vid vidare forskning är en eventuell breddning av urvalet. Det finns offentliga organisationer i Sverige som arbetar med nyttorealiserings, Lantmäteriet är ett sådant exempel (Tonquist 2016). En av respondenterna nämner i samband med en fråga om utvärdering av nyttor, att Tullverket har "en alldeles utmärkt projektmodell och har jobbat med det i flera år. [...]". Respondenten fortsätter och pekar däremot på andra

bekymmer då ”Deras största problem är när de har en slutrapport, vem vill ha den? Det var lite oroväckande att ingen var nyfiken på hur det gick och varför, vad har vi lärt oss o.s.v. [...]”, vilket kan vara intressant för vidare forskning.

Det finns ytterligare aspekter av urvalet att utveckla till vidare forskning och det är att ha med fler representanter från respektive organisation. Exempelvis uppger vissa av organisationerna i denna studie att de har personer som är ansvariga för att följa upp och utvärdera projekt men att personerna i fråga inte har några direkta krav på sig. Dessa personer hade varit intressanta att intervjua i en framtida studie för att reda ut vad som görs med det ansvaret. En annan forskargrupp med ett mer utvecklat angreppssätt på urvalet är Thomas och Fernández (2008), som i viss mån skriver om nyttorealiserings, och likt denna studie har en explorativ ansats, har i sina 36 fall intervjuat en strategisk person och en projektledare. Vi tror detta är bra då du dels får en bild av hur organisationen på strategisk nivå ser på nyttorealiserings dels hur det fungerar i praktiken genom att prata med projektledare som skall ha den mest centrala rollen i projekten.

5 Resultat

I detta avsnitt presenteras empirin från de intervjuer och enkäter som i studien genomförts. Empirin som berör intervjuerna är utformad i form av ordagranna citat med kompletterande beskrivning och kan uppfattas som tungrodd. I resultatanalysen har empirin tolkats och sammanställts i en betydligt mer koncis och överskådlig tabell (se [tabell 6](#)).

Vi vill notera att organisation fyra och delvis organisation fem står inför ett skifte i projektmodell/styrning där de går från att inte ha arbetat med nyttorealiserings alls till att nu ha en vision om att i framtiden ha stort fokus på just nyttan med IT-projekt.

5.1 Intervjuer

Intervjuerna berörde, som nämnt i metodavsnittet, inte explicit aktiviteterna i ramverkets respektive arbetsområden, utan ger istället en generell bild över organisationernas arbete med nyttorealiserings samt incitament och hinder kring detta. Empirin presenteras i form av citat och intill respektive citat framgår också vilken organisation som yttrat detta.

5.1.1 Nyttoplanering

Det framgår av intervjuerna att organisationerna i denna studie har, och har haft, bekymmer med att i ett inledande skede identifiera potentiella nyttor och upprätta kvantifierbara mål som i senare aktiviteter kan följas upp.

”Ah jag skulle säga att vi tyvärr inte ligger så långt fram när det gäller dessa bitarna. Jag tror att det underförstått är det som driver och motiverar stora förändringar och stora projekt och kostnader. Men jag tror många gånger sätter man målet att implementera ett nytt system. [...]. Och jag håller med att det inte är målet i sig, det är inte liksom så ju fler system vi inför desto bättre blir vi. Utan det är ju fullt relevant att fokusera lite mer på vad blir den faktiska nyttan.” (Organisation 2)

”Ja, det [nuläge] gör man ju. Sen gör man ju ett börläge. Fast jag vet inte om man mäter och tänker nytta så på det sättet.” (Organisation 3)

Vi återvänder senare i intervjun till en liknande fråga om huruvida organisation tre identifierar samtliga potentiella nyttor och får svaret, nej.

”Nja, det kan bli bättre. Vi använder ju Ekonomistyrningsverkets business case mall, där man tittar på kvalitativa och kvantitativa nyttor. Men vi har inte så hög mognadsgrad ännu. [---] problemet vi har här är att det är så stora projekt att nyttorealiserings har varit att man schablonmässigt sagt att ‘5% skall vi spara på denna kostnaden’ men det är jättesvårt att räkna hem det. Vi behöver bryta ned våra nyttor i mindre nyttor [...]” (Organisation 3)

Organisation fyra förklarar att arbetet fram till idag har varit totalt ostrukturerat och att arbete med nyttor inte har varit på tal tidigare. Däremot står de som nämnt inför ett skifte i hur de arbetar med IT-projekt.

”Alltså idag uppstår det IT överallt i hela organisationen, det är nästintill lite skugg-IT. [---]. Jag tror inte ens du kan kalla det projekt. [---]. Vi tänker ju oss att man måste börja med att titta på en kravbild som inte handlar om en lösning. Alltså, så här, vi har ett krav på att ‘vi skall få in det här nya fina systemet för då kommer allting lösa sig’ utan vi vill se hela processen. Brukar jämföra det med hur vi har vår cykelförmån. [...]. Om syftet var att vi skall cykla mer till jobbet varför finns det då ingenstans där man kan duscha och hänga av sig o.s.v.? [...] vi behöver lösa det och då behöver vi förstå hela den bilden. Det är så vi kommer jobba mycket mer. Vi kommer också jobba ganska kravställande vad gäller nyttokalkylering.” (Organisation 4)

Som tidigare nämnt står även organisation fem inför ett eventuellt skifte i arbetssätt och de förklarar att nyttoanalys är något som börjat komma i fokus men att det tidigare varit dåligt.

”Det [IT-projektprocessen] har inte funnits någon riktigt bra struktur för det. [...] det ska falla ut någon typ av nyttoanalys/effekthemtagning. Det är väldigt viktigt nu, det är nu vi börjar känna att det ska finnas med i projektet redan från början. Det har varit för dåligt tidigare.” (Organisation 5)

Organisation ett inleder med att de inte har nyttorna klara när ett projekt drar igång.

”Först måste vi ha nyttorna klara innan vi drar igång projektet, och där har de flesta bekymmer, som jag stött på.” (Organisation 1)

Senare förklarar organisationen att ett nuläge, där man försöker identifiera alla potentiella nyttor, ändå tas fram och att det är något man arbetar ganska mycket med.

”Jo men det finns ju alltid med att beskriva nuläget och förändringen och vad det är för nyttor med förändringen. [---]. Ja vi lägger ju ganska mycket tid på att göra sådana nytto-workshoppar för att lyfta fram - rimligt mycket tid läggs ju på det.” (Organisation 1)

Vid ett annat tillfälle beskriver organisationen att dessa nyttor är vagt definierade och inte följs upp.

”Väldigt sällan [används nyttorna] för att mäta skillnaden då. Det är inte så kvantifierbart nuläge, om vi pratar om en höjd kvalitet eller lättare att hitta är det svårare. ‘Hur mycket lättare, 7 eller?’” (Organisation 1)

Avslutningsvis fick respondenterna svara på en fråga som berör huruvida de tror nyttor överdrivs för att få ett projekt godkänt. I tabellen nedan har deras svar sammanställts.

	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Tror du att det finns någon risk för att man överdrivs potentiella nyttor för att få ett godkännande för projektet?	Det är möjligt	Ja	Ja	Ja	Det är möjligt

Tabell 2 - Respondenternas svar på om det finns en risk att nyttor överdrivs i syfte att få ett godkännande

5.1.2 Nyttohemtagning

Det som redogjordes under intervjuerna och som kan kopplas till nyttohemtagning skiljer sig mellan organisationerna. Organisation ett och tre förklarar båda att ansvaret ligger på verksamheten att hämta hem nyttan. Organisation ett fortsätter med att de idag utser en person som är ansvarig för nyttan men att de i dagsläget inte jagar eller följer upp denna - det är dock något som de tror kan vara bra att börja göra.

”[...]. Vi gör ju nya system eller nya processer tillgängliga sen är det upp till var och en att använda dessa i verksamheten. [---]. I modellen finns det ju vem som är ansvarig för att följa, eller hämta [nyttan], men det är sällan vi jagar dessa personerna på att verkligen redovisa hur det har gått. Där är ju i så fall en förbättringspotential. Vi talar om vem det är som skall följa nyttan men inte att de faktiskt gör det.” (Organisation 1)

För organisation två är målet att införa ett system, nyttofokuset saknas, men organisationen kan göra kompromisser och förändra projektets omfattning för att få ett bättre utfall.

”[...]. Det har varit lite stökigt i vissa projekt där man kanske inte har hållit sig till scopet och scopet har förändrats under resans gång. [...] Jag skulle säga att det finns ju en risk att det blir misslyckat om man tillåter scopet att förändras radikalt under resans gång. I det här fallet blev det snarare bättre för man insåg under resans gång att ‘vi kanske borde göra på det här sättet.’” (Organisation 2)

Organisation tre driver lite djupare på ansvarsfördelningen mellan projekt och verksamhet och förklarar att ett projekt ju läggs ned efter att projektmålen är uppnådda och att det således bör ligga på verksamheten att hämta nyttorna.

”Men egentligen, om man nu skall följa ESVs råd är nyttohemtagning inget som någon i ett projekt är ansvarig för. Ett projekt är ansvarig för att leverera projektmål men nyttohemtagningen ligger ju på verksamheten att hantera. [...]. Om det skall fungera riktigt bra med nyttohemtagning måste linjen ha insett att de behöver ha en förändringsledare hos sig i verksamheten, och ‘kommita’ sig till det och se att ‘vi har ett behov av ett nytt stöd av något slag här’ och sen drar man igång ett projekt som levererar de här projektmålen som då skall realiseras för att ta hem den nyttan i verksamheten. Så projektledaren jobbar ju inte med, skall inte jobba med, effekthemtagning eller nyttohemtagning [...].” (Organisation 3)

Organisation fyra vilka, som nämnt, börjat arbeta med en ny projektmodell som är strukturerad och har fokus på nyttor, ser att de i framtiden skulle vilja ha ett team som följer upp och ser till att nyttorna är inhämtade. Organisationen nämner inte att uppföljningen skulle göras under genomförande utan mer efter genomförandet.

”Det borde vara någon som tog ansvar för att titta på ‘hur gick det med det här projektet?’. Där skulle man ju haft någon QA-ansvarig som gick in och tittade ‘det där projektet vi gjorde för två år sedan nu, hur har det gått? Har ni tagit hem dessa nyttorna nu?’. [...] Jag har ju ansvar för QA-gruppen, det kanske är ett jättefint uppdrag för dem.” (Organisation 4)

Organisation fem gav ett exempel där de i ett projekt skett förändringsarbete i verksamheten för att realisera nyttor - något de som sagt inte arbetat strukturerat med tidigare.

”[...] det här har ju varit ett förändringsarbete under ett års tid där man faktiskt kommer flytta tjänster. Det handlar ju inte om att säga upp människor utan det handlar om att flytta. Inte sitta och stansa in en massa i ett system utan att faktiskt få ut människor i arbete. Man använder socialsekreterarna till det de är duktiga på.” (Organisation 5)

5.1.3 Nyttoutvärdering

Organisation ett genomför ”lessons learned” direkt efter projektavslut men med fokus på projektledningsdimensionen och inte nyttodimensionen.

”[...] vi har ett slutseminare som vi kallar det. Vi har kört det ett antal år och där vi samlar de som varit med i projektet för att just göra en plus/minus-lista och se vad man tar med sig till kommande projekt. Men det är framförallt genomförande av projektet vi tittar på.” (Organisation 1)

När vi frågade respondenten huruvida de behandlar nyttor under detta slutseminare fick vi svaret nej, och att det beror på att effekterna inte dyker upp direkt.

”Nej, nyttorna har ju ofta inte dykt upp när projektet slutar, de kommer senare. Det är ju det som är bristen, att effekterna kanske dyker upp om två år.” (Organisation 1)

Hos organisation två har det förekommit liknande utvärderingar som de hos organisation ett men mer sporadiskt och vid stora projekt med externa projektledare. Precis som hos organisation ett förklarar de att utvärderingens fokus är på projektets genomförande eftersom det inte går att utvärdera förändringen i direkt anslutning till projektavslut.

”Jag tror inte man vanligtvis gör någon direkt uppföljning efter faktiskt. Men i lite större projekt där vi plockar in externa projektledare som driver projektet i hamn då görs det ju många gånger någon form av ’lessons learned’. Hur gick projektet o.s.v. Där bör man ju också få med att hitta och identifiera det som faktiskt har förbättrats, men det är inget etablerat arbetssätt skulle jag säga. [...] oftast gör man det nog i direkt anslutning till [projektavslut], eftersom man inte har hittat något före och efter. Det är ju sällan man omedelbart efter lansering, eller omedelbart efter överlämnandet, ser den faktiska förändringen. [...] många gånger hade man kanske behövt lägga lite mer fokus på före-efter mätningar. Att man verkligen mäter någon form av KPI innan och försöker följa upp den efteråt. Där är vi inte.” (Organisation 2)

Vad gäller att utvärdera specifikt nyttor var det ingen av organisationerna som idag hade någon etablerad form av uppföljning utan det blir mestadels en bedömning utifrån känsla eller upplevelse.

”Det har vi sett väldigt lite av ändå. Det bygger på att ‘det här har nog bra effekter’ och sen går vidare till nästa projekt.” (Organisation 1)

”Vi går ju väldigt mycket på känsla skulle jag säga. [...]. Men där är det också så att alla förstår att det är bättre, alla känner att det funkar bättre men vi mäter ju inte. [...].” (Organisation 2)

”Jag tror inte man mäter, det är nog mer utifrån en användarupplevelse det är framgångsrikt. Om man levererat ett system kanske man mäter att upptiden på systemet är bra, icke-funktionella krav så att säga, att systemet rullar [...].” (Organisation 3)

”Mer en känsla av att det är bra.” (Organisation 4)

Organisation fem förklarar att de försökt göra uppföljningar men att den är begränsad i sin omfattning.

”Nej, då har man bara utgått från att det här kommer bli mer effektivt, man har gått på magkänsla. [--]. Vi har ju ändå försökt göra uppföljningar och se om det faktiskt har blivit en effekt av det. Sen har vi inte räknat på kronor och ören hur mycket effekten blev, men vi har ändå tittat på att det blev en effekt och att det har underlättat för personalen och att det har frigjorts någon tid någonstans. Men som sagt var, inte mer.” (Organisation 5)

När vi frågade organisationerna om de upplever att genomförda IT-projekt ses som lyckade eller medför de planerade fördelarna för organisationen svarade samtliga ja, förutom organisation fyra som säger att det inte är något de avgjort.

”Ja det tycker jag nog, i den mån som de är identifierade som fördelar. Som sagt om vi blir tvingade till en förändring på grund av vad omvärlden tvingar på oss så är det inte så mycket fördelar utan då är det något som ska göras.” (Organisation 1)

”Ja det skulle jag nog säga att de flesta faktiskt gör.” (Organisation 2)

”Ja det har man oftast. Ett problem man ofta har är att de blir dyra, eftersom man inte tänkt igenom processen från början. [...]. Man skapar ett system och sen ser att systemet inte stödjer [organisationen], man har inte gjort nuläget och bör läget tillräckligt. Men det som kommer stödjer ju organisationen.” (Organisation 3)

”Jag tror inte man har avgjort det. Det ställer ju krav på utvärderingen också, att man vet vad man är ute efter. Det kan ju vara misslyckat i ett avseende och lyckat i ett annat.” (Organisation 4)

”Ja men det tror jag ändå för det mesta. Det kan väl hända att det är något som går snett men inte så allvarligt. Mycket handlar ju om införande av nya system och problemet där blir ju att man har en leverantör i botten som kanske inte lever upp till sina förväntningar. Så det är klart att alla projekt inte blir lika bra. Men det är det stora bekymret vi har, att leverantörerna i levererar. De lovar guld och gröna skogar.

[...] det tar extremt mycket resurser när de inte levererar vad de säger att de ska göra.” (Organisation 5)

5.1.4 Nyttöexploatering

Det är inte mycket av det som redogjordes under intervjuerna som går att koppla till nyttöexploatering. Det som framkom om nyttöexploatering har delvis redan presenterats i [5.1.2 Nyttöhemtagning](#) då dessa två arbetsområden har ett visst överlapp.

”I modellen finns det ju vem som är ansvarig för att följa, eller hämta, men det är sällan vi jagar dessa personerna på att verkligen redovisa hur det har gått. Där är ju i så fall en förbättringspotential. Vi talar om vem det är som skall följa nyttan men inte att det faktiskt gör.” (Organisation 1)

”Ah och anledningen till det [utebliven utvärdering], tror jag, är för att man inte lagt införandet och förändringsledningen på linjen. Projekt läggs ned, de finns en kort period bara, därför kan inte ansvaret ligga hos ett projekt utan det måste ligga hos verksamheten att hantera nyttöhemtagningen. För det är ju dom som finns kvar.” (Organisation 3)

Organisation två förklarar, likt beskrivning från organisation ett ovan, att en del roller i verksamheten har ansvar för att ett system efter implementering levererar det som är sagt men att detta inte belyses ordentligt.

”De roller vi har innefattar ju faktiskt det egentligen om man nagelfar det lite grann och gräver sig djupare i vad rollen egentligen innebär. Så det skulle jag säga att det har vi egentligen resurser som ska ansvara för. Men vi skulle behöva belysa det lite tydligare.” (Organisation 2)

I samband med ovanstående utläggning från organisation två frågade vi om dessa personer jagas på information och fick då svaret ”Nej”.

För organisation fem är tanken att vid projektavslut framöver utvärdera och överlämna resultatet till förvaltning.

”Så är ju tanken, att när det [projektet] till slut är färdigt ska det ske en överlämning och det ska också ske en utvärdering. [---]. Jag tänker att det är en kontinuerlig uppföljning. För det blir ju svårt att göra det precis när projektet är slut. Då har man ju bara infört det i princip, man behöver ju kanske göra kontinuerliga avstämningar för att faktiskt se den riktiga nyttan. [...] iallafall under ett års tid.” (Organisation 5)

Vi frågade också om det då skall finnas någon i verksamheten som blir ansvarig för att realisera nyttan.

”Ja så är det ju. Sen beror det ju lite på vilken typ av projekt det är. Innefattar det något system som har införskaffats har vi de tekniska förvaltarna här på IT-avdelningen som också blir involverade, men det är ändå verksamheterna som äger systemet.” (Organisation 5)

Samma fråga ställdes till organisation fyra.

”Det kommer det göra nu [i nya arbetssättet], men det har inte gjorts.”
(Organisation 4)

5.1.5 Incitament och hinder

Syftet med studien var inte enbart att utforska hur organisationerna i fråga arbetar med nyttorealisering utan också vilka incitament de kan se till varför det bör tillämpas och vad som hindrar denna tillämpning. En tabell med teman över incitament respektive hinder presenteras i resultatanalysen och den empiri dessa teman kan härledas till återfinns i [Bilaga 4: Tematisering](#).

5.2 Enkät

1 = Väldigt lite fokus, 5 = Väldigt stort fokus					
Nyttoplanering	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Identifiera strategiska drivkrafter bakom projektet	4	3	5	4	4
Intressentanalys med fokus tilltänkta nyttor	4	2	3	5	4
Identifiera och definiera potentiella nyttor	4	3	3	5	5
Relatera nyttor till verksamhetsprocesser	4	3	3	5	5
Relatera nyttor till intressenter	4	2	3	5	4
Relatera potentiella nyttor till organisationspåverkan	4	3	4	5	3
Relatera den tekniska lösningen till de tilltänkta nyttorna	4	3	4	3	4
Upprätta en plan för att realisera nyttorna	2	2	3	5	4
Upprätta ett ramverk för hur de behöva verksamhetsförändringarna skall genomföras	2	2	3	4	4
Riskbedömning över verksamhetsförändring och nyttorealiserings	2	3	2	5	5
Genomsnitt	3,4	2,6	3,3	4,6	4,2
Nyttohemtagning	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Upprätta en agil och förändringsbar projektivscykkel	3	2	4	3	4
Aktivt leder förändringsarbete med fokus på att realisera tilltänkta nyttor	2	2	2	5	5
Kontinuerligt engagera projektets intressenter	3	2	3	4	4
Under och efter projektet genomföra kontinuerlig anpassning av arbetssätt och verksamhetsstruktur för	3	1	3	5	4
Hur stort är fokuset på nyttorealiserings vid kompromisser i tid, budget och tekniska funktioner	3	1	3	5	4
Kontinuerligt uppdatering av den riskbedömning som gjorts i nyttoplaneringen	2	1	4	5	3
Implementera verksamhetsförändringar med fokus på tilltänkta nyttor	4	2	4	5	4
Utbilda personal för att realisera tilltänkta nyttor	3	2	4	4	3
Genomsnitt	2,9	1,6	3,4	4,5	3,9
Nyttoutvärdering	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Ha etablerade projektutvärderingskriterier kopplade till er IS/IT portfölj	3	2	3	3	4
Systematisk nyttobaserad projektutvärdering	3	2	3	5	4
Skapa en plan för ej ännu realiserade, eller under projekts gång tillkomna nyttor	2	2	3	4	3
Upprätta "lessons learned"-sessioner vid milstolpar samt efter avslutat projekt	5	3	4	3	4
Utvärdering av projektets bidrag till den övergripande IS/IT "roadmapen"	3	2	4	3	4
Genomsnitt	3,2	2,2	3,4	3,6	3,8
Nyttohemtagning	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Efter implementering/projektavslut ha etablerat tydligt ägandeskap för kontinuerlig uppföljning och realisering av nyttor	3	3	2	5	5
Efter implementering/projektavslut ha kontinuerlig träning och utbildning i nya arbetssätt i syfte att realisera nyttor	3	2	4	3	4
Efter implementering/projektavslut ha kontinuerlig utveckling av nya arbetssätt för att realisera ytterligare nyttor	3	2	2	4	4
Genomsnitt	3,0	2,3	2,7	4,0	4,3
Genomsnitt totalt	3,2	2,2	3,3	4,3	4,0
1 = Väldigt lite fokus, 5 = Väldigt stort fokus					

Enkäten genomfördes efter intervjuerna och frågade organisationerna hur stort fokus de har på respektive aktivitet i Ashurst, Doherty och Peppards (2008) ramverk. Det är organisation fyra och fem som enligt sina svar är mest framträdande med ett i genomsnitt stort fokus på samtliga delar i nyttorealiseringsprocessen och dess aktiviteter. Organisation ett och tre svarar med att de har medelstort fokus medan organisation två visar på ett litet fokus. Resultatet diskuteras i den senare analysen.

Tabell 3 - Enkäten och respondenternas svar samt genomsnitt.

6 Resultatanalys och diskussion

Frågan denna studie har för avsikt att ge ett svar på är vilken roll nyttorealiserings har i den offentliga sektorns IT-projekt samt vad de tillfrågade organisationerna ser för incitament till nyttorealiserings samt hinder mot detta. I detta avsnitt analyseras och diskuteras resultatet utifrån denna frågeställning.

6.1 Diskrepans mellan insamlingsmetoder

Inledningsvis behöver vi diskutera diskrepansen mellan resultatet från intervjuerna och resultatet från enkäterna då detta påverkar analysen. I metodavsnittet redogjorde vi att Gwillim, Dovey och Wieder (2005) i sin studie upptäckte att organisationer uppger sig arbeta med nyttorealiserings när de blir tillfrågade i en enkät men vid djupare sondering i efterföljande intervjuer framgår det att detta inte är fallet. Denna studie visar på samma fenomen. Med Gwillim, Dovey och Wieder i åtanke inleddes datainsamlingen med intervju som sedan följdes upp med enkäten. Medan intervjuerna visade på att organisationerna i väldigt begränsad utsträckning arbetar med nyttorealiserings, som den redogörs i Ashurst, Doherty och Peppards (2008) ramverk, visar enkäterna tvärtom, att det finns ett, i vissa av fallen stort, fokus på ramverkets nyttorealiseringsaktiviteter.

Utvärdering är som tidigare nämnt en viktig del av nyttorealiseringsprocessens alla delar (Ashurst, Doherty & Peppards 2008). Utöver att intervjuerna gav en annan bild i allmänhet fick organisationerna, i intervjun, svara på hur nöjda de var med den utvärderingsprocess som appliceras i deras projekt i dagsläget, d.v.s. hur nyttor utvärderas och följs upp. Även denna frågeställning visar på ett missnöje som inte ligger i linje med deras fokus, med undantag för organisation två.

Hur nöjd är du med:	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4	Org 5
planeringen kring utvärderingsprocessen i ett projekt?	2	2	2	1	3
hur utvärderingens resultat följs upp och nyttjas?	2	2	3	1	3
hur utvärderingsprocessen i sig utvärderas eller ses över och förbättras?	2	2	4	4	3

1 = Inte alls nöjd, 5 = Väldigt nöjd

Tabell 4 - Skalfrågor om hur nöjda organisationerna är med sin utvärderingsprocess.

Hur stort fokus har ni haft på:	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Total
Nyttoplanering (genomsnitt)	3,4	2,6	3,3	4,6	4,2	3,6
Nyttohemtagning (genomsnitt)	2,9	1,6	3,4	4,5	3,9	3,3
Nyttoutvärdering (genomsnitt)	3,2	2,2	3,4	3,6	3,8	3,2
Nyttoexploatering (genomsnitt)	3,0	2,3	2,7	4,0	4,3	3,3
Genomsnitt totalt	3,2	2,2	3,3	4,3	4,0	3,4

1 = Väldigt lite fokus, 5 = Väldigt stort fokus

Tabell 5 - Här är enkätens resultat men omvandlat till genomsnitt per arbetsområde, organisation och totalt.

En fråga som dyker upp är vad som ligger bakom detta. En potentiell orsak till diskrepansen mellan enkäter och intervjuer vad gäller nyttorealiserings kan vara att organisationerna svarar på hur de vill att de skall se ut och inte hur det faktiskt ser ut, detta skedde nämligen i ett av våra fall. Organisation fyra, som enligt enkäten har ett stort fokus på nästan samtliga aktiviteter i ramverket, står mitt i ett skifte av arbets sätt. I intervjun, se tabell 6 nedan, framgår det tydligt att de fram till detta skifte av arbets sätt, som nyligen påbörjats och ännu inte är helt etablerat, inte har arbetat med nyttorealiserings överhuvudtaget. Eftersom svaren skiljde sig mycket åt kontaktade vi respondenten och frågade hur de resonerat kring enkätsvaren. Svaret vi fick var att dessa representerar deras fokuset framgent och således inte hur de sett ut eller ser ut idag. Organisation fem står som tidigare nämnt inför ett liknande skifte i arbets sätt kring IT-projekt som även detta innebär ett större fokus på nyttorealiserings. Deras arbets sättet är dock inte fastställt ännu och vilken projektmetodik som skall tillämpas är inte heller bestämd. En möjlig hypotes är att även denna organisation har svarat på enkäten utifrån visionen av det nya arbets sättet. Ett första förslag på tillvägagångssätt för att minska risken för denna problematik, som också är något vi i efterhand önskar vi hade gjort, är att omfatta två tidsperspektiv i enkäten. Varje aktivitet skulle då få två frågor "Hur stort fokus har ni haft på aktivitet x fram till idag?" samt "Hur stort fokus på aktivitet x kommer ni att ha framöver?".

Diskrepansen mellan svaren från en kvalitativ intervju och svaren från en enkät är något som vidare forskning kan undersöka. Detta kan vara intressant då andra mätningar av bland annat nyttorealiserings, till exempel Digital Förvaltning (2019) som nämnts tidigare i studien, grundas på enkätstudier. I fallet med Digital Förvaltning redogörs däremot en lägre mognadsgrad (26%) än den som framgår från vår enkät. Ett annat förslag på tillvägagångssätt för att undersöka frågan är en studie med större tidsbudget och där enkäter trianguleras med dokumentanalys, intervjuer och fältobservationer. Fältobservationer i form av att delta från början till slut i IT-projekt, och även efterföljande förvaltning, kan ge en intressant bild av hur organisationerna faktiskt arbetar med nyttorealiserings. Vidare kan fältobservationer dessutom vara bra då nyttorealiserings berör många människor och genom observationer ges forskaren möjlighet att ta del av vilka dessa personer är och sedan följa upp dessa med ytterligare intervjuer och dokumentanalys.

På grund av denna diskrepans bygger den fortsatta analysen på den empiri som samlats in genom intervjuerna.

6.2 Empiri kopplat till ramverket

I syfte att göra resultatet mer koncist och pedagogiskt har vi kompletterat de ordgranna citaten från empirin med tabell 6 nedan. Tabellen är utformad utifrån de fyra arbetsområden som återfinns i Ashurst, Doherty och Peppards (2008) ramverk och vi har länkat vår tolkning av intervjuerna och dess empiri med respektive arbetsområde.

Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Nyttoplanering				
<p>Identifierar behov och värde av förändring i den löpande verksamheten.</p> <p>Arbetar mycket med nyttoworkshopar för att identifiera nyttor.</p>	<p>Inför projekt görs investeringsbegäran som förklarar behov/konsekvenser om projekt ej genomförs. Inget direkt fokus på nyttor utan målet blir att införa ett system.</p> <p>Arbetar mycket "ad hoc" och ostrukturerat med projekt i dagsläget.</p>	<p>Genomför nuläges och börjägesanalys men det sker inga mätningar med fokus på nyttor.</p> <p>Många projekt är stora och då har det tagits fram schablonmässiga nyttor som till exempel "5% skall sparas på kostnad x". Vilket blivit svårt för organisationen att sedan räkna på.</p>	<p>IT-projekt har uppstått inom olika delar av organisationen utan någon överblick, gränsat till skugg-IT. System/lösningar har införskaffats utan 'business case' och utan projektförändringar.</p> <p>Mål har varit införande av system snarare än planerad nytta.</p> <p>Arbetar just nu med en ny metod som inkluderar arbete med flera komponenter av nyttorealisering.</p>	<p>Fram till idag har arbetet med nyttor varit väldigt begränsat. I samband med ett skifte och ny projektmodell har nyttor däremot hamnat mer i fokus och man skall i projekt numera genomföra nyttoanalys. Men arbete kvarstår vad gäller framtagning av en bra metod för nyttoanalys.</p>
Nyttohemtagning				
<p>Många projekt som är påtvingade på grund av lag/teknisk skuld. Har i dessa fall svårt att arbeta gentemot nyttor utan genomför mest projekten för att få de avklarade.</p>	<p>Framgår inte att man arbetar med någon aktiv nyttohemtagning, däremot kan man förändra scopet för att få en bättre lösning.</p>	<p>Blir ofta ett fokus på införande av system snarare än nytta eftersom det idag inte finns någon väl fungerande struktur för överlämning till verksamheten som skall hämta hem nyttan.</p>	<p>Har inte arbetat aktivt för att ta hem nyttor.</p>	<p>Nyttorealisering har tidigare varit ett okänt begrepp men i ett projekt har man ändå genomfört förändringsarbete och hämtat nyttan genom att flytta personal vars arbetsuppgifter förändrats.</p>
Nyttoutvärdering				
<p>Har ett slutseminarie när projekt genomförts, men detta har fokus på projektmanagement.</p> <p>Nyttorna som identifierats i planeringsstadiet är väldigt kvalitativa och utvärderas inte. Skulle behöva kvantifierbara mätningar före/efter projekt. Går i dagsläget på magkänsla som säger att projekt är lyckade och medför planerade fördelar.</p>	<p>Skär oftast ingen utvärdering av nyttor. Större projekt med externa projektledare brukar avslutas med en "lessons learned", detta gäller dock projektmanagement.</p> <p>Går på magkänsla för att avgöra om ett projekt lyckats eller inte. Oftast ses projekt som lyckade och medför planerade fördelar.</p>	<p>Utvärderar projekt utifrån den tekniska och kvalitativa kriterier som berör lösningen samt eventuellt användarupplevelse/magkänsla.</p> <p>Nyttorna går oftast inte att mäta på något tydligt vis mot baslinjen/nuläget.</p> <p>Projekt ses för de mesta som lyckade och medför planerade fördelar.</p>	<p>IT-projekt har inte följts upp och utvärderats, mer utgått från magkänsla men inte avgjort om projekt varit framgångsrika eller inte.</p>	<p>Har gått på magkänsla som säger att projekten för det mesta är lyckade och medför planerade fördelar.</p> <p>Ibland har det försökts göras uppföljningar och se om det blivit effekt, har varit svårt att mäta exakt effekt då det saknats baslinje/kvantitativa mätningar från tidigare. Man vill se fler uppföljningar.</p>
Nyttoexploatering				
<p>Skär väldigt lite. Antar att projekt kommer få bra effekt och går vidare till nya.</p> <p>Det finns personer som är ansvarig för att följa upp och hämta hem nytta, dessa personer jagas dock inte gällande nyttoexploatering.</p>	<p>Det finns systemägare som i deras arbetsuppgifter skall se till att verksamheten maximerar nyttan av genomförda projekt. Dock ses detta ofta som sidouppgifter och det finns ingen som jagar dessa personer gällande nyttoexploatering.</p>	<p>Ligger på verksamheten att realisera och exploatera nyttorna eftersom projektet läggs ned efter implementering.</p> <p>Behövs förändringsledare inom ordinarie verksamheten för att underlätta övergången från projekt till verksamhet, just nu brister det i denna överlämning.</p>	<p>Det har tidigare inte skett någon överlämning till verksamheten för arbete med att exploatera nyttor. I det nya arbetssättet kommer det finnas en överlämning.</p>	<p>Tidigare har man saknat struktur för arbete med nyttor. I det nya arbetssättet skall färdiga projekt lämnas över till verksamheten där det finns ansvariga för att realisera och kontinuerligt utvärdera nyttan.</p>

Tabell 6 - Här kopplas informationen från intervjuerna ihop med de arbetsområden som är hämtade ur ramverket som presenterades i teoriavsnittet.

6.3 Nyttorealiserings roll i offentlig verksamhet

Studiens resultat, sett till intervjuerna, visar på att den tidigare forskningen, som säger att det existerar ett gap mellan teori och praktik (till exempel Petter, DeLone & McLean 2012), stämmer även i kontexten som undersökts i denna studie, d.v.s. det offentliga Sverige. Precis som DIGG (u.å.) och Digital Förvaltning (2019), visar även denna studie att mognadsgraden kring nyttorealiserings hos offentliga verksamheter i Sverige låg. Organisationerna som blivit tillfrågade i denna studie var inte främmande för att medge att de har mycket att lära kring nyttorealiserings och att det är en lång väg kvar innan de har ett arbetssätt de är nöjda med. Detta framgår tydligt i tabell 4 från avsnitt [6.1 Diskrepans mellan insamlingsmetoder](#) där vi sammanställt vad de tycker om sin nuvarande utvärderingsprocess.

Baserat på datan från intervjuerna och sett till Ashurst, Doherty och Peppards (2008) ramverk är det främst aktiviteter i nyttoplaneringsmomentet som identifierats. Nyttoplanering spelar enligt den insamlade datan en viss roll då det kan användas som motivering av IT-projekt och det finns även en risk att nyttor överdrivs för att få projektet godkänt (se tabell 7). Den nyttoplanering som tas fram, vet vi från empirin, är väldigt kvalitativ och inget som strukturerat följs upp eller på något sätt styr organisationernas arbete i projekten.

	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5
Tror du att det finns någon risk för att man överdriver potentiella nyttor för att få ett godkännande för projektet?	Det är möjligt	Ja	Ja	Ja	Det är möjligt

Tabell 7 - Respondenternas svar på om det finns en risk att nyttor överdrivs i syfte att få ett godkännande

Nästa arbetsområde är nyttohemtagning, och Tabell 6 i ovanstående avsnitt visar att organisationerna i stor utsträckning inte arbetar med att hämta hem nyttor. Anledningen tycks vara att organisationerna under projektets gång inte arbetar med de eventuella nyttor som de identifierat under nyttoplanering. Dessutom, när projektet är färdigt, lämnas en IT-artefakt över till verksamheten som då blir ansvarig för nyttohemtagning. Det är bara organisation fem som kunde ge ett faktiskt exempel där de i sin nya arbetsmetod har ett projekt där de arbetar med att realisera nyttan genom förändringsarbete.

När vi går vidare till nyttoutvärderingsmomentet behöver vi första koppla tillbaka till ramverket samt teorin. I ramverkets arbetsområde för nyttoutvärdering är det utvärdering utifrån nyttor som står i fokus, men en aktivitet är att genomföra 'lessons learned' för att förbättra framtida projekt. Nyttoutvärderingen, som arbetsområde, har därmed ett flerdimensionellt fokus, dels på nyttor, dels på projektledning, vilket ligger i linje med vad Thomas och Fernández 2008 samt Nelson 2005 anser om dimensioner i mått på framgång. Vidare till vår empiri visar den att nyttoutvärdering görs i väldigt liten utsträckning. Organisation ett och två har, efter avslutade projekt, slutseminare respektive 'lessons learned' som behandlar projektledningsdimensionen. De behöver utvärdera projektets framgång med större fokus på nyttor istället (Doherty, Ashurst & Peppard 2012), men då

behöver det genomföras utvärderingar kontinuerligt under en längre tid efter projektavslutet (Lundberg 2009; Tonnquist 2016) vilket inte görs idag. Organisation tre och fem uppger som, tabell 6 visar, att de försöker följa upp IT-projekt men att de inte kunnat mäta mot nyttor och att magkänsla är vanligt förekommande utvärderingsmetod, likaså har organisation fyra utvärderat projekt baserat på magkänsla.

När vi frågade organisationerna om de upplever att projekten de genomför blir lyckade fick vi svaret att detta är fallet, för det mesta. Något som är intressant eftersom organisationerna visade sig ha svårt att etablera mätbara nyttor och då de inte genomför utvärderingar i någon större utsträckning. Men som empirin visar är det magkänsla som många gånger avgör om deras projekt är framgångsrika eller inte. Eftersom det saknas tydliga mål och framgångskriterier kan, om vi ser till Hussein, Saad och Zidane (2015) samt Tonnquist (2016), subjektivitet vara ett problem i bedömningen om projektets framgång. Detta verkar dock inte vara ett bekymmer hos dessa organisationer eftersom projektet oftast ses som framgångsrika och ingen av respondenterna har nämnt att det skulle råda någon diskussion kring detta.

Tittat vi på det avslutande arbetsområdet, nyttoexploatering, uppgav organisation ett, två och fem att de har personer som är ansvariga för att följa upp nyttor och se till att de realiserar, vilket är en del av detta moment i ramverket (Ashurst, Doherty & Peppard 2008). Problemet har varit att detta är något som mest är formulerat på papper och inte genomförs i praktiken. Sett till ramverk och även de mer praktiska modellerna av PMI (2018) och Lundberg (2009) är denna ansvarsfördelning väldigt viktig och dessa organisationer behöver börja arbeta med dessa nyttoansvariga i praktiken och inte enbart på papper.

Även om dessa fem organisationer, enligt resultatet från intervjuerna, inte arbetar med nyttorealiserings som det ser ut i ramverket vi använder i denna studie, finns en positiv inställning. Samtliga visar på en vilja att börja arbeta med fokus på nytta i sina IT-projekt och i nästa avsnitt redogörs de incitament som identifierats men också några av de orsaker som bidrar till den låga mognadsgrad som just nu råder.

6.4 Incitament och hinder

I tabell 8 nedan presenteras en sammanställning av de incitament och orsaker som tematiserats baserat på intervjuerna. Det är inte enbart svaren på de frågor som explicit berör detta vilka redovisas i tabellen utan också incitament och orsaker vilka framgår implicit. [Bilaga 4: Tematisering](#) visar fullständig härledning för respektive incitament och hinder.

Incitament
IT-investeringarnas planerade fördelar utvärderas och sedan införlivas.
Lärdomar till kommande projekt.
Ett effektivt sätt att bedriva verksamheten och dess IT-relaterade projekt - fokus på nyttor.
Hinder
Nyttorealiserings är inte uttryckt i den formella styrningen.
Nyttorealiserings, precis som det mesta, är något som organisationen behöver arbeta med för att lära sig.
Artefakten, inte verksamhetsnytta, är lösningen på verksamhetsproblem.
Avsaknad av en väl mätt baslinje.
Lätt att fastna i 'business as usual'.
Saknar enkelt nyttorealiseringsverktyg.
Nyttan ses som självklar och behöver inte utvärderas eller följas upp
Mindre fokus på nyttor i IT-projekt som startas p.g.a. lagkrav eller dylikt.

Tabell 8 - Incitament och hinder som talar för, respektive emot, arbete med nyttorealiserings.

Alla organisationer vi intervjuat ser incitament för att använda nyttorealiserings inom sina IT-projekt. Det främsta incitamentet som nästan alla organisationerna lyfte fram var att de tror att det går att effektivisera projekten genom arbete med nyttor. Flera av intervjuobjekten har deltagit i kurser om nyttorealiserings via SKL/DIGG och säger att nyttorealiserings är ett hett ämne under verksamhetsmöten. Det verkar som att just effektiviseringsargumentet är det som de flesta deltagarna i dessa kurser har tagit med sig, att ett större fokus på nytta skulle bidra till att verksamheten kan få ut mer av sina IT-projekt.

Ett annat incitament som flera lyfter fram är att nyttorealiserings skulle hjälpa deras projekt att utvinna de fördelar som planeras i projektets initiala fas. Flera av organisationerna menar på att det idag ofta är svårt att realisera exempelvis effektiviseringar och tror att nyttokalkyler och kvantitativa mätningar före och efter projekt skulle göra det lättare för verksamheternas IT-projekt att införliva tilltänkt nytta.

Det sista gemensamma incitamentet som ofta återkom var att ett fokus på nyttorealiserings också skulle bidra till bättre utvärderingar och göra att organisationerna enklare skulle kunna dra lärdomar till kommande projekt.

Att det trots dessa incitament arbetas relativt lite med nytta i organisationerna förklarades med diverse hinder där det vanligaste, som alla organisationerna på något sätt berättade och som är en generell och övergripande orsak, är att den nuvarande styrningen och de nuvarande modeller som används inte fokuserar på nyttorealiserings. Ofta är det istället ett fokus på artefakten eller att det saknats formell styrning över hur projekt ska bedrivas. Tidigare i rapporten redogjordes några av de hinder som annan forskning identifierat varav just avsaknad av nyttorealiserings i den formella styrningen är en av dessa (Thomas & Fernández 2008; Gwillim, Dovey & Wieder 2005). Även PMI (2018) förklarar vikten av att ha en styrning som uppmuntrar nyttorealiserings för att ett sådant arbetssätt skall fungera.

Vidare angav även de flesta organisationerna att det kan vara en kulturfråga och att den nuvarande organisationskulturen behöver tid för att lära sig hur den skulle kunna arbeta med nyttorealiserings. Det är något som överensstämmer med Breese et al. (2015) som menar på att nyttorealiserings kräver dels förändrad styrning, dels ett nytt organisatoriskt fokus. Flera av organisationerna uppgav här att mer tekniska yrkesgrupper ofta vill fokusera på artefakten snarare än nyttorna vid IT-projekt.

Ett annat hinder för att börja arbeta med nyttorealiserings är att organisationerna ofta saknat kvantitativa mätningar och baslinjer, även detta är något som identifierats i tidigare forskning (Thomas & Fernández 2008; Gwillim, Dovey & Wieder 2005) och metodologisk litteratur (Lundberg 2009). Baslinjer eller utgångsläge är en sorts grundsten i nyttorealiserings som behövs för de kontinuerliga utvärderingarna - saknas baslinje har du inte något att mäta projektets mått på framgång mot (Ward & Daniel 2012). Att kunna mäta nyttan är grundläggande för nyttorealiserings. En av nackdelarna med nyttorealiserings är just att många organisationer har problem med att mäta nyttor och upprätta baslinjer och att det därmed blir svårt att visa vilka nyttor ett IT-projekt faktiskt bidrar med (Petter, DeLone & McLean 2012).

Flera av organisationerna har försökt eller vill arbeta mer med fokus på nyttor men upplever att medarbetare ofta återgår till tidigare arbetssätt och att det finns en stor risk att verksamheterna fastnar i gamla invanda arbetsmetoder.

En av de organisationer som gått kurs i nyttorealiserings hos SKL vill verkligen arbeta med konceptet men tycker att de modeller och verktyg som finns är svåra att ta till sig. En enklare modell eller verktyg som ett första steg skulle alltså kunna vara en väg in till nyttorealiserings. Hade det tagits fram ett enkelt sätt att starta arbetet med nyttor tror vi absolut att många organisationer hade använt det, mer om detta i avsnittet om teori kontra praktik.

Enligt en av organisationerna ses nyttan ibland som självklar och att det då inte finns något intresse i att analysera och följa upp nyttorna - detta var en av de hinder som även Gwillim, Dovey och Wieder 2005 identifierat, likaså Lundberg (2009).

Av de hinder som identifierats i tidigare forskning och som redogjordes i avsnitt [2. Tidigare forskning](#) har vi i styckena ovan har vi kunnat bekräfta tre av dessa. De två övriga hinder, 1)

att ansvariga undviker nyttorealiserings för att inte påverkas negativt vid ett undermåligt resultat, 2) rädsla för att effekterna är positiva och att nyttorna, till exempel avskedade anställda, måste realiserats (Gwillim, Dovey & Wieder 2005), har inte redogjorts av våra intervjuobjekt. Detta betyder inte att de inte förekommer i den undersökta kontexten, som är offentliga verksamheter i Sverige, utan det kan vara studiens limiterade omfattning som gjort att dessa inte kommit upp till ytan.

Slutligen fanns det även ett hinder som är specifikt för offentlig verksamhet. Ett par organisationer nämnde att IT-projekt ibland är en följd av lagkrav och förordningar och att det skulle vara svårt att arbeta med nytta i dessa fall. Det upplevs som mycket enklare att ta fram nyttor och en vilja att arbeta med projekten om dessa har sitt ursprung i den ordinarie verksamheten.

6.5 Teori kontra praktik

I avsnittet med tidigare forskning nämns ett gap mellan teori och praktik när det kommer till nyttorealiserings. Petter, DeLone och McLean (2012) skriver om hur forskningen identifierat olika mått på framgång och hur ett IT-projekt bör bedömas men att praktikerna inte har beaktat detta och att forskningen behöver bli bättre på att sprida denna kunskap. Det vi undrar, och ställer som fråga till vidare forskning, är om problemet verkligen ligger i kommunikationen, eller om problemet grundar sig i att organisationerna har för låg mognadsgrad för att kunna ta till sig de modeller som forskningen erbjuder idag - att de modeller och strategier som erbjuds är för komplexa. Behöver forskningen istället uppmana organisationer att börja ta små steg innan de ger sig upp ett fullständigt nytt arbetssätt som exempelvis Ashurst, Doherty och Peppards (2008) ramverk? Kan små steg som att inför projekt etablera ett ordentligt nuläge med tydlig baslinje och framgångskriterier som de sedan kan ha som utgångspunkt när de utvärderar projektet vara en tillräckligt god start?

7 Slutsats

Till att börja med kan vi konstatera att nyttorealiserings inte har haft någon stor roll i de organisationer som tillfrågats i denna studie. Detta ligger i linje med tidigare forskning som också visat på att organisationer i väldigt liten utsträckning arbetar med nyttor (Ashurst, Doherty och Peppard 2008; Lundberg 2009; Tonnquist 2016), eller ens utvärdering av IT-projekt (Gwillim, Dovey & Wieder 2005). Samtidigt bekräftas det omnämnda gapet mellan teori och praktik (Petter, DeLone & McLean 2012). Förutom det som forskningen föreslagit som 'best-practice' har offentlig verksamhet i Sverige sedan 2014 en välutvecklad guide kring nyttorealiserings (E-Delegationen 2014) vilken, baserat på denna studiens resultat, inte heller har anammats.

Gällande incitament för att börja arbeta med nyttorealiserings ser de organisationer vi intervjuat att ett fokus på nyttorealiserings kan hjälpa dem att effektivisera sina IT-projekt, bidra med lärdomar till kommande projekt samt att det skulle hjälpa verksamheterna att utvinna de fördelar som ofta planeras i ett inledande skede.

De hinder för arbete med nyttorealiserings som uppmärksammades gällde till stor del problemen med att förändra inlärdas arbetsätt och svårigheterna med att förändra verksamheterna kultur kring IT-projekt. Framförallt gäller det att komma bort från fokuset på artefakten/systeminförandet till att fokusera på den bakomliggande nyttan.

Slutligen tror vi ändå att nyttorealiserings går en ljus framtid till mötes inom offentlig sektor i Sverige. Som nämnts i rapporten höll ett flertal organisationer på att grundligt förändra formen för sina projektarbeten med ett betydligt större fokus på nytta. Detta är dock ett förändringsarbete som kan ta tid eftersom det är stora förändringar av verksamheternas arbetskultur och styrning som behöver ske.

Kunskapsbidraget från denna studie blir att även en kvalitativ undersökning som denna visar på att nyttorealiserings tillämpas i låg utsträckning i Sveriges offentliga sektor. Vidare bidrar studien med nya insikter i form av att styrka förekomsten av tidigare bekräftade, men också nya hinder mot nyttorealiserings samt incitament som talar för arbete med större fokus på nyttor.

8 Referenser

Ashurst, C. (2011). *Benefits Realization from Information Technology*. 1. Uppl., New York: 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), ss. 352–370.

Bell, J. & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. 5:3. uppl., Lund: Studentlitteratur

Breese, R., Jenner, S., Serra, C. & Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), ss. 1438–1451.

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), ss. 363–379.

Digital Förvaltning (2019). *Statusrapport - Digital Mognad i Offentlig Sektor*. Göteborg: Forskningskonsortiet Digital förvaltning. Swedish Center for Digital Innovation. Institutionen för Tillämpad IT. <https://www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2019/05/StatusrapportDigital-Mognad2019.pdf> [2019-05-15]

DIGG (u.å.). *Bättre arbete med nyttorealiserings*. <https://www.digg.se/digitalisering-av-offentlig-sektor/battre-arbete-med-nyttorealiserings> [2019-04-08]

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), ss.1–16.

E-Delegationen (2014). *Vägledning i Nyttorealiserings*. <http://www.esv.se/contentassets/c9d986d924384ec1be47a207110f94a4/e-delegationen-2014-nyttorealiserings-version-2-0-med-bilagor.pdf>

Frisk, E. (2011). *Evaluating as designing towards a balanced IT investment approach*. Göteborg: Department of Applied Information Technology, Chalmers University of Technology & University of Gothenburg.

- Gwillim, D., Dovey, K. & Wieder, B. (2005). The politics of post-implementation reviews. *Information Systems Journal*, 15(4), ss. 307–319.
- Hussein, B., Saad, A. & Zidane, Y. (2015). Problems Associated with Defining Project Success. *Procedia Computer Science*, 64, ss. 940–947.
- Lundberg, D. (2009). *IT och Affärsnytta, konsten att lyckas med investeringar i IT*. Lund: Studentlitteratur.
- Nelson, R.R. (2005). Project Retrospectives: Evaluating project success, failure and everything in between, *MIS Quarterly Executive* 4(3), ss. 361–372.
- Petter, S., DeLone, W. & McLean, E. (2012). The Past, Present, and Future of "IS Success". *Journal of the Association for Information Systems*, 13(5), ss. 341–362.
- Project Management Institute (PMI) (2018). *Benefits Realization Management: A Practice Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- SKL (2019). *Nyttorealiserings*.
<https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/ledaochstyradigitalisering/nyttorealiserings.25765.html> [2019-03-12]
- Standish Group (2013). *Chaos Manifesto 2013 Think Big, Act Small*
<https://www.versionone.com/assets/img/files/CHAOSManifesto2013.pdf> [2019-05-19]
- Thomas & Fernández (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26(7), ss. 733–742.
- Tonnquist, B. (2016). *Projektledning*. 6. uppl., Stockholm: Sanoma Utbildning.
- Ward, J. & Daniel, E. (2006). *Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments*, Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Ward, J. & Daniel, E. (2012). *Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects*, 2. uppl., Storbritannien: John Wiley & Sons Inc.

Bilaga 1: Ramverket på engelska

Benefits Planning	Benefits Delivery	Benefits Review	Benefits Exploitation
Practice	Practice	Practice	Practice
Identify strategic drivers	Establish an adaptive project lifecycle	Establish portfolio-based evaluation criteria	Ensure ownership of continued benefits exploitation
Analyse stakeholder expectations	Actively lead the business change	Benefits driven project appraisal	Maintain benefits driven training
Identify and define benefits	Ensure continuing active involvement of stakeholders	Identify actions to realize further benefits	Evolve working practices
Establish benefit/ process interactions	Specify changes to work and organizational design	Facilitate lessons learned reviews	
Establish benefit/ stakeholder interactions	Make benefits-driven trade-offs	Complete architectural roadmap review	
Establish organization/ benefits interactions	Ensure benefits-driven risk management		
Establish technology/ benefits interactions	Implement organizational changes		
Plan benefits realization	Benefits driven training and education		
Design a framework for business change governance			
Benefits driven risk assessment			

Bilaga 2: Intervjuguide

Tack för att du deltar i vår studie om utvärdering och nyttorealiserings vid IT-projekt.

Vi kommer att spela in ljud från denna intervjun för att kunna transkribera det vi pratat om och på så vis kunna gå tillbaka och ta anteckningar i efterhand. I uppsatsen kommer du att behandlas anonymt. Godkänner du detta?

Allmänt

Vad har du för roll i er verksamhet idag?

Hur länge har du arbetet i denna rollen på detta företaget?

Utvärderingsprocessen:

1. Kan du beskriva er IT-projektprocess, från idé/business case till dess att projektet ses som färdigt.
 - a. Definition av nyttorealiserings
 - b. Arbetar verksamheten med utvärdering och nyttorealiserings av IT-projekt idag?
 - i. I vilket stadiet av projektet sker detta?
 - ii. Hur länge har denna utvärderingsprocess varit aktiv?
2. Kan du nämna styrkor och svagheter med det sättet ni arbetar idag?
 - a. Nyttorealiserings och utvärderings.
 - b. Pågående utvärderingsprocess som sker under projektets gång.
 - c. Utmaningar med att utvärdera IT-projekt.

Framgångskriterier:

3. Hur avgör ni för närvarande om ett IT-projekt har varit framgångsrikt eller inte?
 - a. Vad krävs det för att ett projekt ska definieras som ett misslyckande?
 - b. Finns det en standarduppsättning med framgångskriterier som ni använder för att mäta IT-projekt eller varierar dessa på olika projekt?
 - c. Baslinje?
 - d. När definieras mått på framgång?

Snabba survey-frågor:

4. Hur nöjd är du med:
 - a. planeringen kring utvärderingsprocessen i ett projekt

(Inte alls) 1 2 3 4 5 (Väldigt)

- b. hur utvärderingens resultat följs upp och nyttjas

(Inte alls) 1 2 3 4 5 (Väldigt)

- c. hur utvärderingsprocessen i sig utvärderas eller ses över och förbättras

(Inte alls) 1 2 3 4 5 (Väldigt)

5. Anser du att er nuvarande business case process:

- a. Identifierar alla potentiella nyttor med ett projekt
- b. Identifierar alla kända kostnader för ett projekt
- c. Överdriver potentiella nyttor för att få ett godkännande

Avslutning

- 6. Kan du sammanfatta vilka incitament du ser till varför ni skulle arbeta med nyttorealiserings.
- 7. Kan du sammanfatta vilka orsaker du ser till varför ni idag inte arbetar med nyttorealiserings.
- 8. Upplever du att IT-projekt ni genomför faktiskt medför de planerade fördelarna för er organisation?
- 9. Är det något annat du vill ta upp eller som du upplever att vi har missat?

Bilaga 3: Enkät

Aktiviteter inom nyttorealiserings

Tack för intervjun och stort tack för att du tar dig lite extra tid i syfte att svara på denna enkät.

I uppsatsen hanteras du och din organisation anonymt, precis som med intervjun.

* Required

Instruktioner

Nedan presenteras 26st potentiella aktiviteter i nyttorealiserings. Vi vill att du, utan att fundera för mycket på varje aktivitet, svarar på hur stort fokus er organisation har haft på den aktiviteten. Skalan är 1-5 där 1 är väldigt lite fokus och där 5 är väldigt stort fokus. N/A (ej applicerbart) kan du sätta om det är något ni inte arbetar med alls.

Har du några frågor, feedback eller funderingar kan du höra av dig till guszacal@student.gu.se.

Vilken organisation svarar du för? *

Your answer

Nyttoplanering *

1 = Väldigt lite fokus 5 = Väldigt stort fokus

	1	2	3	4	5	N/A
Identifiera strategiska drivkrafter bakom projektet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intressentanalys med fokus tilltänkta nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifiera och definiera potentiella nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatera nyttor till verksamhetsprocesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatera nyttor till intressenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatera potentiella nyttor till organisationspåverkan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatera den tekniska lösningen till de tilltänkta nyttorna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upprätta en plan för att realisera nyttorna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upprätta ett ramverk för hur de behövda verksamhetsförändringarna skall genomföras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskbedömning över verksamhetsförändring och nyttorealiserings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nyttohemtagning *

1 = Våldigt lite fokus 5 = Våldigt stort fokus

	1	2	3	4	5	N/A
Upprätta en agil och förändringsbar projektlivscykel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivt leder förändringsarbete med fokus på att realisera tilltänkta nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontinuerligt engagera projektets intressenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Under och efter projektet genomföra kontinuerlig anpassning av arbetssätt och verksamhetsstruktur för att realisera nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hur stort är fokuset på nyttorealisering vid kompromisser i tid, budget och tekniska funktioner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontinuerligt uppdatering av den riskbedömning som gjorts i nyttoplaneringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementera verksamhetsförändringar med fokus på tilltänkta nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utbilda personal för att realisera tilltänkta nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nyttoutvärdering *

1 = Våldigt lite fokus 5 = Våldigt stort fokus

	1	2	3	4	5	N/A
Ha etablerade projektutvärderingskriterier kopplade till er IS/IT portfölj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systematisk nyttobaserad projektutvärdering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skapa en plan för ej ännu realiserade, eller under projekts gång tillkomna nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upprätta "lessons learned"-sessioner vid milstolpar samt efter avslutat projekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvärdering av projektets bidrag till den övergripande IS/IT "roadmapen"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nyttoexploatering *

1 = Våldigt lite fokus 5 = Våldigt stort fokus

	1	2	3	4	5	N/A
Efter implementering/projektavslut ha etablerat tydligt ägandeskap för kontinuerlig uppföljning och realisering av nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efter implementering/projektavslut ha kontinuerlig träning och utbildning i nya arbetssätt i syfte att realisera nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efter implementering/projektavslut ha kontinuerlig utveckling av nya arbetssätt för att realisera ytterligare nyttor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bilaga 4: Tematisering

	Citat	Preliminärt tema	Kategori	Tema
Org. 1	"Det man skulle kunna göra som vi absolut inte gör skulle vara att vi identifierat en nytta i form av pengar finns på en institution och att vi då fakturerar den för att plocka dom pengarna. 'Nyttan skall finnas hos er, då behöver ni inte dom pengarna, då plockar vi bort dom till antingen centralt till verksamheten någonstans, disponibelt för styrelsen, eller för vidare utveckling av något annat'."	Det finns pengar att hämta med nyttorealiserings. Om organisationen genomför ett IT-projekt som sparar in två personer kan dessa resurser hämtas från den verksamheten och placeras någon annanstans i organisationen.	Incitament	Planerade fördelar utvärderas och införlivas.
Org. 4	"Det där betyder ju också att när man gör en nyttokalkylering, man skall in med något nytt system, så måste man också gå ut till verksamheten och säga 'utifrån detta nu så har ni sagt att ni skall ta hem två personer, då ryker dom två'. Där tror jag att vi måste bli väldigt tydliga hur den bilden skall se ut."	Nyttorealiserings gör det möjligt för verksamheten att utvärdera och hämta hem nyttorna genom att exempelvis omplacera personer vars arbetsuppgifter blivit effektiviserade eller placera dem på andra ställen med andra uppgifter i organisationen.		
Org. 5	"Den här programmeringen av robot är ju den lilla biten, det här har ju varit ett förändringsarbete under ett års tid där man faktiskt kommer flytta tjänster. Det handlar ju inte om att säga upp människor utan det handlar om att flytta. Inte sitta och stansa in en massa i ett system utan att faktiskt få ut människor i arbete. Man använder socialsekreterarna till det de är duktiga på."	Genom nyttorealiserings kan verksamheten till exempel se till att personer vars arbetsuppgifter faktiskt har blivit effektiviserade kan tas bort eller placeras på andra uppgifter i organisationen.		
Org. 1	"Och vad skulle vi ha informationen till? Naturligtvis inför kommande projekt, att de nyttor vi planerade inte har dykt upp och då kanske man till kommande projekt kan ta med sig och se till att det nästa gång går att få de nyttorna."	Lärdomar till kommande projekt genom att analysera vilka nyttor som nåddes och inte för att nästa gång kunna få hem dessa.	Incitament	Lärdomar till kommande projekt.
Org. 2	"Nej, det skulle vara rätt intressant om det var så vi hade det, om man efter ett genomfört projekt behövde återrapportera och förklara att så här gick projektet, det blev en succé eller det här var problem vi stötte på. Någon form av eftertanke så."	Lärdomar till kommande projekt genom att analysera vilka nyttor som nåddes och inte för att nästa gång kunna få hem dessa.		
Org. 4	"Ja, det är väldigt enkelt att se nyttan som självklar, men man förstår inte heller att om det någonstans inte blir som man tänkt, kan ju nyttokalkyleringen vara ett verktyg för att om det går åt helsike så fanns det ändå goda grunder för varför vi gjorde det här. Vi har ju ändå gjort vår nyttokalkyl och risk och konsekvensanalys. Att se att det här vi trodde på, det här var alla överens om, det här underlaget var korrekt och så gick det åt helsike ändå på grund av andra omständigheter. Då finns det ju en trygghet i det."	Om ett projekt misslyckas kan organisationen med hjälp av nyttorealiserings gå tillbaka och se att underlaget för projektet var sunt - även om projektet av andra omständigheter misslyckats. Lärdomar, dels kring projekt management men också kring de planerade nyttorna i ett projekt.		

Org. 2	<p>"Framförallt är det ju att man får en oerhört mycket bättre verksamhetsbild om man har någon form av, kalla det för KPI:er, men det är ju ändå någon form av index där man jämför ett läge med ett annat läge. Och det skulle man kunna jämföra och jobba mycket mer. Nyttorealiserings ska ju egentligen vara det som styr allt man gör. Man ska ju göra förändringar och projekt för att det blir bättre och då vill man ju helst veta att det blev bättre när man är klar och för att veta det så måste man ha en uppfattning om hur det var innan."</p>	Genomföra projekt för att någonting ska bli bättre och inte bara ha som mål att införa ett system.	Incitament	Arbete med nyttor är ett effektivt sätt att bedriva verksamhetens IT-relaterade projekt.
Org. 3	<p>"Det är ju otroligt viktigt för att göra rätt saker. Att hushålla med statens medel. Det är ju grunden till att hålla på här egentligen är ju att jobba med nyttor. Så det finns alla incitament för att göra det. Det står ju i någon myndighetsförordning att vi ska hushålla med pengar. "</p>	Att jobba med nyttor är ett effektivt sätt att bedriva en verksamhet.		
Org. 4	<p>"Vi står inför lite stramare ekonomiska tider och ramar i Sverige. Och alla pratar om att vi skall digitalisera, 'vi kommer att digitalisera' säger alla förvaltningarna och det låter ju bra men alltså hur ser analysen ut och hur tänker man? Man tror man sparar in då man får en robot här och här kan vi nog dra ned på någon osv. Men just denna förmåga att klara av att göra analysen här och nu men också framåt, den känner man ju att den saknas ju. Just för att man är så ivrig och tänker att 'det här kommer bli bättre' men det är inte alls säkert att det blir bättre. "</p> <p>"Vi tänker ju oss att man måste liksom börja med att titta på en kravbild som inte handlar om en lösning. Alltså, så här, vi har ett krav på att vi skall få in det här nya fina systemet för då kommer allting lösa sig utan vi vill se hela processen. "</p>	Nyttorealiserings hjälper organisationen att få mer kontroll på IT-investeringar och en mer långsiktig helhetsbild över sin IS/IT - Minskad systemredundans och skugg-IT.		

Org. 1	<p>"Det vi borde göra är att ha in det i projektet. Att ha det i projektets budget och inte stänga projektet innan sista steget är gjort, utvärderingssteget. Det är ju ett sätt vi skulle kunna hålla det öppet, låt styrgrupperna existera, låt budget finnas för det sista steget. Det är ju en möjlighet."</p>	<p>Nyttorealiserings har saknats i den formella styrningen/ej budgeterats. "Att det inte krävs att man lyfter upp det till beslut om att göra det, utan att beslut redan har tagits att det ska göras"</p>	Hinder	Nyttorealiserings saknas i den formella styrningen.
Org. 2	<p>"Men vi är inte vana vid att jobba strukturerat och det har ju också att göra med att resurserna är väldigt hårt knutna till linjen och vi skulle behöva lära oss lite mera att faktiskt säkerställa resurserna i våra projekt så att man kan få den framgången i projektet som man behöver ha. Men det är nog för att vi är en ganska slimmad organisation, vi är väldigt fokuserade på kärnverksamheten och erfarenheten är att man löser det alltid."</p>	<p>Stort fokus på kärnverksamheten, de personer som ingår i ett projekt ingår samtidigt i den vanliga verksamheten och det upplevs därför att det inte finns tid att läggas på att göra planeringsarbete, utvärderingar med mera.</p>		
Org. 3	<p>"Vi styr mycket på kostnad, inte på verksamhetsnytta."</p>	<p>Styr på kostnad istället för nytta.</p>		
Org. 4	<p>"Alltså idag uppstår det IT överallt i hela organisationen, det är nästintill lite skugg-IT. Även om man med skugg-IT ofta menar att det uppstår massa små program överallt, men det är liknande detta. Då uppstår, man tappar lite kontroll över kostnadsbilderna därför att man får, förstår inte om man startar ett system här borta så kommer det generera server och driftkostnader här borta, någon annanstans."</p>	<p>Nytta har setts som självklar och organisationen är inte van vid att IT-investeringar skall ske enligt en projektstyrningsmodell utan man vill ha en lösning "här och nu" och det är bråttom att få ut ett system. Det har således inte funnits någon formell styrning för IT-investeringar överhuvudtaget.</p>		
Org. 5	<p>"Det [IT-projektprocessen] har inte funnits någon riktigt bra struktur för det."</p> <p>"Vi har pratat väldigt mycket om det för det har varit så högt på vår agenda och är fortfarande nu. Vi satt precis i ett möte igår, för vi håller nu också på att starta upp och ta fram en ny digital strategi för staden. Vi har haft en IT-strategi som tog slut vid årsskiftet, vi har en digital agenda som ligger nu detta året men sen tar den också slut så vi måste ha något som tar vid helt enkelt. Och där är just det här med nyttoanalys, hur ska man göra det på något vettigt sätt. Det får inte heller vara för krångligt för då är risken att man inte gör det."</p> <p>"Vi har tittat lite på olika modeller, det finns en digitaliseringsnurra, jag vet inte om ni har sett den, men det är SKL som har en lite enklare variant för att få en lite mer mellan tummen och pekfingeret. Sen har vi tittat på PENG-analysen. [...]. Så det är något vi tittar mycket på just nu. I det pilotprojektet vi tittar på så är även den delen med och man har haft inne en konsult som har pratat lite grann om PENG-analysen och hur man kan göra på ett lite enklare sätt i denna piloten då, men ändå att det ska vara med i förstudien."</p>	<p>Det har inte funnits någon tydlig kravbild på hur projekt skall genomföras och det har inte funnits krav på strukturerad formell uppföljning.</p>		

Org. 1	"Nej, nyttorna har ju ofta inte dykt upp när projektet slutar, de kommer senare. Det är ju det som är bristen, att effekterna kanske dyker upp om två år. Vad skall man göra med dem då, annat än som en stjärna på himlen av att det blev bra? Om man inte kan plocka pengarna det har inneburit att ha gjort den effekthemtagningen."	Man vet inte vad man skall ha nyttorna till.	Hinder	Nyttorealiserings, precis som det mesta, är något som organisationen behöver lära sig.
Org. 5	"Man pratar mycket om nyttorealiserings och varför det är bra, men det vi skulle vilja ha är ett verktyg för att faktiskt räkna på det. Det är detta som vi håller på med just nu, letar efter hur vi ska kunna få ner det på pränt. [---]. Det är ju ganska komplexa de systemen, så är det. Jag har tittat på SKL:s nyttorealiserings och man behöver jobba med det på en daglig basis för att lära sig det på ett bra sätt. Där har vi en del kompetens på vår förvaltning, vi har fått in en processcontroller bland annat, förhoppningsvis börjar han också titta på de här bitarna. Men han är alldeles ny så vi får väl vänta lite med de här bitarna, men det blir nog bra."	Det kräver mycket jobb och är en tuff utmaning att få till ett sådant arbetssätt. Man behöver arbeta med det på daglig basis för att bli duktig på det.		
Org. 3	"Nja, det kan bli bättre. Vi använder ju Ekonomistyrningsverkets business case mall, där man tittar på kvalitativa och kvantitativa nyttor. Men vi har inte så hög mognadsgrad ännu."	Har inte så hög mognadsgrad.		
Org. 2	"Jag tycker att det är ett jätterelevant område och det är ju så man borde jobba, att säkerställa nyttan, och jag tror att de flesta företag har för avsikt att göra men kanske inte alltid vet hur man ska genomföra det."	Företag vet inte hur man skall säkerställa nyttan.		
Org. 4	"Ah vi kan prata om det intranätet som vi också ärvt, där man också har väldigt snabbt fastnat i en lösning, 'det är den plattformen vi vill ha', och sen inte gjort hela analysen fullt ut. Hur skall vi skapa den digitala arbetsplatsen? Vad är det för funktioner vi vill ha? Detta gör ju att man sitter med systemet istället för att ha hela tanken."	Det har inte funnits fokus på nyttor, artefakten har varit fokus och det handlar om att införskaffa nya system för att lösa problem.	Hinder	Artefakten är lösningen på problemet.
Org. 3	"Det är mycket att man löser saker och ting tekniskt, det är mycket system hela tiden. Har man ett problem skaffar man ett nytt system. Det är nog en kulturell resa att göra. Att börja tänka i nyttor - vad är det för nytta med det här systemet? [...]"	Kulturfråga, många ingenjörer som ser IT-system som lösningar på problem som är mer djupgående. Frågar inte vad nyttan med ett nytt system är.		
Org. 2	"Ah jag skulle säga att vi tyvärr inte ligger så långt fram när det gäller dessa bitarna. Jag tror att det underförstått är det som driver och motiverar stora förändringar och stora projekt och kostnader. Men jag tror många gånger sätter man målet att implementera ett nytt system."	Artefakten, systemet, blir och lösningen på problemet.		

Org. 1	<p>"[...] då behöver de gå att mätas i nuläge och de behöver kunna mätas skarpt även vid förändringen och om då effekterna ligger i verksamheten måste vi ut med tidtagarur där. Det vi kan mäta är ju naturligtvis upplevelsen - har det blivit bättre? Tycker ni att det här var ett bra system? Men det blir en väldigt mjuk utvärdering i sådant fall. "</p> <p>"Väldigt sällan [används nyttorna] för att mäta skillnaden då. Det är inte så kvantifierbart nuläge, om vi pratar om en höjd kvalitet eller lättare att hitta är det svårare. 'Hur mycket lättare, 7 eller?'"</p>	Saknats en tydlig baslinje	Hinder	Saknats baslinje
Org. 4	" [...] hur vet man det [om projektet är framgångsrikt] för vi har ju ingen aning om de är lyckade eller inte. [---]. [...] det kommer ju utifrån att det finns en nyttokalkyl, någonting att följa upp. Om man inte gjort det, om man kör eget, då vet man inte."	Det har saknats baslinje/nuläge, något att följa upp emot.		
Org. 2	"[...] Men många gånger hade man kanske behövt lägga lite mer fokus på före-efter mätningar. Att man verkligen mäter någon form av KPI innan och försöker följa upp den efteråt. Där är vi inte".	Saknats baslinje		
Org. 1	"Vi har helt enkelt glömt bort det eller så har det blivit en del av 'business as usual'".	Man glömmet av eller att verksamheten snabbt går över till "business as usual".	Hinder	Lätt att fastna i "business as usual"
Org. 4	"Men sen efter det behöver man titta på 'hur gick det här nu', därefter borde det finnas ganska tydligt [uppföljningar] efter ett år o.s.v. Lite som en livscykelprocess där man ser över "hur gick det här nu, fick vi nyttorna?'. Men det är väl ett arbete som, om det är något som kommer vara svårt, så kommer det ju vara det eftersom det är väldigt lätt att skjuta på eftersom 'nu har vi annat att göra'."			
Org. 5	" Man pratar mycket om nyttorealiserings och varför det är bra, men det vi skulle vilja ha är ett verktyg för att faktiskt räkna på det. Det är detta som vi håller på med just nu, letar efter hur vi ska kunna få ner det på pränt. [---]. Det får inte heller vara för krångligt för då är risken att man inte gör det. "	Man har saknat ett enkelt verktyg eller arbetssätt för just nyttorealiserings.	Hinder	Saknar enkelt nyttorealiserings-verktyg

