Effekthemtagning av digitala satsningar

En kunskapsöversikt med relevans för svensk offentlig sektor

Johanna Thalenius

KFi-rapport nr 199

Effekthemtagning av digitala satsningar

En kunskapsöversikt med relevans för svensk offentlig sektor

Johanna Thalenius

KFi-rapport nr 199

ISBN: 978-91-89458-43-7
© KFi tillsammans med författarna 2026
KFi – Kommunforskning i Västsverige
Box 171
431 22 Mölndal
E-post kfi@kfi.se | www.kfi.se

Innehåll

Sammanfattning....4
Inledning....5
Rapportens syfte och forskningsfrågor....6
Metod....8
Effekthemtagning – en litteraturstudie....10
Effekthemtagning – Definitioner....10
Effekt, nytta och värde - offentliga sektorns särdrag....12
Hur är effekthemtagning tänkt att fungera? En tillbakablick....12
Gapet mellan modeller och praktik....14
När nyttorna främst används för att motivera investeringsbeslut....16
När vissa nyttor får större genomslag än andra....17
Ansvarsgapet mellan projektverksamhet och mottagande verksamhet....18
Förändringsgapet....19
Tidsgapet....20
Olika gap – inte fristående problem....21
Kunskapsläget....22
Effekthemtagning i svensk offentlig sektor....24
Kunskapsläget om effekthemtagning i offentlig sektor i Sverige....25
Ett illustrativt empiriskt exempel från en kommunal upphandlingsprocess....26
Övergripande slutsatser....28
Referenser....30

Sammanfattning

Trots omfattande investeringar är det långt ifrån självklart att förväntade nyttor av digitala satsningar faktiskt realiseras. Svårigheterna har gett upphov till modeller och arbetssätt för effekthemtagning. Denna rapport är en kunskapsöversikt som sammanställer och analyserar tidigare forskning och rapporter om effekthemtagning i offentlig sektor, med särskilt fokus på digitala satsningar.

Genomgången visar att begreppsanvändningen är överlappande och inte enhetlig. Det finns utvecklade modeller och metoder, men ett tydligt gap återkommer mellan de arbetssätt som förespråkas i litteraturen och hur arbetet bedrivs i praktiken. Fem förklaringar till gapet urskiljs i rapporten: (1) nyttor kan förlora sin styrande funktion efter investeringsbeslutet, (2) vissa nyttor, framför allt de som är lätta att mäta, följs upp i högre grad än andra, (3) ansvaret kan bli otydligt när projekt övergår till mottagande verksamhet, (4) tekniken kan införas utan att de verksamhetsförändringar som nyttorna förutsätter genomförs och (5) nyttorna kan kräva längre tid än vad projekt, budgetar och politiska beslutsprocesser medger. Problemen hänger dessutom samman och kan inte enkelt förstås som enskilda brister.

En övergripande slutsats är att effekthemtagning behöver förstås som mer än en metod för att formulera och följa upp nyttor. Nyttan uppstår först när den digitala lösningens möjligheter omsätts i förändrade arbetssätt, beteenden och processer, vilket gör frågor om ansvar, förändringsledning, implementering och uppföljning minst lika betydelsefulla som den tekniska leveransen. Arbetet behöver dessutom bedrivas med ett genomgående livscykelperspektiv, där sambandet mellan investering, verksamhetsförändring och realiserad nytta upprätthålls över tid, även efter att projektet formellt har avslutats.

Den svenska kunskapsbilden är mer begränsad men ligger i stora delar i linje med den internationella forskningen: trots tillgängliga vägledningar och stöd tyder tidigare studier och rapporter på att systematiskt arbete med effekthemtagning fortfarande har begränsat genomslag.

Flera kunskapsluckor framträder i denna rapport. Fortsatt forskning efterfrågas om bland annat nyttoägarnas ansvar, övergången från projekt till ordinarie verksamhet samt hanteringen av bredare och svårmätbara nyttor i offentlig sektor. En särskild kunskapslucka gäller sambandet mellan effekthemtagning och offentlig upphandling av digitala lösningar, där få studier undersöker hur avsedda nyttor hanteras genom upphandlingsprocessens skeden.

Inledning

Den offentliga förvaltningen i Sverige satsar årligen miljarder på digitala verktyg och system (DIGG, 2023a; Sundberg et al., 2025). Digital teknik inom offentliga verksamheter omfattar allt från digitala lärplattformar, e-tjänster, dokument- och informationshanteringssystem till journalsystem inom vård och omsorg. Syftet med dessa omfattande investeringar är bland annat att uppfylla lagkrav, effektivisera processer och förbättra servicen till medborgarna (DIGG, 2023a). Transparens, tillgänglighet, effektivitet och utveckling är bara några av de värden som digitala satsningar ofta förknippas med (Isik et al., 2024; Pekkola et al., 2022; Plesner et al., 2018).

Trots ambitiösa mål och omfattande investeringar är digitala satsningar många gånger komplexa, och det är långt ifrån självklart att de förväntade nyttorna faktiskt realiseras (Isik et al., 2024). Det finns också flera exempel på digitala satsningar inom offentlig sektor som har präglats av betydande problem och brister. Riksrevisionens (2025) granskning av statliga strategiska digitaliseringsprojekt visar exempelvis på återkommande brister i myndigheternas arbete med nyttorealisering och effekthemtagning. Granskningen omfattar 1 094 projekt vid 136 statliga myndigheter under perioden 2013–2024, med en samlad budget på cirka 40 miljarder kronor. Resultaten visar att omkring hälften av projekten har överskridit sin budget, tidsplan eller båda. Vidare har minst 120 av de 722 avslutade projekten inte fullt ut uppnått sina mål och syften, varav 31 avbröts utan att leverera de avsedda resultaten. De avbrutna projekten hade tillsammans kostat staten omkring 1,6 miljarder kronor.

Utmaningarna med att omsätta omfattande digitala investeringar i faktiska verksamhetsnyttor blir också tydliga i flera uppmärksammade fall på regional och kommunal nivå. Ett sådant exempel är införandet av journalsystemet Millennium i Västra Götalandsregionen (Sundberg et al., 2025). Satsningen har motiverats av ambitioner om en mer sammanhållen informationsmiljö och förbättrade förutsättningar för vårdens verksamheter. Införandet har emellertid präglats av förseningar, ökade kostnader, tekniska problem och omfattande kritik från vårdprofessioner (Isik, 2026).

Ett annat välkänt exempel är Skolplattformen i Stockholms stad (Sundberg et al., 2025). Plattformen utvecklades med ambitionen att samla administrativa och pedagogiska funktioner i en gemensam digital miljö, men kom i stället att förknippas med återkommande tekniska problem, bristande användbarhet och betydande kritik från såväl lärare som vårdnadshavare och elever (Bogusz et al., 2025). Problemen gav även upphov till alternativa lösningar som utvecklades av användare, vilket ytterligare illustrerade avståndet mellan den formella digitala lösningen och användarnas behov i praktiken. Skolplattformen kostade drygt en miljard kronor men lades ned med

anledning av att den inte var tillräckligt användarvänlig och läckte information (Sundberg et al., 2025).

Gemensamt för dessa fall är att de illustrerar hur omfattande investeringar och höga ambitioner med digitala satsningar inte i sig garanterar ett framgångsrikt resultat. Detta aktualiserar frågan om hur de nyttor som motiverar digitala investeringar faktiskt kan realiseras.

Denna problematik är inte heller ny. Att stora digitala satsningar inte sällan misslyckas med att leverera förväntade nyttor är något som under flera decennier har uppmärksammats inom forskningsfältet *benefits management* (effektstyrning eller nyttostyrning på svenska) och nyttorealisering (Ashurst et al., 2008; Breese et al., 2015; Ward & Daniel, 2012; Ward et al., 1996). Inom denna forskning har förmågan att realisera avsedda nyttor kommit att betraktas som en central aspekt av projekt och digitala investeringar, och studier har pekat på ett positivt samband mellan aktivt arbete med nyttorealisering och projektframgång (Breese et al., 2015; Holgeid et al., 2023; Marnewick & Marnewick, 2022; Ward & Daniel, 2012).

Den empiriska kunskapen om fenomenet är dock fortfarande förhållandevis begränsad (Waring et al., 2018). I jämförelse med andra centrala områden inom projektledningsforskningen har litteraturen om nyttorealisering dessutom beskrivits som mindre utvecklad (Breese et al., 2015; Waring et al., 2018). En översiktlig litteratursökning indikerar därtill att det rör sig om ett mindre forskningsfält som har vuxit under senare år, vilket även Williams et al. (2025) konstaterar. Det finns därför ett behov av att sammanställa det befintliga kunskapsläget, dels för att skapa en grund för fortsatt forskning inom området, inte minst mot bakgrund av det beskrivna sambandet mellan effekthemtagning och projektframgång, dels för att synliggöra empiriskt dokumenterade erfarenheter som kan vara relevanta för såväl forskare som praktiker. Mot denna bakgrund aktualiseras frågan om vad den befintliga kunskapen visar om effekthemtagning i offentlig sektor.

Rapportens syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna kunskapsöversikt är att sammanställa och analysera befintlig forskning och relevanta rapporter om effekthemtagning inom offentlig sektor, med särskilt fokus på digitala satsningar. Ambitionen har varit att identifiera centrala forskningsbidrag och återkommande resultat inom området, inte att garantera fullständig täckning av all publicerad forskning. Översikten syftar därtill att klargöra hur effekthemtagning och närliggande begrepp definieras och avgränsas, vilka modeller och metoder som föreligger, samt vad den empiriska litteraturen visar om deras praktiska tillämpning. Vidare sammanställs vilka organisatoriska och styrningsmässiga förutsättningar som tidigare studier har identifierat som betydelsefulla för möjligheten att realisera avsedda nyttor. Slutligen uppmärksammas forskning om svensk offentlig sektor och de kunskapsluckor som framträder med relevans för svenska myndigheter, kommuner och regioner.

För att uppnå syftet formuleras följande frågeställningar:

- Hur definieras och avgränsas begreppet effekthemtagning samt närliggande begrepp?

- Vilka modeller och metoder föreligger?

- Vad visar litteraturen om hur arbetet med effekthemtagning bedrivs i praktiken och vilka faktorer som främjar eller försvårar detta arbete?

- Vad visar befintlig forskning och relevanta rapporter om effekthemtagning i svensk offentlig sektor, och vilka kunskapsluckor framträder?

Metod

Studien genomförs i form av en litteraturöversikt och kunskapsöversikt och har som syfte att identifiera, värdera, skapa förståelse och sammanställa relevant befintlig kunskap samt synliggöra kunskapsluckor inom ett avgränsat ämnesområde (Hiebl, 2023; Massaro et al., 2016). Litteraturöversikten har fokuserat på forskning om effekthemtagning av digitala satsningar med särskild relevans för offentlig sektor. Centrala sökbegrepp har varit benefits realization, benefits realisation, benefits management och benefits realization management, vilka i svensk kontext motsvarar eller ligger nära begrepp som nyttorealisering, effekthemtagning, nyttostyrning och effektstyrning. Dessa begrepp har kombinerats med sökord som public sector, public administration, digital transformation, digitalization och public procurement. Sökningarna genomfördes främst under våren 2026.

Ambitionen har varit att identifiera centrala vetenskapliga bidrag snarare än att avgränsa sökningarna till en alltför snäv tidsperiod. Däremot kan forskningsfältet, i takt med digitaliseringens framväxt, beskrivas som relativt ungt. Vidare har flera avgränsningar varit nödvändiga för att säkerställa studiens relevans, kvalitet och genomförbarhet. En central avgränsning är att studien huvudsakligen bygger på granskade vetenskapliga artiklar när det gäller studiens internationella fokus. Detta innebär att forskningsartiklar som genomgått *peer review* har prioriterats. Myndighetsrapporter och webbaserat material har emellertid varit relevanta källor för att förstå hur begrepp som nyttorealisering och effekthemtagning används och förstås i praktiken, särskilt inom svensk offentlig sektor.

För att inledningsvis orientera sig i forskningsfältet har AI-baserade verktyg delvis använts som stöd i den explorativa fasen. Dessa verktyg har använts för att identifiera centrala begrepp, möjliga sökord, relevanta forskningsspår och ofta förekommande referenser inom området. AI-verktygen har däremot inte använts som självständig källa i litteraturöversikten. De artiklar och forskningsbidrag som inkluderats i studien har kontrollerats, bedömts och valts ut genom egna sökningar i vetenskapliga databaser och genom granskning av publikationernas relevans, kvalitet och koppling till studiens syfte.

För att fånga det internationella kunskapsläget har sökningar främst genomförts i etablerade vetenskapliga databaser, såsom Scopus och Web of Science. Dessa sökningar har kompletterats med sökningar i Google Scholar, framför allt för att identifiera refererade artiklar, följa forskningsspår och upptäcka ytterligare relevanta publikationer som avhandlingar. Således kan metoden beskrivas som ett strukturerat arbetssätt som kombinerats med ett sökande som drivits av intresse.

För att illustrera några av de problem som identifierats i kunskapsöversikten används empiriskt material från ett pågående forskningsprojekt. Fallet som studeras

handlar om en kommunal upphandlingsprocess av en digital lärplattform. Materialet omfattar elva semistrukturerade intervjuer och genomfördes med deltagare i projekt- och styrgruppen samt med en upphandlare under den pågående upphandlingsprocessen och före den efterföljande implementeringen. I rapporten används ett mindre urval av utsagor som direkt behandlar hur avsedda effekter skulle säkerställas och följas upp samt hur ansvaret för detta uppfattades. Materialet används enbart för att illustrera problem som identifierats i kunskapsöversikten och ligger inte till grund för studiens slutsatser.

Effekthemtagning – en litteraturstudie

I detta kapitel presenteras första delen av kunskapsöversiktens resultat. Inledningsvis klargörs innebörden av effekthemtagning och närliggande begrepp samt vilka typer av nyttor och effekter som behandlas i litteraturen, med särskilt fokus på offentlig sektors förutsättningar. Därefter ges en tillbakablick på framväxten av nyttorealisering som styrnings- och ledningsperspektiv och på hur arbetet har varit tänkt att bedrivas i praktiken. Mot denna utgångspunkt behandlas det återkommande gapet mellan förespråkade modeller och arbetssätt för effekthemtagning och hur arbetet faktiskt bedrivs i organisatorisk praktik. Kapitlet avslutas med en sammanvägd diskussion av dessa problem och det kunskapsläge och de forskningsbehov som framträder i litteraturen.

Effekthemtagning – Definitioner

Effekthemtagning, eller nyttorealisering, definieras enligt Riksrevisionen (2025) som *"…ett ramverk eller ett arbetssätt som används för att säkerställa att förväntade nyttor från en investering eller ett projekt faktiskt uppnås"* (s. 41). I tidigare forskning, statliga utredningar och vägledningar samt dokument från aktörer inom kommun- och regionsektorn förekommer emellertid flera närliggande begrepp som inte sällan används som synonymer. Tabell 1 visar att flera av begreppen överlappar och att det i vissa fall är svårt att dra en tydlig gräns mellan dem. Andra begrepp är mer avgränsade och avser specifika moment, verktyg eller roller i arbetet med effekthemtagning.

Tabell 1, Centrala begrepp inom effekthemtagning.

Begrepp (Svenska)	**Begrepp (Engelska)**	**Förklaring**
Nyttorealisering	Benefits realization	Termen dominerar i statliga sammanhang, se (DIGG, 2023b; SKR, 2026). Förklaras som en process där organisationer planerar, organiserar och styr arbetet så att de möjliga nyttor som kan uppstå genom användning av informationssystem och IT faktiskt uppnås i verksamheten (Hellang et al., 2013). DIGG (2023b) definierar begreppet som *"ett aktivt och systematiskt lednings- och styrningskoncept som syftar till att säkerställa och optimera nyttan med de förändringar vi tänker genomföra".* Myndigheten listar även följande synonymer: nyttohantering,

		nyttohemtagning, effekthemtagning, nyttostyrning, effektstyrning, värderealisering och effektrealisering.
Effekthemtagning	Benefits realization	Statskontoret (2020, s. 4): *"Effekthemtagning är ett bredare men snarlikt begrepp. Det beskriver arbetet med att se till att de förändringar som en organisation genomför verkligen leder till de förväntade positiva effekterna."* DIGG (2023b), men även Riksrevisionen (2025) listar effekthemtagning bland synonymerna för nyttorealisering.
Nyttostyrning / Effektstyrning / Nyttorealiseringshantering	Benefits management (BM) / Benefits realization management (BRM)	BM och BRM används i litteraturen som närliggande och delvis överlappande benämningar på arbetet med att identifiera, styra och realisera nyttor. Terminologin varierar mellan olika författare och ramverk, och någon tydlig skiljelinje mellan begreppen är svår att identifiera.
Nyttoanalys	Benefits analysis	Den tidiga analysen av vilka nyttor ett projekt förväntas ge, för vem och när. Syftar till att identifiera, specificera, kvantifiera och värdera nyttor kopplade till en förändringsinsats (DIGG, 2023b). Se även steg 1 i BM-processen: *Identifying and structuring the benefits* (Holgeid et al., 2021; Ward et al., 1996)
Effektvärdering	Benefits evaluation	Ex-post-utvärdering av huruvida nyttor faktiskt realiserats. Holgeid et al. (2021) identifierar "benefits evaluation" som en av fem centrala BM-praktiker med empiriskt stöd i en systematisk litteraturöversikt.
Nyttorealiseringsplan	Benefits realization plan	Styrande dokument som specificerar hur nyttor ska realiseras, mätas, ansvarsfördelning och tidsplan (DIGG, 2023b)
Nollmätning	Baseline measurement	Mätning av nuläget innan ett projekt genomförs, nödvändig för att kunna påvisa förändring (DIGG, 2023b).
Nyttoägare/ Nyttorealiseringsansvarig	Benefit owner	Person med ansvar för att en specifik nytta faktiskt realiseras (Holgeid et al., 2023), *"En chef eller medarbetare med ansvar för att realisera planerade nyttor i en verksamhet eller i ett organisationsöverskridande samarbete"* (DIGG, 2023b).

Effekt, nytta och värde - offentliga sektorns särdrag

En central aspekt av nyttorealisering och effekthemtagning inom offentlig sektor handlar om vilken typ av nytta som eftersträvas och faktiskt realiseras (Isik, 2026). Breese (2012) framhåller att arbetet med att definiera och mäta nyttor inte är en neutral process och att olika aktörer kan ha skilda uppfattningar om vad som är värdefullt, vilka effekter som bör prioriteras och hur dessa ska mätas. Om satsningen enbart utvärderas genom exempelvis minskad handläggningstid kommer vissa nyttor och potentiella negativa konsekvenser inte att synliggöras.

Begreppen effekt, nytta och värde används därtill inte helt enhetligt, vare sig i litteraturen eller bland offentliga organisationer (DIGG, 2023b; Isik, 2026). I DIGGs (2023b) vägledning skiljs exempelvis effekt från nytta, där effekt beskrivs som ett resultat av en förändring som följer på grund av en utförd åtgärd, medan en nytta är en mätbar, behovsgrundad förändring som uppfattas som positiv och bidrar till ett eller flera mål. DIGG (2023b) beskriver dessutom nytta som ett inte sällan kvantifierat och värderat uttryck för en effekt och anger att värde kan användas som synonym till nytta. Samtidigt framhåller myndigheten att definitionerna kan variera mellan organisationer.

Isik (2026) beskriver emellertid en distinktion, som dessutom beskrivs som nödvändig, där nytta (benefits) avser ett eftersträvat utfall, medan värde kräver en bredare bedömning där även kostnader och negativa konsekvenser vägs in. I offentliga verksamheter kan nyttor dessutom inte enbart förstås i termer av ekonomiska resultat eller interna verksamhetsförbättringar. Digitala satsningar kan även förväntas bidra till bredare offentliga värden, såsom legitimitet, jämlikhet, tillit och tillgänglighet, vid sidan av effektivitet och kvalitet (Isik, 2026; Nielsen & Persson, 2017). Nyttorealisering i offentlig sektor behöver därmed omfatta såväl organisatoriska som samhällsinriktade nyttor, samtidigt som deras bidrag till offentligt värde behöver bedömas i relation till de kostnader och negativa konsekvenser som satsningen medför.

Hur är effekthemtagning tänkt att fungera? En tillbakablick

Forskningen om nyttorealisering och effekthemtagning har sin bakgrund i de svårigheter som organisationer upplevde med att få ut förväntade nyttor av investeringar i informationssystem (IS) och informationsteknik (IT) (Breese et al., 2015). Under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet uppmärksammades i allt högre grad att stora investeringar i IT och IT-möjliggjorda verksamhetsförändringar inte nödvändigtvis ledde till de resultat som organisationerna hade räknat med. Mot denna bakgrund utvecklades *benefits management* (BM) som ett sätt att arbeta mer aktivt och systematiskt med de nyttor som en investering förväntades bidra till. Tanken var att fokus inte enbart skulle ligga på att genomföra projektet eller leverera den tekniska lösningen, utan även på vad investeringen faktiskt skulle leda till i verksamheten. Ward och Daniel (2012) definierar BM som ”processen att organisera

och styra arbetet så att de potentiella nyttor som uppstår genom användningen av IS/IT faktiskt realiseras" (s. 8, egen översättning).

I litteraturen förekommer även benämningen *benefits realization management* (BRM). Begreppsanvändningen är inte helt enhetlig, och BM och BRM används i stor utsträckning som överlappande benämningar på samma övergripande styrningsidé (Breese, 2012; Breese et al., 2015). Breese et al. (2015) behandlar exempelvis *benefits management* och *benefits realization management* som synonyma begrepp. I den fortsatta framställningen används därför huvudsakligen BM som samlingsbenämning.

Under 1990-talet utvecklades flera metoder för att stödja arbetet med nyttorealisering och BM, både inom konsultverksamhet och i universitetsmiljöer (Breese et al., 2015). Den tidiga forskningen om nyttorealisering präglades i hög grad av utvecklingen av olika ramverk och processmodeller (Waring et al., 2018). Dessa byggde bland annat på teorier och begrepp från management- och organisationsteori och syftade till att tydligare koppla de nyttor som förväntades av IT-investeringar till organisationens mål och till den verksamhetsförändring som krävdes för att realisera dem. Flera sådana modeller utvecklades under 1990-talet, men Ward et al. (1996) kom att få ett särskilt stort genomslag och har enligt Waring et al. (2018) påverkat en stor del av den senare forskningen om nyttorealisering. Ett av de mer framträdande bidragen utvecklades vid Cranfield School of Management, där Ward, Taylor och Bond (1996) presenterade en tidig processmodell för *BM*. Arbetet kom senare att vidareutvecklas till det som brukar benämnas Cranfield-metoden (Ward & Daniel, 2006, 2012). Metoden bygger på en livscykelprocess med sammanlänkade steg och verktyg som ska stödja identifiering, avgränsning, motivering, planering, implementering samt utvärdering av IS/IT-projekt, i syfte att säkerställa att tillgängliga nyttor uppnås. Nyttorealisering blir ur detta perspektiv alltså inte något som enbart utvärderas när ett projekt är avslutat, utan något som behöver hanteras under hela processen. Ett mer omfattande forskningsprogram inleddes under mitten av 1990-talet i samverkan med flera större organisationer inom både privat och offentlig sektor (Ward & Daniel, 2006, 2012). Enligt författarna har processerna och verktygen successivt vidareutvecklats genom erfarenheter från organisationer som tillämpat arbetssättet.

För att beskriva Ward och Daniels (2006) metod för nyttorealisering djupare kommer här en genomgång av metodens fem iterativa faser:

1. Först identifieras och struktureras möjliga nyttor utifrån organisationens strategiska mål och de förändringar som investeringen förväntas möjliggöra.
2. Därefter planeras nyttorealiseringen mer detaljerat genom att ansvar, indikatorer och beroenden fastställs i en nyttoplan.
3. I nästa fas genomförs nyttoplanen som en del av projekt- och förändringsarbetet, samtidigt som planen uppdateras om nya möjligheter eller förändrade förutsättningar uppstår.

4. Efter genomförandet granskas och utvärderas resultaten, både i relation till de planerade nyttorna och eventuella oväntade effekter.
5. Slutligen används utvärderingen för att bedöma om det finns potential för ytterligare nyttor, vilket kan leda till nya förändringar eller nya investeringar. På så sätt framställs nyttorealisering inte som en avslutad projektaktivitet, utan som en återkommande process kopplad till verksamhetsutveckling.

Vid sidan av denna processmodell utvecklade Peppard et al. (2007) ett kompletterande verktyg för att operationalisera framför allt de två första faserna i modellen. Arbetssättet kom att kallas Benefits Dependency Network (BDN), en kausalkedja som kopplar samman organisationens övergripande mål med de verksamhetsförändringar, IT-förmågor och nyttor som krävs för att målen ska uppnås. Genom att synliggöra dessa samband och tydliggöra vem som ansvarar för respektive förändring var avsikten med BDN att stärka både det beslutsunderlag som tas fram för att motivera och besluta om ett projekt, i den internationella litteraturen ofta benämnt *business case*, och den efterföljande förändringsledningen.

Ashurst et al. (2008) bygger vidare på tidigare processmodeller men intresserar sig särskilt för organisationens förmåga att genomföra nyttorealiseringen i praktiken. I deras Benefits Realization Capability Model förstås nyttorealisering som en organisatorisk förmåga som består av fyra kompletterande kompetenser: att planera nyttor, genomföra de organisatoriska förändringar som krävs för att realisera dem, följa upp och utvärdera utfallet samt fortsatt arbeta med nyttorna efter att den tekniska lösningen har tagits i drift. Varje kompetens knyts till mer konkreta praktiker, såsom att identifiera och specificera nyttor, tydliggöra ansvar, involvera berörda aktörer och följa upp realiserade nyttor. Modellen kompletterar därmed processperspektivet genom att tydliggöra vilka organisatoriska förmågor och praktiker som behöver finnas för att arbetet med nyttorealisering ska fungera i praktiken.

I jämförelse med flera andra centrala områden inom projektledningsforskningen har litteraturen om *BM* däremot beskrivits som mindre utvecklad (Breese et al., 2015; Waring et al., 2018). Trots förekomsten av modeller som de ovan nämnda, har det empiriska kunskapsunderlaget om bland annat deras tillämpning och effekter länge beskrivits som begränsat (Ashurst et al., 2008; Williams et al., 2020). Under det senaste årtiondet har det dock tillkommit en rad empiriska studier, och i dagsläget finns det forskare som snarare beskriver forskningslitteratur om nyttorealisering och benefits management som relativt omfattande (Williams et al., 2025).

Gapet mellan modeller och praktik

Det finns en rad studier som har visat att användningen av BM har ett positivt samband med att projekt bidrar till organisationers övergripande mål, både gällande IT-investeringar (Breese et al., 2015; Holgeid et al., 2023; Ward & Daniel, 2012) och i

projektverksamhet mer generellt (Serra & Kunc, 2015). Däremot beskrivs BM ofta som en komplex och krävande praktik, inte minst eftersom långsiktiga nyttor från större projektinvesteringar kan vara svåra att förutse, mäta och styra (Zwikael & Globerson, 2004). Begränsningar i ovannämnda typer av processmodeller har dessutom uppmärksammats. Waring et al. (2018) konstaterar exempelvis att den etablerade nyttorealiseringslitteraturen ger begränsad vägledning om vilka aktörer som bör involveras i processen, vid vilka tidpunkter och i vilken omfattning. Författarna pekar också på att nyttorealiseringens traditionella fokus på *business value* i stor utsträckning är grundat i en ekonomisk logik om konkurrensfördelar, vilket gör att modellerna många gånger inte fångar de särskilda förutsättningarna i offentliga verksamheter. I detta avsnitt blir det dessutom tydligt att praktiken följer ett annat spår, då det belyser gapet mellan förespråkad nyttorealisering och nyttorealisering i praktiken.

Det finns en växande kritisk forskningslitteratur som pekar på att nyttorealisering och effekthemtagning snarare har kommit att fungera som en institutionaliserad ritual än som ett effektivt verktyg för styrning (Isik, 2026), samt att organisationer dessvärre inte anammat metoder för effekthemtagning i någon vidare utsträckning. Breese et al. (2015) konstaterar exempelvis i sin artikel *Benefits management: Lost or found in translation* att införandet av BM i praktiken har varit begränsat, och att relativt få organisationer faktiskt arbetar med ett heltäckande livscykelperspektiv där nyttor identifieras, planeras, följs upp och realiseras genom hela projektets eller investeringens livscykel. Marnewick och Marnewick (2022) visar på liknande sätt att nyttorealiseringen bedrevs i studiens studerade fall osystematiskt och inte som en tydligt formaliserad process. Ett annat exempel är Waring et al. (2018) som undersökte nyttorealisering i engelska NHS-sjukhus. Studien visade att majoriteten av de deltagande organisationerna fortfarande hade ett relativt grundläggande arbetssätt för nyttorealisering. Holgeid et al. (2023) menar därtill att även om tidigare forskning pekar på ett positivt samband mellan systematiskt arbete med *benefits management* och realisering av nyttor, är det fortfarande mindre klarlagt hur sådana arbetssätt kan implementeras effektivt i praktiken.

Gapet tycks därför inte främst bero på att det saknas modeller eller metoder. Det uppstår snarare när dessa ska omsättas i organisationers befintliga beslutsprocesser, projektformer, styrsystem och verksamhetspraktiker. I denna översättning kan nyttorealiseringens ursprungliga idé förändras, avgränsas eller reduceras till enstaka aktiviteter som inte längre bildar en sammanhängande process (Breese, 2012; Holgeid et al., 2021).

För att strukturera de återkommande förklaringar till gapet mellan förespråkad nyttorealisering och organisatorisk praktik som identifieras i litteraturen organiseras de nedan i fem kategorier. Indelningen är rapportens egen och utgör således inte en etablerad typologi.

När nyttorna främst används för att motivera investeringsbeslut

En tidig empirisk studie inom BM genomfördes av Ward, Taylor och Bond (1996) och fokuserade på hur organisationer arbetar med att realisera nyttor av digitala satsningar, mer specifikt IS/IT-investeringar, i en brittisk organisationskontext. Studien visade att få organisationer hade heltäckande processer för att säkerställa att planerade nyttor identifierades, ansvarssattes, följdes upp och realiserades över investeringens livscykel. Författarna konstaterade därtill att nyttor ofta användes i samband med projektmotivering och investeringsbeslut, medan den aktiva styrningen av nyttorealisering under och efter projektet var begränsad. Därmed framhöll studien att nyttorealisering bör förankras i verksamheten och linjeorganisationen, snarare än reduceras till en fråga om projektleverans (Ward et al., 1996). En första förklaring till att relativt få organisationer arbetar med nyttorealisering på ett sammanhållet sätt är således att nyttorna inte sällan får störst betydelse före själva investeringsbeslutet.

Chih och Zwikael (2015) riktar särskild uppmärksamhet mot hur projektets avsedda nyttor formuleras i ett tidigt skede. I en studie baserad på intervjuer med seniora chefer i australiska offentliga organisationer identifierar författarna sju kriterier för välformulerade nyttor: de bör vara strategiskt förankrade, ha tydliga målvärden, vara mätbara och realistiska, ha en angiven tidpunkt för realisering samt vara tydligt ansvarssatta och tillräckligt heltäckande. Studien pekar också på betydelsen av en formaliserad process för nyttoformulering, där bland annat intressentmedverkan och samarbete mellan organisatoriska funktioner ingår.

Senare studier har emellertid visat att det underlag som tas fram för att motivera och besluta om ett projekt eller en investering ofta får stor betydelse inför projektgodkännandet, men mindre betydelse under genomförandet och efter att den tekniska lösningen har införts. Nyttorna riskerar därmed att formuleras utifrån vad som krävs för att motivera investeringen, snarare än utifrån en realistisk analys av vilka verksamhetsförändringar som behöver genomföras (Holgeid et al., 2021). Ett liknande mönster framkommer i Williams et al. (2020) jämförande studie av BM i offentlig sektor i Australien, Kanada, Storbritannien och USA. Studien visar att arbetet med nyttor var särskilt framträdande i projektens tidiga skeden, framför allt i samband med framtagandet av beslutsunderlag och projektgodkännande. När projekten väl hade godkänts minskade däremot uppmärksamheten på nyttorna. Fokus försköts dessutom inte sällan mot projektleveransen och på traditionella mått som tid, kostnad och kvalitet.

Ovanstående problematik får även stöd i Holgeid et al. (2023) artikel, *Realising benefits in public IT projects: A multiple case study*, som undersökte nyttorealiseringen i tio norska offentliga IT-projekt. Ett av studiens fynd var att stor vikt lades vid att dokumentera ett positivt nytto-kostnadsförhållande för att få finansiering, medan beslutsunderlaget fick mindre betydelse under projektens genomförande. Intervjuerna visade att underlaget i flera fall främst användes för att säkra projektgodkännande snarare än för att stödja den fortsatta realiseringen av nyttor. Detta illustrerades bland annat genom utsagor om att nyttor formulerades för att få projektet godkänt, att nyttoplaner snabbt kunde bli inaktuella och att bedömningar av

förväntade nyttor ibland präglades av önsketänkande snarare än realistiska analyser (Holgeid et al., 2023). Studien pekar också på att både en bredare identifiering av nyttor och ett aktivt arbete med dessa under projektets genomförande kan vara förknippat med en högre grad av faktisk nyttorealisering.

Sammanfattningsvis riskerar beslutsunderlaget att få en främst legitimerande funktion. Det bidrar med andra ord till att investeringen kan beslutas, men fungerar inte nödvändigtvis som ett levande styrinstrument under den fortsatta processen. När underlaget inte återbesöks, uppdateras eller kopplas till verksamhetens löpande styrning försvagas länken mellan de nyttor som motiverade investeringen och det arbete som senare krävs för att realisera dem.

När vissa nyttor får större genomslag än andra

Ett ytterligare problem är att olika typer av nyttor inte nödvändigtvis prioriteras, följs upp eller realiseras i samma utsträckning. Som tidigare beskrivits behöver offentlig verksamhet förhålla sig till flera typer av nyttor, där vissa är interna och organisatoriska medan andra är bredare och mer samhällsinriktade. Empiriska studier pekar dock på att dessa nyttor inte alltid ges samma utrymme i praktiken. I en studie av norska offentliga IT-projekt visade Holgeid et al. (2023) att interna organisatoriska nyttor hade en högre realiseringsgrad än mer samhällsinriktade nyttor. Williams et al. (2020) visar även att offentliga projekt ofta hade lättare att hantera nyttor som kunde kvantifieras, medan det saknades tydliga arbetssätt för nyttor som var svårare att mäta eller omvandla.

Ett närliggande mönster identifieras av Isik (2026) i avhandlingen *In the Public Interest: The Decoupling of Digital Transformation and Benefits Realization in the Public Sector*, som bygger på studier av digital transformation i svensk offentlig sektor. I avhandlingen kan det konstateras att nyttorealisering i offentlig sektor behöver omfatta bredare offentliga värden, såsom legitimitet, jämlikhet, tillit och tillgänglighet, vid sidan av effektivitet och kvalitet. Hennes studie visar emellertid att nyttorealiseringen ofta begränsas till interna effektivitetsvinster snarare än bredare samhälleliga värden, likt tidigare studier (Holgeid et al., 2023).

Vidare menar Casey et al. (2015) att nyttorealisering också behöver förstås som en social och politisk process. Vilka förändringar som betraktas som önskvärda, vilka nyttor som prioriteras och vem som faktiskt gynnas av dem påverkas av de aktörer som deltar i processen och av deras skilda intressen och perspektiv. Denna problematik blir särskilt betydelsefull i offentlig sektor där digitala satsningar ofta behöver förhålla sig till flera olika värden samtidigt. Isik (2026) pekar, med utgångspunkt i tidigare forskning, på spänningar mellan bland annat effektivitet, professionalism, service och medborgarengagemang. En förändring som bidrar till ökad effektivitet kan därför på samma gång påverka andra värden eller möta motstånd från professionella grupper vars arbete förändras. Nyttorealisering blir ur detta perspektiv inte enbart en fråga om att styra genomförandet mot förutbestämda mål,

utan också om att hantera olika föreställningar om vad som faktiskt utgör värde och nytta i verksamheten.

I studiens analys identifierar Isik (2026) dessutom en frikoppling mellan de värden som formuleras i digitala satsningars målsättningar och de värden som senare kommer att styra utvärderingen. I en av delstudierna, som omfattade 141 digitala initiativ, visade analysen att bredare ambitioner kopplade till bland annat inkludering, transparens och långsiktig förändring gradvis kunde översättas till mer avgränsade kriterier kring effektivitet och kontroll. Författaren beskriver detta som en frikoppling mellan värde och utvärdering**,** där det som prioriteras och mäts i utvärderingen inte längre nödvändigtvis motsvarar de värden som satsningen ursprungligen var tänkt att skapa. I relation till den problematik som behandlades i föregående avsnitt är detta relevant eftersom även tydligt formulerade nyttor riskerar att förlora sin styrande betydelse om den efterföljande uppföljningen riktas mot andra och mer lättmätbara värden.

Problemet handlar således inte enbart om att beslutsunderlaget tappar betydelse efter beslutet, som behandlades i föregående avsnitt, utan också om vilka nyttor som ges utrymme i den fortsatta styrningen och uppföljningen. I offentlig sektor blir detta särskilt betydelsefullt eftersom mer lättmätbara och interna nyttor riskerar att få större genomslag än bredare samhälleliga värden.

Ansvarsgapet mellan projektverksamhet och mottagande verksamhet

En tredje förklaring till gapet mellan förespråkat arbete med nyttorealisering och verksamhetspraktiken gäller ansvarsfördelningen mellan projektorganisationen och den mottagande verksamheten. Projektet ansvarar vanligtvis för att utveckla, upphandla och/eller införa en lösning. De förväntade nyttorna uppstår däremot ofta först senare, när lösningen har implementerats, vilket skapar ett potentiellt ansvarsgap. När projektet avslutas behöver det finnas tydligt utsedda roller, ofta benämnda *benefit owners*, som övertar ansvaret och säkerställer att nyttorna realiseras även efter implementeringen (Isik, 2026). Den systematiska översikten av Holgeid et al. (2021) visar att ett tydligt ansvar för nyttorealiseringen är en av de praktiker som i tidigare empiriska studier har kopplats till bättre projektutfall och realisering av nyttor. Samtidigt varierar det i vilken utsträckning ett sådant ansvar faktiskt tilldelas i organisationer. Om ansvaret är otydligt riskerar med andra ord nyttorealiseringen att hamna mellan stolarna. Ett processperspektiv, som är centralt inom BM, blir därför viktigt. Om nyttorna inte följs upp över tid riskerar sambandet mellan investering, verksamhetsförändring och realiserad nytta att brytas (Isik, 2026).

Badewi (2016) föreslår ett särskilt ramverk för nyttostyrning (project benefits governance framework), där ansvarsfördelningen mellan projektledning och nyttorealisering regleras genom tydliga roller, mandat och beslutsstrukturer snarare än att förutsättas följa naturligt av projektets ordinarie styrning. Enligt författaren är det just samspelet mellan traditionell projektstyrning och en separat, formaliserad nyttostyrningsstruktur som förklarar variationen i hur väl nyttor realiseras mellan

olika organisationer. Badewis (2016) empiriska resultat visar även att nyttorealiseringspraktiker i sig inte har någon signifikant effekt på projektframgång, utan att det är kombinationen med projektledningspraktiker, och särskilt ett tydligt tilldelat ansvar för att leverera nyttorna, som förklarar en högre sannolikhet för framgång.

Vidare framstod så kallade *benefit owners* som särskilt betydelsefulla när de kunde skapa uppmärksamhet kring de nyttor som skulle uppnås, hade ett starkt mandat och besatt relevant sakkunskap inom området (Holgeid et al., 2023). Nyttoägarens kompetens och operativa mandat visades även vara viktigare än dennes formella hierarkiska position. Enligt författarna finns det tidigare studier som har varit inne på samma spår och belyst hur inkluderandet av *benefit owners* är kopplat till en ökad förmåga att realisera nyttor. Litteraturen beskrivs däremot som begränsad om hur rollen bäst bör utformas och utövas, samt om vilka processer som är mest effektiva för att stödja nyttorealisering (Holgeid et al., 2023). Detta stödjer även behovet av fler empiriska studier i andra kontexter.

Förändringsgapet

Ett närliggande men delvis annat problem gäller själva verksamhetsförändringen. Även när ansvaret för nyttorealiseringen är tydligt innebär införandet av en digital lösning inte i sig att de arbetssätt, processer och organisatoriska förutsättningar som nyttorna bygger på förändras. Tekniken kan skapa nya möjligheter i verksamheten, men för att dessa ska omsättas i faktiska nyttor krävs vanligtvis också förändringar i hur verksamheten organiseras och bedrivs. I sin genomgång av tidigare forskning framhåller Isik (2026) att nyttorealisering är beroende av ett antal möjliggörande organisatoriska villkor och praktiker. Hur väl dessa fungerar påverkas i sin tur av bland annat organisationskultur, kapacitet, incitament och tillgängliga resurser.

Ovanstående resonemang innebär att det finns en risk för ett förändringsgap mellan den tekniska leveransen och den verksamhetsförändring som investeringen är tänkt att åstadkomma. Ett system kan exempelvis vara upphandlat och tekniskt implementerat utan att de arbetssätt och organisatoriska förutsättningar som nyttorna bygger på har förändrats i motsvarande utsträckning. I ett forskningsprojekt om styrning av digitalisering inom skolan (Weichselberger Kastberg et al., 2023), blev detta tydligt. Trots att digitala lärplattformar och läromedel fanns tillgängliga för lärarprofessionen i kommunerna, användes dessa i varierad utsträckning. Många gånger med en förklaring kopplat till bristande implementering men även professionernas handlingsutrymme. Liknande iakttagelser framkommer i ett pågående forskningsprojekt om offentlig upphandling av digitala system inom välfärdssektorn (se metodavsnittet). De nuvarande systemen används inte i den utsträckning som ursprungligen var avsedd. Samtliga intervjudeltagare framhöll att verksamheterna behöver göra ett omtag, oavsett om den nya upphandlingen skulle resultera i att det befintliga systemet behålls.

Liknande problem har även uppmärksammats i forskning om nyttorealisering. I en studie av brittiska offentliga projekt visar Williams et al. (2025) att implementeringen och användningen av den digitala lösningen var avgörande för nyttorealiseringen. Författarna konstaterar att även en i sig ändamålsenlig produkt eller tjänst inte kan realisera sina fulla nyttor om användarna inte kan eller vill använda den på avsett sätt. Studien lyfter därför fram betydelsen av bland annat ledarskap, förändringsvilja och involvering av användare i implementeringen. Isik (2026) framhåller att brister i nyttorealisering ofta behöver förstås utifrån organisatoriska förutsättningar, ansvar och uppföljning snarare än enbart tekniska problem.

Ett sådant perspektiv ligger nära den kritik som Casey et al. (2015) riktar mot en alltför teknisk och instrumentell förståelse av nyttorealisering. Samtidigt har flera studier visat att exempelvis IT-professionella, som inte sällan är centrala aktörer i dessa processer, ofta har otillräckliga kunskaper inom flera centrala delar av förändringsledning (Braun, 2009). Det gällde särskilt förståelsen för individers reaktioner på förändring, förändringens generella karaktär, planering av förändringsprocesser samt utvärdering av förändring. En möjlig förklaring är att det i många organisationer fortfarande finns en föreställning om att tekniken i sig, snarare än människorna i organisationen, driver förändring. Ur författarnas perspektiv återstod det fortfarande mycket arbete för att klargöra vilka färdigheter och metoder inom förändringsledning som är mest ändamålsenliga för olika typer av professionella inom informationssystem och IT.

Förändringsgapet kan således uppstå när uppmärksamheten riktas mot den digitala lösningen och dess implementering, medan de organisatoriska förändringar som krävs för att nyttorna ska uppstå får mindre utrymme. Det är därför inte tillräckligt att fråga om ett system har införts eller om projektets leveranser har genomförts. För nyttorealiseringen är den centrala frågan vad som faktiskt förändras i verksamheten när tekniken börjar användas och om dessa förändringar leder till de effekter som motiverade investeringen från början.

Tidsgapet

Holgeid et al. (2021) diskuterar också en spänning mellan en mer summativ och en mer formativ förståelse av BM. En summativ ansats handlar om att i efterhand redovisa kostnader och uppnådda nyttor, vilket kan vara relevant för ansvarstagande och kontroll. Problemet är att en sådan ansats fungerar sämre i situationer där förutsättningarna förändras, särskilt i digitala sammanhang där nyttor ofta uppstår på oväntade sätt eller i samspel med aktörer utanför den enskilda organisationens kontroll. Med utgångspunkt i detta argumenterar författarna för att många organisationer behöver utveckla en mer formativ och dynamisk användning av benefits management, där framväxande och oväntade nyttor kan fångas upp under arbetets gång. Williams et al. (2020) visar på liknande sätt att förväntningarna på nyttor kan förändras under projektets gång, men att det i många av de studerade

verksamheterna saknades etablerade arbetssätt för att fånga och hantera denna utveckling.

Ett ytterligare tidsperspektiv framkommer i Isik (2026) avhandling. Författarens analys visar att svårigheter med nyttorealisering kan uppstå när olika organisatoriska tidslogiker och tidshorisonter inte sammanfaller. Politiskt drivna krav på snabb leverans, bland annat kopplade till val- och budgetcykler, kan exempelvis komma i konflikt med verksamhetens behov av mer gradvis anpassning och lärande. Ett projekt kan till exempel behöva visa resultat inom en budgetperiod, medan förändrade arbetssätt, utbildning, användning och verksamhetsnytta inte sällan kräver flera år. Projektet kan då redovisas som avslutat innan det är möjligt att avgöra om nyttorna har realiserats. Isik (2026) beskriver detta som en temporal frikoppling. Resultatet av detta kunde bli att politiska, administrativa och operativa aktörer följde sina respektive tidslogiker, där politisk tid tenderade att dominera administrativa och operativa förutsättningar. Således kunde detta leda till att kontroll prioriterades framför samordning och lärande. Sammanfattningsvis visar detta hur organisationers olika tidslogiker kan skapa ett strukturellt hinder för nyttorealiseringen.

Olika gap – inte fristående problem

Sammanfattningsvis pekar litteraturen på flera återkommande problem i arbetet med nyttorealisering. Nyttor kan få stor betydelse inför ett investeringsbeslut men därefter förlora sin styrande funktion. Olika typer av nyttor kan också prioriteras, följas upp och realiseras i olika utsträckning. Därtill kan ansvar bli otydligt när ett projekt övergår till den mottagande verksamheten. En teknisk lösning kan också införas utan att de verksamhetsförändringar som nyttorna förutsätter genomförs. Slutligen kan nyttorna kräva längre tid för att realiseras än vad projektens, budgetarnas eller de politiska beslutsprocessernas tidshorisonter medger. Dessa problem bör dock inte förstås som fristående från varandra, utan som olika delar av samma övergripande problematik.

Det finns flera empiriska studier som pekar på betydelsen av flera samverkande förutsättningar för att åstadkomma realisering av nyttor. Holgeid et al. (2023) fann exempelvis att projekt där nyttorna var tydligt specificerade, mätbara, ansvarssatta och realistiskt planerade hade bättre förutsättningar att realisera dem. Resultatet berör därmed flera av de frågor som diskuterats ovan, snarare än att peka ut en enskild faktor som avgörande för nyttorealiseringen.

En central poäng i kappan till Isiks (2026) avhandling är att flytta fokus från enskilda brister i nyttorealiseringen till hur flera organisatoriska och institutionella processer tillsammans kan skapa ett avstånd mellan ambition och realiserad nytta. Digital transformation förstås här som en fortlöpande organisatorisk förändringsprocess där digital teknik används för att förändra organisationens värdeskapande processer. Mot denna bakgrund argumenterar författaren för att digital transformation och nyttorealisering inte bör behandlas som två separata processer som följer på varandra. I stället utvecklar hon modellen *Digital Benefits*

Realization (DBR), där de förstås som sammanlänkade processer som behöver hållas ihop över tid. Nyttorealisering blir därmed inte en avslutande aktivitet efter genomförd digital förändring, utan en fortlöpande del av transformationsprocessen. Centralt här är att mål, nyttor, ansvar, resurser och tidshorisonter inte enbart fastställs i början, utan kan behöva återbesökas och omförhandlas när förutsättningarna förändras. DBR ska dock inte förstås som ytterligare en stegmodell, utan som en konceptuell modell för att synliggöra hur digital transformation och nyttorealisering behöver hållas samman över tid.

Kunskapsläget

Det empiriska kunskapsunderlaget om nyttorealisering har länge beskrivits som begränsat. Antalet studier har däremot ökat under senare år och forskningsfältet kan i dag beskrivas som något mer omfattande. Trots befintliga modeller och metoder har flera studier pekat på att BM fått begränsat genomslag i praktiken, och det är fortfarande inte tillräckligt klarlagt hur sådana arbetssätt kan implementeras och upprätthållas. Kapitlets genomgång pekar därmed på ett behov av mer preciserad kunskap om arbetet med effekthemtagning och nyttorealisering i praktiken. Det gäller särskilt aktörernas medverkan, nyttoägarnas ansvar och mandat samt hur verksamhetsförändring och uppföljning kan hållas samman vid övergången från projekt till ordinarie verksamhet. Därtill finns det behov av mer kunskap om hur bredare och svårmätbara nyttor kan hanteras inom ramen för nyttorealisering. Detta är särskilt relevant eftersom etablerade BM-modeller inte alltid fångar offentlig sektors särskilda förutsättningar och de olika typer av nyttor och värden som digitala satsningar förväntas bidra till.

Författare som Holgeid et al. (2021) pekar också på behovet av mer forskning om varför effektiva praktiker inte alltid tas i bruk och föreslår bland annat institutionell teori som ett sätt att förstå hur organisationer hanterar krav, legitimitet, ansvar och transparens i relation till nyttorealisering. Detta är särskilt relevant eftersom BM kan synliggöra vem som ansvarar för olika nyttor, något som i sig kan skapa organisatoriskt motstånd. Denna problematik har bland annat studerats av Isik (2026) i en svensk regional kontext, men det finns fortsatt behov av empiriska studier i andra organisatoriska sammanhang.

Holgeid et al. (2021) identifierar dessutom tre andra viktiga forskningsområden. För det första behövs mer kunskap om hur BM samspelar med andra styr- och ledningspraktiker, såsom portföljstyrning, projektstyrning, investeringsbedömning, riskhantering, systemutveckling och förändringsledning. För det andra efterfrågar de forskning om hur BM fungerar i agila utvecklingsmiljöer, det vill säga flexibla arbetssätt, trots att agil mjukvaruutveckling starkt betonar tidig och kontinuerlig leverans av värde. För det tredje efterfrågas forskning som tar större hänsyn till organisationers olika logiker för värdeskapande. Befintliga studier behandlar ofta nyttor relativt generiskt, medan författarna menar att framtida forskning i högre grad bör analysera vilka typer av nyttor som eftersträvas och hur dessa relaterar till

organisationens specifika strategier, intressenter och värdeskapande. Detta framstår som särskilt viktigt i en digital kontext där förändringstakten är hög och där långsiktig nyttoplanering ofta behöver kompletteras med förmågan att identifiera och realisera nya nyttor allteftersom de uppstår.

Effekthemtagning i svensk offentlig sektor

Denna rapport började inledningsvis med att beskriva utmaningen med att omsätta omfattande digitala investeringar i faktiska verksamhetsnyttor. Trots ambitiösa mål och omfattande investeringar handlar det många gånger om stora komplexa satsningar där det är långt ifrån självklart att de förväntade nyttorna av digitala satsningar faktiskt realiseras. I dagsläget finns det flera internationella studier som pekar på att effekthemtagning är något som närmast kan beskrivas som en marginell företeelse inom såväl privat som offentlig verksamhet, om man ser till ett aktivt arbete över hela livscykeln, vilket BM i hög grad handlar om. Riktar vi fokus mot studier som fokuserat på svensk offentlig sektor ser vi dessvärre ett liknande mönster (Isik, 2026; Isik et al., 2024).

I takt med digitaliseringens framväxt har flera svenska revisionsrapporter uppmärksammat brister i den offentliga sektorns digitaliseringsarbete, där bland annat uteblivna nyttor och begränsad uppföljning av resultat har lyfts fram som återkommande problem (Sundberg et al., 2025). Dessa iakttagelser ligger även i linje med tidigare forskning på området och är något som har uppmärksammats i flera svenska myndighetsrapporter under senare tid. Riksrevisionen konstaterar exempelvis att myndigheternas arbete med nyttorealisering ofta saknar centrala delar, såsom nyttoberäkning, analys av nyttorisker, nollmätning och utvärdering av realiserade nyttor (Riksrevisionen, 2025). Riksrevisionens granskning visar därtill att en nyttorealiseringsplan upprättats i drygt 60 projekt, vilket motsvarar cirka 5 procent av projekten som undersökts. Bland de myndigheter som inte har upprättat dessa nämns bland annat resursbrist och andra prioriteringar som skäl. Myndigheten gör en bedömning att myndigheternas brister i nyttorealisering, särskilt utvärderingen av uppnådd nytta, försämrar myndigheternas förutsättningar för att följa upp och förbättra effektiviteten i projekten. Således bedöms det även svårt för regeringen att följa upp måluppfyllelsen i myndigheternas digitaliseringsarbete, och därmed att effektivt styra dem mot målet för digitaliseringen inom den offentliga förvaltningen och de övergripande målen för digitaliseringspolitiken. Ett närliggande mönster framträder även på kommunal nivå. I en genomlysning av digitala utvecklingsinitiativ i Göteborgs Stad analyserade Magnusson et al. (2023) 173 projekt som vid tidpunkten ingick i stadens PIOS-underlag, med en sammanlagd budget på 374 miljoner kronor. Endast 6,1 procent av projekten hade en effekthemtagningsplan. Bland projekt som drevs av stadens interna leverantörer saknades sådana planer helt, medan motsvarande andel bland förvaltningar och bolag var 8,9 procent. Resultaten ger därmed ytterligare stöd för att ett systematiskt arbete med effekthemtagning är begränsat även i en svensk kommunal kontext.

Sverige har relativt utvecklade modeller, vägledningar och metoder för att identifiera och kalkylera nyttor. DIGG (Myndigheten för digital förvaltning) tillhandahåller exempelvis en nationell vägledning, modeller och beräkningsverktyg och samordnar ett nationellt nätverk (DIGG, 2023a). Emellertid visar Riksrevisionens (2025) rapport att stödmyndigheternas arbete, såsom DIGG, men även Upphandlingsmyndigheten, har begränsat genomslag på statens strategiska digitaliseringsprojekt, trots deras ansvar inom området. DIGG konstaterar dessutom själva att statsförvaltningens mognad inom systematisk nyttorealisering är för närvarande låg samt att offentliga sektorn i stort behöver bli bättre inom många delar som nyttorealisering omfattar (DIGG, 2023a). Detta leder till samma frågor som behandlats tidigare inom denna rapport: Varför uppstår och hur motverkas gapet mellan förespråkad nyttorealisering och nyttorealisering som organisatorisk praktik?

Kunskapsläget om effekthemtagning i offentlig sektor i Sverige

Den vetenskapliga litteratur som specifikt behandlar nyttorealisering i svensk offentlig sektor framstår som förhållandevis begränsad. Ett av de tydligare empiriska bidragen är Isik et al. (2024) som undersöker hur nyttorealisering i digital transformation översätts från policy till organisatorisk praktik inom svensk regional hälso- och sjukvård. Studien visar bland annat att nyttor kan formuleras på policynivå utan att fullt ut få motsvarande genomslag i verksamheten. Denna problematik återkommer i Isiks (2026) avhandlingskappa. Med hänvisning till Isik (2025) och Isik et al. (2024) konstaterar författaren dessutom att nyttorealisering i offentlig sektor i vissa fall kan reduceras till symbolisk uppföljning med begränsat inflytande över den faktiska implementeringen, och hänvisar till många av de gap som även denna studie har tagit upp.

I den genomförda litteratursökningen identifierades, något överraskande, få studier som explicit behandlar effekthemtagning av digitala satsningar i relation till offentlig upphandling. Frågan är relevant eftersom digitala lösningar inom svensk offentlig sektor många gånger anskaffas genom offentlig upphandling (Weichselberger Kastberg et al., 2023). Bristande kravställning vid upphandling har dessutom identifierats av Riksrevisionen (2025) som en av flera orsaker till förseningar och kostnadsproblem i statliga strategiska digitaliseringsprojekt. Tidigare forskning om nyttorealisering har visat hur avsedda nyttor kan försvagas eller förändras mellan strategiska ambitioner, genomförande och efterföljande utvärdering (Isik, 2025; Isik et al., 2024). Även om vissa av de digitala initiativ som ingår i avhandlingen innefattar upphandling av digitala lösningar, behandlar studien inte den offentliga upphandlingsprocessen som en särskild arena för hur avsedda nyttor formuleras, översätts och följs upp. Mot denna bakgrund framstår det som mindre utforskat vad som händer med föreställningar om framtida nytta när ett verksamhetsbehov omsätts i exempelvis kravställning och andra delar av en offentlig upphandling.

Ett närliggande kunskapsbehov identifieras inom forskningen om offentlig upphandling, där Sundén (2023) efterfrågar mer kunskap om vilken samhällsnytta

upphandlingar är avsedda att skapa och vilka effekter som faktiskt uppnås. Sundén (2023) pekar även på kända brister i upphandlande organisationers avtalsuppföljning och anger som en möjlig förklaring att avtalen inte ”ägs” av den verksamhet som ska använda den upphandlade lösningen, likt vad senare studier pekat på (Isik, 2026), där begränsad tid, kompetens och incitament kan försvåra uppföljningen (Sundén, 2023). Avtalsuppföljning är dock inte detsamma som uppföljning av verksamhetsnyttor, men problematiken aktualiserar en närliggande fråga om hur ansvar för uppföljning fördelas efter genomförd upphandling. Sammantaget indikerar kunskapsöversikten ett behov av mer empirisk forskning om hur effekthemtagning hanteras i samband med offentlig upphandling av digitala lösningar, och särskilt hur avsedda nyttor formuleras, översätts och upprätthålls genom upphandlingsprocessens olika skeden.

Ett illustrativt empiriskt exempel från en kommunal upphandlingsprocess

Som en illustration av den problematik som identifierats i kunskapsöversikten används här material från en enskild kommunal upphandling av en digital lärplattform. Materialet är hämtat från ett pågående forskningsprojekt (se metodavsnitt) och belyser hur frågor om effekthemtagning hanterades och uppfattades under den aktuella upphandlingsprocessen.

Deltagare med olika roller i upphandlingen beskrev ett omfattande arbete med exempelvis omvärldsanalys, behovsinventering, verksamhetsdialog, kravställning och leverantörsutvärdering. När frågorna i stället riktades mot hur de avsedda verksamhetseffekterna skulle säkerställas, hur de var ansvarssatta och hur det senare skulle följas upp framträdde emellertid inte någon gemensamt känd och konkretiserad plan. En intervjuperson konstaterade exempelvis följande:

> *Vi har ju inte gjort några nyttoanalyser eller några nyttokalkyler eller någonting innan. Vi jobbar inte med det på gott och ont tror jag, vilket gör att man inte riktigt tittar på frågan på det sättet […]* (Intervjuperson, INT02).

Citatet tyder med andra ord på att det inte har genomförts någon analys där det har identifierats och specificerats vilka nyttor projektet förväntas ge och för vem. Det framkom även i materialet att det inte fanns någon tydlig plan för vilka nyttor eller effekter som skulle följas upp och hur uppföljningen skulle genomföras. En representant för styrgruppen uppgav exempelvis att gruppen ännu inte hade ”landat” i hur effekterna skulle följas upp och att parametrar för uppföljningen behövde utvecklas (Intervjuperson, INT07). Osäkerheten kom även till uttryck på verksamhetsnivå. En deltagare i projektgruppen svarade på följande sätt angående hur de planerade att följa upp effekterna:

> *Jag vet inte hur vi har tänkt. Men jag gissar att man kollar på hur systemen faktiskt används. […] Fungerar arbetet bättre med dokumentationen? Är den*

smidigare? Använder vi det bättre? […] Det är väl så vi kan mäta effekten, tänker jag (Intervjuperson, INT10).

Utsagan visar samtidigt att möjliga nyttor och effekter kunde formuleras av deltagarna, exempelvis faktisk användning och smidigare dokumentation. De presenterades emellertid som respondentens egen bedömning av hur effekterna skulle kunna mätas, snarare än som delar av en gemensamt beslutad och kommunicerad effekthemtagningsplan.

Materialet illustrerar även det ansvarsgap mellan projektorganisation och mottagande verksamhet som tidigare har beskrivits i rapporten. I intervjuerna framkom exempelvis olika uppfattningar om var ansvaret för effekthemtagning var placerat. Flera intervjupersoner beskrev dessutom upphandlingsprojektet som en tydligt avgränsad process:

*Då är det här projektet färdigt. Då går vi in i ett nytt projekt som heter implementering och det kommer inte (xxx) leda […] (*Intervjuperson, INT02).

Materialet gör det inte möjligt att fastslå att ett formellt ansvar för de framtida effekterna helt saknades. I intervjusvaren framträdde däremot inte någon gemensamt känd och tydligt identifierad nyttoägare med ett sammanhållet ansvar genom upphandling, implementering, användning och uppföljning. Materialet innebär dessutom inte att upphandlingen inte tagit fasta på verksamhetens behov och att föreställningar om implementering eller uppföljning saknades, men illustrerar hur ett välutvecklat arbete med själva upphandlingen inte med nödvändighet motsvaras av ett lika tydligt och systematiskt arbete med effekthemtagning.

Övergripande slutsatser

Studien visar inledningsvis att begreppsanvändningen inom området effekthemtagning inte är helt enhetlig. Effekthemtagning och nyttorealisering används som närliggande och i stor utsträckning överlappande begrepp, medan *benefits management* (BM) och *Benefits realization management* (BRM) avser det mer systematiska arbetet med att identifiera, styra och realisera nyttor. Gemensamt för begreppen är att de riktar uppmärksamheten mot de nyttor som en investering eller förändringsinsats förväntas skapa och mot det arbete som krävs för att dessa nyttor ska realiseras i verksamheten.

En andra central slutsats i denna kunskapsöversikt är att effekthemtagning av digitala satsningar är ett område där det finns utvecklade och förespråkade modeller, metoder och vägledningar för hur organisationer kan identifiera, planera, arbeta och följa upp nyttor. Den mest kända och mest återkommande modellen i litteraturen är den så kallade Cranfield-metoden (Ward & Daniel, 2006, 2012) som dessutom påverkat en stor del av den senare forskningen om nyttorealisering (Waring et al., 2018). Nationellt i Sverige tillhandahålls bland annat stöd som vägledning, modeller och beräkningsverktyg av olika stödmyndigheter. Trots detta framträder ett återkommande avstånd mellan hur nyttorealisering är tänkt att fungera och hur arbetet bedrivs i organisatorisk praktik. Ett framträdande mönster i tidigare studier har visat att effekthemtagning är en marginell företeelse sett till ett helhetsperspektiv, dels internationellt, dels i Sverige. Detta leder vidare till studiens nästa slutsats, att effekthemtagning behöver förstås som något mer än en metod eller enstaka insatser för att exempelvis formulera och följa upp nyttor.

Rapporten visar även att effekthemtagning av digitala satsningar inte huvudsakligen handlar om införandet av ett digitalt system. Den digitala lösningen skapar möjligheter till förändring, men nyttan uppstår först när dessa möjligheter omsätts i förändrade arbetssätt, beteenden och processer. Därmed blir frågor om ansvar, förändringsledning, implementering och uppföljning minst lika betydelsefulla som den tekniska leveransen. Ett genomgående livscykelperspektiv framstår här som centralt, det vill säga sambandet mellan den ursprungliga investeringen, den förändring som ska genomföras och den nytta som eftersträvas behöver upprätthållas även efter att projektet eller upphandlingen formellt har avslutats.

De problem som identifierats och beskrivs som orsaker till gapet mellan förespråkade modeller och organisatorisk praktik återkommer emellertid i flera delar av den organisatoriska processen: 1. Nyttor kan få stor betydelse inför ett investeringsbeslut men därefter förlora sin styrande funktion; 2. vissa typer av nyttor kan också få större genomslag i styrning och uppföljning än andra, inte minst när de är lättare att konkretisera och mäta; 3. ansvar kan bli otydligt när ett projekt övergår

till den mottagande verksamheten; 4. en teknisk lösning kan implementeras utan att de verksamhetsförändringar som nyttorna förutsätter genomförs i motsvarande utsträckning; och 5. nyttorna kan kräva längre tid för att realiseras än vad projektens, budgetarnas eller de politiska beslutsprocessernas tidshorisonter medger. Det blir också tydligt att problemen inte bör förstås var för sig utan som sammanhängande delar av arbetet med nyttorealisering.

För offentlig sektor kompliceras detta ytterligare av att nytta sällan kan reduceras till en enda typ av värde. Digitala satsningar kan förväntas bidra till värden såsom effektivitet, kvalitet, användarvänlighet, tillgänglighet och jämlikhet. Kunskapsöversikten pekar på samma gång mot en tendens att mer konkreta och kvantifierbara nyttor är lättare att hantera än bredare och mer svårmätbara offentliga värden. Detta aktualiserar en viktig fråga om vad som händer när det som är möjligt att mäta också blir det som får störst betydelse i styrning och uppföljning. Effekthemtagning handlar därmed inte enbart om huruvida en förväntad nytta uppnås, utan också om vilka nyttor som formuleras, prioriteras och följs upp.

Flera kunskapsluckor framträder. Det finns fortsatt behov av empiriska studier av hur nyttorealisering och effekthemtagning faktiskt bedrivs över tid, snarare än enbart hur modeller och processer är tänkta att fungera. Flera studier pekar även på behovet av mer forskning om varför förespråkade metoder och modeller inte alltid tas i bruk. Därtill behövs även mer kunskap om hur svårmätbara och samhälleliga nyttor hanteras i offentlig verksamhet samt om hur ansvar fungerar efter att projekt har avslutats. Den vetenskapliga kunskapen om dessa frågor kopplat till effekthemtagning i svensk offentlig sektor framstår som förhållandevis begränsad.

En särskild kunskapslucka som identifierats i denna översikt rör sambandet mellan nyttorealisering och offentlig upphandling av digitala lösningar. Få studier kunde identifieras som explicit undersöker hur avsedda verksamhetsnyttor hanteras genom upphandlingsprocessens olika skeden. Det är därför mindre klarlagt vad som händer när övergripande verksamhetsbehov och förväntade nyttor ska översättas till kravställning, upphandling och avtal och därefter vidare till implementering, användning och uppföljning. Att följa denna kedja empiriskt framstår som ett relevant område för fortsatt forskning, inte minst eftersom flera av de problem som identifierats i nyttorealiseringslitteraturen kan tänkas aktualiseras just i övergångarna mellan dessa skeden.

Referenser

Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems, 17*(4), 352-370. https://doi.org/10.1057/ejis.2008.33

Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International journal of project management, 34*(4), 761-778. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005

Bogusz, C. I., Magnusson, J., & Rost, M. (2025). Leave it to the parents: How hacktivism-as-tuning reconfigures public sector digital transformation. *Government Information Quarterly, 42*(1), 101996. https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101996

Braun, J. (2009). Benefits management-a literature review and elements of a research agenda. *Wirtschaftsinformatik*.

Breese, R. (2012). Benefits realisation management: Panacea or false dawn? *International journal of project management, 30*(3), 341-351. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007

Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International journal of project management, 33*(7), 1438-1451. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004

Casey, R., Wainwright, D., & Waring, T. (2015). Benefits realisation of information technology in the National Health Service: a paradigmatic review. 9th European Conference on IS Management and Evaluation,

Chih, Y.-Y., & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International journal of project management, 33*(2), 352-362. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002

DIGG. (2023a). *Nyttorealisering*. Hämtad 2026-08-19 från https://www.digg.se/kunskap-och-stod/nyttorealisering/vagledning-i-nyttorealisering

DIGG. (2023b). *Vägledning i nyttorealisering: 1. Grundläggande begrepp*. Myndigheten för digital förvaltning (DIGG). https://www.digg.se/kunskap-och-stod/nyttorealisering/vagledning-i-nyttorealisering/1.-grundlaggande-begrepp

Hellang, Ø., Flak, L. S., & Päivärinta, T. (2013). Diverging approaches to benefits realization from public ICT investments. *Transforming Government: People, Process and Policy, 7*(1), 93-108. https://doi.org/10.1108/17506161311308188

Hiebl, M. R. (2023). Literature reviews of qualitative accounting research: challenges and opportunities. *Qualitative Research in Accounting & Management, 20*(3), 309-336. https://doi.org/10.1108/QRAM-12-2021-0222

Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Sjøberg, D. I., & Krogstie, J. (2021). Benefits management in software development: A systematic review of empirical studies. *IET Software, 15*(1), 1-24. https://doi.org/10.1049/sfw2.12007Digital

Holgeid, K. K., Jørgensen, M., Volden, G. H., & Berg, H. (2023). Realising benefits in public IT projects: A multiple case study. [Article]. *IET Software, 17*(1), 37-54. https://doi.org/10.1049/sfw2.12079

Isik, L. (2025). Innovation interrupted: The gap between value creation and evaluation in the public sector. *Government Information Quarterly, 42*(3), 102035. https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102035

Isik, L. (2026). In the Public Interest: The Decoupling of Digital Transformation and Benefits Realization in the Public Sector.

Isik, L., Nilsson, C., Magnusson, J., & Koutsikouri, D. (2024). Benefits realization in digital transformation: the translation from policy to practice in health care. [Article]. *Transforming Government: People, Process and Policy, 18*(2), 303-317. https://doi.org/10.1108/TG-11-2023-0177

Magnusson, J., Lindroth, T., & Torell, J. (2023). *Portföljstyrning av digitala utvecklingsinitiativ (PIOS): Införande och genomlysning av PIOS i Göteborgs Stad.*

Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Benefits realisation in an agile environment. *International journal of project management, 40*(4), 454-465. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.005

Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 29*(5), 767-801. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939

Nielsen, P. A., & Persson, J. S. (2017). Useful business cases: value creation in IS projects. *European Journal of Information Systems, 26*(1), 66-83. https://doi.org/10.1057/s41303-016-0026-x

Pekkola, S., Ylinen, M., & Mavengere, N. (2022). Consortium of Municipalities Co-tailoring a Governmental e-Service Platform: What could go wrong? *Digit. Gov.: Res. Pract., 3*(1), Article 6. https://doi.org/10.1145/3511889

Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive, 6*(1), 1-11.

Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management, 31*(5), 1176-1190. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257

Riksrevisionen. (2025). *Statliga strategiska digitaliseringsprojekt – stora gemensamma utmaningar.* (RiR 2025:8). Riksrevisionen. https://www.riksrevisionen.se/granskningar/granskningsrapporter/2025/statliga-strategiska-digitaliseringsprojekt---stora-gemensamma-utmaningar.html

Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International journal of project management, 33*(1), 53-66. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011

SKR. (2026). Nyttorealisering – säkerställ värdet av satsningar. https://skr.se/digitaliseringivalfarden/nyttorealisering.8431.html

Statskontoret. (2020). *Styrning av digitala investeringar – Delrapport* (2020:102). https://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/publikationer-2020/styrning-av-digitala-investeringar/

Sundberg, L., Gidlund, K. L., & Nilsson, A. (2025). *Digitalisering i offentlig sektor: Nyttor, kostnader och mätbarhet.*

Sundén, D. (2023). *Forskning om offentlig upphandling.* (2023:6). https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/uppdragsforskning/forskrapport_2023-6.pdf

Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments.* Wiley. http://ebookcentral.proquest.com/lib/gu/detail.action?docID=253850

Ward, J., & Daniel, E. (2012). *Benefits management: how to increase the business value of your IT projects.* John Wiley & Sons.

Ward, J., Taylor, P., & Bond, P. (1996). Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems, 4*(4), 214-225. https://doi.org/10.1057/ejis.1996.3

Waring, T., Casey, R., & Robson, A. (2018). Benefits realisation from IT-enabled innovation: A capability challenge for NHS English acute hospital trusts? *Information Technology & People, 31*(3), 618-645. https://doi.org/10.1108/ITP-06-2015-0151

Weichselberger Kastberg, G., Thalenius, J., & Eklund, S. (2023). *Kommunala digitaliseringsstrategier inom skolan.* (KFi-rapport, 182).

Williams, T., Vo, H., Bourne, M., Bourne, P., Cooke-Davies, T., Kirkham, R., Masterton, G., Quattrone, P., & Valette, J. (2020). A cross-national comparison of public project benefits management practices–the effectiveness of benefits management frameworks in application. [Article]. *Production Planning and Control, 31*(8), 644-659. https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1668980

Williams, T., Vo, H., Bourne, M., Bourne, P., Kirkham, R., Masterton, G., Quattrone, P., & Toczycka, C. (2025). Benefits realisation: case studies in public major project delivery with recommendations for practice. *Production planning & control, 36*(1), 127-147. https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2256287

Zwikael, O., & Globerson, S. (2004). Evaluating the quality of project planning: a model and field results. *International Journal of Production Research, 42*(8), 1545-1556. https://doi.org/10.1080/00207540310001639955

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ledning, styrning, redovisning och organisering i kommuner och regioner.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och regioner samt akademin. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö.

Kommunforskning i Västsverige
Box 171
431 22 Mölndal
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se