

## Business case undersøgelse 2012

Martin J. Ernst, Senior  
management consultant, ekstern  
lektor, partner 1stroke

© 1stroke 2012  
Brug af undersøgelsen er tilladt  
med en klar kildeangivelse.

31. okt. 2012  
Martin J. Ernst

1stroke ApS  
CVR 33 07 86 76

Bækkebo 14  
Telefon +45 2991 1122

2870 Dyssegård  
[www.1stroke.dk](http://www.1stroke.dk)



# Undersøgelsen vil belyse brugen af business cases og gevinstrealisering som værktøj – hvor mange bruger det, og hvad kan vi gøre bedre

---

Business case og gevinstrealisering har længe være faste begreber, når man taler effektivisering, implementering af strategi etc. Mange bruger det, flere brugere det delvist, og nogle bruger det slet ikke.

1stroke har sat sig for at undersøge danske organisationers brug af business casen som værktøj til beslutningsgrundlag, styring og realisering af gevinster.

Formålet med undersøgelsen var at kortlægge brugen af business cases i private virksomheder såvel som offentlige organisationer. Den store forskel mellem de to sektorer er, at staten har indført en obligatorisk model, som skal følges for projekter over 10 mio. kr., hvorimod det i den private sektor er virksomhedsspecifikt. Spørgeskemaet var derfor målrettet hver af de to sektorer, da der er forskellige problemstillinger.

Undersøgelsen belyser, hvorvidt business casen er det svage led i forbindelse med realisering af gevinster – eller om det svageste led vil være et andet sted. Undersøgelsen fokuserer på, hvor effektiv business casen opleves at være – og om de skabeloner og værktøjer, som stilles til rådighed har været til nytte, gavn eller en hæmsko.

Med undersøgelsen ønskede vi at afdække følgende:

- Hvor mange anvender business cases igennem hele projektets levetid?
- Hvilke primære gevinster fokuseres der på i business cases?
- Hvordan anvendes skabeloner og processer i forbindelse med opstilling og realisering af business cases? Dette anskues både over tid og kvaliteten af værktøjerne.
- Hvad er opfattelsen af en business case – herunder hvordan matcher tidsforbruget med projektets gevinster (evt. det som skal realiseres)?
- I hvor høj grad er de forskellige business cases relateret til virksomhedens strategi?
- Hvad mener virksomhederne, at de kan gøre bedre?
- Hvilke erfaringer har man inden for det offentlige med Finansministeriets business case model og Statens It-råds business case model?

# Modenhed for business cases og gevinstrealisering har dimensionerne udviklingsniveau og organisatorisk forankring

Organisatorisk forankring

*Erfaringer opsamlet, dokumenteret og delt*

*Gevinstejerne/ hovedinteressenterne*

*Projektejer*

*Projektleder*

Med den organisatoriske forankring menes hvem i organisationen, der er involveret og har ejerskab af business casen og gevinstrealiseringen.

Med BC'ens udviklingsniveau menes den aktive brug af business casen (før, under og efter) og aktiv realisering af gevinster.

*Ingen business case*

*Business case*

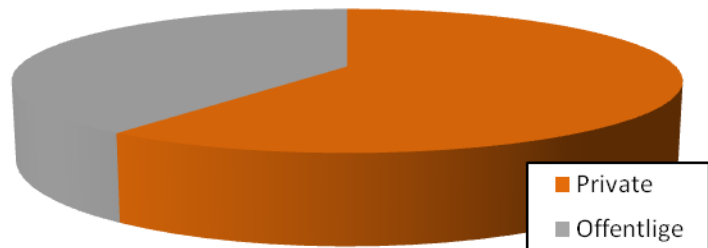
*Business case opdateret under projektet*

*Aktivt realiseret af gevinstejer*

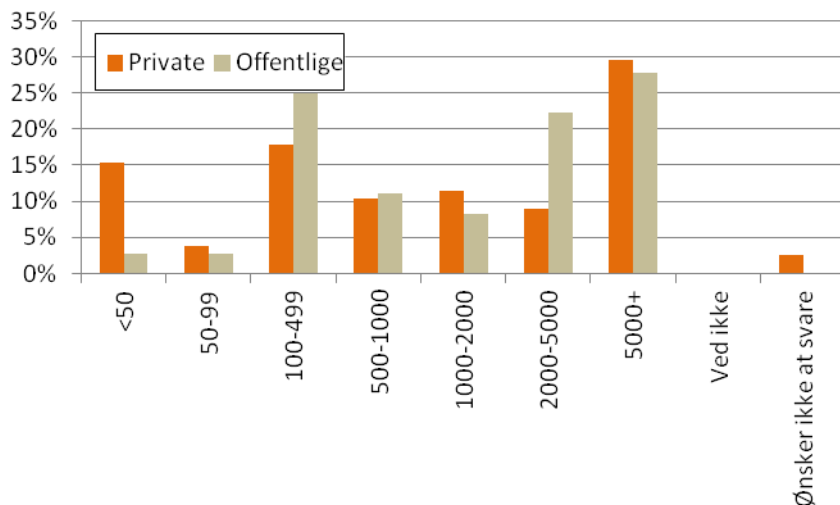
**BC'ens udviklingsniveau**

# Vi har valgt en metode med analysefase, spørgeskemaundersøgelse og efterbehandling – spørgeskemaet gav over 200 besvarelser

Fordeling mellem privat og offentlige respondenter:



Størrelsen af respondenter organisation:



Undersøgelsen blev gennemført med tre hovedfaser:

## 1) Analyse og definition af spørgerammen

Analysen startede i april 2012 med en analyse og udarbejdelse af spørgeskemaet. I den forbindelse gennemførte vi en indledende analyse af brugen af business cases på baggrund af interviews med 20 på forhånd udvalgte deltagere .

## 2) Besvarelse af spørgeskema undersøgelsen

Primo maj 2012 åbnede vi for spørgeskemaet på Surveygizmo.com. Vi fik 222 besvarelser, hvor nogle af dem blev udfyldt "halvt". Det skyldtes især ét spørgsmål, som af mange blev opfattet "svært at svare på". Vi har vurderet, at det var ok at tage de halve besvarelser med, da dette vil sikre et bedre statistisk grundlag. Vi vurderer også, at samplet er af en sådan størrelse, at undersøgelsen viser klare tendenser. Spørgeskemaet blev lukket ultimo juni 2012.

## 3) Efterbearbejdning og rapportskrivningen

I spørgeskemaet gav vi mulighed for at respondenterne kunne deltage i et opfølgende møde. Vi fik over 40 positive tilkendegivelser og gennemførte 20 interviews i form af en kvalitativ analyse. Disse interviews blev gennemført august 2012.

# 1størke vil gerne takke en række personer, som har givet os inspiration og gode idéer i forbindelse med undersøgelsen – en stor tak til jer!

---

**Carsten Loesch**, Tidl. Kontorchef, virk.dk, Erhvervsstyrelsen  
**Christian Gehler**, Specialkonsulent, Digitaliseringsstyrelsen  
**Dennis Espersen**, Projektleder, Insurance EDP Cooperation A/S  
**Ditte Munk**, Regnskabschef, DTU  
**Erik Christensen**, Afdelingschef, DSB  
**Finn Peter Gaarskjær**, Vicekommunaldirektør, Halsnæs Kommune  
**Frank Olesen**, CEO, DSB Vedligehold A/S  
**Henrik Jeppesen**, Section Manager, IT Strategic Program Support, RSA Scandinavia  
**Jan Marup**, Projektportefølje Manager, Øresundsbroen  
**Jannik Wrona**, Projektchef, FET  
**Jesper Brøgger Andersen**, Specialkonsulent, Køge Kommune  
**Jimmy Kevin Petersen**, Kontorchef, borger.dk, Digitaliseringsstyrelsen  
**Johan Hildebrandt**, Head of Business Support HQ, Coloplast  
**John Telborg Hou**, Manager – Manufacturing, Technology & Innovation  
**Klaus Pedersen**, CFO, Chr. Hansen A/S  
**Lars Elstrup**, Porteføljestyingskonsulent, DSB

**Lars Vad Jensen**, Specialkonsulent, Digitaliseringsstyrelsen  
**Mette Alstrup**, Adm. Direktør og partner, BiWise.  
**Michael Rusbjerg**, Projektleder, DSB  
**Michael Zink**, Tidl. Salgsdir., Oracle A/S  
**Mogens Hagelskær**, Letbanechef, Odense Kommune  
**Niels Rishede Terkelsen**, Enterprise arkitekt, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser  
**Per Sander**, Senior Management Consultant, DONG Energy A/S  
**Pernille Mailand Fossing**, VP Finance, Chr. Hansen A/S  
**Peter Enevoldsen**, Online manager, PensionDanmark  
**Peter Glæsel**, Head of Division, Business Registers & IT, Danmarks Statistik  
**Peter Kirkegaard**, VP, Hempel A/S  
**Rasmus Rytter**, Porteføljestyling, BaneDanmark  
**Rene Nørbjerg**, Senior Business Process Consultant, Group Operation, Danske Bank Group  
**Rie Bau Lassen**, Projektportefølje konsulent, Alm. Brand  
**Theis Thulin**, IT Business Partner, Diversey  
**Tim Valbøll**, Deputy Programme Director, Arriva  
**Tue Sjøntoft**, CFO, Hoffmann.



Management Consultants  
Program Management  
Project Management

(c) 1stroke 2012 - Brug af undersøgelsen er tilladt med en klar kildeangivelse.

# Undersøgelsen er delt op i fem temaer:

---

## 1) Business casen har tre liv – hvordan bliver den brugt?

Denne del af undersøgelsen har fokus på hvordan business casen bliver brugt før, under og efter implementeringen. Fokus er både på, hvad gør man, og hvad kan gøres bedre.

## 2) Gevinstpotentiale bliver ikke identificeret – hvor går det galt?

Denne del af undersøgelsen har fokus på indholdet i business casene. Der er normalt tre typer af bidrag til en it-business case; 1) reduktion af TCO, 2) forbedring af nuværende forretning og 3) tænke helt nye veje.

## 5) Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor – hvad er deres udfordringer?

Denne del af undersøgelsen behandler brugen af business case i det offentlige. Der tages udgangspunkt i de to modeller, som har været introduceret og hvordan dette opfattes hos brugerne.

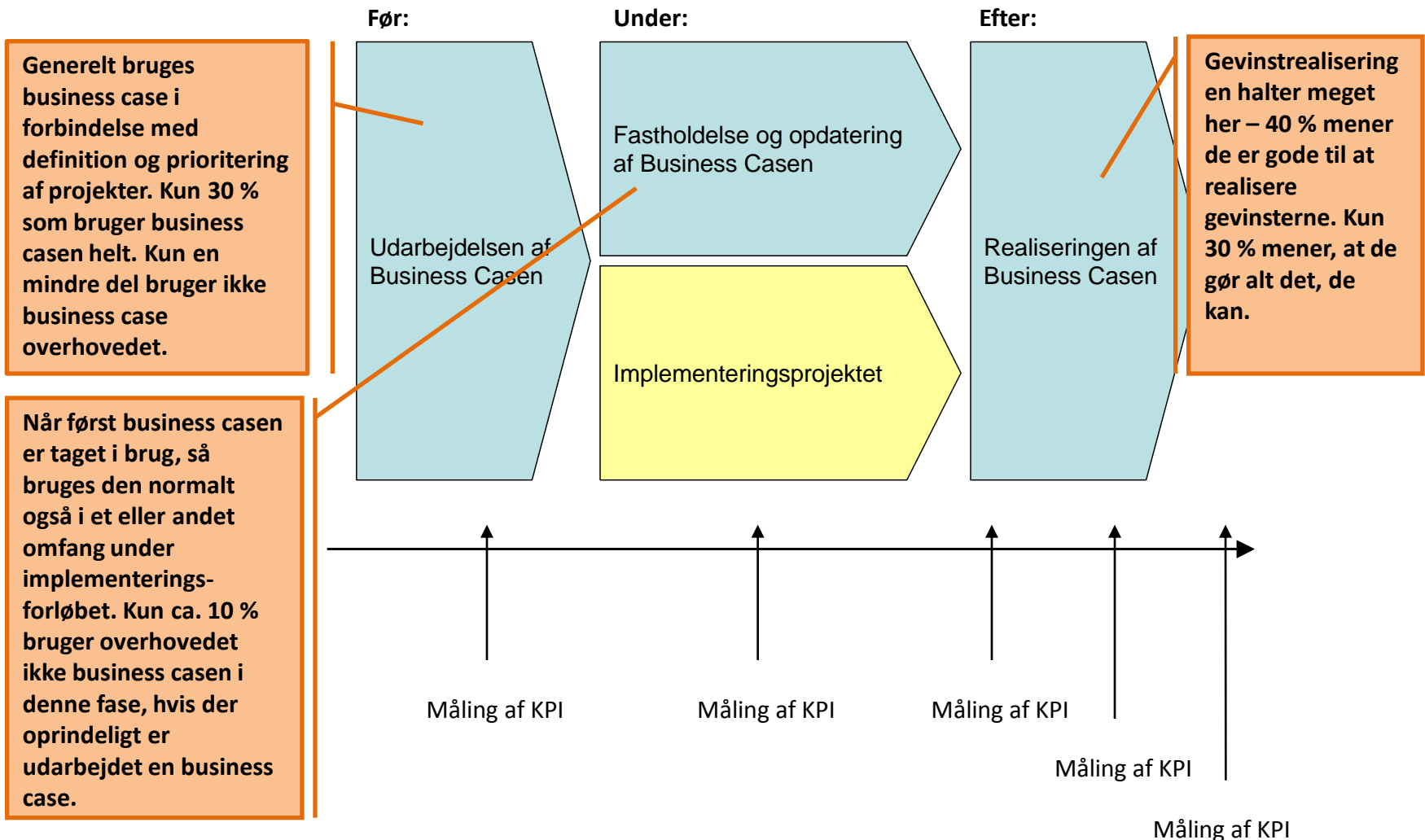
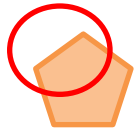
## 4) Forskellen mellem den offentlige og private sektor – kan man lære af hinanden?

Denne del af undersøgelsen vil belyse de store forskelle mellem den offentlige sektor og den private sektor. Det karakteristiske ved den offentlige sektor er at Statens It-råd har udarbejdet en model, som nogle skal bruge ved projekter over 10 mio. kr. og andre følger en afart af den. Den private har principielt lige så mange modeller, som der er virksomheder.

## 3) Gevinstrealisering mangler – hvad skal der til for, at den kommer med?

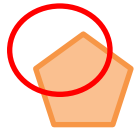
Denne del af undersøgelsen fokuserer på gevinstrealisering som disciplin. Herunder hvor mange er gode til det? Hvad føler de selv de kunne gøre bedre? Hvordan skal forankringen være?

# En business case har tre liv: Før, under og efter implementeringsprojektet. Pusten tabes undervejs





# En business case har tre liv: tallene viser, at business casen bliver brugt i forbindelse med bevillingen, men så tabes interessen



Business case som begreb og værktøj er kendt, men bliver mest brugt i forbindelse med investeringsanmodningen. Kun 30 % tilkendegiver, at de bruger modellen helt. Delvis brug er langt den største del, og efterfølgende interview viser, at det er bl.a. projektets størrelse (typisk det offentlige) eller behovet for et beslutningsoplæg (typisk det private), som bestemmer, om der udarbejdes en business case eller ej. Kan man undgå business casen, så gør man det. Mange føler, at de mangler at se en business case virke for alvor.

Brugen af de offentlige modeller er ikke så udbredt som man kunne antage. Det bliver også analyseret nærmere under fokusområdet "Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor".

Hvis man bruger business casen aktivt under selve implementeringsprojektet, er det primært til prioritering af ressourcer og prioritering projekterne i mellem. Få bruger det "helt", og størsteparten "bruger det delvist". Mange af kommentarerne viser, at business casen for det private går meget på prioriteringen af ressourcer, hvor det offentlige har mere fokus på gevinstrealiseringen. Måske kan den offentlige model tilskrives dette, da der skal ske en gevinstopfølgning jf. modellen og dens skabeloner.

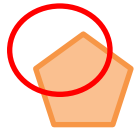
Kommentarerne til denne fase tyder også på, at business casen bruges til at få midler til gennemførelsen.

Gevinstrealiseringen halter generelt hos alle. Således er der kun 30 %, som mener de gør, hvad de kan for at realisere gevinsterne. Virksomhederne peger på, at de skal være bedre til at få lederne til at realisere gevinsterne. Der mangler en forankring mellem det, som står i business casen og adfærden, når implementeringsprojektet har leveret deres del. Her er inkludering af indholdet i business casene i direktører og leders personlige mål en måde for at sikre denne forankring mener respondenterne.

Den svarmulighed med næstflest stemmer er at blive bedre til at estimere gevinster og omkostninger. Meget tyder på, at læringen i forbindelse med de opstillede resultater ikke sker. Der skal derfor skabes en kultur omkring at få de realiserede gevinster holdt op i mod de lovede gevinster – uden at det giver udfordringer i forhold til performancebedømmelse og karriere. Efterfølgende og fortrolige interviews har givet en fornemmelse af, at man er bange for at estimere gevinster, da man efterfølgende vil blive hængt op på det, og budgettet vil blive reduceret med samme beløb. Interviewene har vist, at reduktion i budgetterne har været den primært måde at sikre gevinsterne dvs. pisk, hvor der har været meget få gulerødder, når der realiseres gevinsterne.



# En business case har tre liv: 1stroke anbefaler ...



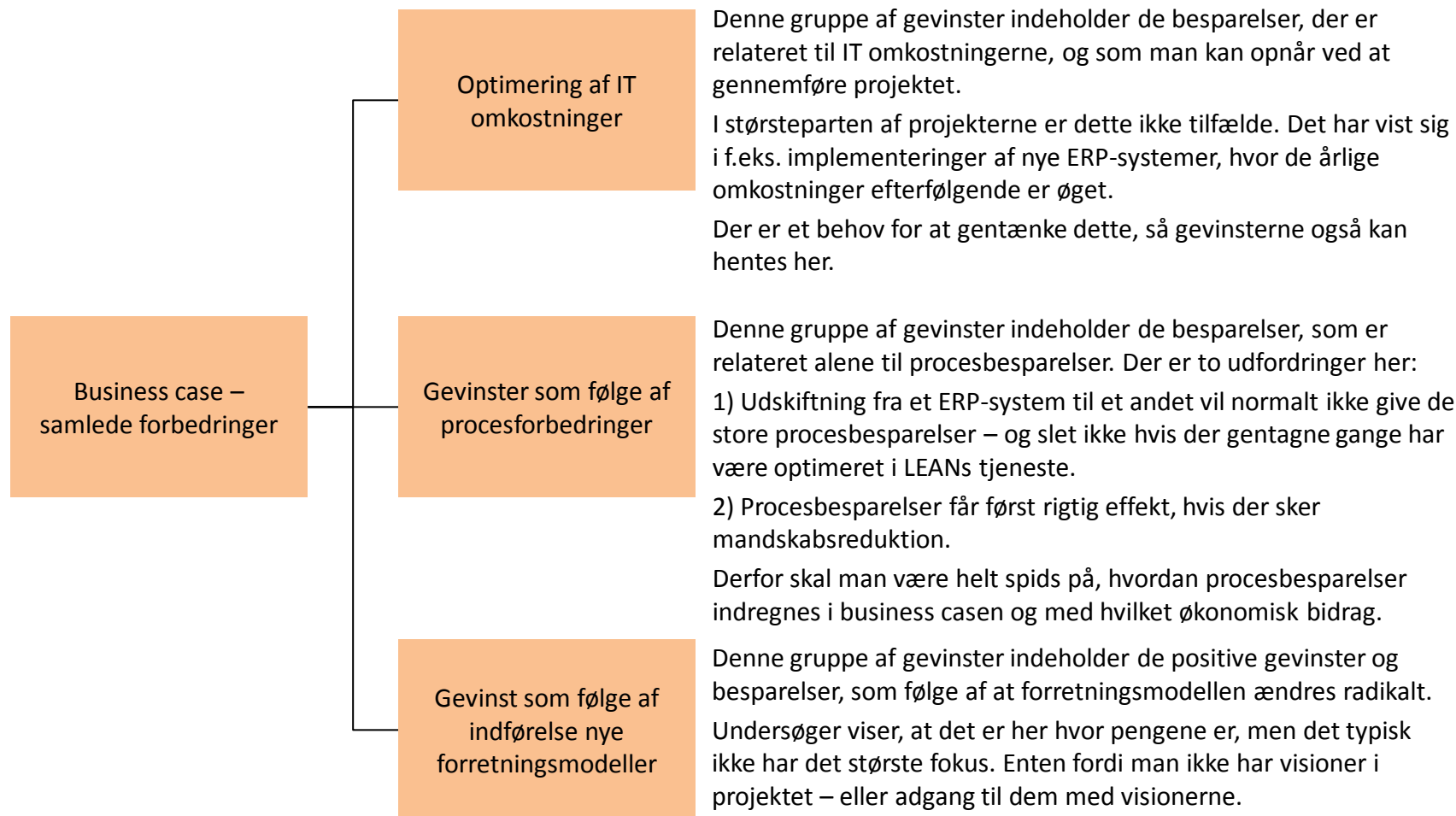
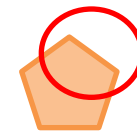
## Udfordringer:

- Business casen bliver anset som et ”noget nogle andre kræver, men vi skal gøre det”.
- Mange anser det for en kæmpe opgave – både udarbejdelse af selve business casen og den efterfølgende gevinstrealisering.

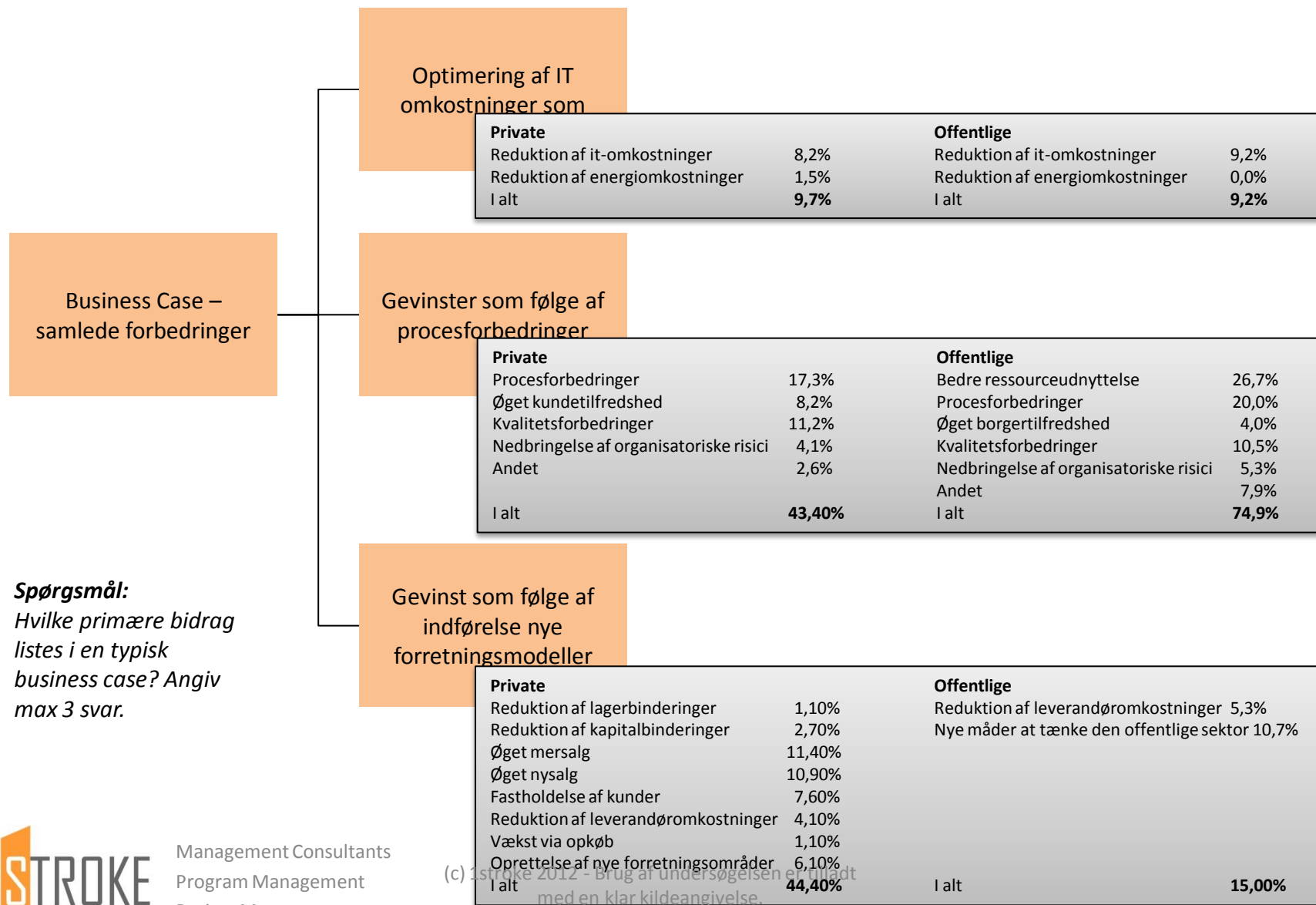
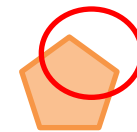
## 1stroke anbefaler:

- Gør det til en kultur at tænke sig om, inden man starter et projekt – og dokumenter tankerne i business casen.
- Gør det også til en kultur at tage business casen op til revision, når væsentlige forhold i og om projektet ændre sig.
- Gør det ligeledes til en kultur at realisere gevinsterne, og gør de opnåede resultater synlige. Så sker der en læring tilbage til projektet og organisation.
- Få synliggjort succeserne med business case og gevinstrealisering, og synliggør at det ikke er en uoverkommelig opgave Det kan faktisk komme til at virke.
- Ha’ en så simpel business case skabelon som muligt – og komplicer den kun, hvis emnet kræver det.
- Det er få ting, som driver de økonomiske gevinster. Fokuser derfor på de dele, som giver værdi og derefter på at få det realiseret.
- Udpeg og udvikel specialister, som forstår forretningen og forstår, hvad der driver business case og gevinstrealisering. Det er en specielkompetence, som tager et par år at beherske.

# Potentialet bliver ikke identificeret: Der er normalt tre typer af bidrag til typiske it-business cases ...

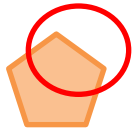


# Potentialet bliver ikke identificeret: ... og undersøgelsen viser, at langt størsteparten af gevinsterne er baseret på procesforbedringer

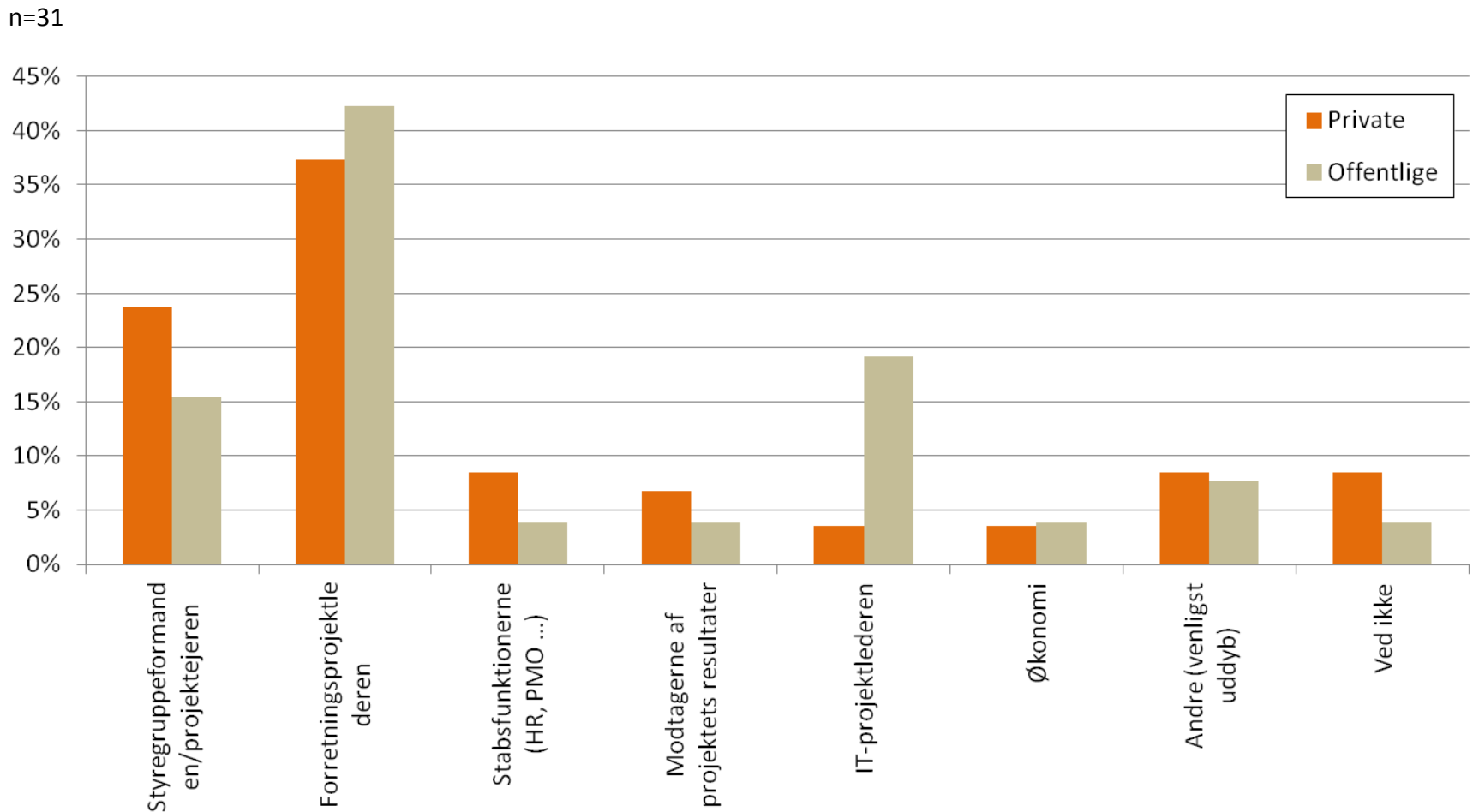


**Spørgsmål:**  
Hvilke primære bidrag listes i en typisk business case? Angiv max 3 svar.

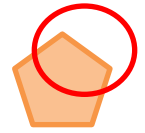
# Potentialet bliver ikke identificeret: Kun ca. hver fjerde business case bliver skrevet af styregruppeformanden selv



Hvem skriver typisk business casen i jeres organisation?



# Potentialet bliver ikke identificeret: Der er fare ved at fokusere på procesbesparelser alene, og så skal de rigtige skrive business casen



*Der er mange grunde til, at potentialet ikke bliver identificeret – og dermed heller ikke realiseret. Dette temaer understreger to udfordringer.*

## **1) Det er de forkerte, som skriver business casen – dermed går en masse tabt.**

Det er god latin, at det er styregruppeformanden, som udarbejder business casen. I praksis sker det, at det bliver dennes projektleder, som er pennefører. Det er der i princippet ikke noget galt med, men en af de største udfordringer er netop, at der opstår et hul i kommunikationen mellem styregruppeformanden og projektlederen. Helt galt går det, når gevinstejeren (og helt generelt når der er flere gevinstejere) ikke er den samme som styregruppeformanden.

Med andre ord – det er set så mange gange, at business casen ikke indeholder de rigtige bidrag. Enten er bidragene forkerte, for mange eller for få. Dermed bliver bidragene også estimeret forkert, da dem, som skal realisere det, ikke er med til at estimere.

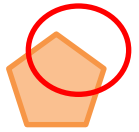
Specielt det offentlige har angivet forfatteren af business casen til at være It-projektlederen. En af grundene til dette forhold er måske, at business casen endnu ikke er et styringsværktøj, som er forankret i forretningen, men noget som man skal lave – og så lander aben hos it-projektlederen for ellers kommer projektet ikke i gang.

## **2) Business casen – og især business casen i det offentlige – er baseret på procesforbedringer.**

Det er der ikke noget galt i. Det er bare utroligt sjældent, at man har taget konsekvenserne af en realiserbar procesbesparelse. For at dette får en regnskabsmæssig gevinst, kræver det, at der bliver reduceret i antallet af årsværk. I enkelte tilfælde kan der være en besparelse ved at nedbringe overarbejdsbetalingen eller brugen af vikarer. Det hører snarere til undtagelsen end til reglen.

Der er ingen tvivl om, at det offentlige har brug for at identificere en række procesbesparelser, da deres ønske om øget digitalisering er med til at give en række procesforbedringer. Disse procesforbedringer er i række tilfælde også meget nødvendige for det offentlige, da arbejdsstyrken til at løse opgaverne er nedadgående.

# Potentialet bliver ikke identificeret : 1stroke anbefaler ...



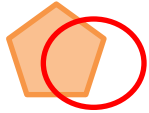
## Udfordringer:

- Business casen bliver skrevet af de forkerte
- Business casene er svære at kvantificere.
- Procesforbedringer står for den langt største del af gevinsterne i business casen.

## 1stroke anbefaler:

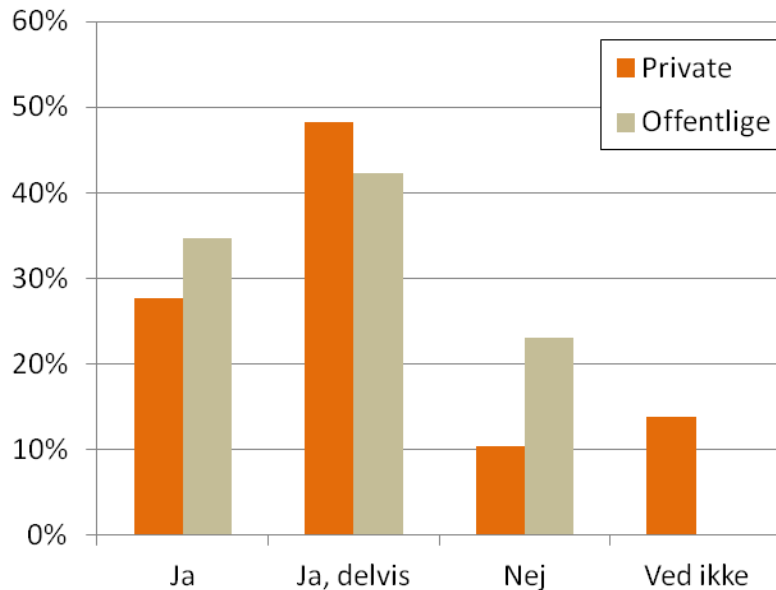
- Hvis ikke projektejereren selv står for at udarbejde business casen, skal det ske i meget tæt samarbejde med forfatteren.
- Vær bevidst om rollerne – for det er kun og kun gevinstejerne (hvem det så end er ... ) som kan lægge hovedet på blokken, sige god for gevinsterne og sørge for, at gevinsterne realiseres.
- Gør det også til en kultur at hjælpe hinanden med at lave business casen – for det er ikke nemt.
- Gør det også til en kultur at samle viden om estimer – for man kan kun lære af fortiden, hvis man forstår, hvad der skete.
- Forsøg at identificere et potentiale, som ikke er akademisk, dvs. noget der er til at tage og føle på.
- Fokuser på, at de 20 % af gevinsterne giver 80 % af værdien.
- Fokuser på hvad der driver forretningen, hvordan man kan øge indtjeningen, forbedre sin likviditet, hvilke omkostninger man kan skære på, og hvilke gevinstersom kan realiseres.

# Gevinstrealisering mangler: Kun ca. hver tredje mener, de gør alt, hvad de kan for at realisere gevinster. Der er et kæmpe potentiale



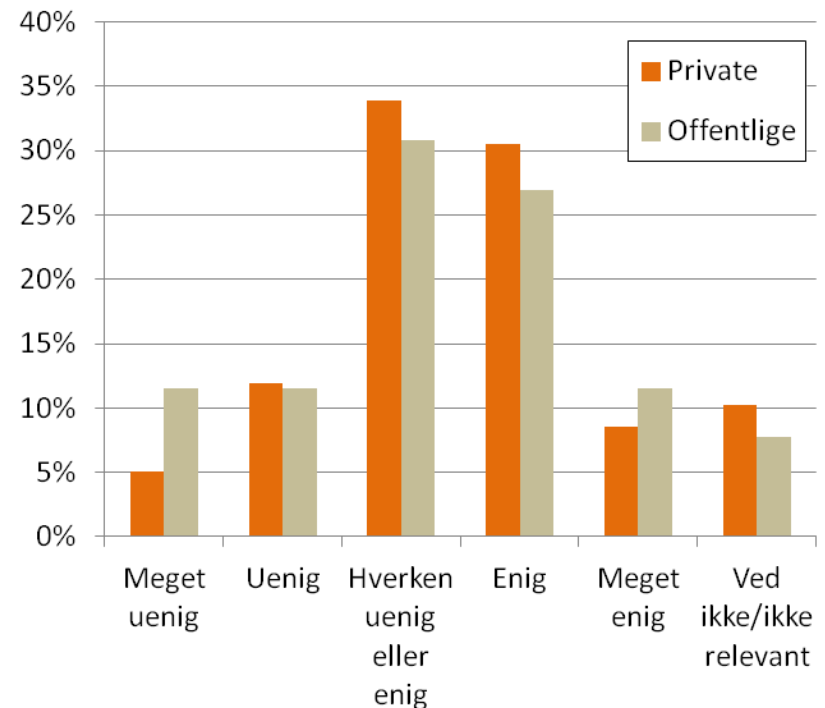
Gør organisationen i dag, hvad den kan for at realisere gevinsten fra business casen?

n=84



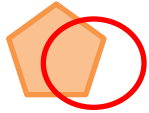
Organisationen er god til at realisere de gevinster, der er beskrevet i business casen?

n=85

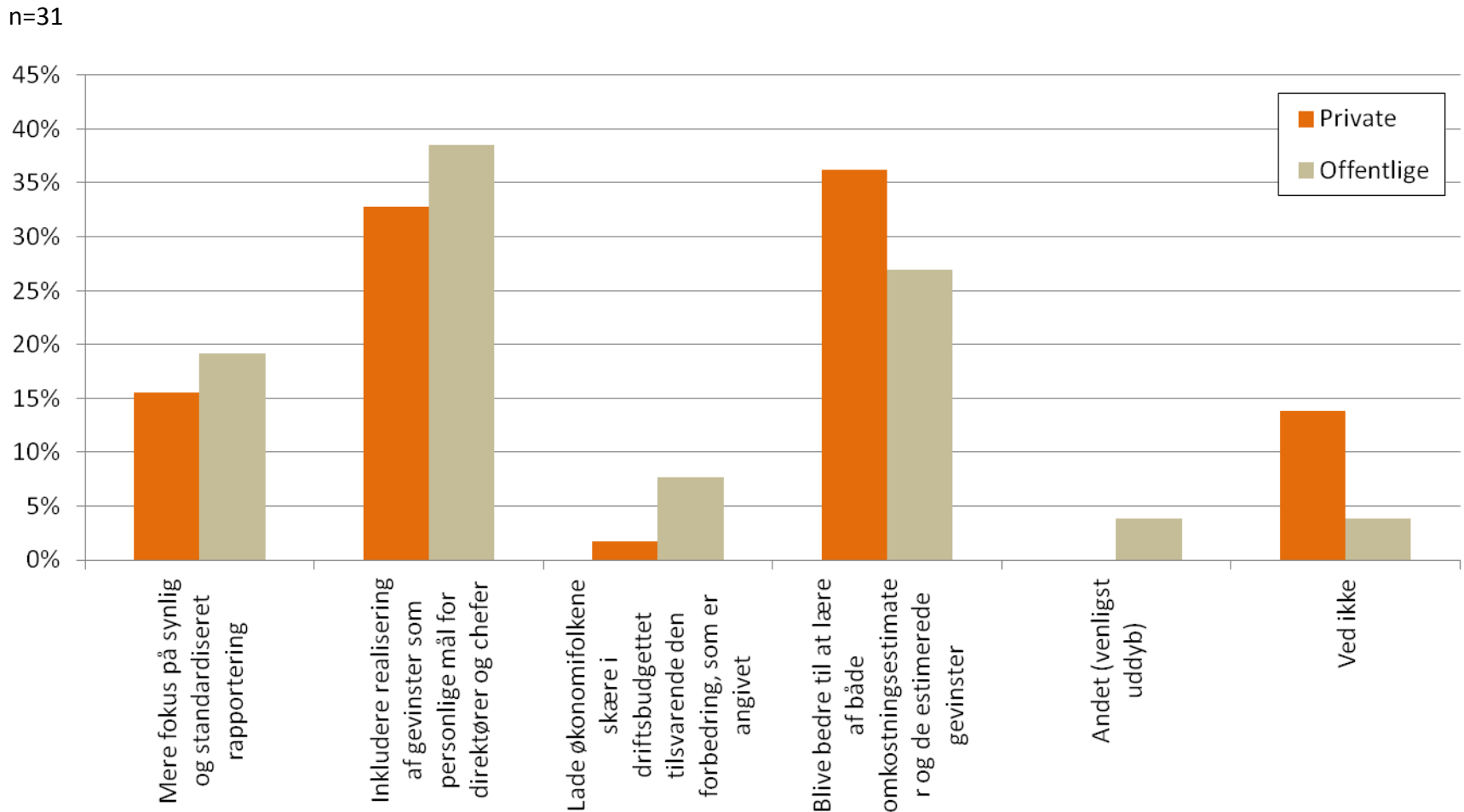




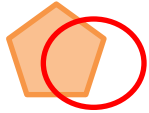
# Gevinstrealisering mangler: Respondenterne syntes, at dir. og chef skal holdes op på det lovede i business case



Hvad kan organisationen primært gøre bedre?



# Gevinstrealisering mangler: Der er ikke mange, som gør nok ved gevinstrealiseringen. Pilen peger på ledelsen



Det offentlige og det private er lige gode til at realisere gevinsterne – ifølge dem selv. Dette er dog begrænset til en lille og nærmest eksklusiv skare. Det er kun hver tredje, som vurderer, at de gør, hvad de kan for at realisere gevinsterne af deres projekt.

De efterfølgende interviews viser, at endnu færre arbejder systematisk med realisering.

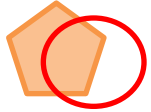
Det offentlige og private er enige om, at de kan gøre følgende bedre (i prioriteret rækkefølge):

1. Inkludere realisering af gevinster som personlige mål for direktører og chefer
2. Blive bedre til at lære af både omkostningsestimater og estimerede gevinster
3. Mere fokus på synlig og standardiseret rapportering

Det ses også, at der er ikke så mange, som angiver ”Lad økonomifolkene skære i budgetterne ...”, som noget de vil fokusere på for at blive bedre til gevinstrealisering.

Hvis der blot sker en beskæring af budgettet, kan man tabe selve forandringen på gulvet. Hvis man derimod har fokus på, hvad der skal forandres og ved, hvad der driver den regnskabsmæssige effekt, så bliver gevinsterne også tydelige i forretningen. Og samtidig sker der en forandring i regnskabet.

# Gevinstrealisering mangler: 1stroke anbefaler ...



---

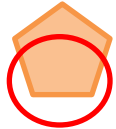
## Udfordringer:

- Der er få, som systematisk gennemfører gevinstrealiseringen

## 1stroke anbefaler:

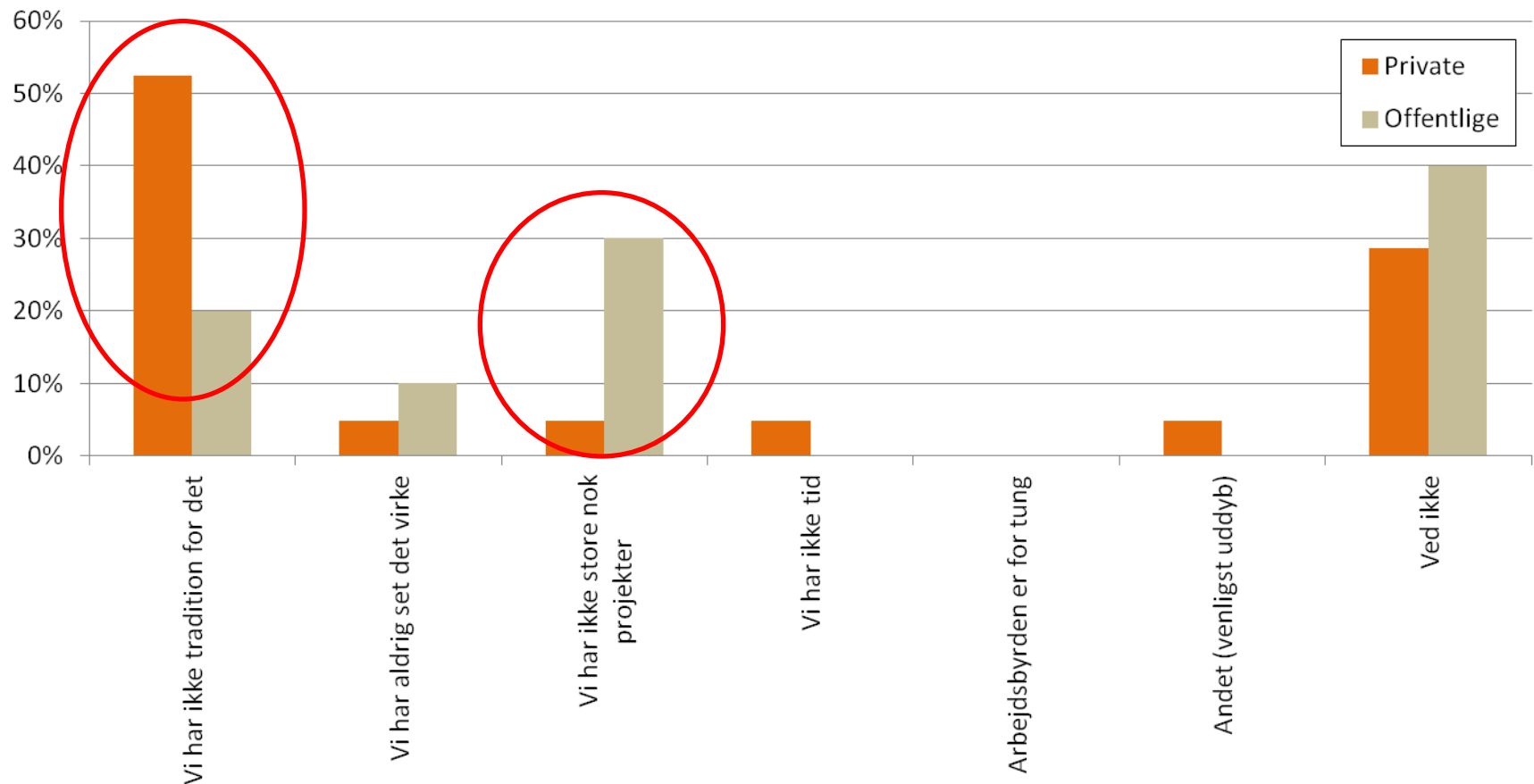
- Tænk business casen som et beslutningsdokument – ikke kun til at starte projektet, men også til at stoppe det før tid ved faseovergangene
  - Fokuser på, hvad der driver forretningen og hvilke omkostninger man kan skære på.
  - Det er vigtigt at opsætte de rigtige forudsætninger – og ikke mindst få accept fra interessenterne
- 
- Ledelsen bliver ikke målt på gevinstrealiseringen
  - Start med topledelse – og gør det den vej igennem til en kultur

# Forskellen mellem det offentlige og private: Business case anvendes ikke pga. tradition i det private og projekternes størrelse i det offentlige

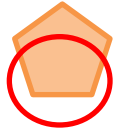


Hvad er den primære årsag til, at organisationen ikke anvender business casen?

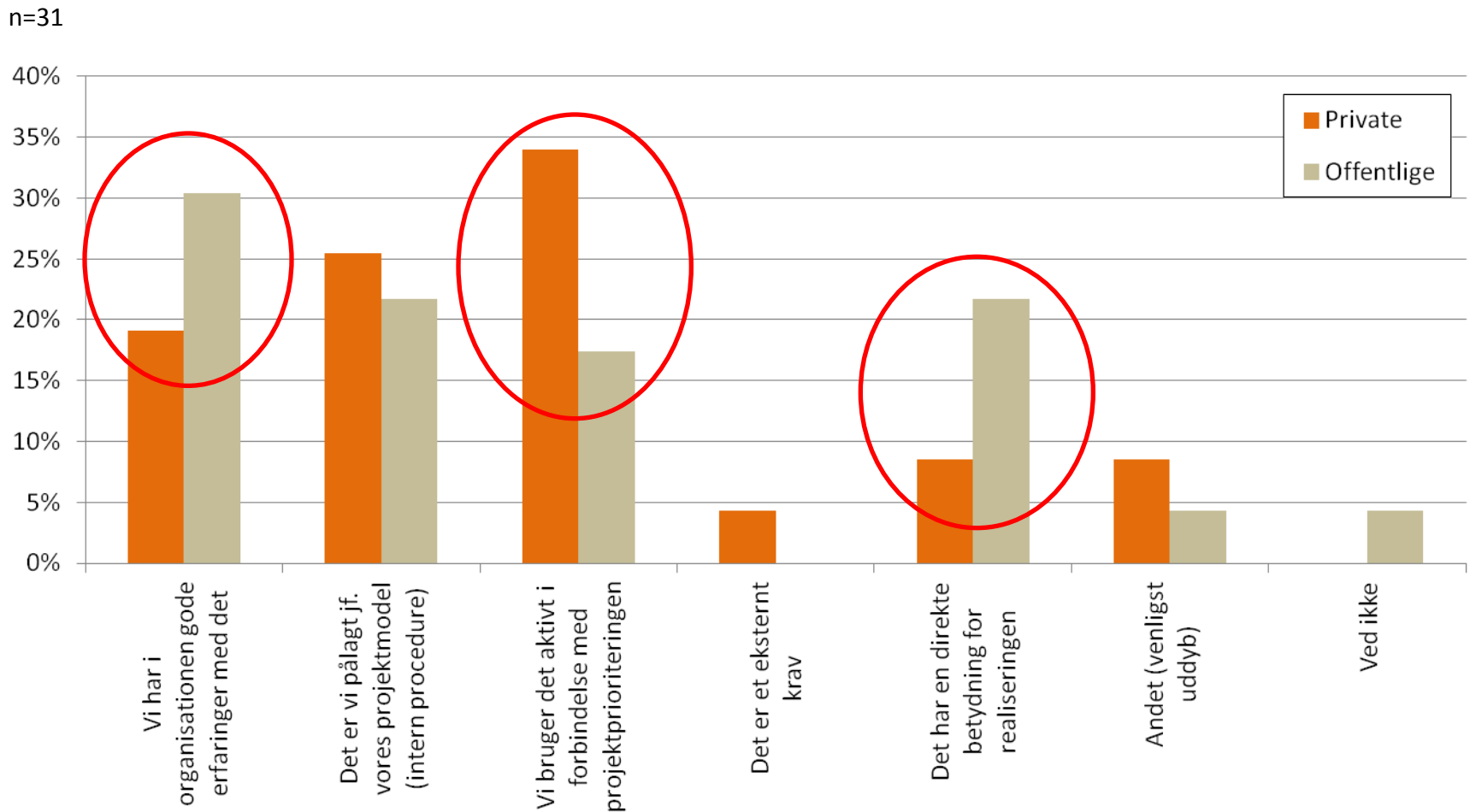
n=31



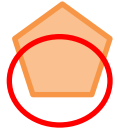
# Forskellen mellem det offentlige og private: Det private har fokus på prioritering, og det offentlige på realisering af gevinster



Hvad er den primære årsag til, at business casen anvendes ved projekternes gennemførelse?

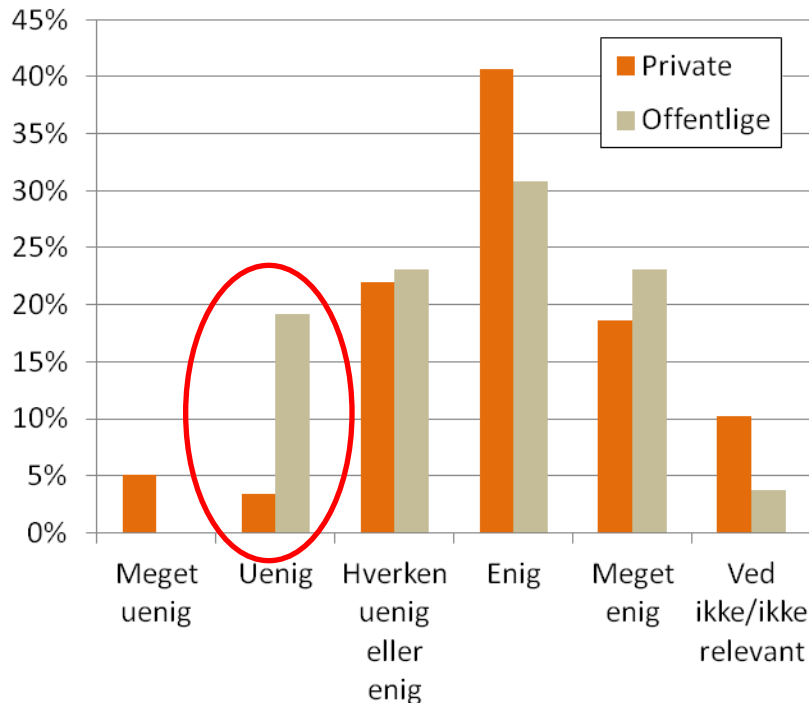


# Forskellen mellem offentlige og private: Der er enighed om, at tiden brugt på business casen er godt givet ud



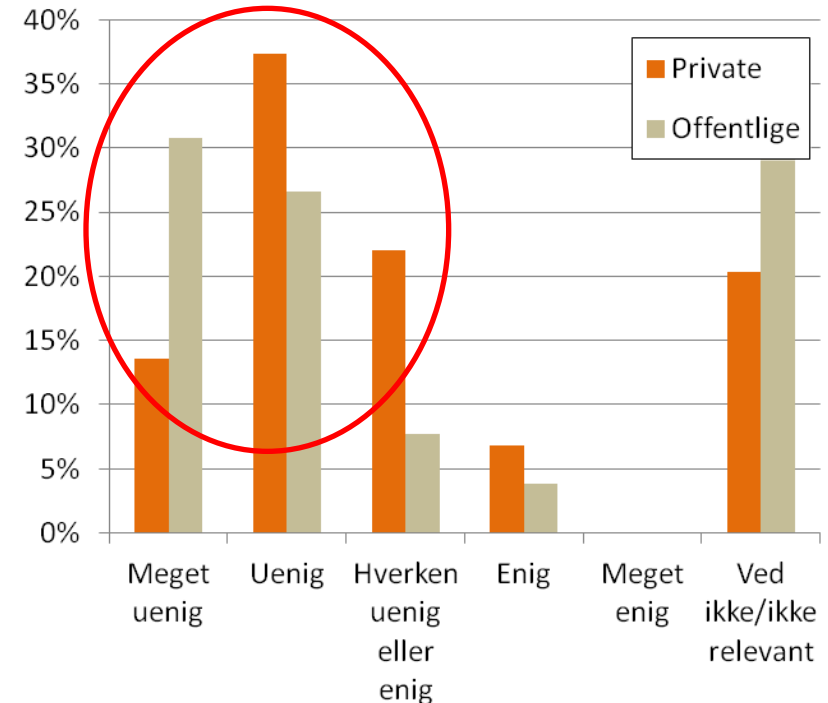
Tiden, der bliver brugt på at udarbejde business casen står i forhold til den værdi, den realiserer?

n=85



Organisationen oplever kun, at business casen skaber værdi på projekter over 10 mio. DKK?

n=85



# Forskellen mellem offentlige og private: Der er et par væsentlige nuancer, som gør en forskel



Hvad er forskellen mellem det private og offentlige?

Der er enkelte detaljer, som beskriver de forskelle, som der trods alt er mellem det private og det offentlige.

Det offentlige angiver, at hovedbidragene er meget rettet mod procesforbedringer. Dette er signifikant højere end i det private, som også har fokus på at ændre forretningsmåden. De store bidrag til gevinster ligger historisk i de business cases, som ændrer forretningen. Større omlægninger af forretningsmodellen er derimod ikke så relevant i det offentlige, da deres mandat er givet typisk givet ved lov, som de har fået en bevilling til. Nok derfor har det offentlige meget fokus på effektivisering og kvalitetsforbedringer. Her har det offentlige svært ved at realisere gevinster til bundlinjen, da dette kræver reduktion af lønsummen (og dermed fyringer).

Business case modellen fra Statens It-råd skal anvendes af organisationerne i staten ved projekter over 10 mio. kr. I det private har man lige så mange regler, som der er virksomheder. På den måde er der ikke en gennemgående tråd. Uanset reglen er man enig om, at business casen er givende - også for projekter under 10 mio. kr. – og der er man enig i PRINCE2s anbefaling.

Generelt siger både det offentlige og det private, at de bruger business casen i forbindelse med projekternes gennemførelse. Herefter kommer der små ændringer i den primære årsag, til man gør det.

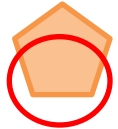
- Flere i det offentlige end i det private siger, at de har gode erfaringer med det
- Flere i det private end i det offentlige bruger business casen aktivt i forbindelse med projektprioriteringen
- Flere i det offentlige siger, at en aktiv brug af business casen har direkte betydning for gevinstrealisering sammenlignet med det private

Det private og offentlige er meget uenige, om det har været en byrde at udfylde business case modellen korrekt.

Det hænger sammen med, at det har været forbundet med spild af tid. En del af de offentlige respondenter mener, at det har været spild af tid. Dette skyldes bl.a., at man ikke kunne se formålet med skabelonen, som har skulle bruges i andre sammenhænge end penneførerens kendte til.



# Forskellen mellem offentlige og private: 1stroke anbefaler ...



## Udfordringer:

- Forståelsen for business casen har en betydning, selvom investeringen er under 10 mio. kr.

## 1stroke anbefaler:

- De offentlige bør følge anbefalingerne i PRINCE2, og der skal altid udarbejdes en business case - uanset projektets størrelse.
  - Størrelsen af business case skal skaleres i forhold projektet. Gør skabelonen simpel og udvid efter behov.
  - Inkluder business casen i projektmodellen og integrer dokumentet med de øvrige dokumenter og processer. Det gælder også selve gevinstrealiseringsøvelsen.
  - Skab en kultur hvor resultaterne af business casen bliver gjort synlige, så man kan lære af dette.
- 
- Gør business casen til en kultur i organisationen.
  - Hvis muligt inkluder business case i porteføljestykningsniveauet.
  - Brug business case som styringsværktøj og understøt en realiseringsaktivitet med forankring i topledelsen.

- Business case er nogle steder ikke en tradition

# Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor: Statens business case modeller Forskellen på det to modellen forsøgt gengivet på en slide



## Finansministeriets business case model:

Finansministeriet udsendte den 26. april 2008 et cirkulære om anvendelse af Business Case modellen for digitaliseringsprojekter. Cirkulæret betyder, at alle statslige virksomheder er forpligtet til at anvende Business Case modellen i forbindelse med nye digitaliseringsprojekter over 10 millioner kroner.

Disse skulle bruge en bestemt skabelon, som havde følgende indholdsfortegnelse, som var en blanding af en række PRINCE2 ledelsesprodukter:

Ledelsesresumé	2
Revisionshistorik	3
<b>1 Løsningsbeskrivelse</b>	<b>4</b>
1.1 Forretningsmæssigt omfang	4
1.2 It-mæssigt omfang	5
1.3 Interessenter	5
1.4 Alternative løsninger	6
1.5 Delprojekter	6
1.6 Afhængigheder til sideordnede projekter	6
<b>2 Forretningsmæssige konsekvenser</b>	<b>7</b>
2.1 Økonomiske konsekvenser	7
2.2 Økonomiske nøgletal	7
2.3 Kvalitative gevinster	8
2.4 Risici	8
<b>3 Implementering og opfølgning</b>	<b>9</b>
3.1 Implementeringsstrategi	9
3.2 Milepælsplan	9
3.3 KPI'er	9
<b>4 Ejerskab</b>	<b>10</b>
4.1 Projektejer og projektleder	10
4.2 Leverandører	10
4.3 Opfølgning på forretningsmilepæle	10
4.4 Sponsorer	10
4.5 Godkendelse	10
Bilag	11

## Statens It-rådsmodel:

I budgetvejledningen for 2011 kom en række præciseringer og en ny skabelon, som var bygget op omkring forudsætningsdiagrammer og et meget avanceret regneark. Delen med årsag til at starte projektet, muligheder mm. er skåret helt væk.

Dette indgår i en større vejledning, som kan læses her:

<http://www.itprojektraad.dk/ITProjekter/Hvilke-projekter-skal-risikovurderes>

Business Case Model v. 1.4.2

**Menu**

- Rapportering
- 0 Startside
- 1.a. Brudsætninger for udgifter
- 1.b. Brudsætninger for gevinster
- 2.a. Oversigt over økonomiske udgifter
- 2.b. Oversigt over økonomiske gevinster
- 2.c. Alternative gevinster

**Introduktion**

Business Case modellen for statlige digitaliseringsprojekter skal anvendes i forbindelse med alle it-projekter i staten, hvor de samlede budgetterende udgifter til personaleressourcer og udrustning, hardware og/eller ressourcetilførsel, udgør 10 mio. kr. eller derover. Modellen skal også anvendes i forbindelse med renvesteringer og ved gennemførelse af programmer.

Dette regneark er en af business case-modellen to delkomponenter. Den anden komponent er den økonomiske konsekvensanalyse, som er en del af den økonomiske konsekvensanalyse.

**Vejledning**

For detaljerede vejledninger til udfyldelse af de enkelte felter, se vejledningen i den økonomiske konsekvensanalyse.

**Kontaktinformation**

http://www.oes.dk

**HUSK ALTID AT BENYTTE DEN**

**BEMÆRK:** Du kan kun indlæse og gemme data, hvis du har været inde på et automatisk check.

**Business case - Ledelsesresumé**

Projektnavn	Projektnummer	Kvalitative gevinster	Økonomiske gevinster	Økonomiske udgifter	Netto gevinst
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50

**Programmette programmet**

Den samlede økonomiske konsekvensanalyse (ØKON) er en del af den økonomiske konsekvensanalyse.

**Økonomiske konsekvensanalyse**

Programmette programmet	Økonomiske gevinster	Økonomiske udgifter	Netto gevinst
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3
4	4	4	4
5	5	5	5
6	6	6	6
7	7	7	7
8	8	8	8
9	9	9	9
10	10	10	10
11	11	11	11
12	12	12	12
13	13	13	13
14	14	14	14
15	15	15	15
16	16	16	16
17	17	17	17
18	18	18	18
19	19	19	19
20	20	20	20
21	21	21	21
22	22	22	22
23	23	23	23
24	24	24	24
25	25	25	25
26	26	26	26
27	27	27	27
28	28	28	28
29	29	29	29
30	30	30	30
31	31	31	31
32	32	32	32
33	33	33	33
34	34	34	34
35	35	35	35
36	36	36	36
37	37	37	37
38	38	38	38
39	39	39	39
40	40	40	40
41	41	41	41
42	42	42	42
43	43	43	43
44	44	44	44
45	45	45	45
46	46	46	46
47	47	47	47
48	48	48	48
49	49	49	49
50	50	50	50

**Økonomiske konsekvensanalyse**

Den samlede økonomiske konsekvensanalyse (ØKON) er en del af den økonomiske konsekvensanalyse.

**Økonomiske konsekvensanalyse**

Økonomiske gevinster	Økonomiske udgifter	Netto gevinst
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
21	21	21
22	22	22
23	23	23
24	24	24
25	25	25
26	26	26
27	27	27
28	28	28
29	29	29
30	30	30
31	31	31
32	32	32
33	33	33
34	34	34
35	35	35
36	36	36
37	37	37
38	38	38
39	39	39
40	40	40
41	41	41
42	42	42
43	43	43
44	44	44
45	45	45
46	46	46
47	47	47
48	48	48
49	49	49
50	50	50

**Økonomiske konsekvensanalyse**

Den samlede økonomiske konsekvensanalyse (ØKON) er en del af den økonomiske konsekvensanalyse.

**Økonomiske konsekvensanalyse**

Økonomiske gevinster	Økonomiske udgifter	Netto gevinst
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
21	21	21
22	22	22
23	23	23
24	24	24
25	25	25
26	26	26
27	27	27
28	28	28
29	29	29
30	30	30
31	31	31
32	32	32
33	33	33
34	34	34
35	35	35
36	36	36
37	37	37
38	38	38
39	39	39
40	40	40
41	41	41
42	42	42
43	43	43
44	44	44
45	45	45
46	46	46
47	47	47
48	48	48
49	49	49
50	50	50



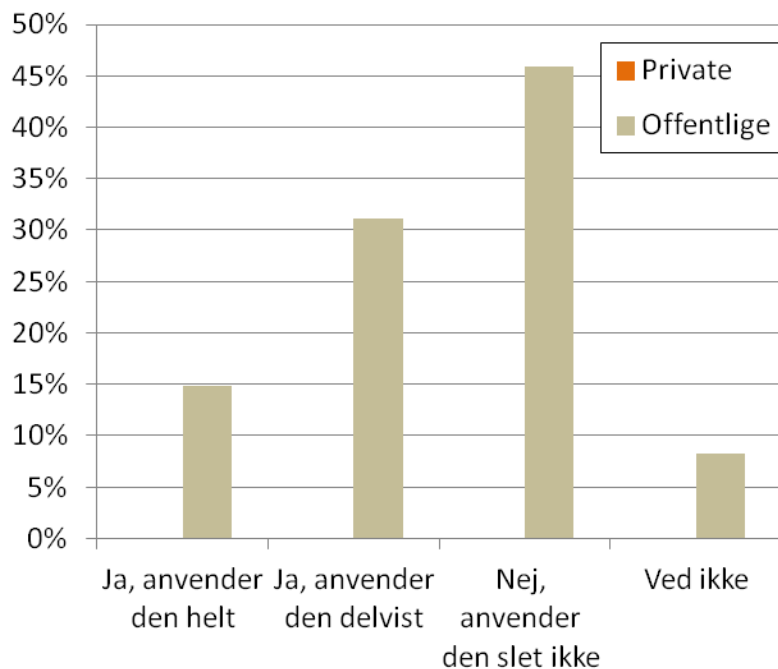
# Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor: Knap halvdelen af respondenterne anvender helt eller delvis modellen



I 2006 blev Finansministeriets business case model indført til brug for ved projekter over 10 mio. kr. og senere kom Statens projekt-råds business case til.

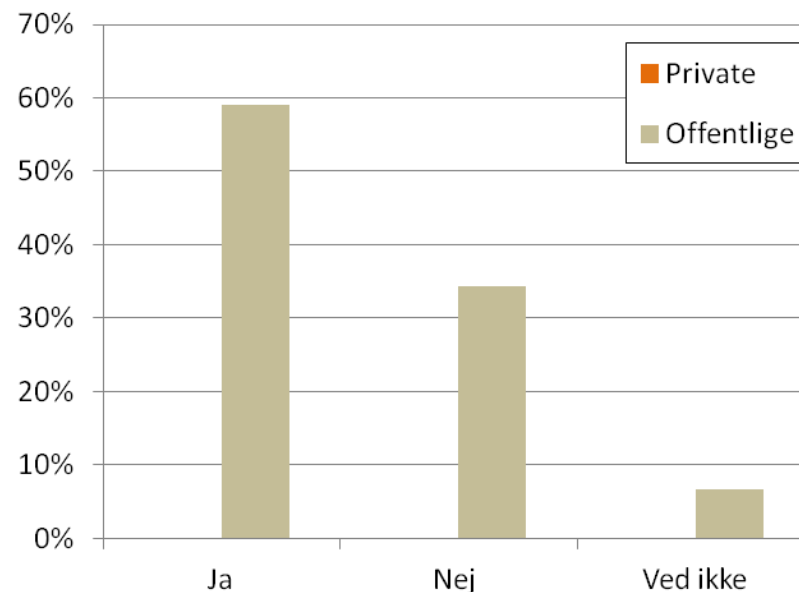
Anvender I disse helt eller delvist i forbindelse med beslutningsoplæg til projekterne?

n=61

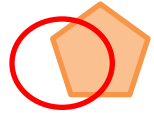


Anvender I andre business case modeller i stedet for/udover Finansministeriet Business case eller Statens It-råds-model?

n=61

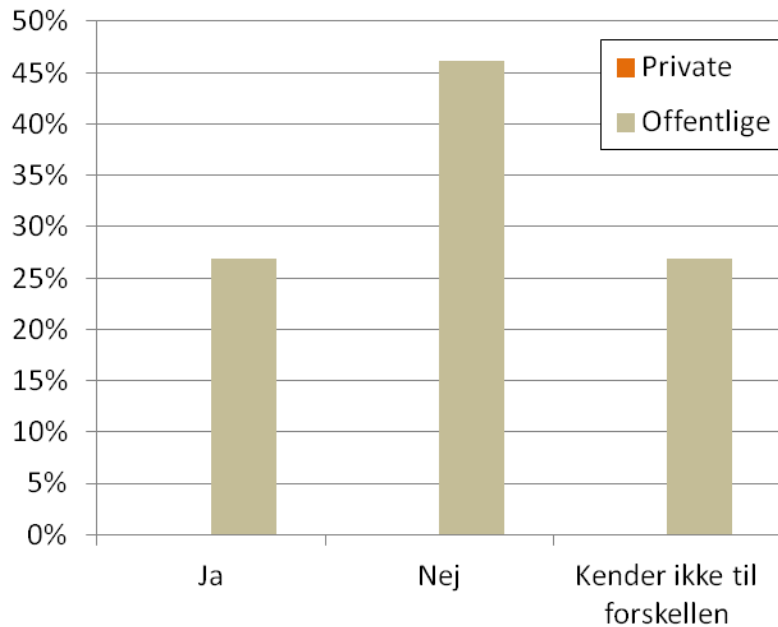


# Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor: Ca. hver fjerde har erfaring med begge modeller. Få kunne se en forbedring



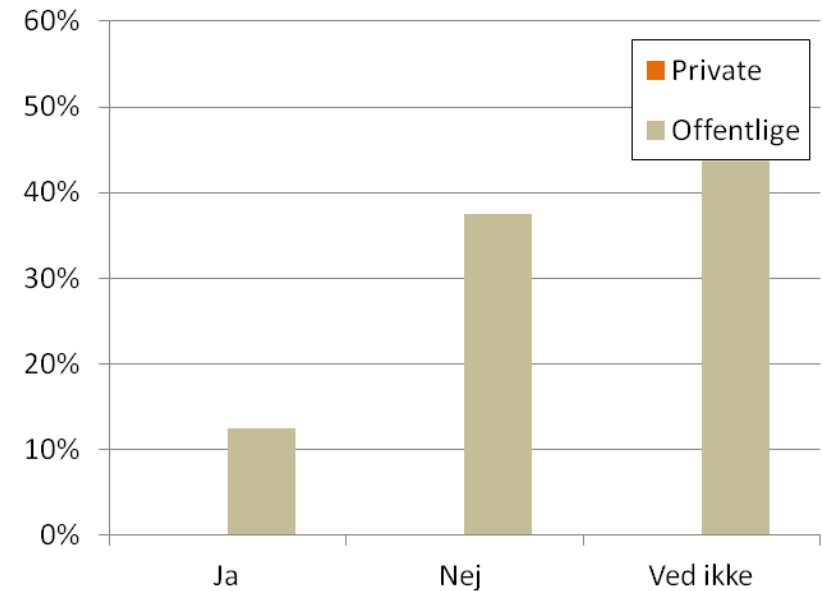
Har organisationen erfaring med både Finansministeriets Business case model og den nyere Statens it-model?

n=26

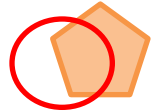


Har du oplevet nogle forbedringer i forhold til Finansministeriets Business case model?

n=8

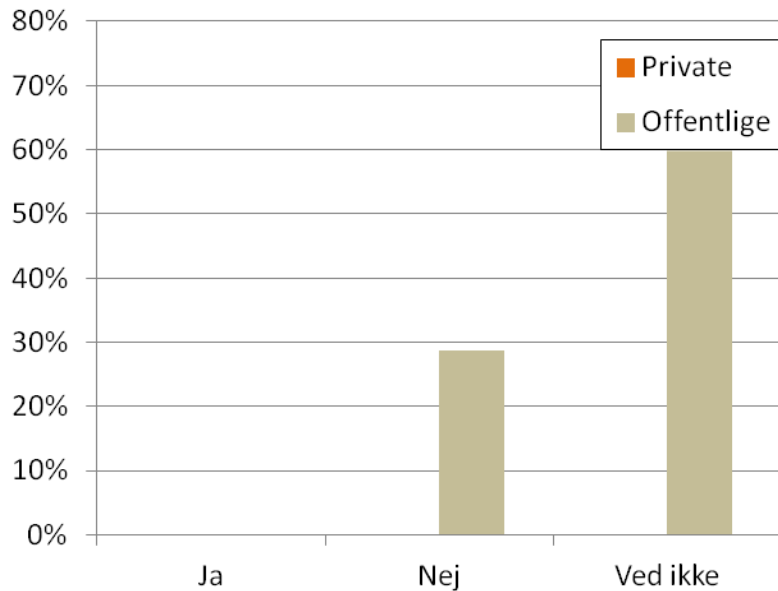


# Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor: Man er ikke helt klar over forbedringerne



Har du oplevet nogle forværringer i forhold til Finansministeriets Business case model?

n=8



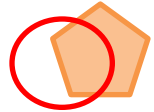
Hvilke forbedringer har du oplevet?

- Bedre sammenhæng med øvrige projektdokumenter

Hvilke forværringer har du oplevet?

- (ingen svar)

# Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor: Nuværende model har ikke nået brugerne – og der kommer flere modeller til



Efter selve spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført, har det vist sig, at der kommer adskillige modeller for det samme.

Nemlig:

- Statens It-råds model
- En model for Regionernes IT Sundhed (RIS)
- En model for kommunerne (udarbejdet af KL)

I det følgende vil der være en elaborering over Statens It-råds model og dennes forgænger.

Kendetegnet ved denne model er, at den skal anvendes for de statslige projekter over 10 mio. kr. (og over 60 mio. kr. skal der foretages en Monte Carlo simulering). Dette skal ses som en gateøvelse, hvor business casen iskal afleveres i It-rådets model for at få lov til at køre videre.

Det er berørt tidligere i denne undersøgelse, at der er enighed om, at business cases ikke kun bør anvendes for projekter over 10 mio. kr.

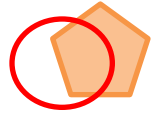
Det er erfaringen, at sådanne arbitrære grænser kan være med til at fremelske en forkeret adfærd. Derfor kunne det være interessant at undersøge, hvor mange projekter, som bliver scopet, så de netop lige ligger lige under de 10 mio. kr.?

Det er ikke lykkedes rigtigt med indførelsen af en fælles statslig model i staten. Adoperingen af den fælles model ligger under 50%. Noget af skyldes også, at det offentlig også tæller regioner og kommuner, hvor der ikke er krav om at bruge modellen. Der er det kun et tilbud.

Man kan spørge sig selv; hvad der den virkelige udfordring ved adoptionen? Har man brug for flere værktøjer? Eller skal der noget helt andet til?

Det helt generelle er, at man ikke kan se forbedringer eller forværringer. Enkelte har konstateret ændringer – og af dem er det langt hovedparten, som ikke kan se forbedringerne. Det tyder på, at der er behov for en tydeligere kommunikation af forskellene.

# Business case og gevinstrealisering i den offentlige sektor: 1stroke anbefaler ...



## Udfordringer:

- De statslige modeller anvendes af under halvdelen af projekterne i den offentlige sektor, og udbredelsen af standardmodeller bør styrkes.
- Det helt generelle er, at man ikke kan se forbedringer eller forværringer efter indførelse af den nyere statslige business case model. Enkelte har konstateret ændringer – og blandt dem er det langt hovedparten, som ikke kan se forbedringerne.
- Der bliver princippet tre modeller: En for staten, en for regionerne (RIS) og en for kommunerne (KL).

## 1stroke anbefaler:

- Der skal bruges mere krudt på at få de anbefalede/obligatoriske modeller ud over rampen
- Der er behov for en tydeligere kommunikation af hvordan projekter i det offentlige kan bruge modellerne positivt
- Modellerne kan opfattes som omfangsrige og uoverskuelige. Der er behov for at fremme forståelsen af at modellerne også kan bruges som basismodeller hvor kun de relevante dele udfyldes
- Få hovedinteressenterne til at indse, at det er vigtigere at fokusere på hovedformålet end at fokusere på skabelonens udformning. Dvs. mere fokus på indhold end form.
- Tag udgangspunkt i PRINCE2-overskrifterne og lad business case skabelonen være simpel. For mange skabeloner er låst omkring et bestemt paradigme – og det skaber mange gange forvirring hos projektlederne.
- Igen: Uddannelse ...



# Hovedkonklusion: Der er et kæmpe potentiale for brugen af business cases i alle tre faser af business casens liv

---

Business case som begreb og værktøj er kendt, men bliver ofte kun brugt i forbindelse med investeringsanmodningen. Kun 30 % tilkendegiver, at de bruger modellen gennem hele projektforløbet. Mange føler ikke, at de har set en business case virke for alvor. Og man undgår helst business casen. Det er især projektets størrelse (typisk det offentlige) eller behovet for et beslutningsoplæg (typisk det private) der bestemmer, om der uarbejdes business case.

Projekternes gevinstpotentiale bliver ikke identificeret i mange projekter. Der er mange grunde til at potentialet ikke bliver identificeret – og dermed heller ikke realiseret. Dette tema understreger to udfordringer:

- 1) Det er de forkerte, som er involveret og tager ejerskab af business casen – dermed går en masse tabt.
- 2) Business casen – og især business casen i det offentlige – er baseret på procesforbedringer. Størst gevinstpotentiale opnås når projektet bidrager til forandring af forretningen.

Gevinstrealiseringen halter generelt. Således er der kun 30 %, som mener de gør, hvad de kan for at realisere gevinsterne. Virksomhederne peger på, at de skal være bedre til at få lederne til at realisere gevinsterne. Der mangler en forankring mellem det som står i business casen og adfærden, når implementeringsprojektet har leveret sin del.

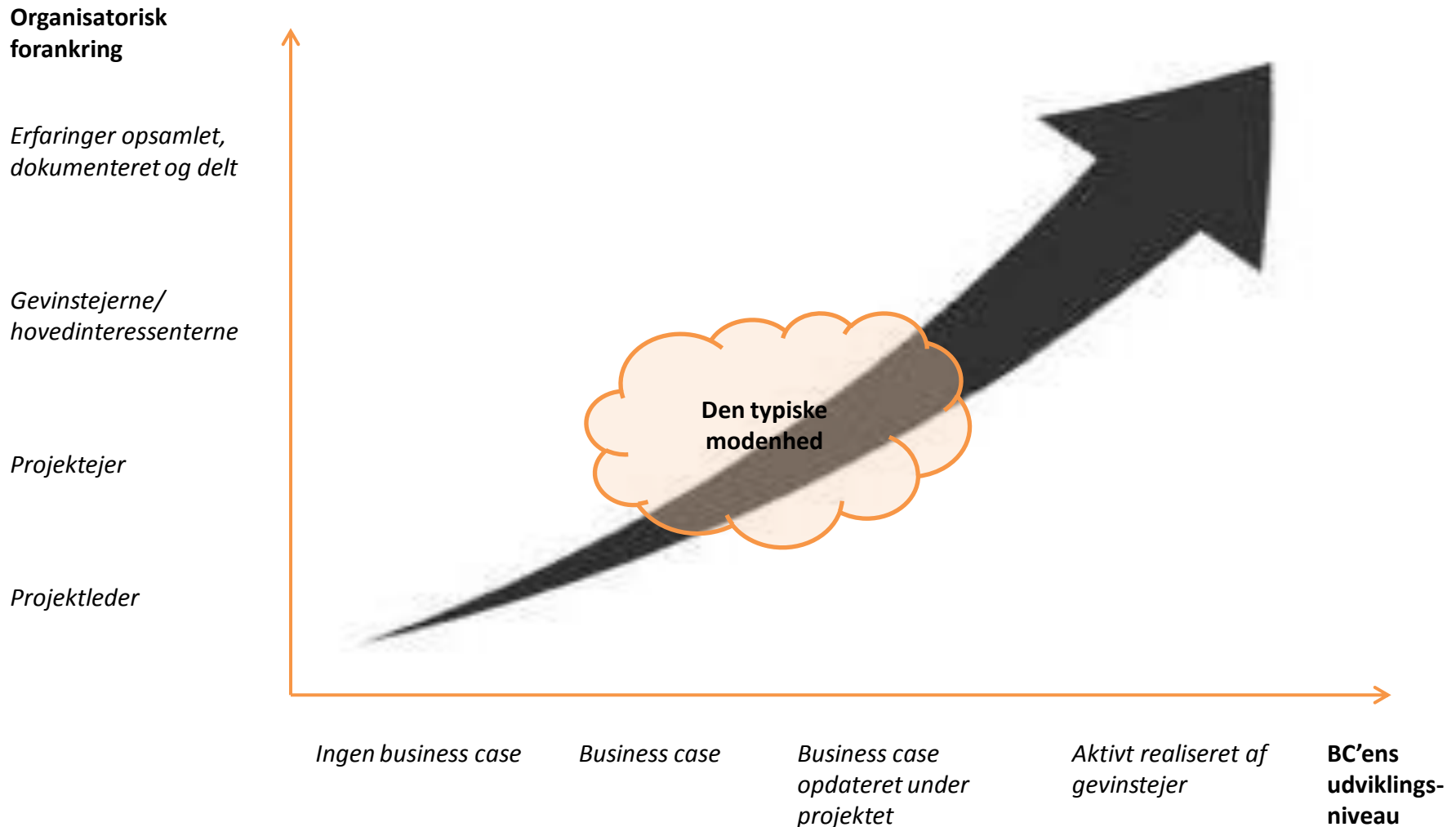
Inkludering af indholdet i business casene i direktørers og ledes personlige mål er en måde at sikre denne forankring.

Det er positivt at se, at kun få angiver beskæring af budgetter som et middel til at sætte fokus på gevinstrealisering. Hvis der blot sker en beskæring af budgettet, så kan man tabe selve forandringen på gulvet. Har man derimod fokus på, hvad der skal forandres, og ved hvad der driver den regnskabsmæssige effekt, så bliver gevinsten også tydelig i forretningen.

Brugen af de offentlige modeller er ikke så udbredt som man kunne antage. Flere projekter kan have fordel af at benytte standardmodellerne. Der er behov for yderligere forståelse af modellerne som værdiskabende værktøjer i arbejdet med business cases. Business case modellen fra Statens It-råd skal anvendes af organisationerne i staten ved projekter over 10 mio. kr. I det private har man lige så mange regler som virksomheder.

Både inden for det private og offentlige er man enige om, at business casen er givende også for mindre projekter – og øget tilslutning til projektledelsesstandarder som PRINCE2, MSP og PMI sikrer fortsat udbredelse af business cases og realisering af gevinster for danske organisationer.

# Hovedkonklusion: Den typiske modenhed hos det offentlige og det private er, at business casen bliver udarbejdet og forankret hos ejer



# Appendiks – Hvem svarede på undersøgelsen

---



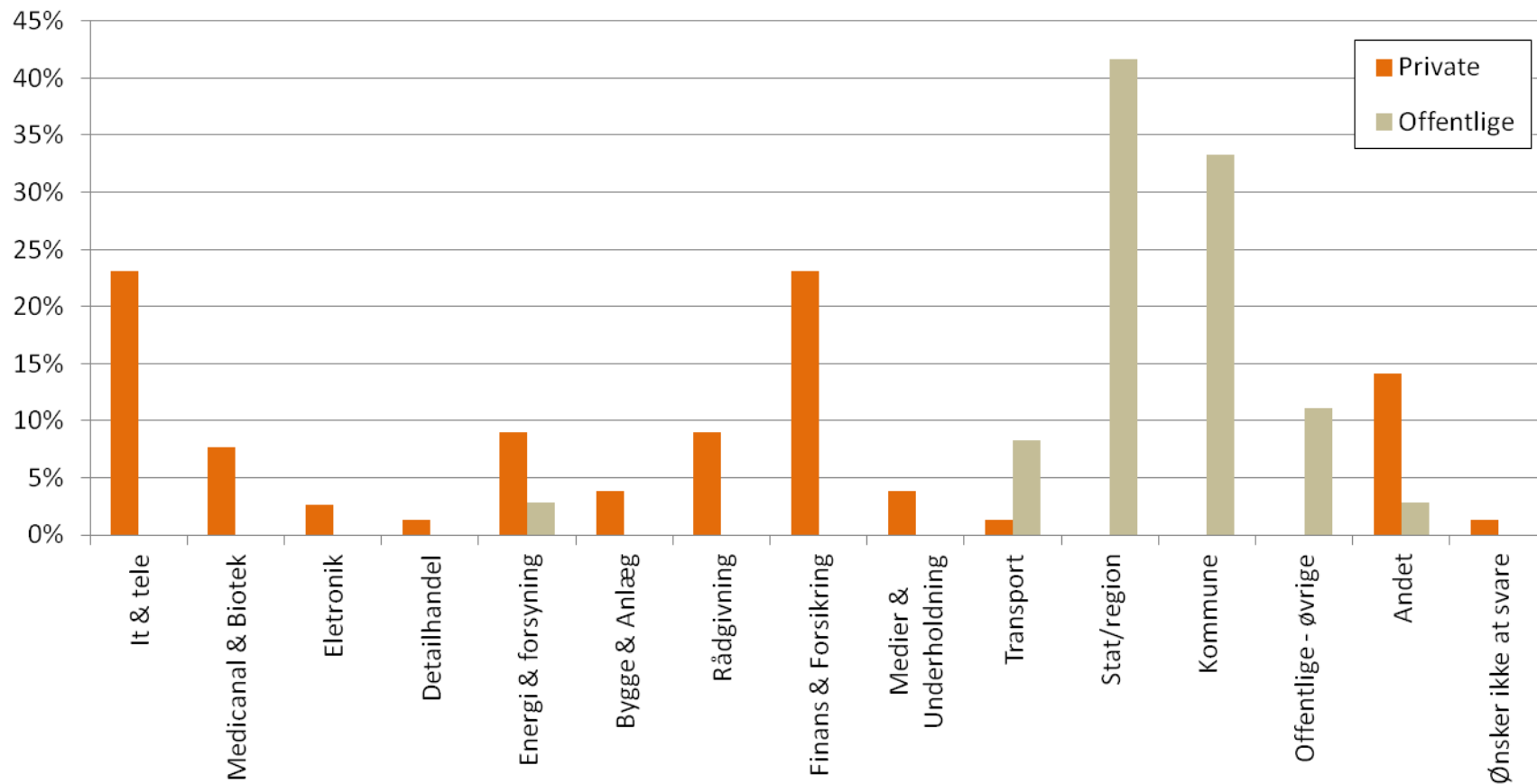
Management Consultants  
Program Management  
Project Management

(c) 1stroke 2012 - Brug af undersøgelsen er tilladt med en klar kildeangivelse.

# De offentlige besvarelser fordeler sig pænt mellem stat, region og kommuner. Og it & tele samt finans & forsikring fordeler sig pænt blandt besvarelser fra det private

## Hvilken branche hører organisationen til?

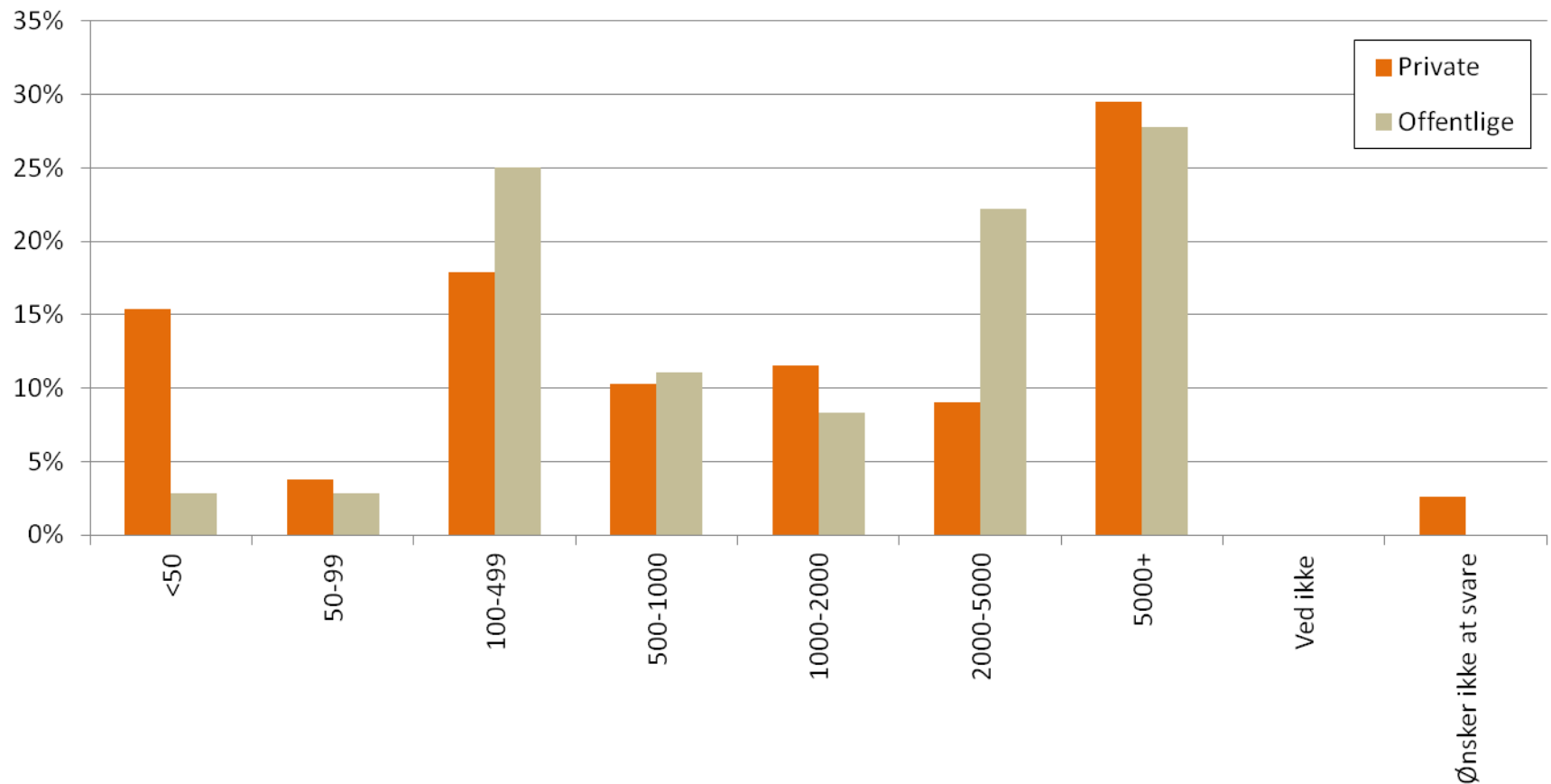
n=190



# Der er generelt en pæn spredning både for det private og offentlige – specielt dejligt er det at se, at de store virksomheder er godt repræsenteret

Hvor mange ansatte er I i organisationen?

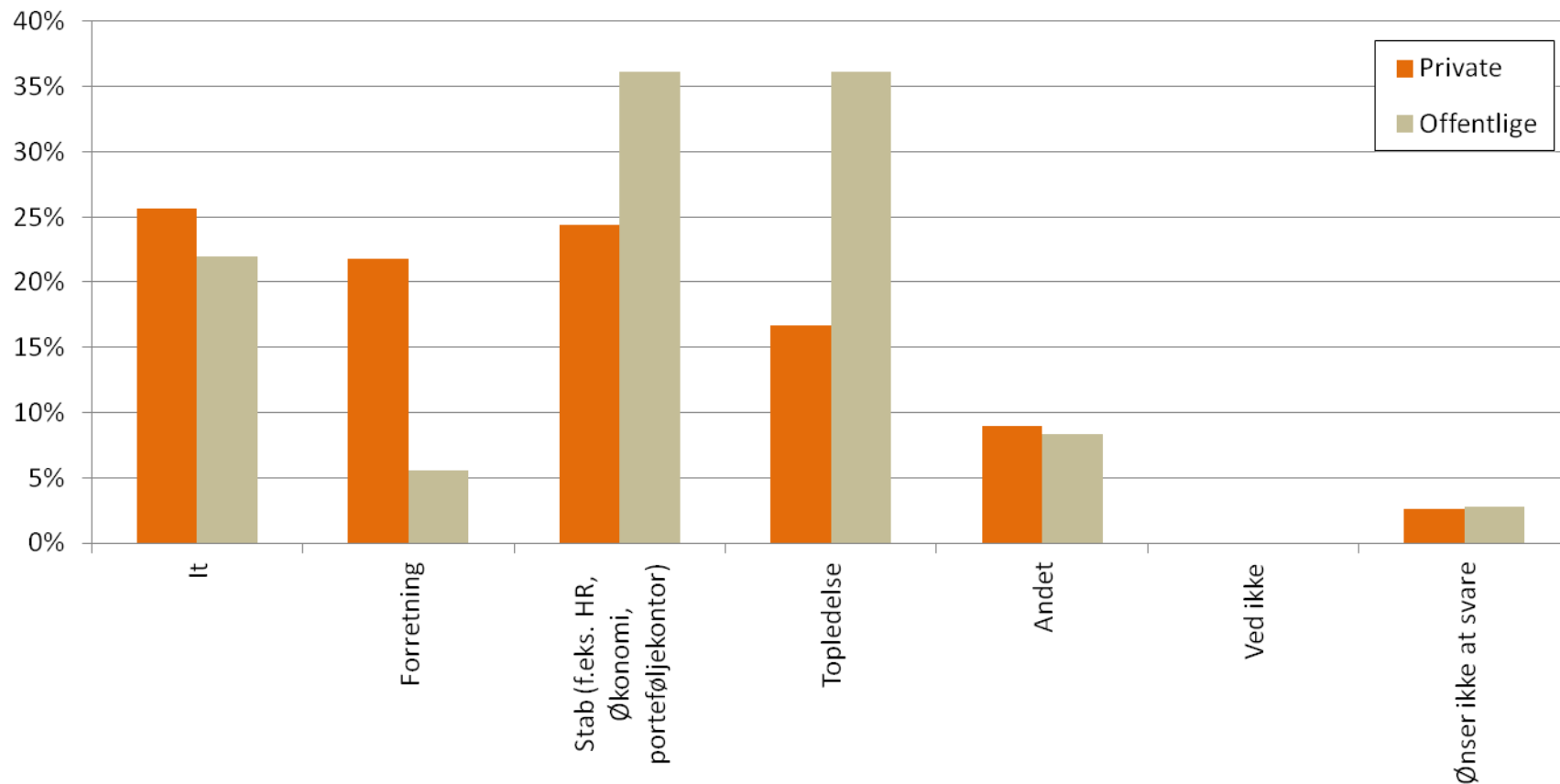
n=190



# De private respondenter har en god organisatorisk spredning. Mens respondenter fra det offentlige er koncentreret omkring topledelse og stab

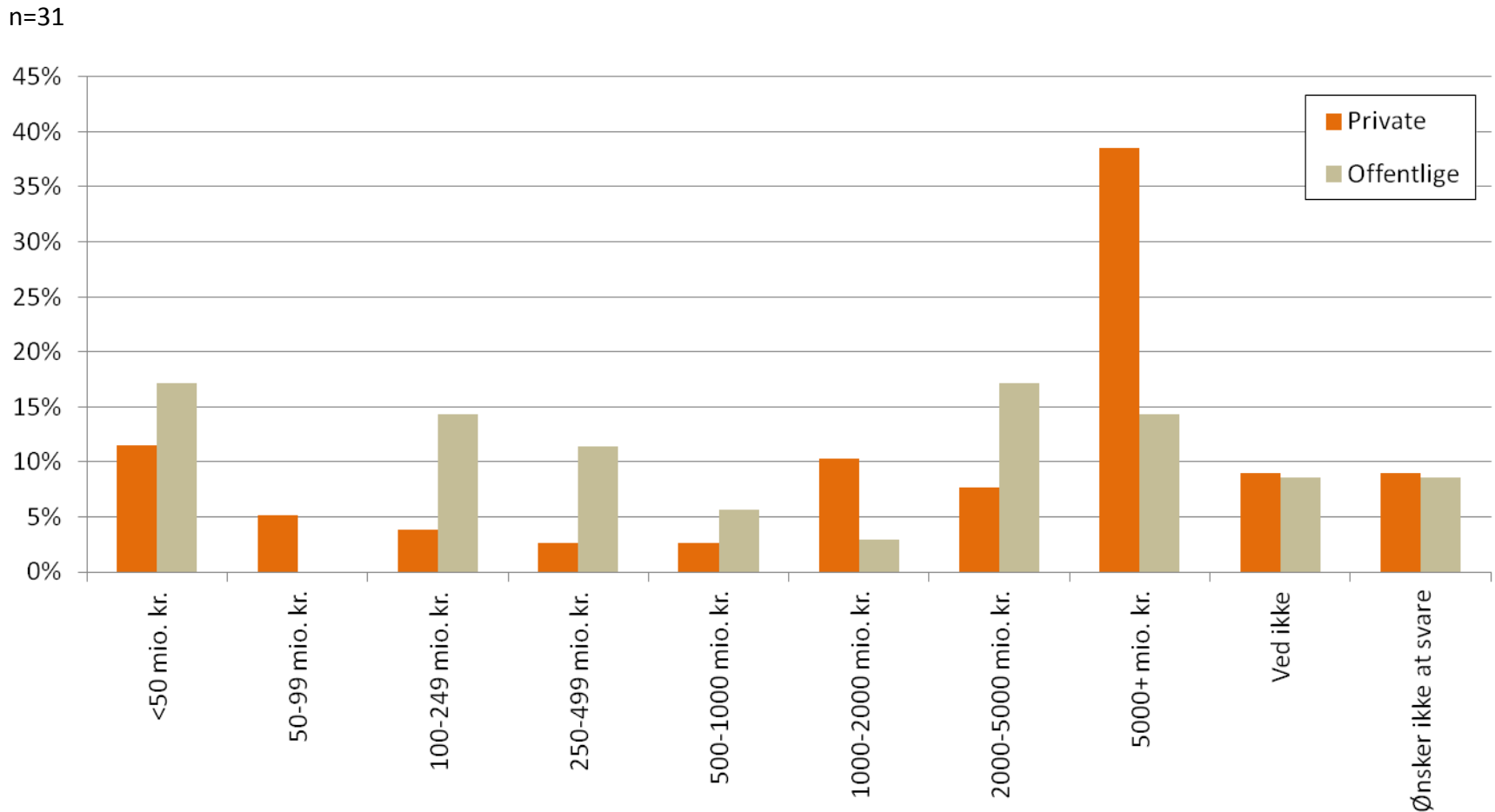
Hvad er din placering i organisationen?

n=190



# Det offentlige har en pæn spredning mht. bevilling, hvorimod det private er tung repræsenteret med en omsætning over 5 mia. kr.

Hvor stor er den årlige omsætning? / Hvor stor er den årlige bevilling?



# Appendiks – Lidt om 1stroke

---



Management Consultants  
Program Management  
Project Management

(c) 1stroke 2012 - Brug af undersøgelsen er tilladt  
med en klar kildeangivelse.



# Omkring navnet så tænkte vi: Et kast, et slag, ét forsøg – og det skal være internationalt. Derfor: 1stroke

---

Hvad mener vi med navnet 1stroke (udtales "One stroke")?

Navnet henviser til begrebet "projekt". Inspirationen kom fra den danske filosof Anders Fogh Jensen, der i sin bog *Projekt mennesket* beskriver et projekt således:

"Hvad er et projekt da for noget? Det er noget, nogen udkaster. Noget, nogen har for med nogen med henblik på noget. Egentlig betyder 'projekt' på latin et kast frem: *projectae*. Da Galileo Galilei talte om faldloven, talte han om *projectae*, kastede ting i frit fald. Den, der har et projekt, har lavet **et kast frem**. Altså: Projekter er noget, man gør nu med henblik på fremtiden."

Vi mener også, at vi skal være **et mentalt slag foran** vores kunder. Vi kan se problemstillingerne i din virksomhed og har kompetencerne til at løse dem. Dette gør vi med mentalt overskud fra vores rådgivere.

Desuden er navnet inspireret fra karaten, hvor man kun har **ét forsøg** til at ramme rigtigt. Rammer man forkert, får modstanderen overtaget, og konsekvenserne kan blive fatale. Vi tilstræber derfor at gøre det rigtigt i første forsøg – chancer tager vi ikke.



# 1stroke har tre hovedydelse, og det ligger os på sinde, at resultaterne kan ses – også på bundlinjen

---



## Business consulting

1stroke rådgiver topledere i at skabe forretningsorienterede og effektive forandringsprojekter, der tilfører virksomheden værdi og bidrager direkte til bundlinjen. Martin J. Ernst er hjernen bag projektledelse, programledelse og business cases.



## Få arbejdsglæden ned på bundlinjen

Ved at sammentænke projektledelse og arbejdsglæde, bidrager 1stroke med konkrete og målbare beviser for, at der med engagement og positiv energi på jobbet, både er menneskelige og økonomiske gevinster at hente. Det kan komme til gavn i rigtig mange virksomheder.



## Åbne kurser

1stroke tilbyder nu også åbne kurser i business case. Kurset tilbydes i en version til det offentlige, hvor der bliver lagt vægt på "Finansministeriet Business Case Model", og en version til det private. Kurset tager også udgangspunkt i PRINCE2-terminologi, dokumenter, processer og -strukturer.

# 1strokes har mange års erfaring med program- og projektledelse, business cases og rådgivning inden for ERP- og standardpakke-implementeringer

---

Som uafhængige rådgivere kan 1stroke derfor sparre med virksomhedens ledelse, således at der med udgangspunkt i de ansatte i den eksisterende organisation, gennemføres nødvendige forandringer, der flytter virksomheden i den ønskede retning. 1stroke er eksperter inden for:

## **Projektledelse (og projektkontor)**

Vi tilbyder aktiv projektledelse eller rådgivning med udgangspunkt i kendte metoder som PRINCE2®. Dette inkluderer også træning af projektledeere samt etablering af projektkontorer.

## **Programledelse (og programkontor)**

Vi tilbyder aktiv programledelse eller rådgivning med udgangspunkt i kendte metoder som MSP®. Dette inkluderer også træning af PMO-funktioner, programledere samt etablering af programkontorer.

## **Porteføljeledelse (og porteføljekontor)**

Vi tilbyder rådgivning i forbindelse med etablering af projektporteføljekontorer. Dette inkluderer processer, strukturer, metoder og ikke mindst valg og implementering af IT-understøttelse (PPM). Vi kan også tilbyde træning af personer med tilknytning til denne del.

## **Opbygning og realisering af business cases**

En væsentlig aktivitet i forbindelse med projektledelse, programledelse og projektporteføljen er definitionen af en realiserbar business case (forretningsplan). Vi tilbyder både opstilling af business casen samt værktøjer og strukturer til at realisere den.

## **Turn around-ledelse**

1stroke har mange års erfaring med turn around-ledelse, hvor vi har haft ansvaret for at hjælpe virksomheder med bl.a. at rette op på projekter eller programmer. Vi kan hjælpe med at nå den ønskede fremdrift ved at bruge vores kompetencer fra forandrings- og projektledelse samt erfaringen med business cases.

## **Rådgivning indenfor ERP og standardpakke-implementeringer**

Som "Owners rep." er vi jeres organisations sikring af, at implementeringerne bliver gennemført succesfuldt af leverandørerne, og at business casen bliver realiseret. Dette sker fra det øjeblik I som virksomhed ønsker at anskaffe et nyt system. Vi tilbyder rådgivning fra processens begyndelse, hvor standardpakken vælges til systemerne er implementeret og forankret i organisationen.



# 1stroke har (også i tidligere ansættelser) bidraget til opstilling og realisering af Business Cases med væsentlig betydning for kunderne

---



Konceptudvikling og opstilling af Business Case for optimering af udbetalingen af boligsikringen. Der blev identificeret et samlet potentiale på over 100 mio. DKK om året, hvis man tænkte udbetalingen anderledes. Denne opstilling krævede, at forskellige interessenter skulle vurderes separat – dvs. have deres egen holdbare Business Case.



Har udarbejdet flere Business Cases for DSB, bl.a. Bedre Trafikinformation på Kystbasen, Implementering af ny vagtplanlægningssystem med simulering (optimering) samt Turn around af TogsERVICE. I alle tilfælde blev der opstillet KPI'er, så man kunne tjekke, at de opstillede tiltag gav den forventede effekt – både operationelt (adfærd) og finansielt (bundlinje).



I forbindelse med den seneste SAP-opgradering blev der opstillet en Business Case og en struktur så Forsvarskommandoen selv kunne finde positive bidrag. Udfordringen var, at der skulle meget forandringsledelse til for at kunne få realiseret gevinsterne, da tilpasninger skulle udskiftes med standard.



I postimplementeringen af TIA blev der opstillet klare mål, som undervejs blev rapporteret og ikke mindst korrigeret ud fra, hvis resultaterne ikke forventeligt viste sig. Prioriteringen af opgaverne blev foretaget ud fra en opstillet Business Case, hvor der blev gjort rede for gevinster og rationale.



Bidrog til at opstille en Business Case for KØR2-implementeringen (var med i implementeringen af KØR). Business Casen var primært relateret til fælles indkøb på tværs af udvalgene.

***I alle tilfælde er opstillingen af Business Casene sket i et integreret team mellem konsulenter og kunder. Alle tal i Business Casen er bekræftet og valideret af forretningen – og dermed af dem som skal realisere tallene.***

# 1stroke har i sin korte levetid fået en del kunder bredt repræsenteret i forskellige brancher

---

