


Business case undersøgelse 2013

A photograph showing the silhouettes of a golfer and a golf bag on a grassy hill against a dramatic sunset sky with scattered clouds. The sun is low on the horizon, creating a warm orange glow. A large, solid orange rectangle is positioned on the left side of the image, partially overlapping the text.

1stroke
- altid en god business case

Martin J. Ernst, managementkonsulent, ekstern lektor, partner 1stroke

9. dec. 2013

© 1stroke 2012 , 2013 – Brug af undersøgelsen er tilladt med en klar kildeangivelse

Vi har nu to målepunkter – og nu glæder vi os til det tredje

Dette års undersøgelse er den anden i rækken. Formålet er at se tendenser indenfor business case og gevinstrealisering.

Derfor bruger vi samme spørgeskema – og det var ikke nytteløst at udfylde det igen.

Som ved alle andre undersøgelser er to målepunkter ikke altid nok. Men vi glæder os over at have de to første – og ser frem til at få det tredje målepunkt i 2014.

Resultatet af årets undersøgelse bekræfter hvad vi ved fra sidste år, men der er også enkelte områder, hvor der er sket en tendens.

Årets undersøgelse skal læses som en fortsættelse fra sidste år - og derfor er undersøgelsen delt op i tre hovedafsnit:

- Hvad blev bekræftet?
- Hvad har ændret sig væsentligt?
- Brugen af business case i det offentlige

Undersøgelsen har ligeledes et bilag, som giver et bud på, hvordan man kan strukturere en business case ved hjælp af gevinstoverblikket. Dette er uddrag af foredraget "Fra fluffy til fakta ...".

God læselyst ...

Martin J. Ernst

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. Dette skal ske en gang om året for at se, om der sker en udvikling.

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.

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. Samt hvor effektiv business casen opleves at være – og om de skabeloner og værktøjer, som stilles til rådighed har været til nytte, gavn eller snarere er en hæmsko.

Med undersøgelsen ønskede vi at afdække følgende:

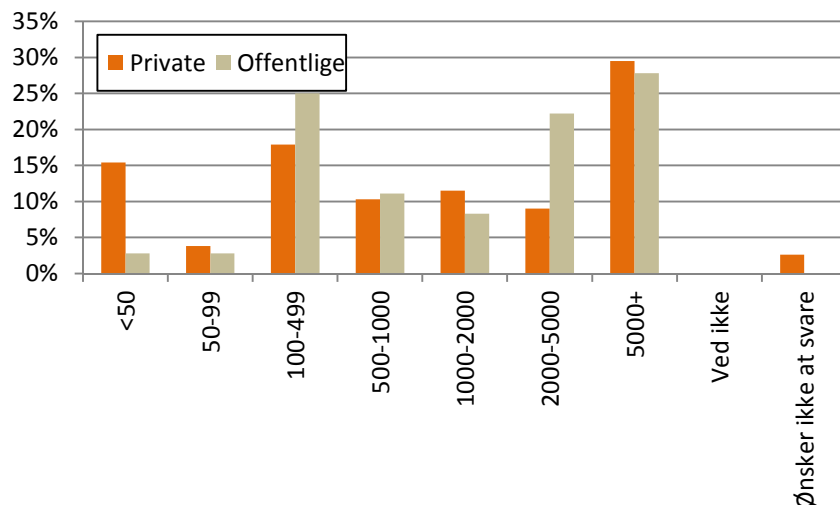
- Hvor mange anvender business cases igennem hele projektets levetid?
- Hvilke primære gevinster fokuseres der på i business cases?
- Hvordan anvendes skabeloner og processer i forbindelse med opstilling og realisering af business cases? Dette anskues både over tid og af kvaliteten af værktøjerne.
-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

Vi har valgt en metode med analysefase, spørgeskemaundersøgelse og efterbehandling – 300 besvarelser og interview over to år

Fordeling mellem private og offentlige respondenter:



Størrelsen af respondenteres organisation:



Undersøgelsen blev gennemført med tre hovedfaser:

1) Analyse og definition af spørgerammen

Dette års analyse startede i april 2012 med en analyse og justering af spørgeskemaet fra sidste år. I den forbindelse gennemførte vi en indledende analyse af brugen af business cases på baggrund af interviews med 10 udvalgte deltagere.

2) Besvarelse af spørgeskema undersøgelsen

Spørgeskemaet på Surveygizmo.com var åbent fra juni til oktober 2013. Vi fik lige under 100 besvarelser, som blev lagt til sidste års lidt over 200 besvarelser. Vi vurderer, at samplet er af en sådan størrelse, at undersøgelsen viser klare tendenser.

3) Efterbearbejdning og rapportskrivningen

I spørgeskemaet gav vi mulighed for, at respondenterne kunne deltage i et opfølgende møde. Vi fik over 50 tilkendegivelser og gennemførte 10 interviews som en kvalitativ analyse. Disse interviews blev gennemført efteråret 2013.

Årets resultater blev sammenlignet med resultaterne fra 2012.

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

Bo Lind, Digitaliseringschef, Vestforbrænding

Carsten Loesch, Tidl. Kontorchef, virk.dk, Erhvervsstyrelsen

Christian Gehler, Specialkonsulent, Digitaliseringsstyrelsen

Dennis Espersen, Projektleder, Insurance EDP Cooperation A/S

Ditte Munk, Regnskabschef, Region Sjælland

Elvi R. Nissen, Specialkonsulent, Politiet

Erik Christensen, Afdelingschef, DSB

Finn Peter Gaarskjær, Vicekommunaldirektør, Halsnæs Kommune

Frank Olesen, Tidl. CEO, DSB Vedligehold A/S

Henrik Jeppesen, Section Manager, IT Strategic Program Support, RSA Scandinavia

Jan Marup, Projektportefølje Manager, Øresundsbroen

Jannik Wrona, Projektchef, FE

Jesper Brøgger Andersen, Specialkonsulent, Køge Kommune

Jimmy Kevin Petersen, Kontorchef, borger.dk, Digitaliseringsstyrelsen

Johan Hildebrandt, Head of Business Support HQ, Coloplast

Klaus Pedersen, CFO, Chr. Hansen A/S

Lars Elstrup, Porteføljestyingskonsulent, DSB

Lars Egelund, Principal Consultant, CA

Lars Vad Jensen, Tidl. Specialkonsulent, Digitaliseringsstyrelsen

Mads Nørgaard Jørgensen, 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

Rie Bau Lassen, Projektportefølje konsulent, Alm. Brand

Theis Thulin, IT Business Partner, Diversey

Tim Valbøll, Deputy Programme Director, Arriva

Torsten Larsen-Seul, Koncernøkonomidirektør, Parken Sport og Entertainment

Tue Sjøntoft, CFO, Hoffmann.

Hovedresultater 2013

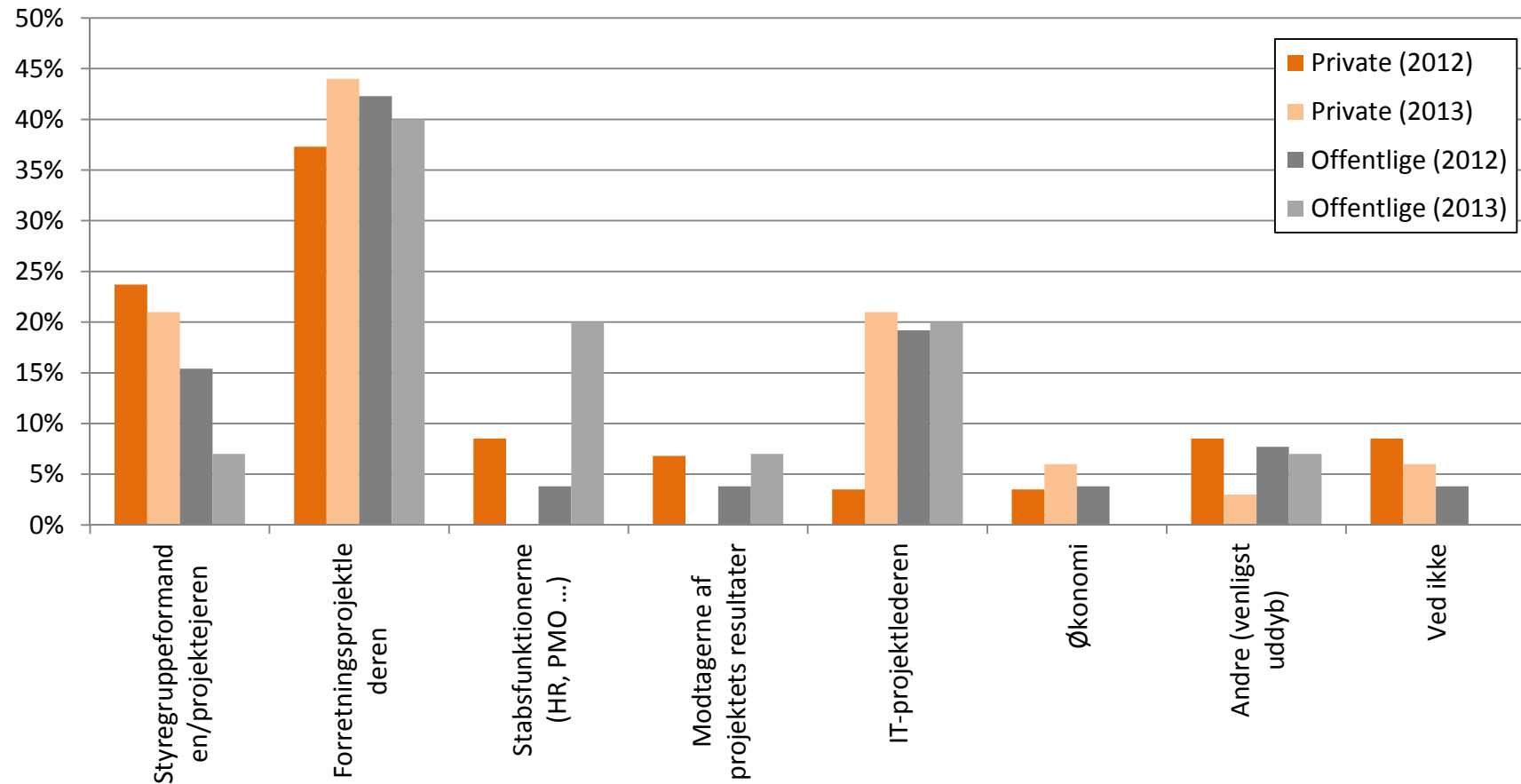



Hvad blev bekræftet?	Hvad har ændret sig væsentligt?	Brugen af business case i det offentlige
<ul style="list-style-type: none">• De forkerte skriver business casen• Cheferne skal holdes op på det, som bliver godkendt i business casen• Det offentlige mener ikke , at de har store nok projekter til skulle udarbejde en business case	<ul style="list-style-type: none">• Det offentlige bliver dårligere til at realisere gevinsterne• Både den private og offentlige sektor siger, at de nu som primært grund bruger business casen mindre til projektprioritering• Der er ikke længere enighed mellem det private og det offentlige om, at tiden brugt på business cases er givet godt ud	<ul style="list-style-type: none">• Der er fokus på brugen af business cases i det offentlige. Denne fokus er specielt interessant, da det er den samme model, som alle i staten skal bruge• Der er kommet en revideret udgave ud af skabelonen og metodeværktøj

Færre "rigtige" i det offentlige skriver business casen Flere it-projektledere i det private skriver business casen

Hvem skriver typisk business casen i jeres organisation?

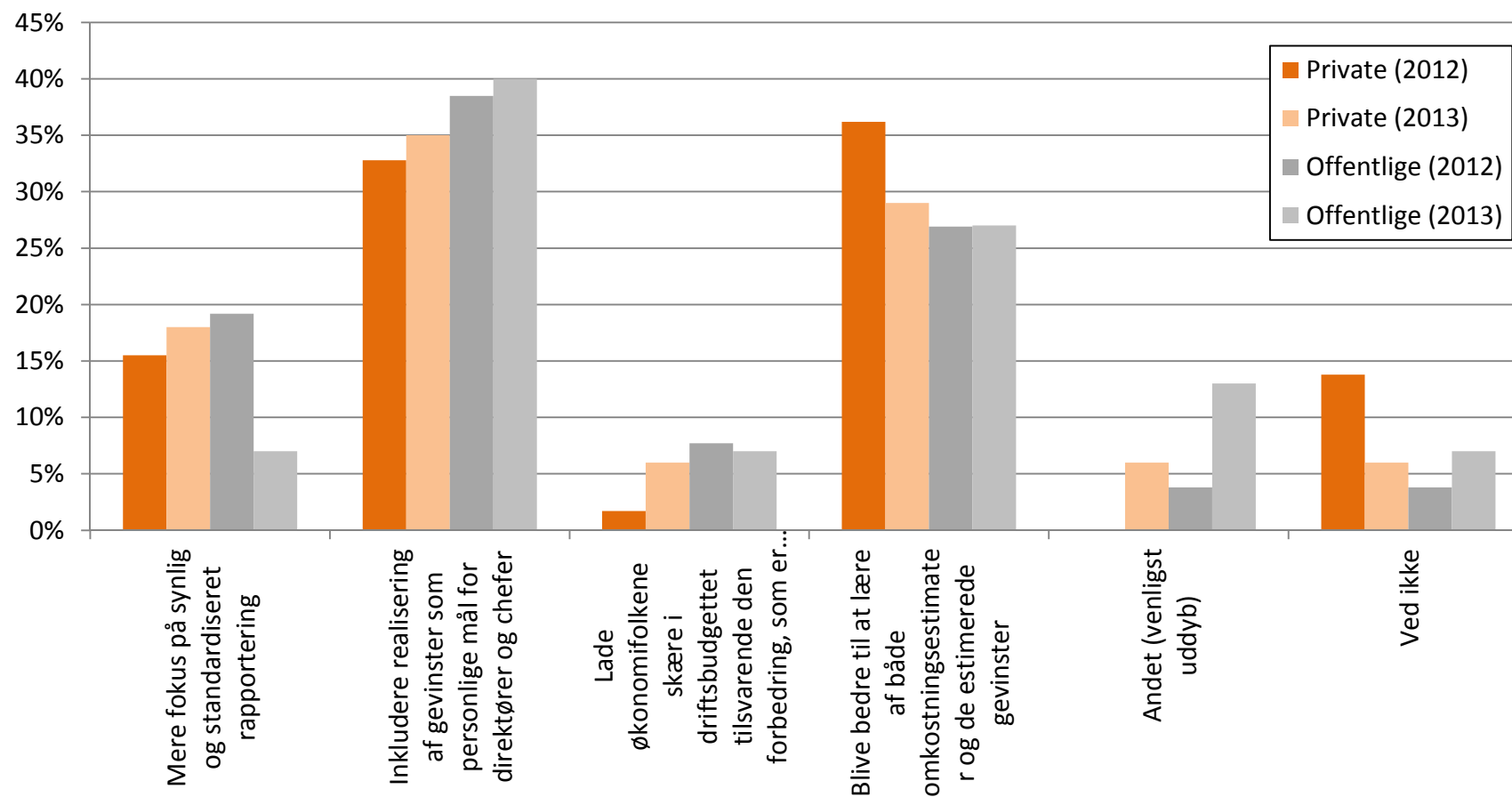
2012: n=31, 2013: n=49



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

Hvad kan organisationen primært gøre bedre?

2012: n=31, 2013: n=49

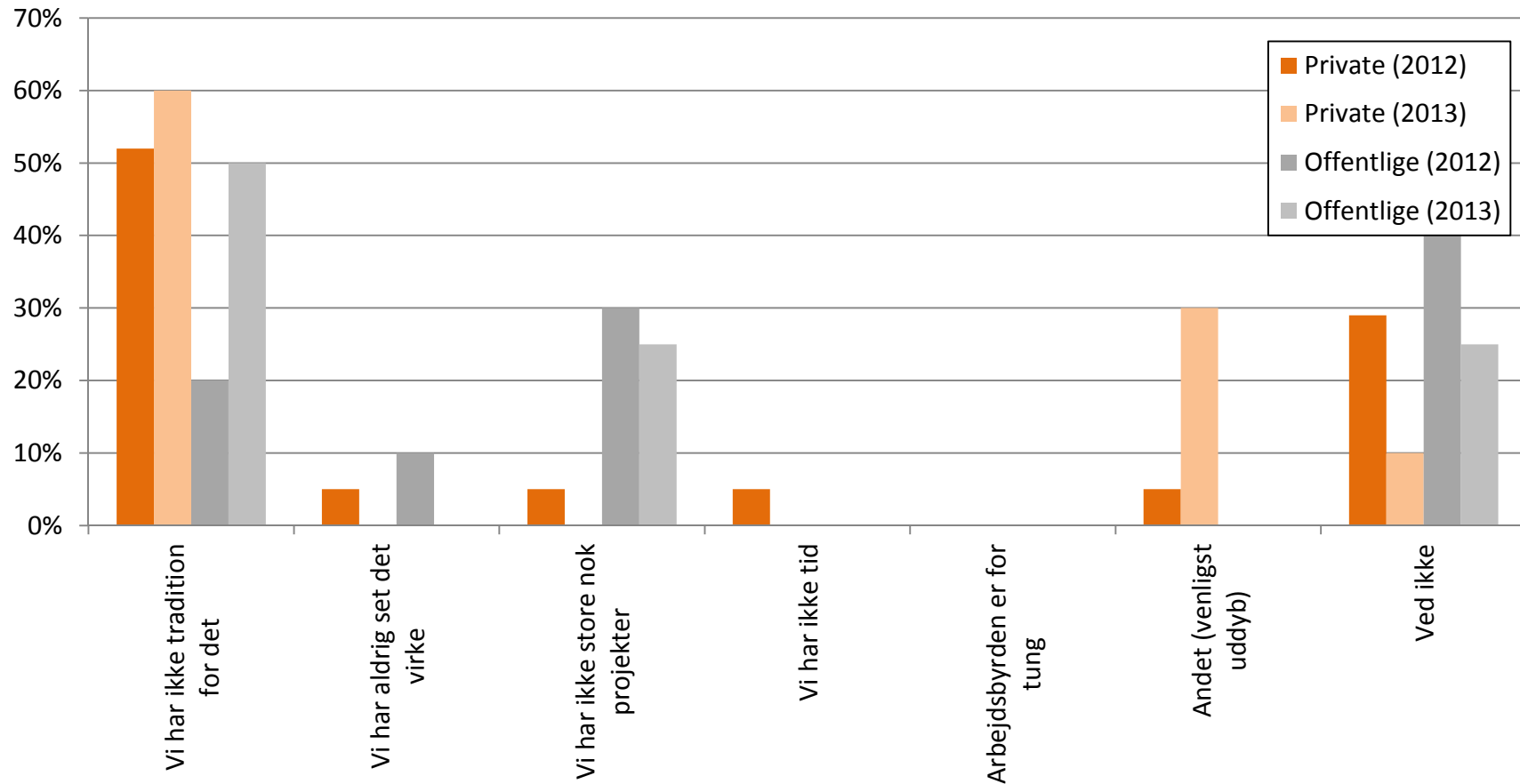


Det private: mangler traditionen for at skrive business cases

Det offentlige: størrelsen af projekter nødvendiggør ikke en business case

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

2012: n=31, 2013: n=14



Det er forsat de forkerte, som skriver business casen

Vi har valgt at sammenligne tre spørgsmål fra 2012 og 2013, hvor vi kan se et sammenfald.

De forkerte skriver business casen

Det blev bekræftet, at det er de forkerte, som skriver business casen.

Det er god latin, at det er styregruppeformanden, som udarbejder business casen. I praksis sker det, at penneførereren er projektlederen. Det giver en række ulemper, som er angivet i sidste års undersøgelse.

Siden sidste år er det ikke kun det offentlige, som 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.

Cheferne skal holdes op på de opsatte mål

Der er forsat enighed om, at cheferne som skal holdes op på de mål beskrevet i business casen. Dette sætter krav til, at projektet får interessenterne til "bide til bolle", og gevinstejerne skriver under på, at de vil realisere gevinsterne, hvis de får de nye "våben".

De offentlige projekter er ikke store nok...

Det offentlige mener forsat, at deres projekter ikke er store nok til, at det giver mening at skrive en business case.

Business case modellen fra Statens It-råd skal anvendes af organisationerne i staten ved projekter over 10 mio. kr. Men der er helt sikkert også brug for en business case for projekter under 10 mio. kr.

I det private har man lige så mange regler som 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 dér følger man PRINCE2s anbefaling.

... og derfor er anbefalingerne de samme som sidste år

Udfordringer:

- Business casen bliver skrevet af de forkerte
- Ledelsen bliver ikke målt på gevinsterne
- Forståelsen for business casen har en betydning, selvom investeringen er under 10 mio. kr.

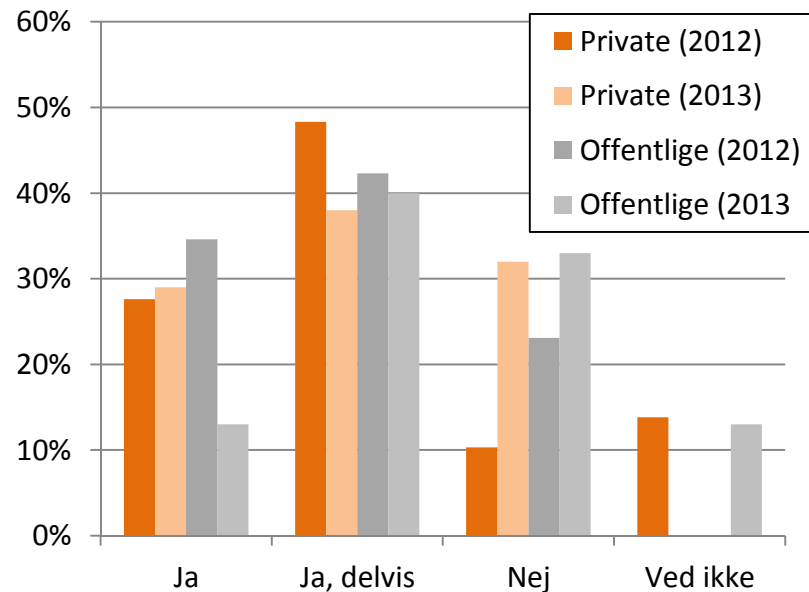
1stroke anbefaler:

- 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.
- Start med topledelsen – og gør det den vej igennem til en kultur
- 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.
- Skab en kultur hvor resultaterne af business casen bliver gjort synlige, så man kan lære af dette.

Kun ca. hver tredje mener, de gør alt, hvad de kan for at realisere gevinster. Det offentlige går tilbage

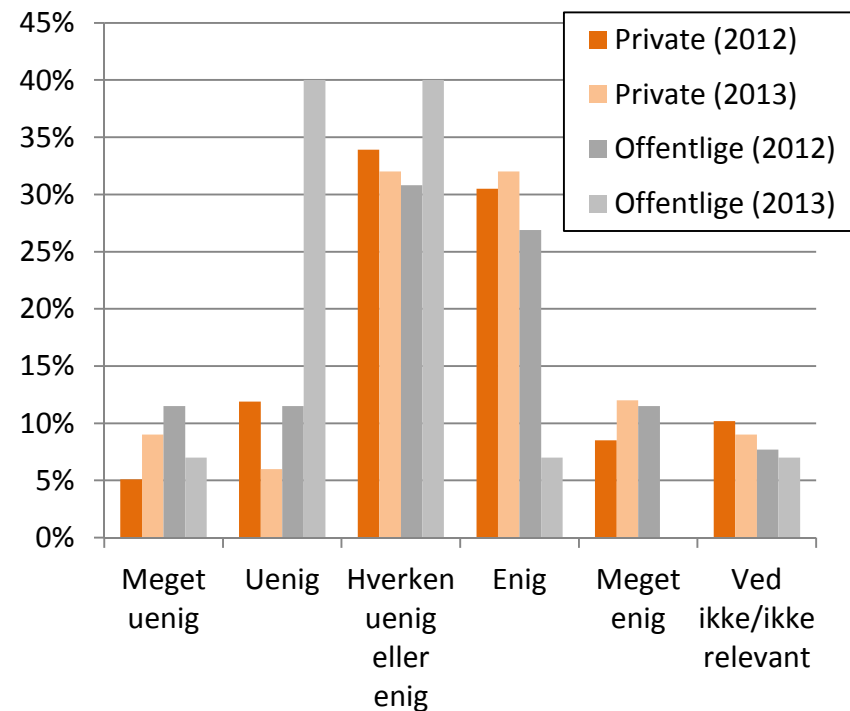
Gør organisationen i dag, hvad den kan for at realisere gevinsten fra business casen?

2012: n=84, 2013: n=49



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

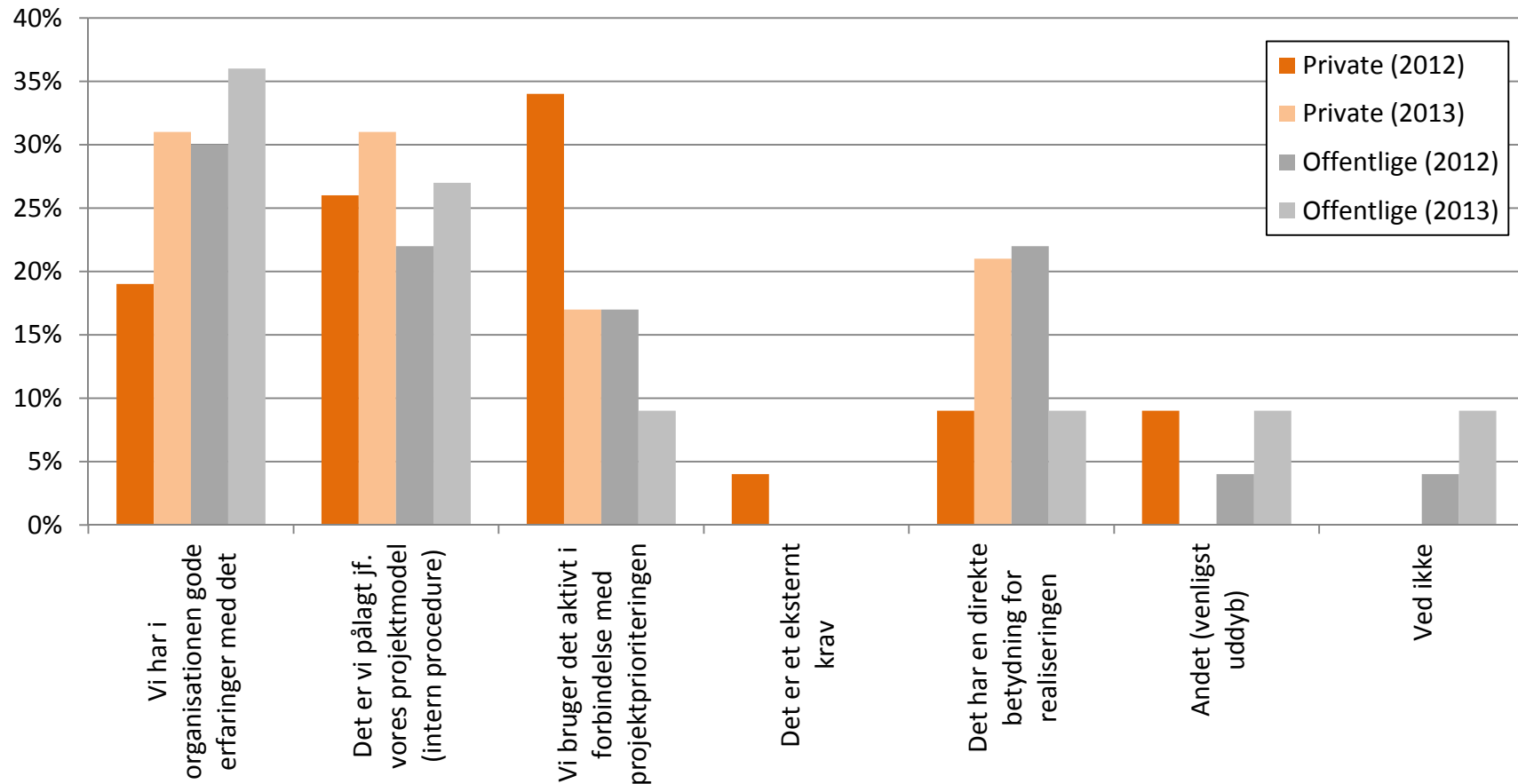
2012: n=85, 2013: n=49



Det private har fokus på prioritering Det offentlige på realisering af gevinster

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

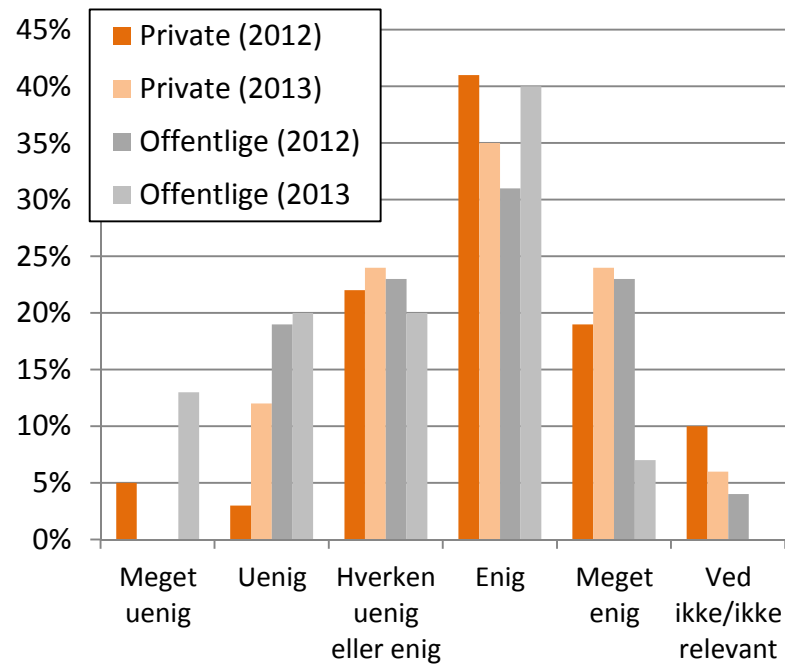
2012: n=31, 2013: n=40,



Der er nu uenighed om, at tiden brugt på business casen er godt givet ud

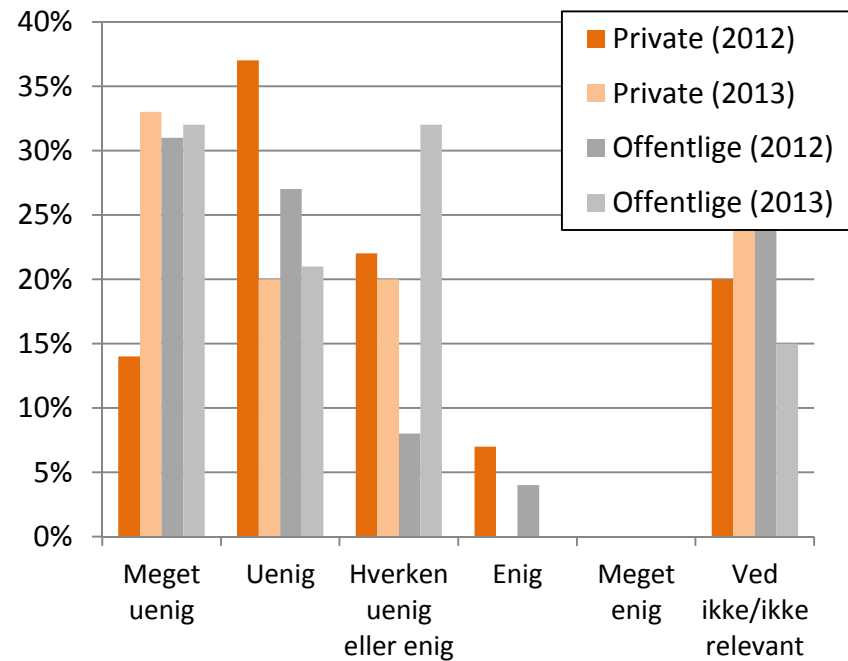
Tiden, der bliver brugt på at udarbejde business casen står i forhold til den værdi, den realiserer?

2012: n=85, 2013: n=49



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

n=85



Det går ikke godt for brugen af business cases – og vi venter med at konkludere endeligt før til næste år

Vi har valgt at sammenligne tre spørgsmål fra 2012 og 2013, hvor vi kan se bevægelse.

Det offentlige bliver dårligere til at realisere gevinsterne

Det offentlige svarer i dette års undersøgelse, at flere organisationer gør ikke nok for at realisere gevinsten fra business casen.

I 2012 svarede hver tredje i det offentlige og private, at de gjorde, hvad de kunne for at realisere gevinsterne. I 2013 er det kun hver niende i det offentlige.

Mere end hver anden er uenig eller meget uenig i, at organisationen er god til at realisere gevinsterne. Sammenlignet med hver femte i 2012.

Den primære årsag til at bruge business casen ændrer sig

I 2012 var årsagen til brug af business cases primært projektprioritering, mens det i 2013 snarere skyldes, at det er et krav, eller organisationen har gode erfaringer fra tidligere.

‘Betydning for realiseringen’ fik ikke mange stemmer.

Uenighed om, at business casen er godt givet ud

Der er ikke længere enighed mellem det private og det offentlige om, at tiden brugt på business cases er givet godt ud.

Næsten hver tredje i det offentlige mener i 2013, at ressourcerne på at skrive business casen ikke står mål med værdien af gevinsterne.

Denne stigning har bl.a. reduceret antallet af respondenter, som er ”meget enig” i udsagnet om, tiden, der bliver brugt på at udarbejde business casen står i forhold til den værdi, den realiserer

Der er også en lille usikkerhed at spore hos det offentlige, hvor ikke helt ved, om organisationen kun oplever, at business casen skaber værdi på projekter over 10 mio. DKK.

Hvorfor denne tendens?

I de opfølgende interviews kom det frem, at man i det offentlige er blevet mere bevidst om brugen af business cases og den efterfølgende realisering. Derfor kan årets undersøgelse tyde på et mere retvisende billede i forhold til sidste år.

Anbefalinger fra 2012 holder stadig – og kan suppleres med ...

Udfordringer:

- Der er få, som systematisk gennemfører gevinstrealiseringen
- Business case er ikke altid en tradition
- Færre bruger business casen i forbindelse med prioritering af projekter

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.
- Gør business casen til en kultur i organisationen.
- Hvis muligt inkluder business case i porteføljestykniveauet.
- Brug business case som styringsværktøj og understøt en realiseringsaktivitet med forankring i topledelsen.
- Gør det også til en kultur at samle viden om estimer – for man kan kun lære af fortiden, hvis man forstår, hvad der skete i fortiden.
- 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.

Forskellen på statens business case modeller 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
1 Løsningsbeskrivelse	4
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
2 Forretningsmæssige konsekvenser	7
2.1 Økonomiske konsekvenser	7
2.2 Økonomiske nøgletal	7
2.3 Kvalitative gevinster	8
2.4 Risici	8
3 Implementering og opfølgning	9
3.1 Implementeringsstrategi	9
3.2 Milepælsplan	9
3.3 KPI'er	9
4 Ejerskab	10
4.1 Projekttejer 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.

Her i efteråret 2013 er der kommet en opdateret version af modellen, som der naturligvis ikke er høstet de store erfaringer med.

Business Case Model v. 1.4.2

Menu

- Rapportering
- 0 Standarder
- 1. a. Forudsætninger for udgifter
- 1. b. Forudsætninger for gevinster
- 2. a. Oversigt over økonomiske udgifter
- 2. b. Oversigt over økonomiske gevinster
- 2. c. Kvalitative gevinster

Introduktion

Business Case modellen for statslige digitaliseringsprojekter skal anvendes i forbindelse med alle it-projekter i staten, hvor de samlede budgetterede udgifter til personaleresourcer og udstyr, herunder medlemsressourcer, udgør 10 mio. kr. eller derover. Modellen skal også anvendes i forbindelse med investeringer og ved gennemførelse af programmer.

Dette regneark er en af business case-modellen for dataindsamling og analyse. Modellen er beregnet til at beregne den økonomiske fordel af et projekt. Den kan bruges til at beregne den økonomiske fordel af et projekt, der er finansieret af offentlige midler.

Vejledning

En detaljeret vejledning til udfyldelse af de enkelte faneblade findes på www.oes.dk.

Kontaktinformation

<http://www.oes.dk>

HUSK ALTID AT BENYTTE DEN

BEMÆRK: Du kan kun indlæse og

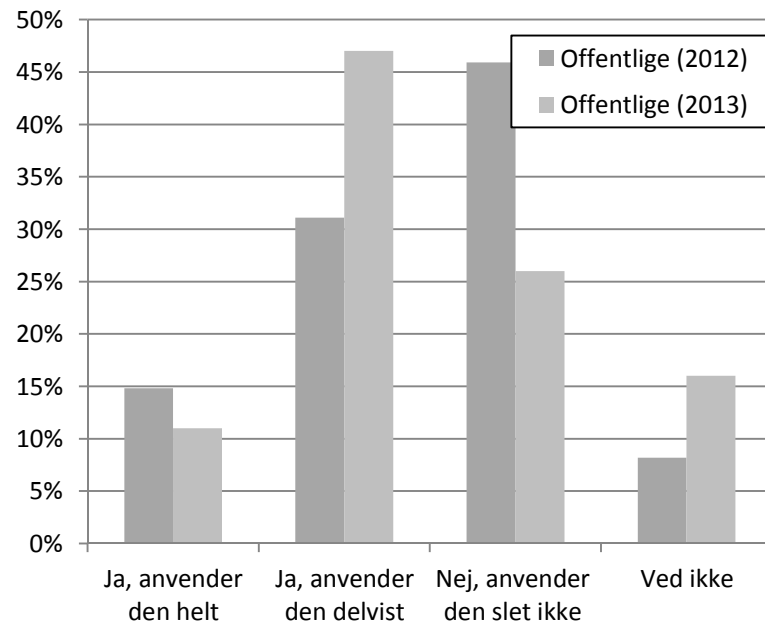
farvet røde af et automatisk check

Knapt 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.

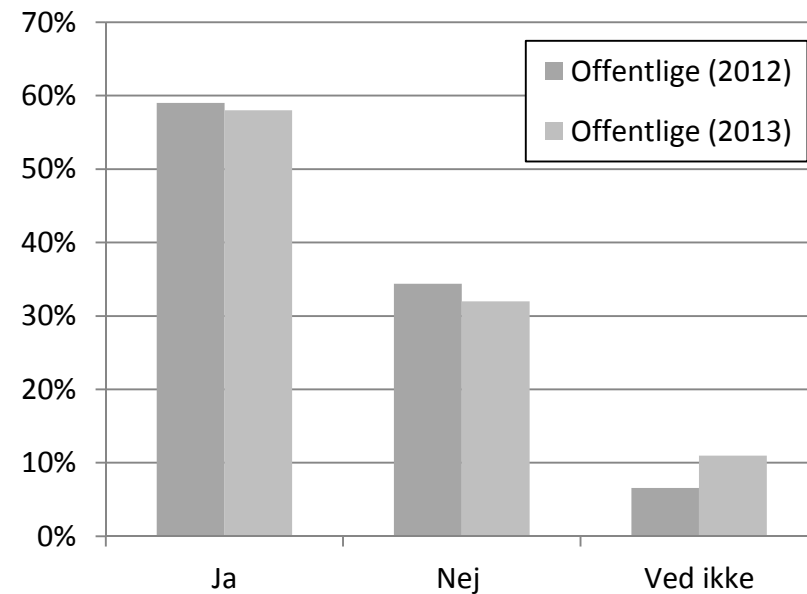
Anvender I disse helt eller delvist i forbindelse med beslutningsoplæg til projekterne?

2012: n=61, 2013: n=13



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

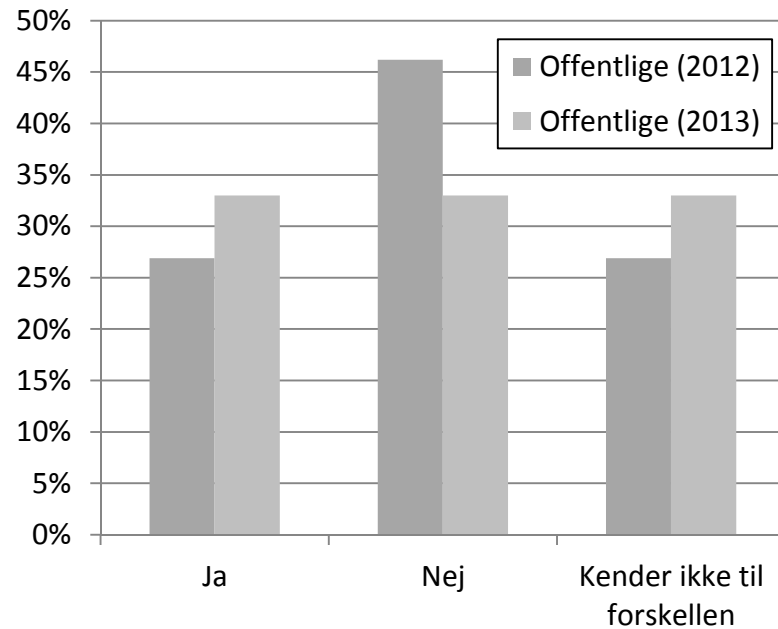
2012: n=61, 2013: n=13



Ca. hver fjerde har erfaring med begge modeller. Flere kan nu se en forbedring

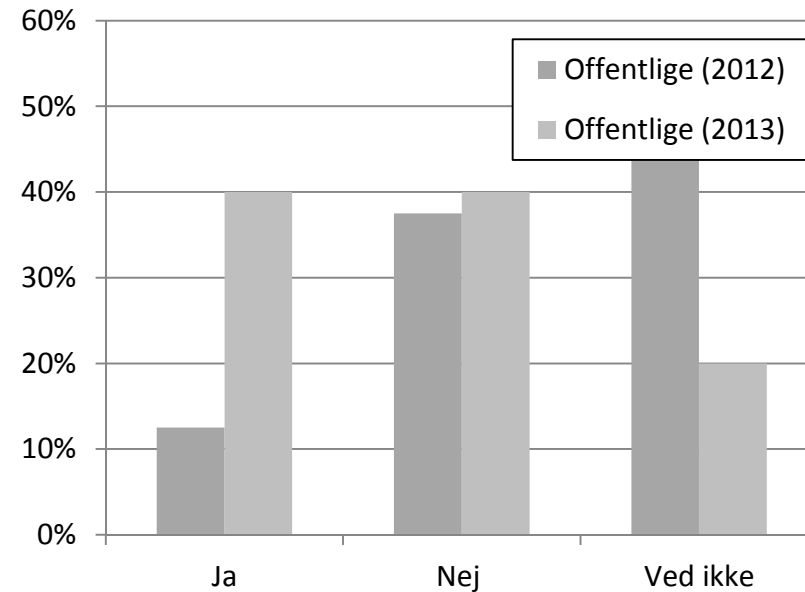
Har organisationen erfaring med både Finansministeriets Business case model og den nyere Statens it-model?

2012: n=26, 2013: n=15



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

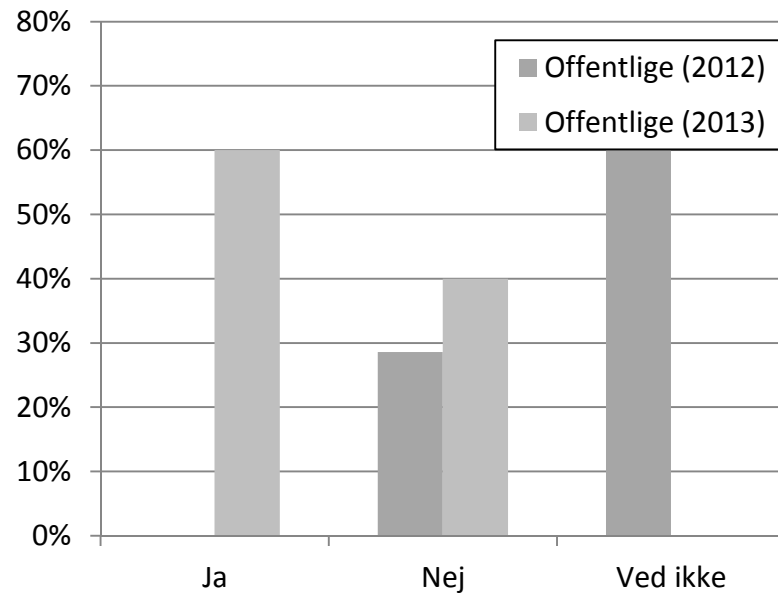
2012: n=8, 2013: n=5



Man er blevet mere bevidst om ændringerne

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

n=8



Hvilke forbedringer har du oplevet?

- Bedre sammenhæng med øvrige projektdokumenter
- Bedre overskuelighed
- Mere omfattende BC og mere støttende

Hvilke forværringer har du oplevet?

- Større og mere detaljeret regneark, der gør udfyldelsen meget uoverskuelig
- Komplekst regneark
- Mere kompleks

Offentlig sektor: nuværende model har stadig ikke nået brugerne

Efter 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)

Vores undersøgelse behandler kun Statens It-råds model (og dens forgænger), som vi gennemgår i det følgende. I det offentlige er et ønske om på sigt at konsolidere modellerne.

Statens It-råds model

Kendetegnet for modellen er, at den skal anvendes for statslige projekter over 10 mio. kr. For projekter over 60 mio. kr. skal foretages en Monte Carlo-simulering. Det skal ses som en gateøvelse, hvor business casen skal afleveres i It-rådets model for at få lov til at køre videre.

Undersøgelsen viser 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 forkert 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. Dog i forhold til sidste år er der sket en lille forbedring.

Adopteringen af den fælles model ligger under 60 %. Det skyldes blandt andet, at det i regioner og kommuner kun er et tilbud.

Forskellen på Finansministeriets business case-model og statens It-råds model

Der er identificeret forbedringer i forhold til sidste års undersøgelse. Sidste år var billedet, at man ikke kan se forbedringer eller forværringer af de to modeller i staten.

Enkelte har konstateret ændringer – og af dem er det langt hovedparten, som ikke kan se forbedringerne. I år har man dog fået den holdning, at det er blevet et komplekst og svært regneark at håndtere.

Det tyder på, at der er behov for en tydeligere kommunikation af forskellene – og ikke mindst at simplificere det nuværende regneark.

1stroke anbefaler det offentlige, at ...

Udfordringer:

- Udbredelsen af standardmodeller bør styrkes
- Regnearket er for komplekst
- Der bliver i princippet brugt tre modeller:
 - En for staten
 - En for regionerne (RIS)
 - En for kommunerne (KL).

1stroke anbefaler:

- Brug mere krudt på at få de anbefalede/obligatoriske modeller ud over rampen
- Tydeligere kommunikation af, hvordan projekter i det offentlige kan bruge modellerne positivt
- Fremme forståelsen for, at modellerne også kan bruges som basismodeller, hvor kun de relevante dele udfyldes
- Skab en sammenhæng mellem gevinstoverblikket og regnearket
- Få hovedinteressenterne til at indse, at det er vigtigere at fokusere på hovedformålet end at fokusere på skabelonens udformningen. 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 ...

Sammenfatning og konklusion: De store tendenser for brugen af business cases og gevinstrealisering

Årets undersøgelse viser, at interessen er stigende både blandt det offentlige og virksomhederne, som har brug for at prioritere deres initiativer, men i lige så høj grad er konsulenthusene ved at se dette område som fremtidig fokus område.

Nedenfor er nogle af eksemplerne på dette.

Staten

Staten i form af IT-projektrådet er lige kommet med en ny udgave af deres business case model. Det er lidt for tidligt at sige hvad den gør for statens brug af business case og gevinstrealisering, men umiddelbart er det en fastholdelse af den tidligere linje med et meget kompliceret regneark til at rapportere de økonomiske konsekvenser af projektet. Her tænkes både investeringsomkostninger og de gevinster, som forventes at kunne realiseres af projektet.

DIT har oprettet netværksgruppe

Netværket DIT har oprettet en netværksgruppe med fokus alene på gevinstrealisering. Denne gruppe er således på linje med projektledergruppe og grupper for bl.a. projektledere og IT-chefer.

Flere undersøgelser om business cases

Konklusionen fra undersøgelsen i 2012 har dannet basis for andre undersøgelser i konsulentbranchen. Hvor mindre spørgeskemaundersøgelser, enkelte rundringer eller blot egne erfaringer har dannet basis for den samme konklusion.

Særligt for 2013

Den øgede interesse for business cases og gevinstrealisering ses også i resultatet fra dette års undersøgelse. Undersøgelsen bekræfter rigtig mange konklusioner fra sidste år, men der primært tre ændringer i forhold til sidste års undersøgelse:

- Det offentlige gør ikke nok for at realisere gevinsterne og bliver dårligere til at realisere gevinsterne
- Den primære årsag til at bruge business casen ændres til at være noget, man er pålagt
- Der er ikke længere enighed mellem det private og det offentlige om, at tiden brugt på business cases er givet godt ud

En af forklaringerne, som er kommet frem under de opfølgende interviews, er, at man nu er blevet mere bevidst om brugen af business cases og den efterfølgende realisering.

Sammenfatning og konklusion: Man vil gerne, men der kom noget i vejen ...

PMO'erne vil godt

Gennem de samtaler vi har holdt for at forstå baggrunden for spørgeskemaundersøgelsens resultater, viser sig et stort ønske om at blive bedre til gevinstrealisering. Specielt PMO'erne ønsker at blive bedre, men det gengældes ikke hos linjeledelsen. Linjeledelsen har fået den opfattelse, at business casen er noget en metodespecialist har opfundet – man kan ikke se idéen.

Hvorfor kommer det ikke til at virke?

Også i 2012 var det et tema, at det er de forkerte, som skriver business casen, og formålet med business casen bliver ikke forankret hos dem, som faktisk skal gennemføre den. Derved halter potentialet for gevinstrealisering allerede fra starten, hvilket også kan udtrykkes som:

Business casen er solid, hvis forudsætningerne for både de gevinster, som man gerne vil have ud af projektet, og den indsats, som er nødvendigt for at kunne realisere gevinsterne, er kendte, forudsigelige og accepteret af alle interessenterne.

- Martin J. Ernst

Ovenstående citat bevidner jo, at det er interessenterne og i særdeleshed gevinstejerne, som skal købe ind på tankerne i business casen.

Den øverste ledelse skal se lyset

Grundforudsætningen for at business casen kommer til at virke er, at det er de rigtige i organisationen – nemlig den øverste ledelse – som har fokus på gevinstrealiseringen.

Når det sjældent sker, skyldes det blandt andet:

- Implementeringen skal sponseres af topledelsen – og ikke alene været et ønske fra stabsfunktioner.
- Med tiden er der skrevet rigtig mange dårlige business cases, fordi de har været næsten umulige at realisere. Der har manglet beskrivelser af, hvordan nye funktioner kunne bidrage til at indfri gevinsterne.
- Business casen blev lagt i en skuffe – og aldrig set siden. Pas på skuffen – gevinstrealiseringen udebliver, når man ikke ved, hvad der skal realiseres – eller forudsætningerne for gevinsterne ikke bliver beskyttet.
- Business casen blev enten skrevet af andre end den reelle gevinstejner – eller gevinstejneren blev skiftet ud undervejs i projektet med en ny gevinstejner med en helt anden agenda.
- Der er en masse andre udfordringer eller forandringsinitiativer i organisationen, som kræver større og umiddelbar bevågenhed.

Missionen må derfor være at sikre at se business casen som fundamentet for gevinstrealisering. Det nytter!

Hovedkonklusion: Fortsat kæmpe potentiale for brugen af business cases - både før, under og efter projektet

Mange kan ikke se det virke

Mange føler ikke, at de har set en business case virke for alvor, og man undgår den helst. I det offentlige er det især projektets størrelse, mens det i det private typisk er behovet et beslutningsoplæg, som afgør, om der udarbejdes en. Årets undersøgelse viser en faldende tendens i brug af business cases.

Både for det private og offentlige er sket et skift i forklaringen på, hvorfor business cases bruges – fra et argument om gode erfaringer til 'noget vi er pålagt'. Hvilket understøttes af, at meget få i undersøgelsen svarer, at business casen har direkte betydning for realisering. Det er synd.

Gevinstrealiseringen halter generelt

I 2012 svarede hver tredje i det offentlige og private, at de gjorde, hvad de kunne for at realisere gevinsterne. I 2013 er det kun hver niende i det offentlige.

Virksomhederne peger på, at de skal blive bedre til at få lederne til at realisere gevinsterne. Bl.a. ved at få business casens mål inkluderet i ledernes personlige mål.

Brugen af de offentlige modeller er ikke så udbredt. Det er vores vurdering, at flere projekter kan have fordel af at benytte standardmodellerne, og forståelsen af modellerne som værdiskabende værktøjer skal styrkes.

Større bevidsthed

I 2012 gav respondenterne ikke udtryk for, at ændringerne af statens business cases-modeller udgjorde en forbedring eller forværring. I år peger svarene på, at flere oplever regnearket som komplekst og svært at håndtere. Det tyder på, at der især er behov for at simplificere det nuværende regneark.

Samtidig viser undersøgelsen også, at det offentlige og private ikke længere er enige om, hvorvidt tidsforbruget på en business case er givet godt ud. Næsten hver tredje af de offentlige respondenter er nu enten uenig eller meget uenig i udsagnet "Tiden, der bliver brugt på at udarbejde business casen står i forhold til den værdi, den realiserer". Mens størstedelen i 2012 var enige i dette udsagn.

Alt i alt ...

Både for i år og sidste år viser det sig, at:

- Det er i høj grad de forkerte, som skriver business casen
- Business casen bliver brugt til opstart af et projekt, men liggens derefter i skuffen, og gevinstrealiseringen udebliver
- Mange ser business casen som et krav frem for et nyttigt værktøj.

Ændringen fra 2012 viser, at organisationer har en øget bevidsthed om arbejdet med business cases. Og det medfører, at mange vurderer sig selv som mindre business case modne.

Hovedkonklusion: Den øgede bevidsthed om arbejdet med business cases medfører, at organisationer vurderer sig selv som mindre modne

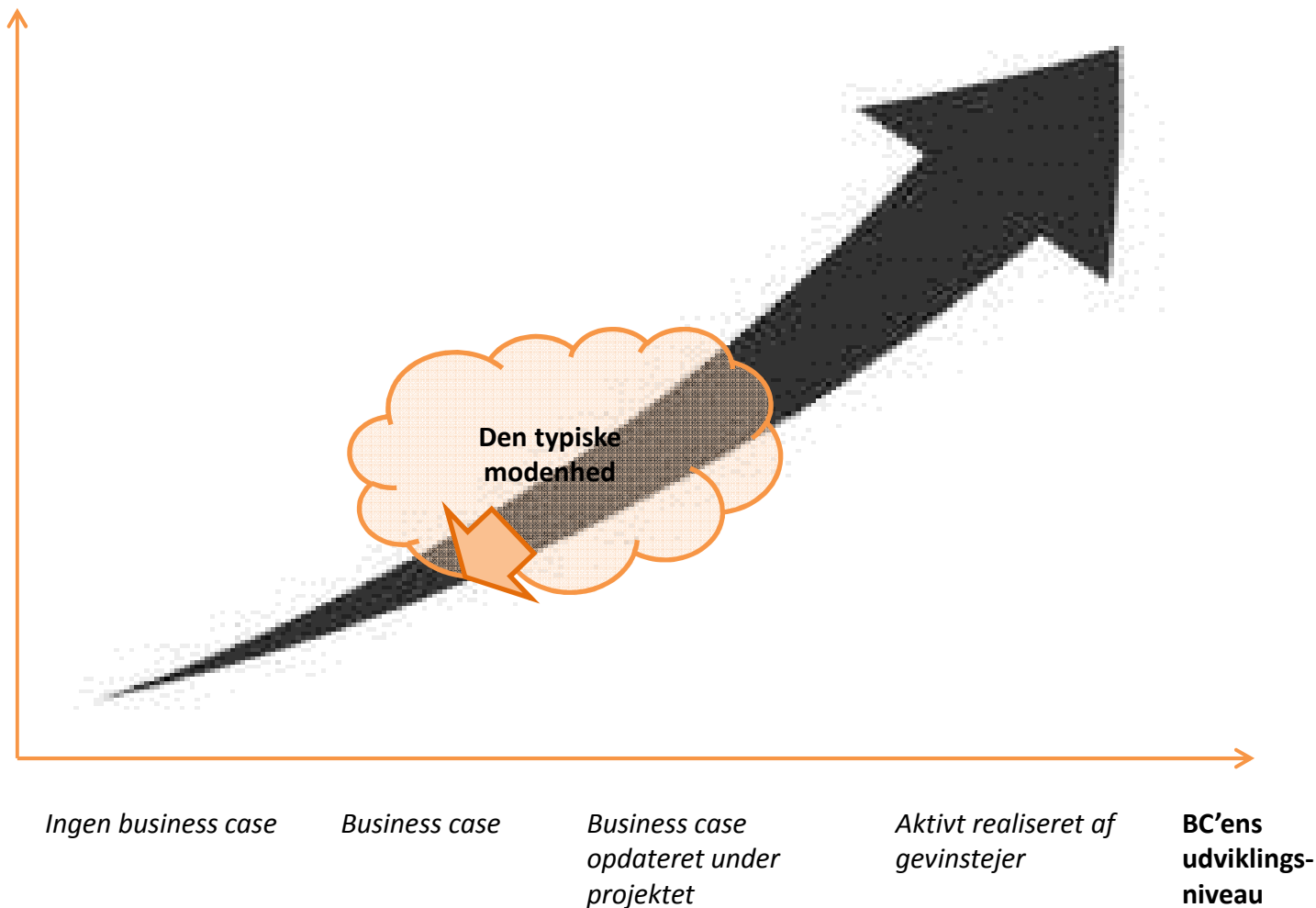
Organisatorisk forankring

Erfaringer opsamlet, dokumenteret og delt

Gevinstejerne/hovedinteressenterne

Projektejer

Projektleder



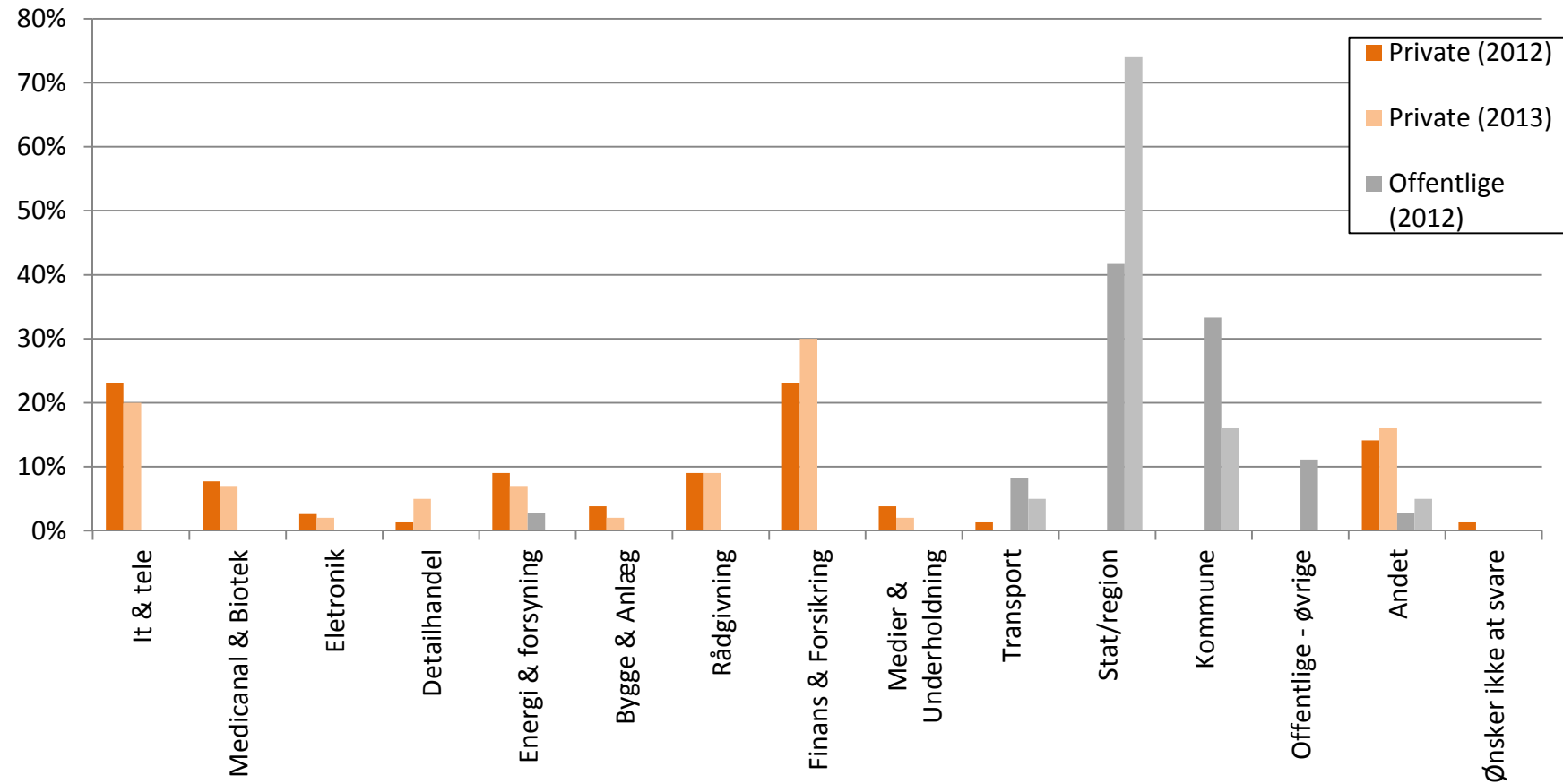
Appendiks – Hvem svarede på undersøgelsen

Det offentlige: primært besvarelser fra stat og region

Det private: primært besvarelser fra It & tele samt Finans og forsikring

Hvilken branche hører organisationen til?

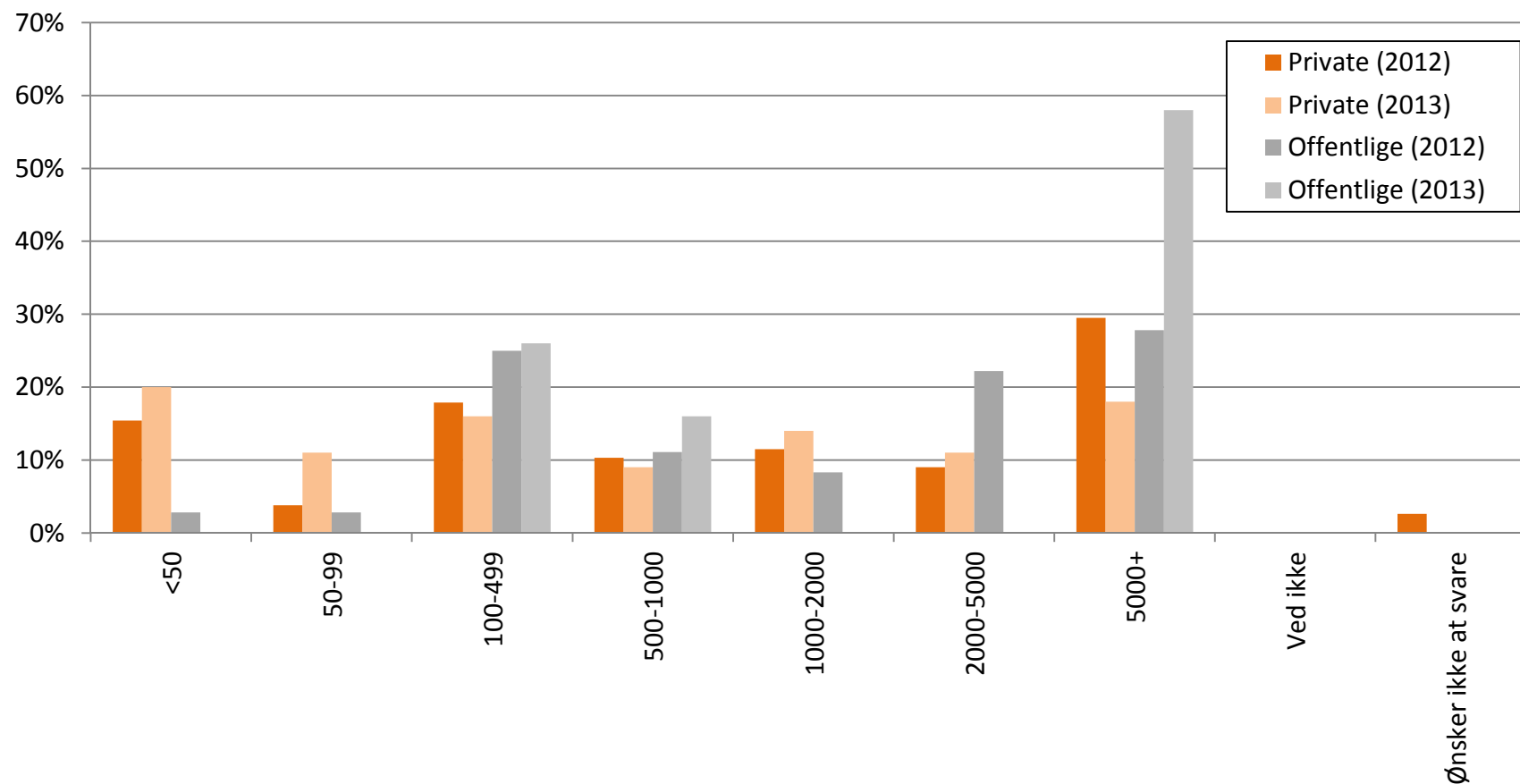
2012: n=190, 2013: n=63



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?

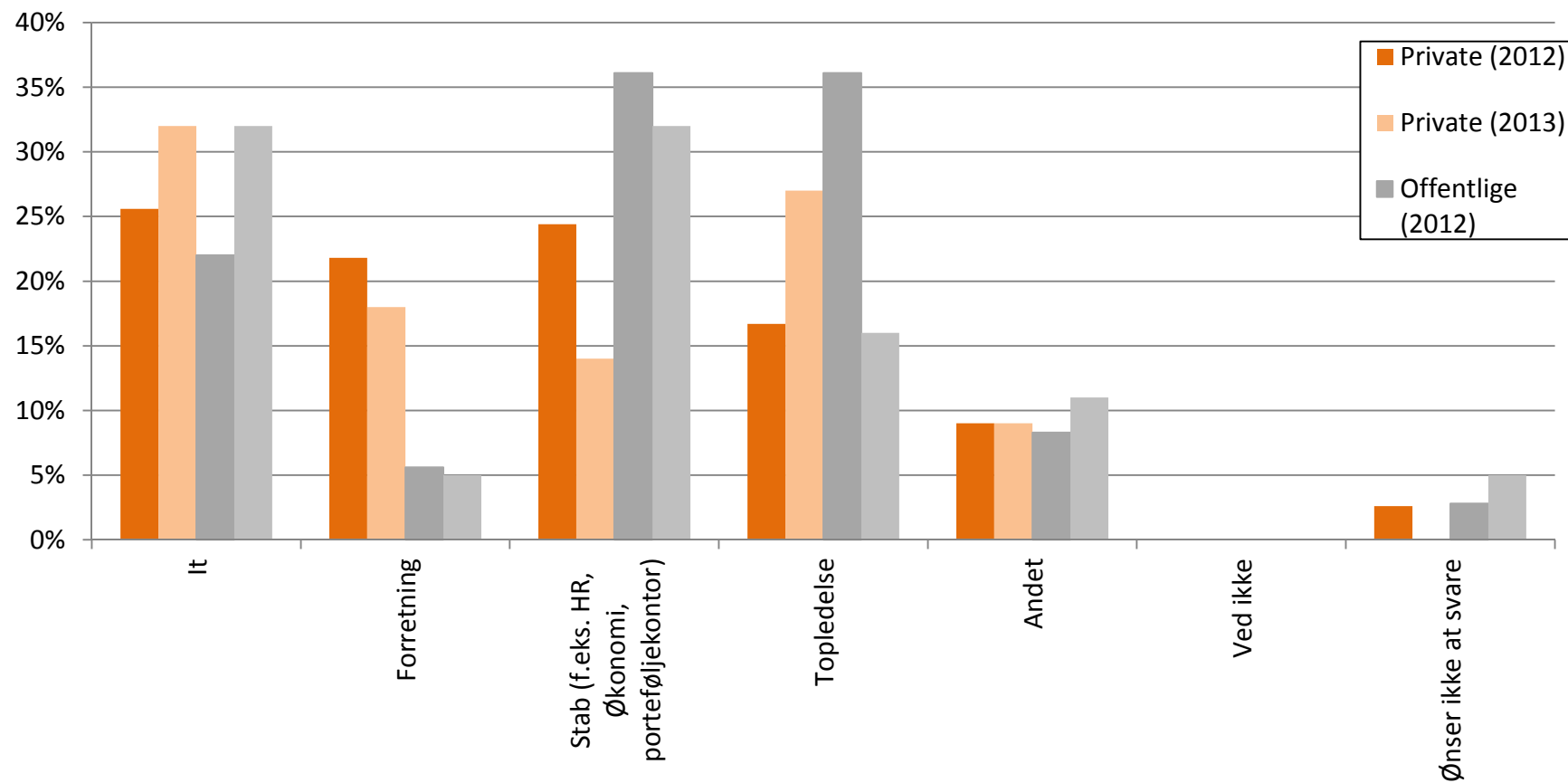
2012: n=190, 2013: n=63



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?

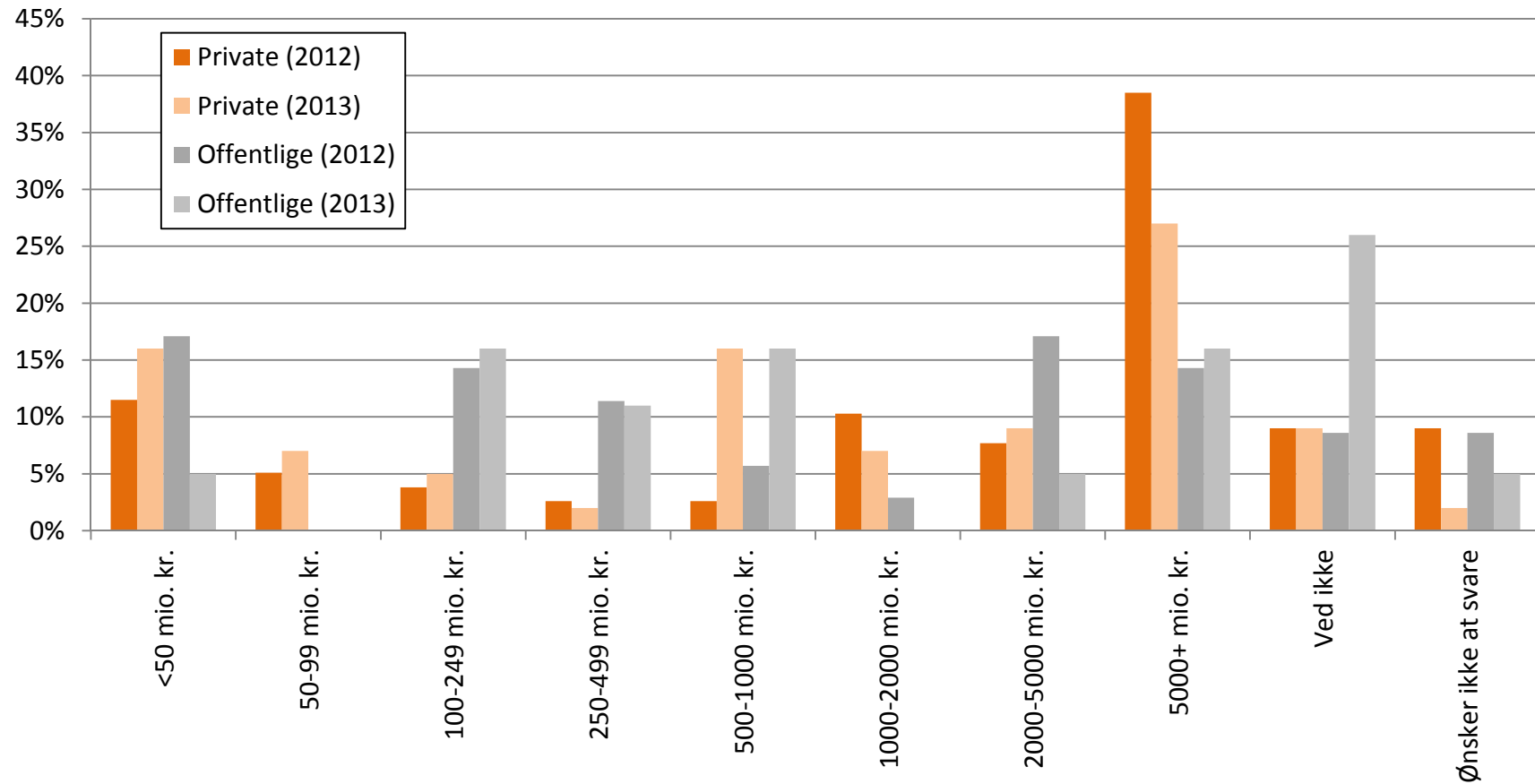
2012: n=190; 2013: n=63



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?

2012: n=190; 2013: n=63



Appendiks – Uddrag af slides fra foredraget “Fra fluffy til fakta”

Hvad er en solid business case?

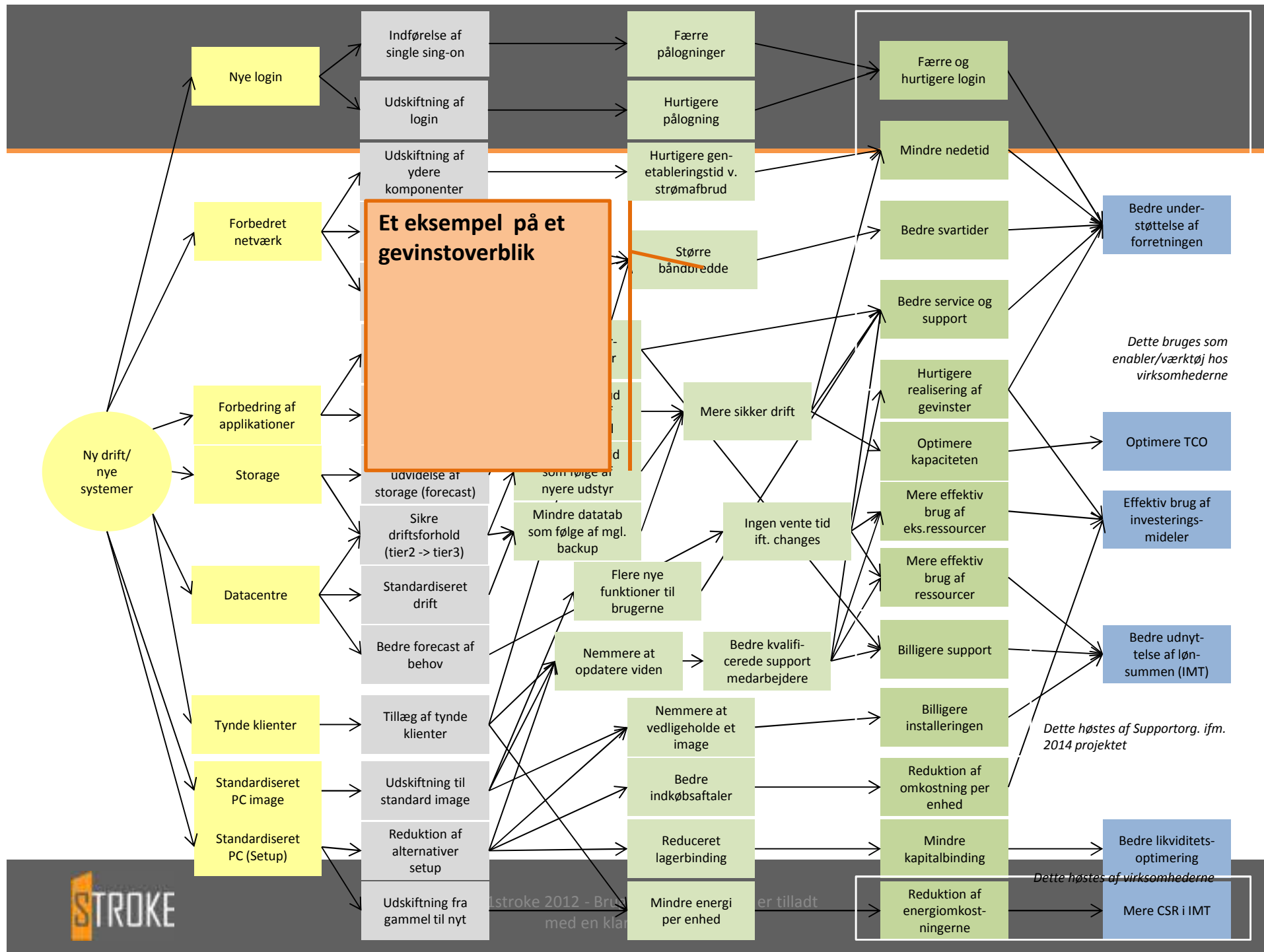
Business casen er solid, hvis forudsætningerne for både de gevinster, som man gerne vil have ud af projektet, og den indsats, som er nødvendigt for at kunne realisere gevinsterne, er kendte, forudsigelige og accepteret af alle interessenterne.

- Martin J. Ernst

Brug gevinstoverblik-diagrammer for at få linket fra værktøj til forretningsmæssigt mål

Enabler/ værktøjer	Change/ ændringer	Inter. benefit/ gevinst	Benefit/ hovedgevinst	Business objective/ Forretnings- mæssige mål
<p>Dette angiver det værktøj, som skal skabe og være forudsætningen for forandringen.</p>	<p>Dette er forandringen, som skal ske. Ellers kan der ikke opnås en gevinst.</p>	<p>Dette er en umiddelbart gevinst, som opnås. Dette understøtter den egentlige gevinst (hovedgevinsten).</p>	<p>Dette er hovedgevinsten – forventet gevinst</p>	<p>Dette er virksomhedens forretningsmæssige mål (og dermed også i projektet, da dette skal være alignet).</p>
<p>Eks.: Nyt vagtplanlægningsmodul, som kan optimere vagter</p>	<p>Eks.: Planlæggerne bruger funktionerne i systemet</p>	<p>Eks.: Vagterne bliver pakket bedre → brug for færre medarbejdere til at dække vagterne</p>	<p>Eks.: Reduktion af medarbejdere</p>	<p>Eks.: Mere lønsom forretning (forbedring af forretningen)</p>

Husk de negative gevinster ...!!



The organization is the key to get the benefit realization as effective as possible

Senior sponsor



Benefit owner



Benefit facilitator



Change manager



Program manager



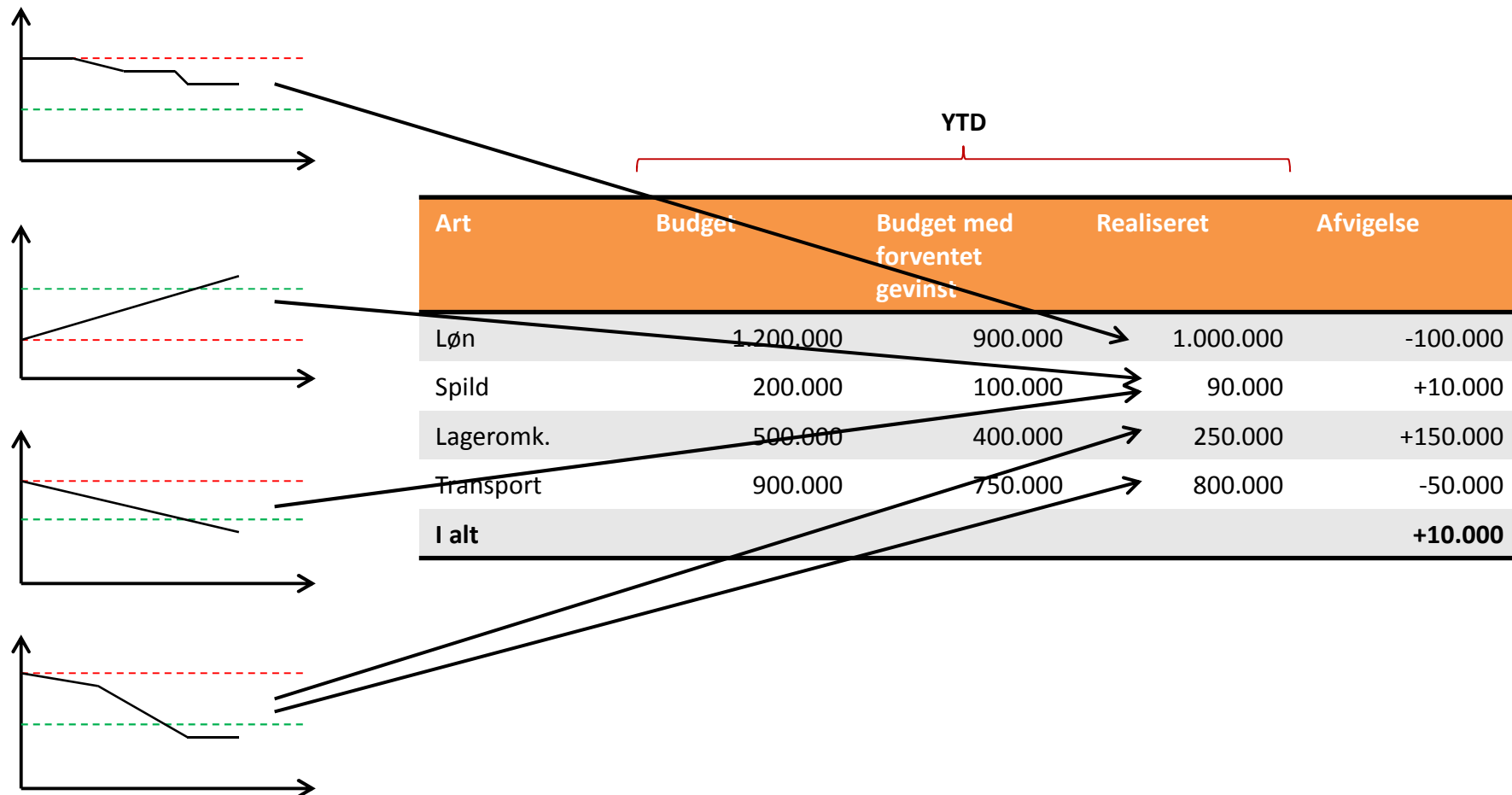
Project manager



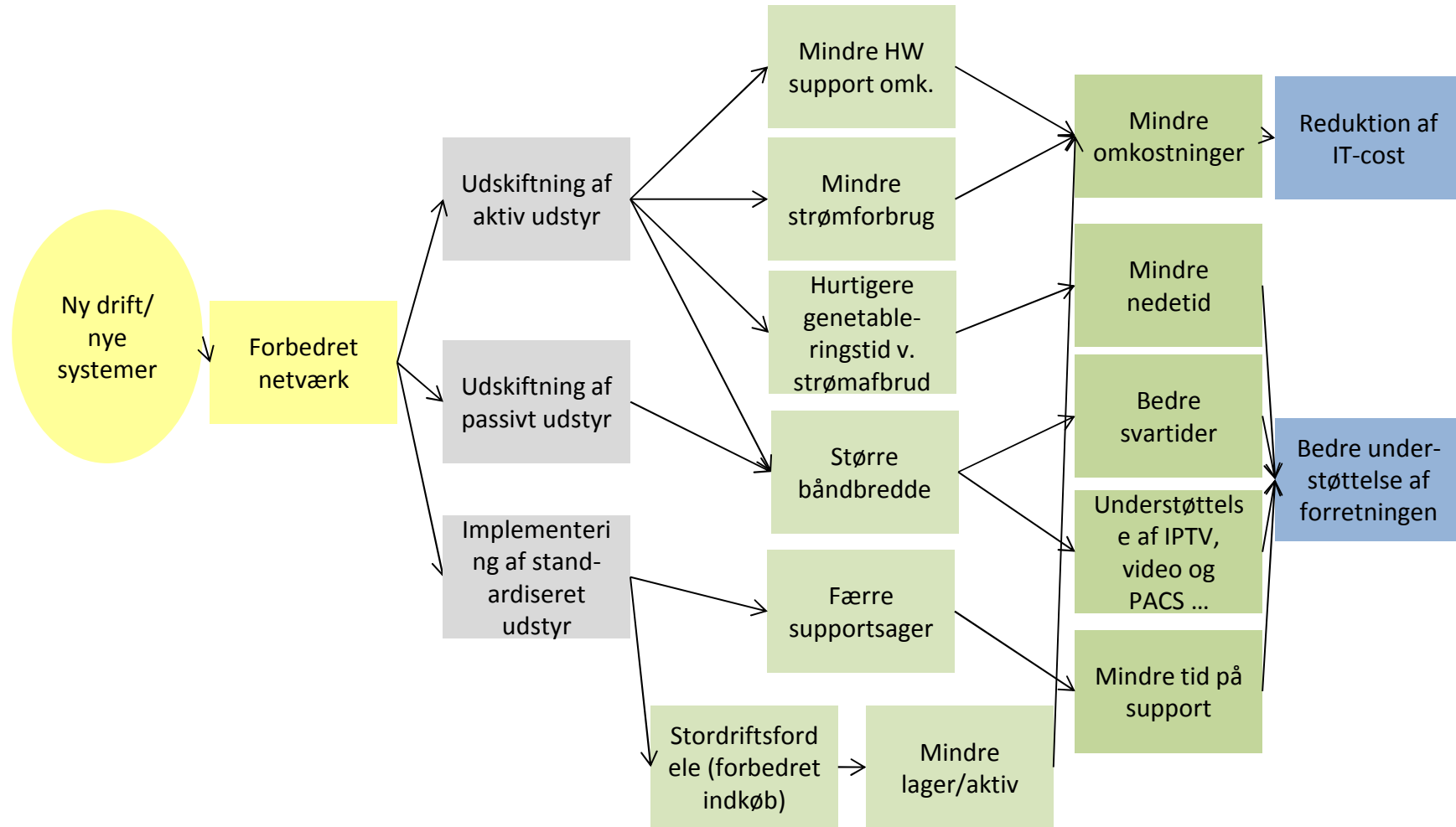
Each of these roles has defined tasks during the project. This is already from the definition of business case through the implementation project and when the benefits are materializing.

These roles need to work together in order to identify and realize the value – if it is not working it is most likely that no benefits will be realized.

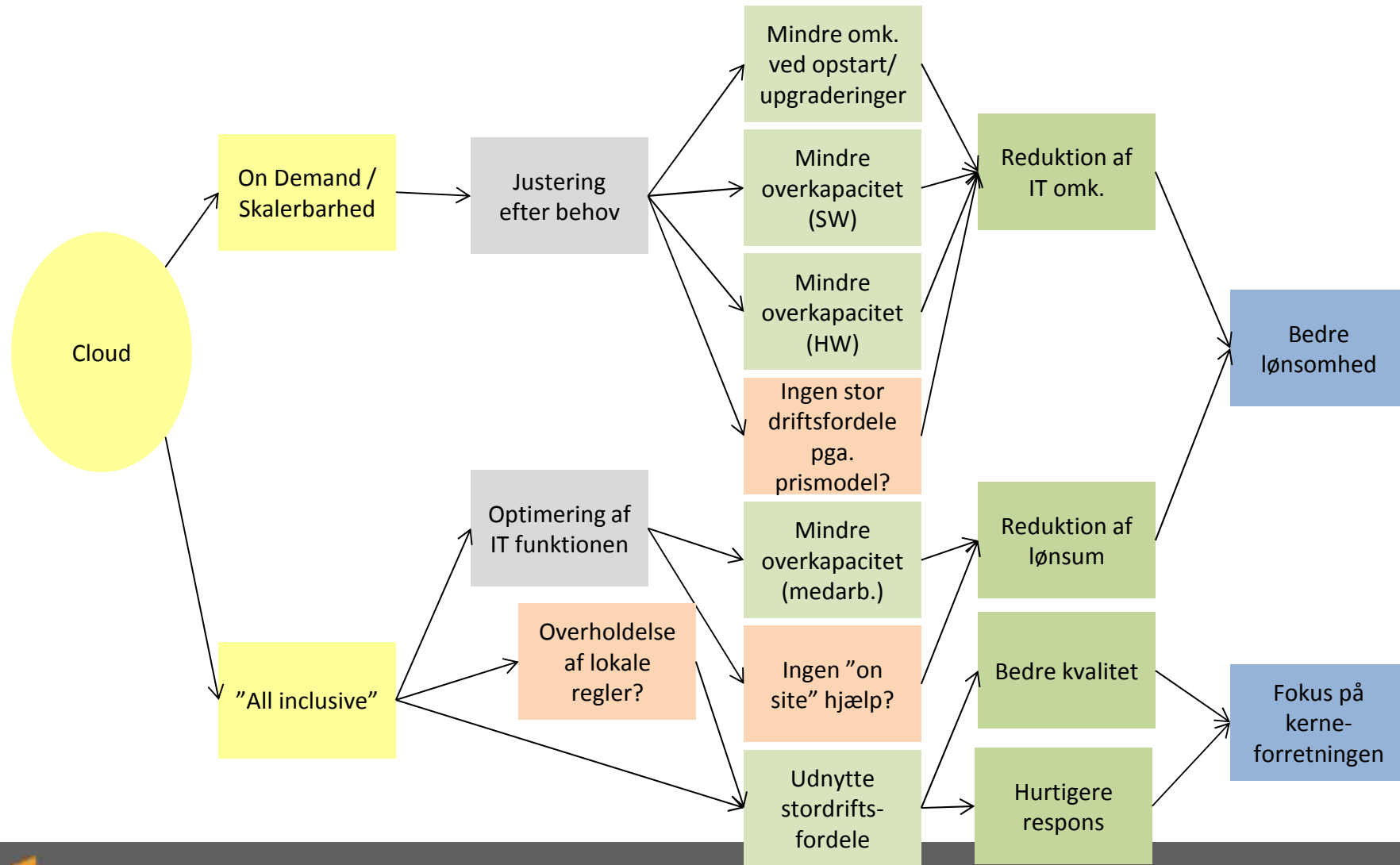
Den store udfordring at få en adfærdsændring til at vise sig på bundlinjen ... og dette skal gevinstejere og –facilitator bidrage til



Hvordan ser en business case ud for "Udskiftning af switch"



Hvordan kan en cloud baseret business case se ud?



Appendiks – Lidt om 1stroke

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

1stroke (udtales “one stroke”) og henviser til begrebet “projekt”. Inspirationen kommer fra den danske filosof Anders Fogh Jensen, der i sin bog Projektmennesket 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”.

Som konsulenter skal vi være et mentalt skridt foran vores kunder! Vores uvildighed gør, at vi ofte kan se mere objektivt på problemstillingerne i virksomheden. Qua vores brede erfaring og solide kompetencer, bidrager vi til effektivt at finde holdbare løsninger – løsninger vi også gerne tager ansvaret for at implementere!

I tæt samarbejde med virksomhedens ledelse og nøglemedarbejdere, arbejder vi dedikeret, med fokus på værdiskabelse og med høj faglighed. Vi tilstræber at det rigtige gøres rigtigt i første forsøg – derfor **1stroke!**



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



Business consulting: Business cases og gevinstrealisering

1stroke rådgiver topledere i at skabe forretningsorienterede og effektive forandringsprojekter, der tilfører virksomheden værdi og bidrager direkte til bundlinjen. Hovedydelse er projektledelse, programledelse samt opstilling og realisering af business cases.



Undersøgelse: Brug af business cases i Danmark

1stroke har undersøgt den generelle brug af business case i det offentlige og private. Hvor meget bliver business casen brugt i dens tre liv? Hvor god er man til at realisere de identificerede gevinster? Hvad er de store forskelle mellem det private og offentlige?



Åbne kurser: Business cases og gevinstrealisering

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 projektledere 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 Togs-service. 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.

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 kunder bredt repræsenteret i forskellige brancher – her er et udvalg



Hvis I vil vide mere: businesscase.dk

The screenshot shows the homepage of businesscase.dk. At the top left is the logo 'businesscase.dk' with the tagline 'Din hjælp til den gode business case og efterfølgende gevinstrealisering'. To the right are social media icons for Facebook, LinkedIn, and Google+. The main banner features a dark blue background with a white table and chairs. The text on the banner reads: 'Specialister i business case og gevinstrealisering', '1stroke - din bedste business case', and 'YDELSER: • Lede projektførløb • Producere og implementere • Review og sparring Uddannelse'. Below the banner is a navigation menu with links: 'GENERELT', 'FØR PROJEKTET', 'UNDER PROJEKTET', 'EFTER PROJEKTET', 'KONTAKT', and 'INDLÆG OG NYHEDER'. At the bottom, a teal banner contains the text 'Vores mål er, at du kan nå dine mål med projektet' and 'Powered by 1stroke - altid en god business case', along with a button that says 'Læs mere om 1stroke'.