



Danskernes brug af business case og gevinstrealisering 2015

1stroke ApS

Gammel Kongevej 1, 1610 København V

Telefon: 8851 0222

E-mail: info@1stroke.dk

Indholdsfortegnelse

Forord.....	3
Siden sidst – og resume	4
1. Hvad blev vi bekræftet i?	7
2. Hvad var så de store forskelle fra sidste år?	15
3. Kan sektorerne lære af hinanden?.....	18
4. Hvad gør de bedste?	22
Appendiks: Hvordan har vi udarbejdet denne undersøgelse?	25
Appendiks: Kort introduktion til business case og gevinstrealisering	28
Ekstra: Kort om 1stroke	31

Forord

Med undersøgelsen ønsker 1stroke at afdække:

- Hvor mange anvender business cases igennem hele projektets levetid?
- Hvad er de primære gevinster?
- Hvordan matcher tidsforbruget med projektets gevinster?
- I hvor høj grad er de forskellige business cases relateret til virksomhedens strategi?
- Hvor forankret er business cases i den daglige drift?
- Er der forskel på succes blandt de forskellige arketyper af projekter, som business cases skal understøtte?
- Hvad mener virksomhederne, at de kan gøre bedre?
- Hvilke erfaringer har man inden for det offentlige med Statens It-råds business case model og andre modeller?

Årets undersøgelse er den fjerde i rækken, og i alt har 750 respondenter og dybdegående interviews bidraget til denne rapport. Tak til alle som deltog i denne undersøgelse i alle årene. Uden jeres input kunne vi ikke gennemføre det.

Tak til alle i kollegaerne i 1stroke for opmuntring og skarpe indspark.

Tak til alle de studerende på IT-Universitetet, som blev ved med at holde mig skarp.

1stroke planlægger at foretage en femte udgave af denne undersøgelse i 2016.

Martin J. Ernst

Stor tak til:

Bo Lind, Digitaliseringschef, Vestforbrænding

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

Casper Holst Algren, Director, Supply Chain Optimization at Novozymes

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

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

Jan Marup, Tidl. Projektportefølje Manager, DONG

Jannik Wrona, Projektchef, Politiet

Johan Hildebrandt, Head of Business Support HQ, Coloplast

Lars Vad Jensen, Tidl. Specialkonsulent, Digitaliseringsstyrelsen

Mads Nørgaard Jørgensen, Specialkonsulent, FM

Merete Palmin, Projektleder, Region H

Mette Alstrup, Adm. Direktør og partner, BiWise.

Michael Rusbjerg, Projektleder, DSB

Michael Zink, Dir., Salesforce.com

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

Peter Enevoldsen, Sales manager, Intertext

Peter Glæsel, Head of Division, Business Registers & IT, Danmarks Statistik

Peter Kirkegaard, VP, Hempel A/S

Rie Bau Lassen, Projektportefølje konsulent, Alm. Brand

Theis Thulin, IT Business Partner, Diversey

Tue Sjøntoft, CFO, Hoffmann.

Vivian Thomsen, Projekt portefølje chef, DONG

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Siden sidst – og resume

Business case og gevinstrealisering er kommet mere og mere på agendagen. Verden er under konstant forandring, så de nye disruptive modeller kræver en business case at styre efter. Dog har det offentlige en tendens til oftere at lade it-projektlederen skrive business casen.

Der er ingen tvivl om, at business case og gevinstrealisering er kommet mere og mere på agendaen. De store konsulenthuse er begyndt at markedsføre dette som et selvstændigt fokusområde – selvom man har haft det som en del af andre serviceydelser.

KL har udgivet ”Høst de digitale gevinster – Direktionernes arbejde med gevinstrealisering på monopolbrud og rammearkitektur” fra juni 2015, som sætter fokus på realiseringen af gevinster fra de digitale initiativer. Staten har via Digitaliseringsstyrelsen udgivet en ny version af deres business case model, da man fortsat ønsker at sikre, at projekterne indbringer de identificerede gevinster.

I 1stroke har vi oplevet en stærkt stigende interesse for vores kurser og konsulenttydelser. Det helt hotte blandt ledere er i dag de såkaldte ”disruptive” tiltag. Altså hvor teknologier af samme art (IoT) eller deleøkonomien kan ødelægge kendte forretningsmodeller. Det kræver en re-tænkning af ”value proposition” og forretningsmodellen. Her har business casen en klar rolle, da den beskriver de nye tiltag, som vi er en del af.

Nye trends fra årets undersøgelse

- Business casen bliver i det offentlige oftere skrevet af den tekniske projektleder. Se også afsnit 2. Dvs. det går den forkerte vej, og det potentiale, som vi fandt sidste år, må alt andet lige være større.
- Der er et ønske i det offentlige om, at chefer og direktører skal have målene for business casens gevinster skrevet ind i deres kontrakter.

Ellers så vi en konsolidering af resultaterne fra tidligere år:

- Business casen har tre liv, men meget tyder på, at det tredje liv (gevinstrealiseringen) har trange kår. Det skyldes bl.a. forkert forankring af gevinstrealiseringen i projektet og ikke hos gevinstejere, hvor den bør være.
- Mange business cases er ikke i tråd med organisationens overordnede strategi
- Når de forkerte skriver business casen, betyder det ofte, at det reelle potentiale ikke bliver dokumenteret eller beregnet korrekt.
- Potentialet for mange business cases er i den offentlige sektor baseret på procesforbedringer, som traditionelt har haft svært ved at blive realiseret.
- Private virksomheder har oftest fokus på at anvende business cases i forbindelse med etablering af nye forretningsmodeller. Her er der fuld fokus på gevinstrealisering - ellers overlever man ikke.
- Staten har indført en rapporteringsmodel til rapportering af business cases og projekternes fremgang. En kompleks model, som besværliggør forankringen og det daglige arbejde.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

- En stor del af business casene i den offentlige sektor bliver udarbejdet grundet krav i interne og eksterne regler.
- Såvel private som offentlige virksomheder mener, at både store og små projekter har fordel af en business case og plan for gevinstrealisering.
- Offentlige virksomheder mener ikke selv, at de er gode til at realisere business casens gevinster. Private virksomheder mener omvendt at de er gode til at realisere gevinsterne.
- Private virksomheder anvender i højere grad business cases som prioriteringsværktøj end det offentlige.
- En stor del af de offentlige og private virksomheder tilkendegiver, at de ikke har tradition for at udarbejde business cases.
- Både private og offentlige virksomheder kan blive bedre til at lære af deres estimater af omkostninger og gevinster.
- Især den offentlige sektor tilkendegiver, at de kan blive bedre til at indarbejde business casens mål som personlige mål for direktører og chefer.

Baseret på interview fra undersøgelserne hos dem, som gør det bedst samt vores erfaringer med business cases i et stort antal projekter og programmer, opnås gevinstrealisering bedst hvis:

Projekter med klare mål opnår dem også ...

- hvis både de økonomiske og ikke-økonomiske mål er klare.
- når business casen er modnet så meget, at generelle beregninger, benchmark og trends er omregnet til konkrete tal, som gælder helt specifikt for de dele af organisationen, der skal realisere gevinsterne.

Business casen er forankret højt og bredt ...

- dvs. den har topledelsens såvel som linjeledelserne og relevante medarbejderes opmærksomhed.
- når topledelsen løbende har fokus på forandringsledelse i forbindelse med business casens implementering, herunder behov for uddannelse og håndtering af eventuel modstand mod forandring.

Løsningen som helhed er kendt og accepteret ...

- og hvis gevinstrealiseringsplanen ligeledes om helhed er kendt og accepteret blandt de ansvarlige og involverede.
- der er klar kommunikation om, hvordan gevinsternes skal anvendelse og fordeles.
- når alle relevante ledere og medarbejdere er informeret om og forstår, hvilke organisatoriske forandringer, eksempelvis nye arbejdsgange, efteruddannelse, ændret bemanning mv. business-casen forudsætter og indebærer.
- når der er dialog med interessenter i hele værdikæden, dvs. samarbejdspartnere, leverandører og kunder samt brugere udvider perspektivet for business casen og dermed potentialet for gevinster.

”Projektet” slippes først, når målene er nået ...

- derfor skal ansvaret for opfølgning på gevinstrealiseringen være overdraget til linje- eller stabsorganisationen.

Der er skabt en værdibaseret kultur ...

- når (top)ledelsens opfølgning skifter fokus fra alen lange projektlister til opfølgning baseret på oversigter over gevinstporteføljen.
- man har skabt en værdibaseret drevet kultur med fokus på opfølgning og ændringshåndtering.

1. Hvad blev vi bekræftet i?

Business casen handler om at redegøre for potentialet af en investering. Business casen har tre liv, men meget tyder på, at det tredje liv har trange kår. Det skyldes bl.a. forkert forankring af gevinstrealiseringen.

Sidste år skrev vi bl.a. om tre emner:

- Business casen har tre liv
- Potentialet udebliver
- Hvad mener organisationerne selv, at de kunne blive bedre til

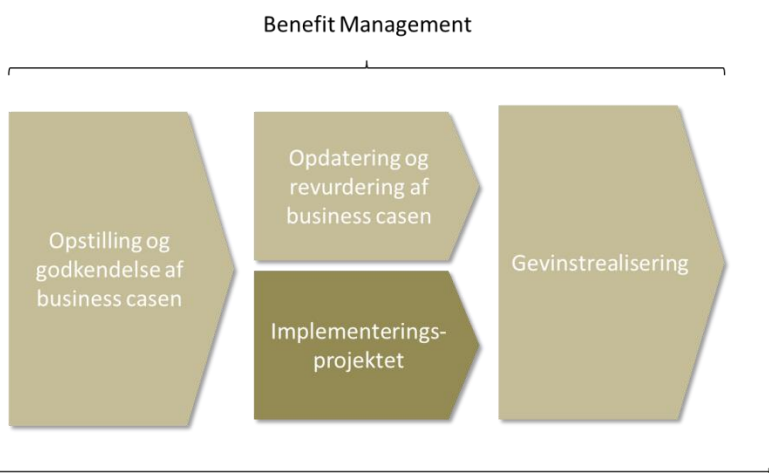
Udfordringen er, at konklusionerne stort set ikke har ændret siden første undersøgelse i 2012. Læsere der har fulgt os år for år, vil derfor måske få flash back, men også en bekræftelse af, at vores konklusioner holder.

Business casens tre liv

I mange år har vi i 1stroke sagt, at business casen har tre liv:

- Før implementeringsprojektet
- Under implementeringsprojektet
- Efter implementeringsprojektet – som også er gevinstrealisering

En gennemgående aktivitet i alle tre faser er "Benefit Management", som er noget linjeorganisationen i høj grad skal eje og må ikke være projektspecifik. Se også figur 1.



Figur 1: Business cases tre liv. Kilde "Mastering the Business Case".

En af vores hypoteser for arbejdet med business case-undersøgelsen har været, at nok bliver casen skrevet, men den ender sit liv i en skuffe. Så frem for at blive et skaffedokument, bliver det et skuffedokument. For at fungere som skaffedokument, skal dokumentet indgå i alle tre faser af business casens liv.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

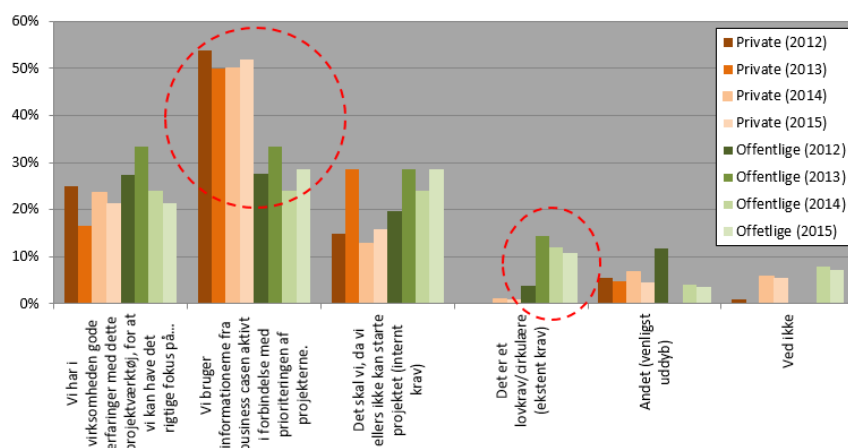
Dette års undersøgelse viser igen, at det første liv er let – altså før implementeringen. Business casen får ofte et romantisk skær over sig, fordi det er skrevet til skuffen, og ingen følger op på indholdet.

Undersøgelsen viser også igen, at der generelt bliver udarbejdet en business case inden opstart af et projekt. Kun ganske få angiver, at de slet ikke bruger business cases. Vi ved dog ikke, om den lille andel skyldes, at virksomheder, som ikke arbejder med business cases, ikke deltager i undersøgelsen – og tallet dermed kunne være højere.

Kort fortalt viser undersøgelseerne, at:

- Kun hver tredje tilkendegiver, at de bruger business cases gennem projektets tre faser.
- Langt de fleste har en delvis brug af business cases under implementering af enableren.
- I det private er det typisk behovet for et beslutningsoplæg, som afgør brugen.
- Kan man undgå business casen, gør man det.

Hvad er den primære årsag til at organisationen anvender business casen som værktøj?
2012: n=159, 2013: n=63, 2014: n=127, 2015: n=136



Figur 2: Hvad er den primære årsag til, at organisationen anvender business case som værktøj? Kilde: 1stroke

Besvarelserne viser, at når først business casen er skrevet, bliver den også brugt under implementeringen. Flere angiver også, at den løbende bliver opdateret. Som f.eks. PRINCE2 anbefaler. Specielt er det offentlige gode til at opdatere business casen. Dette hænger ofte sammen med kravet fra Statens It-projektmodel, hvor det er for de statslige organisationer et krav. Se også afsnit 3.

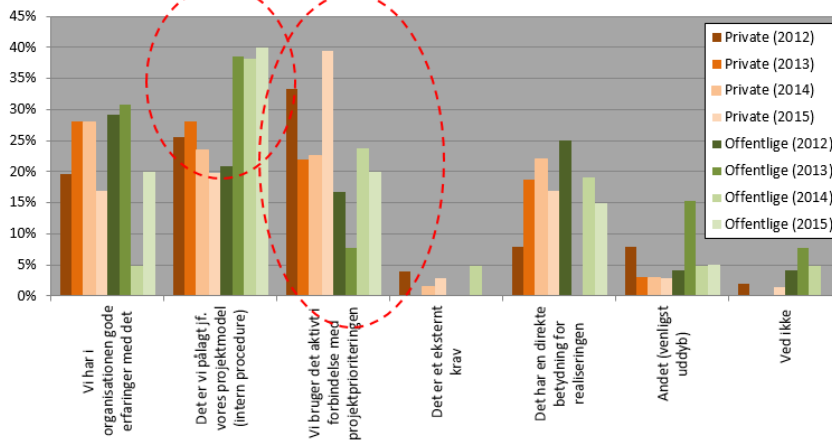
Under implementeringen bruges business casen primært i det private til fordeling af ressourcer og prioritering projekterne imellem. Inden for det private er fokus især på prioritering af ressourcer, mens det offentlige fokuserer på gevinstrealisering, hvilket måske kan tilskrives den model, som det offentlige skal bruge.

Gevinstrealiseringen halter generelt hos alle – kun 30 % mener, at de gør, hvad de kan for at realisere gevinsterne. Der må være et kæmpe potentiale.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

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

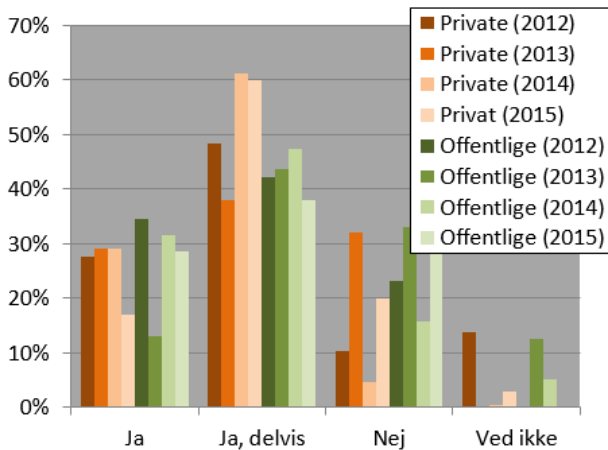
2012: n=75, 2013: n=45, 2014: n=89, 2015: n=91



Figur 3: Hvad er den primære årsag til, at business casen anvendes ved projektets gennemførelse?

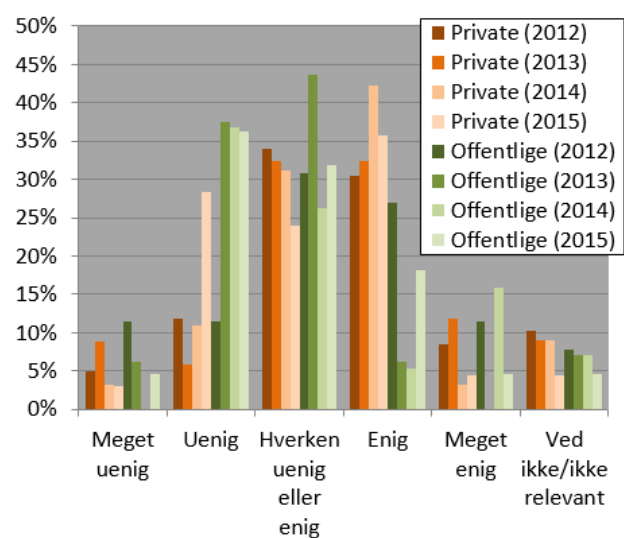
Gør organisationen i dag, hvad den kan for at realisere gevinsten fra business casen?

2012: n=85, 2013: n=50, 2014: n=81, 2015: n=86



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

2012: n=85, 2013: n=51, 2014: n=81, 2015: n=86



Figur 4: Spørgsmålene "Gør organisationen i dag, hvad den kan for at realisere gevinsterne fra business casen?" og "Er organisationen er god til at realisere de gevinster, der beskrevet i business casen?" Kilde: 1stroke.

Fælles for både den kvantitative og kvalitative del af undersøgelserne er, at eksempler på gevinstrealisering udebliver – dvs. det tredje liv leves ikke. Det mener vi især skyldes:

- Efter implementering bliver projektet opløst. Ingen husker på gevinstrealiseringen, da business casen normalt er forankret i projektorganisationen.
- Business casen dokumenterer ikke en klar sammenhæng mellem, hvordan instrumentet/værktøjet skal sikre de forretningsmæssige mål, og dermed ved man ikke, hvordan gevinsterne opnås.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Det underbygger vores tese om, at de forkerte skriver business casen. Den skal skrives af dem, som skal realisere gevinsterne. Og det er ikke projektlederen for implementeringsprojektet (it-projektet). Projektlederen er typisk videre det næste projekt, når implementeringen er i hus.

Fra 2012 til 2013 gav det offentlige udtryk for, at de var blevet dårligere at realisere de gevinster. Men vi har ikke et entydigt svar på hvorfor. Andet end en større bevidsthed om arbejdet med business cases har medført ”nu ved vi, hvad vi ikke ved”.

Med andre ord: Det skal gøres helt færdig, og det tredje liv skal leves, indtil alle målene er opnået.

Udfordringer:	1strokes anbefalinger:
<ul style="list-style-type: none">• Der er få, som systematisk gennemfører gevinstrealiseringen	<ul style="list-style-type: none">• 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.
<ul style="list-style-type: none">• Business case er ikke altid en tradition	<ul style="list-style-type: none">• Gør business casen til en kultur i organisationen.• Hvis muligt inkluder business case i porteføljestyingsniveauet.• Brug business case som styringsværktøj og understøt en realiseringsaktivitet med forankring i topledelsen.
<ul style="list-style-type: none">• Færre bruger business casen i forbindelse med prioritering af projekter	<ul style="list-style-type: none">• 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.

Potentialet udebliver

Undersøgelsen har igennem alle årene stillet skarpt på, at potentialet udebliver. Der er primært to forhold, som igen i år er blevet bekræftet: 1) Business casen – og især business casen i det offentlige – er baseret på procesforbedringer, som historisk har ikke været realiseret optimalt. 2) Forankringen til virksomhedens strategi mangler specielt for det private, hvilket kan medføre en ufokuseret indsats.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Business casen – og især business casen i det offentlige – er baseret på procesforbedringer

En typisk business case kan deles op i tre hovedbidrag:

- 1) Optimering af enabler-omkostninger
- 2) Gevinster som følge af procesforbedringer
- 3) Gevinster som følge af indførelse af nye forretningsmodeller

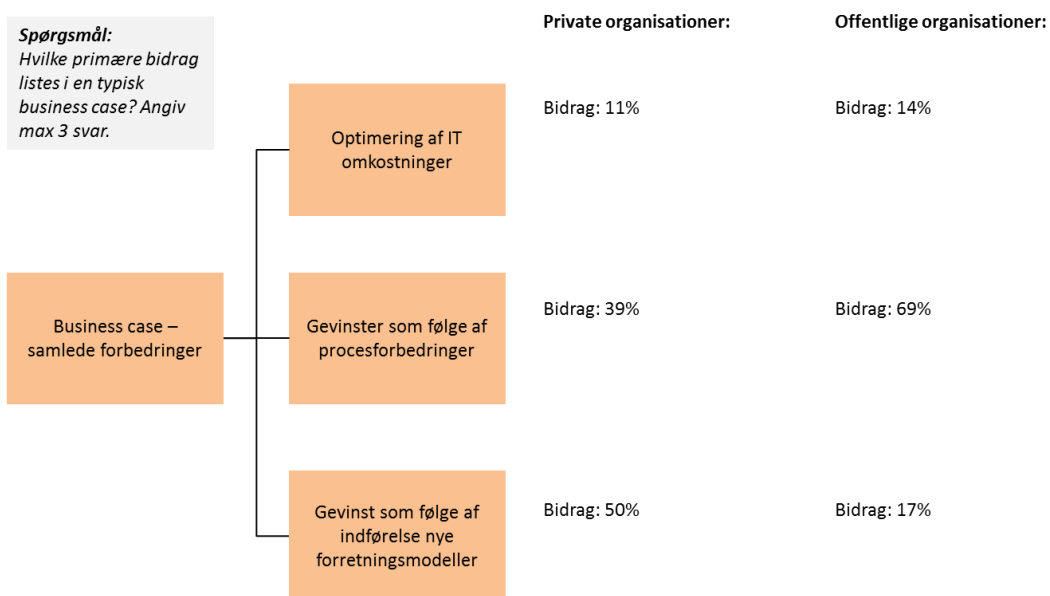
For at gøre vores snak om business case generisk for et bredere publikum, taler vi om enabler. For en business case omhandlende it af den ene eller anden type, er enableren naturligvis it. Som nævnt i appendiks, kan enabler også være broer, både, biler, konkurrence udsættelse, processer etc. Når det er sagt, er det relativt nemt at finde potentialet for gevinstrealisering i forbindelse med it-omkostninger, hvis fx leverandøromkostningerne bliver reduceret.

Svære er det, når der er tale om gevinster ved procesforbedringer og gevinster som følge af indførelsen af nye forretningsprocesser.

Fokus på procesforbedringer i business casen er der ikke noget galt i. Det er bare sjældent, at man har taget konsekvenserne af en realiserbar procesbesparelse. For at opnå 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, men det er snarere undtagelsen end reglen.

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

Gevinster som følge af nye forretningspotentialer har historisk altid givet de største gevinster, men er også sværest at realisere. Årsagerne er mange, da man jo enten åbner nye kanaler, går ind på nye markeder etc. Her er det alt andet lige sværere at forudse udviklingen i et kommende salg og realisere denne. Ved en omkostningsbesparelse er det nemt at spare et kendt forbrug væk.



Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Figur 5: Hvilke primære bidrag listes i en typisk business case? Kilde: 1stroke.

Undersøgelsen viser igen, at det offentlige har stor fokus på realisering af gevinster, som følge af procesforbedringer, som står for 2/3 af gevinsterne. Heller ikke overraskende, viser undersøgelsen, at halvdelen af bidragene i det private hentes fra nye forretningsmodeller. Se figur 14.

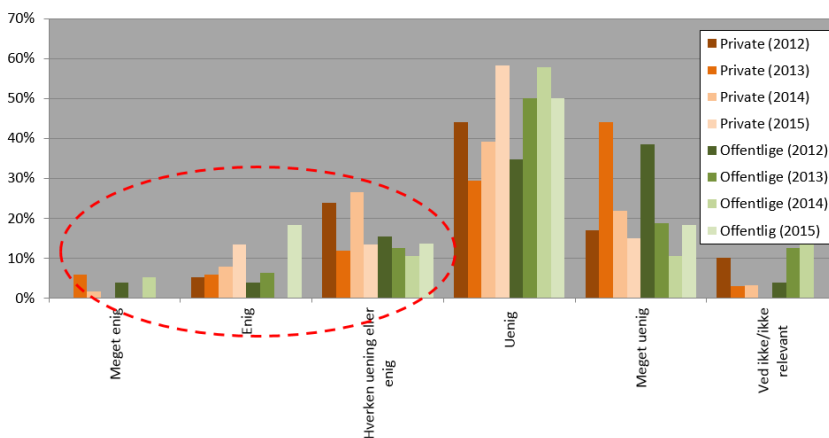
Med andre ord: I en business cases baseret på procesforbedringer, skal man se nærmere på, hvordan potentialet forventes realiseret – og så holde gevinstejerne op på dette. Der er masser af muligheder for at bruge den frigivne tid, som et projekt kan skabe. F.eks. kunne 10 min. daglig frigivet tid for en læge måske resultere i en ekstra konsultation om dagen, hvilket på sigt kunne reducere ventetider og følgesygdomme. Kun personer med domæneviden vil kunne identificere potentialet og være garanteret for at få det realiseret.

Business cases relateret til virksomhedens strategi

Med årets undersøgelse har vi primært set en konsolidering af resultaterne fra seneste år. I private organisationer er der fortsat et gap mellem business casen og virksomhedens overordnede strategi.

Samlet svarer hver fjerde fra det private, at business cases ofte ikke er i tråd med organisationens strategi. Vi ser også en tendens til, at succesen med gevinstrealiseringen hænger sammen projektets organisatoriske placering, som helst skal være så tæt på domæneejeren som muligt. Offentlige organisationer har samme udfordring. Se figur 6.

De udarbejdede business cases er ofte ikke i tråd med organisations strategi?
2012: n=85, 2013: n=50, 2014: n=83, 2015: n=89



Figur 6: De udarbejdede business cases er ofte ikke i tråd med organisationens strategi? Kilde: 1stroke

Afstanden mellem business casen og strategien kan skyldes, at man har projekter, som opleves langt væk fra en overordnet og "fluffy" strategi. Den enkelte medarbejder kan ikke se kausaliteten mellem sit projekt og strategien. Der ligger derfor en vigtig opgave i at vise, hvordan projektet bidrager til strategien. Samtidig skal man have modet til at stoppe de projekter, der ikke bidrager til strategien.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Udfordringer:

- Procesforbedringer realiseres ikke
- Hver fjerde mener, at business casen ikke i tråd med den overordnede strategi

1strokes anbefalinger:

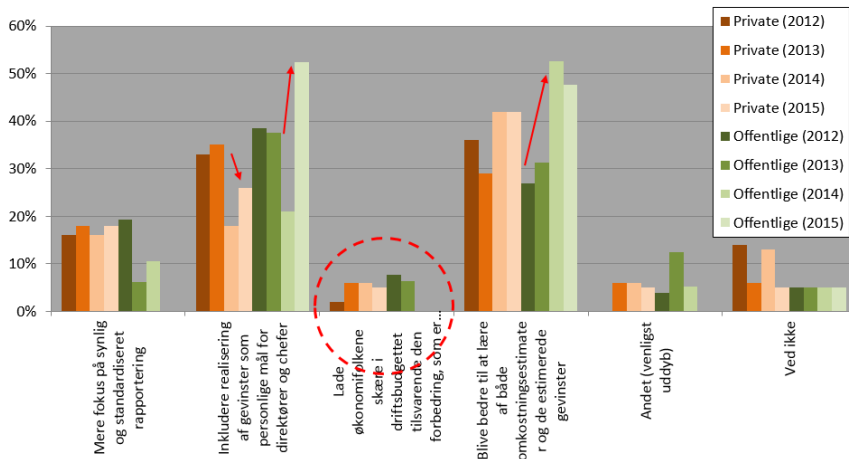
- Vurder de enkelte business cases, som er baseret på procesforbedringer, om dette kan realiseres. Tænk i andre baner end procesforbedringer – og specielt hvad kan man få ud af et tidsmæssigt overskud.
- Få skabt en kultur, som sikrer, at alt vi gør, understøtter den overordnede strategi.
- Strategien skal gøres operationel med mål og styring, således at man kan se, hvordan man kan bidrage i den sammenhæng.
- Man skal også have modet til at stoppe projekter, som ikke bidrager til strategien.

Hvad mener virksomhederne selv, at de kan gøre bedre?

Bedre til at estimere

Undersøgelserne viser, at både det offentlige og private mener, at de kan blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Se figur 7.

Hvad kan organisationen primært gøre bedre?
2012: n=84, 2013: n=50, 2014: n=81, 2015: n=86



Figur 7: Hvad kan organisationen primært gøre bedre? Kilde: 1strok

Mens det i 2012 og 2013 var et ønske, at direktører og chefer fik realisering af gevinster som personligt mål, er ønsket i 2014 at blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Denne tendens ser vi igen i 2015, dog vil man gerne i det offentlige have direktører og chefer får de samme mål, som er sat i business casen.

I vores dybdeinterview har vi fået opfattelsen 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. Der skal derfor

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1strok 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

skabes en kultur omkring at sammenligne realiserede og lovede gevinster - uden at det giver udfordringer i forhold til performancebedømmelse og karriere.

Mens mange organisationer har forskellige tiltag til at sikre, at omkostningerne er i kontrol, er næste udviklingstrin estimering af gevinsterne.

Undersøgelsens dybdeinterviews viste:

- Opfølgning af business casen – ikke mere rapportering, men fokus på, at forudsætningerne ikke skrider. Og hvis de gør, så tag de nødvendige beslutninger på baggrund af konklusion fra den nye business case.
- At uddybe gevinstrealiseringen (og anvende BC-modeller) i et samarbejde mellem fagområder og stabsfunktioner (økonomifunktion), således at begge parter får både model- og gevinstpotentialet indarbejdet og samtidig har realistiske forventninger til outcome.
- Mere opfølgning på ikke-økonomisk udbytte.

14

Udfordringer:

1strokes anbefalinger:

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Blive bedre til at estimere | <ul style="list-style-type: none">• Få skabt en kultur, som giver mulighed for at trække på hinandens erfaringstal, således at gevinster bliver reviewet af en bredere kreds.• Sikre opsamling af erfaringer for, hvordan omkostningerne faktisk blev – og i særdeleshed hvad fungerede i forbindelse med realisering af gevinster. Der er meget, man ikke kan forudse, men der er endnu mere erfaring, som ikke bliver givet videre. |
| <ul style="list-style-type: none">• Ledelsen bliver ikke målt på gevinsterne | <ul style="list-style-type: none">• Start med topledelsen – og gør det den vej igennem til en kultur.• Det er altid god latin indenfor gevinstrealisering, at målingerne er de samme, som ledelsen i forvejen ønsker at styre efter. |
-

2. Hvad var så de store forskelle fra sidste år?

Der er et øget fokus på emnet business case og gevinstrealisering – men vi ser også, at det offentlige går den forkerte vej.

Der er ingen tvivl, om at business case og gevinstrealisering er kommet mere og mere på agendaen. Det ses bl.a. gennem øget faglig aktivitet og en dagsorden inden for business case og gevinstrealisering med mere fokus på disruptive teknologier. I det offentlige er der over de seneste fire år sket et skred, så it-projektlederen typisk skriver business casen, og sluttelig at det er ikke længere størrelsen på projektet, som er undskyldningen for, om der skal udarbejdes en business case.

15

Øget aktivitet

De seneste år har vi oplevet et øget fokus på business cases og gevinstrealisering.

De store konsulenthuse er begyndt at markedsføre dette som et selvstændigt fokusområde – selvom om det har været en del af deres serviceydelser. Nogle konsulenthuse har sågar dedikerede afdelinger til alene at kunne supportere kunder, som skal have udfyldt den statslige business case model. Det er i sig selv tankevækkende, at man udvikler en model, hvor det kun er konsulenter som har kompetence til at udfylde den. I 1stroke hilser vi dette initiativ velkommen – for som vi ved jo, at når det regner på præsten, så drypper det på degnen.

KL har udgivet ”Høst de digitale gevinster – Direktionernes arbejde med gevinstrealisering på monopolbrud og rammearkitektur” fra juni 2015, som sætter fokus på realiseringen af gevinster fra de digitale initiativer. Staten har via Digitaliseringsstyrelsen udgivet en ny version af deres business case model, da man forsat ønsker at sikre, at projekterne indbringer de identificerede gevinster. Se mere i næste afsnit.

Vi i 1stroke har oplevet en stærkt signede interesse for vores kurser og konsulentytelser. Det skal muligvis også ses i lyset af bogen ”Mastering the Business Case”, som stifter af 1stroke Martin J. Ernst er medforfatter på. Vi har også set en øget interesse i at deltage i vores dybdegående interviews.

Det nye og hotte

Det helt hotte emne blandt lederne i dag er de ”disruptive” tiltag, hvor teknologier af samme art kan ødelægge kendte forretningsmodeller. Det kræver en re-tænkning af ”value proposition” og forretningsmodellen. Her har business casen en klar rolle, da den netop beskriver nye tiltag. Det er svært at forudse, hvad så radikale ændringer vil betyde for virksomheden. Dog ved vi, at der er kommet et nyt mantra ”æd dig selv, inden andre gør det”. Dvs. virksomhederne får nu øjnene op for, at vi står hele tiden over for en potentiel trussel. Flere organisationer opretter nu afdelinger, hvis eneste formål at finde ud, hvordan de kan disrupte sig selv. Dermed kan de finde ud af hvordan andre vil æde dem – og de kan gøre det selv før de andre gør det.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

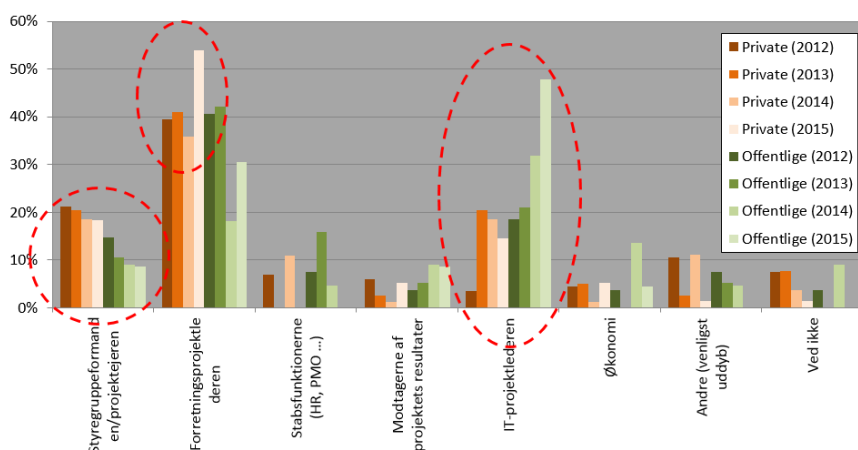
© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Af de knap så hotte business cases er fortsat de it projekter, hvor værktøjet udskiftes med et værktøj, som kan det samme. Mange organisationer bruger uforholdsmæssig meget tid på de såkaldte cost cases. Det vil sige uden nye features og en tilhørende adfærdsændring, er der ingen gevinster at hente (med mindre at driftsomkostningerne bliver reduceret væsentligt). Alligevel tilskriver nogle projektmodeller det som en forudsætning for en projektstart at finde finansielle gevinster. Dermed risikerer business casen at blive romantiseret med den konsekvens, at målene ikke kan realiseres. De romantiserede business cases kan aldrig nå de mål, som der står i den. Pengene skal findes alligevel, for CFO'en har indregnet dem i budgettet, så skal de hentes andre steder med skævvridning til følge.

De forkerte skriver business casen

Undersøgelsen viser, at business casens i det offentlige oftere og oftere skrives af it-projektlederen.

Hvem skriver typisk business casen i jeres organisation?
 2012: n=93, 2013: n=58, 2014: n=103, 2015: n=108



Figur 8:
 Hvem skriver typisk business casen i jeres organisation?
 Kilde: 1stroke

Figuren viser, at det er den offentlige it-projektleder og ikke styregruppeformanden, som skriver business casen. En tendens som er øget gennem de seneste to år på bekostning af forretningsprojektlederen og styregruppeformanden. Sidstnævnte er næsten usynlig her. Kun hver tiende business case skrives af styregruppeformanden. Det kan dog også skyldes, at business casen endnu ikke er et styringsværktøj forankret i forretningen, men noget som man skal lave jf. projektmodellen – og så lander aben hos it-projektlederen, for ellers kommer projektet ikke i gang. Det kan også henføres til, at vejledningen for statens business case model (se evt. video på <http://www.digst.dk/Styring/Hjaelp-og-kompetenceudvikling/Elaring/Elaring-til-bc>) siger, at det er projektlederens ansvar at udarbejde og kommunikere business casen.

Det har dog altid været god latin, at dem, som skal realisere gevinsterne og definere opgaverne, skriver business casen. Da business casen generelt handler om at skabe gevinster i forretningen ved hjælp af et værktøj (enabler) plus en blød forandring (adfærdsændring, organisationsændring mm.), bliver det svært at forestille sig en solid business case, når denne er udarbejdet af it-projektlederen.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

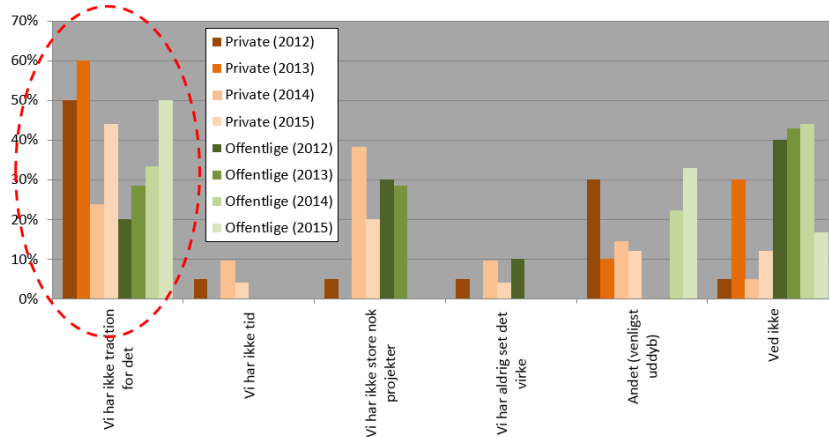
© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

I princippet er der ikke noget galt ved, at projektlederen skriver business casen. Men afstanden til styregruppeformanden bliver en udfordring. Med andre ord – det er set så mange gange, at business casen ikke indeholder de rigtige bidrag.

Ikke størrelsen ...

Nu er det ikke længere størrelsen på projektet, som er undskyldningen, men at ”man ikke har tradition for det”. Det er specielt i det offentlige, at flere og flere bruger dette som undskyldning. Den har før været relateret til størrelsen med direkte reference til, at business casen kun skulle udarbejdes for projekter over 10 mio. kr. Dertil har offentlige organisationer set værdien i, at alle projektet på en eller anden måde skal have en business case.

Hvad er den primære årsag til, at organisationen ikke anvender business casen som værktøj?
2012: n=30, 2013: n=17, 2014: n=30, 2015: n=31



Figur 9: Hvad er den primære årsag til, at organisationen ikke anvender business casen som værktøj? Kilde: 1stroke

Udfordringer:

- Business casen bliver skrevet af de forkerte

1strokes anbefalinger:

- Hvis ikke projektejer 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.

- Gevinstrealiseringen sker ikke

- Mål for gevinstejerne skal med, som en del af målkontrakten
- Der skal kun måles på de KPI-er, som ledelsen ønsker at drive sin virksomhed ud fra. Resten vil være spildt arbejde.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

3. Kan sektorerne lære af hinanden?

Staten har indført en rapporteringsmodel til rapportering af business cases og projekternes fremgang. En kompleks model, som gør forankringen svær.

Det har været en fast tradition i vores undersøgelse at se efter forskelle mellem det offentlige og private, og om sektorerne kunne lære af hinanden. Derfor skelner vi i vores grafer mellem stat, region, kommune eller øvrig statslig virksomhed.

18

Staten

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 mio. kr.

I budgetvejledningen for 2011 kom en række præciseringer og en ny skabelon, som var bygget op omkring forudsætningsdiagrammer og et meget avanceret regneark, hvor delen med årsag til opstart af projektet er skåret væk. Efteråret 2013 kom en opdateret version af modellen, som har været revideret i foråret 2015. Her udgik blandt andet den udskældte Monte Carlo-simulering, som skulle gennemføres for projekter over 60 mio. kr. I stedet er det nu muligt at medregne den samfundsmæssige gevinst samt en avanceret risikoberegning.

Ikke overraskende afslører vores undersøgelse en del modstand mod statens model, som brugerne vurderer kompleks og uoverskuelig. Undersøgelsen viser også, at man ikke ser klare forbedringer, når modellen ændres.

Det skal understreges, at statens business case model kun gælder for staten. Statens virksomheder (f.eks. DSB) samt regioner og kommuner er ikke pålagt at bruge denne model. I stedet opfinder de typisk deres eget rammeværk, som efterfølgende bliver implementeret. Dem, vi kender til, er langt mere lavpraktiske og simple og har derfor en god forankring i organisationen.

Vores undersøgelse behandler kun Statens It-råds model (og dens forgænger).

Modellen skal anvendes for statslige projekter over 10 mio. kr. og for programmer over 60 mio. kr. Det skal ses som en gateøvelse, hvor business casen skal afleveres i It-rådets model for at få lov til at køre videre. Efterfølgende bruges modellen til rapportering med angivne mellemrum. Modellen er bygget op i Excel, men bruges ikke som et traditionel Excel-ark, da bl.a. macro-programmering har gjort til det til en lille applikation.

Det har sine fordele. Brugere skal blot taste omkostninger eller andre informationer ind. Udregninger søger excel-arket for. Det er meget avanceret, men kan let gå hen og blive en sovepude for brugerne. Statens model understøtter flere scenarier, som er god latin.

Modellen er ikke god til udregning af selve business casen – blandt andet grundet rapporteringsdelen. Her rapporteres alene på de finansielle omkostninger. Dvs. operationelle gevinster uden finansiell påvirkning (f.eks. medarbejdertilfredshed) foregår andre steder. "One-off" gevinster, som f.eks. salg af bygning eller andet aktiv, kan ikke skrives ind i modellen.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Undersøgelsen viser enighed om, at business cases ikke kun bør anvendes for projekter over 10 mio. kr. Statens it-råd tilskynder også, at der skal laves en business case, men den nuværende model er for kompleks til, at man ønsker at bruge den.

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 scoopet lige under 10 mio. kr. og som kunne have stor fordel af at få udarbejdet en business case.

Regioner

Regionernes Sundheds-it (RSI) har udviklet en forretningsmodel for fællesregionale projekter, hvis formål er at definere de styringsmæssige, organisatoriske og økonomiske rammer for, hvordan regionerne samarbejder om initiering og eksekvering af nye projekter.

Business casen et centralt omdrejningspunkt i RSI's forretningsmodel og danner grundlaget for endelig beslutning om initiering af projekter. Skabelonen har fokus på projektets leverancer, milepæle, ressourceforbrug og økonomi, som de enkelte regioner skal bruge i forbindelse med fællesregionale tiltag.

RSI's business case indeholder kun fællesregionale dele af projekter, og det er nødvendigt at supplere og tilpasse business casen, så den stemmer overens med lokale forhold i de enkelte regioner.

Omdrejningspunktet for både forretningsmodellen og business case-modellen er regionernes fælles strategi for digitalisering af sundhedsvæsenet, som indeholder seks strategiske målsætninger:

- Vi gør det nemt for borgerne
- Vi gør det nemt for sundhedspersonerne
- Sikker og stabil drift
- Mest ud af ressourcerne
- Sammenhængende patientforløb
- Partnerskab med klare aftaler

For at leve op til de strategiske målsætninger har regionerne identificeret en række pejlemærker. De udmønter sig i flere konkrete investeringsprojekter, hvor business casen og gevinstrealiseringen spiller en væsentlig rolle for beslutningen om at udbrede løsninger fra en region til alle.

Udover de fællesregionale tiltag arbejder de enkelte regioner selvstændigt med business cases og gevinstrealisering.

Region Hovedstaden har beskrevet deres tilgang til business casen i deres projektmodel med fokus på finansielle resultater og øvrige forretningsmæssige konsekvenser ved projekter

Region Sjælland iværksatte medio 2015 udviklingen af en Business case-model, der skal understøtte regionens mulighed for at træffe beslutninger med et samlet økonomisk perspektiv. Læs mere på Region Sjællands hjemmeside.

Region Midtjylland har samlet en række nøglespørgsmål på deres hjemmeside, der skal besvares for at opstille en solid business case.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Kommuner

Den kommunale sektor er efterhånden blevet vant til at udarbejde business cases i forbindelse med tilrettelæggelse og gennemførelse af projekter, som oftest fokuserer på investeringer i ny it og velfærdsteknologi. På trods af en større ensartethed i kommunernes opgaver, er der stadig store forskelle på håndtering af projekter. Lokale forhold vil ofte besværliggøre en egentlig fælleskommunal business case model – og en lokal tilpasning vil altid være nødvendig.

KL har udarbejdet en række vejledninger, skabeloner og standarder, som kommunerne kan anvende i forbindelse med udviklingen af business cases. Indholdet i KL's business case-skabelon er need to have, og forudsætter derfor, at den enkelte kommune selv supplerer og tilpasser modellen til behov og ønsker.

Formålet med KL's business case er at styrke kommunens fokus på og arbejde med gevinstrealisering. Business casen er en forudsætning for gevinstrealisering, da den kvantificerer problemer, forudsætninger og potentialer og sikrer en balance mellem investering og gevinst, så både effektivitet og kvalitet tilgodeses.

Ambitionerne rækker, som vi ser videre end til et godt beslutningsgrundlag. Snævert økonomisk råderum og ønsket om "mest muligt for pengene" er den gennemgående dagsorden. Gevinsterne fra investeringerne skal høstes, hvilket kræver ændringer i organisationens arbejdsgange mv.

Det er helt almindeligt at indarbejde gevinster forlods i budgetterne. Det er også almindeligt, at ikke alle investeringens gevinster realiseres, men at besparelserne hentes ved at skære i fedt fra andre dele af budgettet. Der er altså ikke altid en snorlige sammenhæng mellem business casens forudsætninger om forandring, og det der reelt implementeres i organisationen.

Tilsvarende er der inden for digitalisering og velfærdsteknologi en række nationale initiativer, der har gennemslag på regionalt og lokalt niveau. Initiativer og besparelser aftales centralt i de årlige økonomiforhandlinger langt fra det lokale niveau. Lokalt forestår så en oversættelsesopgave, hvis business casen skal give mening, og gevinsterne realiseres.

KL behandler en række af disse udfordringer i KL-analysen: "Høst de digitale gevinster – Direktionernes arbejde med gevinstrealisering på monopolbrud og rammearkitektur" fra juni 2015. Publikationen henvender sig til kommunale topledere og ledere, der arbejder for at øge den digitale modenhed, herunder at realisere gevinster i bred forstand. En af publikationens væsentlige pointer er, at gevinstrealiseringen er en holdindsats på tværs af organisationen og kræver et tæt samarbejde mellem linjeledelsen og digitaliseringsenheden. Et samarbejde med kerneopgaven i fokus og et gevinstansvar hos linjeledelsen.

Det er vigtigt at anvende en struktureret fremgangsmåde og de rigtige værktøjer, så der skabes et gevinstoverblik og en klar og fælles forståelse af kravene til organisatorisk forandringsparathed og forandringsledelse. Der skal også være klarhed om, hvilke mål der ønskes opnået (to-be) og de forudsætninger, der skal være opfyldt, herunder hvilken baseline (as-is) der er udgangspunktet, når forandringen sættes i gang. Med disse værktøjer og aktiviteter vil den digitale modenhed øges og gevinstrealisering blive en disciplin, der kan mestres på linje med det at udarbejde business-case dokumenter.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Udfordringer:**1strokes anbefalinger:**

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Udbredelsen af standardmodeller bør styrkes | <ul style="list-style-type: none"> • Brug mere krudt på at få de anbefalede/obligatoriske modeller ud over rampen i form af uddannelse • Tydeligere kommunikation af, hvordan projekter i det offentlige kan bruge modellerne positivt • Tydeligere kommunikation af, hvordan modellerne ændre sig. |
|---|--|
-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Regnearket er til rapportering | <ul style="list-style-type: none"> • Skab en sammenhæng mellem gevinstoverblikket og regnearket • Der bør skabes et fokus på at styre projektet både med hensyn til omkostninger og gevinster. • Statens model siger, det store arbejde ligger i analysefasen – det bør faktisk frontloades meget mere. |
|--|--|
-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Der bliver i princippet brugt tre modeller: <ul style="list-style-type: none"> ○ En for staten ○ En for regionerne (RIS) ○ En for kommunerne (KL). | <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Benefit Management fra England er best practise, så man kan lige så godt lære af det fra starten af. • Igen: Uddannelse ... |
|--|---|

4. Hvad gør de bedste?

Baseret på undersøgelsens interviews samt vores erfaringer fra et stort antal projekter og programmer, opnås gevinstrealisering bedst hvis:

- *Projektet har klare mål*
- *Business casen er forankret højt og bredt*
- *Løsningen som helhed er kendt og accepteret*
- *"Projektet" slippes først, når målene er nået*
- *Der er skabt en værdibaseret kultur*

Programmerne/projekterne/aktiviteterne har behov for at opnå mål – de opnår det også

Det lyder rudimentært, men man skal opstille et mål for at nå et mål. Business casen er dokumentet, som beskriver hvilke mål, man ønsker at opstille – og prisen for at opnå målet. Derfor er det logisk, at hvis en direktør har sin bagdel på kogepladen, når han også målet. Uanset om der er etableret en formel business case eller ej.

De bedste virksomheder til gevinstrealisering er også dem, som bedst forstår at finde projekter med mest potentiale. Nogle kalder det også "Must win battles". Virksomhedens øvrige projekter bliver set som opgaver med en omkostning, som ikke nødvendigvis skal have en business case med en positiv ROI. Det kunne f.eks. være projekter inden for it-infrastruktur eller lovkravsprojekter, hvor der nogle gange bliver brugt for meget tid på at udarbejde en business case.

Husk derfor:

- Projektet har klare mål, som kan være både økonomiske og ikke-økonomiske. For offentlige organisationer kan det også være relevant at tage de samfundsøkonomiske i betragtning.
- Når business casen er modnet så meget, at generelle beregninger, benchmark og trends er omregnet til konkrete tal, der gælder helt specifikt for de dele af organisationen, som skal realisere gevinsterne.

Høj og bred forankring

Business casen skal være forankret højt – eller præcis så højt, at den er skabt af den direktør eller chef, som skal opnå noget med business casen. Som tidligere nævnt er it-projektlederen ikke den rigtige, da han typisk ikke kender til de forandringer, man ønsker i organisationen. Derfor skal business casen dikteres af direktøren og chefen for det område, hvor man ønsker at skabe målene.

Samtidig skal business casen forankres bredt, så den bliver accepteret af de interessenter, der har en rolle i gevinstrealiseringen. Det nytter ikke at skrive en business case, hvis man dybest set ikke har rygdækning til den forestående forandring.

Både den høje og brede forankring kræver et løbende fokus, så den nødvendige forandring sker. Og hvis den ikke sker, skal behovene for uddannelse og håndtering af eventuel modstand mod forandring vurderes og gennemføres.

Husk derfor:

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

- Business casen skal være forankret højt og bred. Dvs. have topledelsens såvel som linjeledelserne og relevante medarbejderes opmærksomhed.
- Topledelsen har løbende fokus på forandringsledelse i forbindelse med business casens implementering, herunder behovene for uddannelse og håndtering af eventuel modstand mod forandring.

Løsningen som helhed er kendt og accepteret

Virksomheder, der klarer sig godt, har et klart mål og en klar leverance, som er kommunikeret ud til alle. Derved får man alle til at trække i den rigtige retning. Det lyder banalt, men alt for mange business cases bliver ikke realiseret, fordi deres mål ikke er kommunikeret – med risiko for at andre i organisationen ikke arbejder mod projektets mål.

Husk derfor:

- Løsningen og business casen inkl. gevinstrealiseringsplanen, som helhed er kendt og accepteret blandt de ansvarlige og involverede.
- Der er klar kommunikation om, hvad gevinsterne skal anvendes til, og hvordan de skal fordeles
- Når alle relevante ledere og medarbejdere er informeret om og forstår, hvilke organisatoriske forandringer, eksempelvis nye arbejdsgange, efteruddannelse, ændret bemanning mv. business-casen forudsætter og indebærer.
- At dialog med interessenter i hele værdikæden, dvs. samarbejdspartnere, leverandører og kunder samt brugere udvider perspektivet for business casen og dermed potentialet for gevinster.

”Projektet” slippes først, når målene er nået

Det sker alt for tit, at projektorganisationen bliver opløst meget hurtigt efter, at værktøjerne er implementeret. Også lang tid før, at selve adoptionen af de nye værktøjer er tilendebragt.

Igen er der en reference tilbage til forankringen af business casen og gevinstrealisering. Det skal ligge i linjeorganisationen/forretningen – ikke i projektet.

Dem, som klarer sig bedst, har fulgt gevinstrealisering helt til døren ved at forankre gevinstrealiseringen og har ikke sluppet den, i det øjeblik projektorganisationen blev opløst.

Husk derfor:

- ”Projektet” slippes først, når målene er nået, og derfor skal ansvaret for opfølgning på gevinstrealiseringen være overdraget til linje- eller stabsorganisationen.

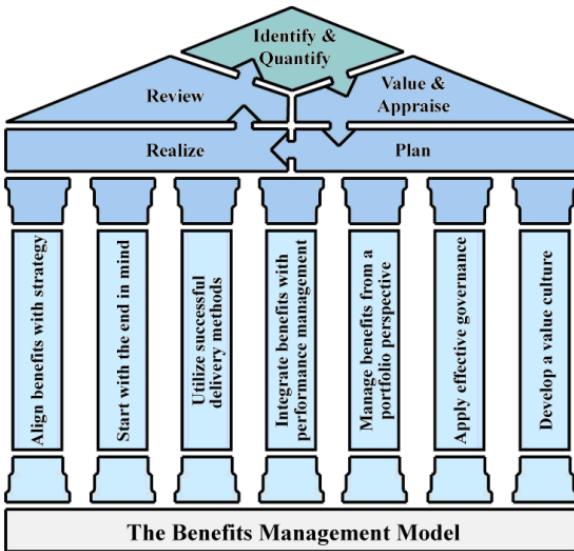
Man har skabt en værdibaseret kultur

Hvad betyder det?

- Man bruger tid på det, som skaber værdi ... dvs. man stopper også projekter, som ikke har en klar business case.
- Man lærer af sine fejl – herunder også at opsamle viden om sin forretning til efterfølgende brug.
- Man inkluderer Benefit Management som en del af stabsfunktionerne. Se figur 10.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.



Figur 10: Benefit Management. Kilde: Jenner (2011)

Der er skabt en værdibaseret kultur:

- Når (top)ledelsens opfølgning skifter fokus fra alen lange projektlister til opfølgning baseret på oversigter over gevinstporteføljen.
- Når der er fokus på opfølgning og behov for ændringshåndtering

Appendiks: Hvordan har vi udarbejdet denne undersøgelse?

De seneste fire år har 1stroke undersøgt brugen af business cases i private og offentlige virksomheder. Sammenlagt har vi fået 750 besvarelser via spørgeskemaer og interviews, hvoraf der er over 100 dybdeinterviews.

Det giver os et solidt grundlag for dels at give en status på danske virksomheders brug af business cases, og dels spotte trends inden for området.

Metode

Den første undersøgelse blev gennemført i 2012. Arbejdet blev indledt med opstilling af hypoteser og udarbejdelse af spørgeskemaet, indsamling af besvarelser og afsluttet med opfølgende interview og rapportskrivning. Samme metode er brugt i 2013, 2014 og 2015.



Figur 11: Hvert år blev den samme fremgangsmåde gennemført. Kilde: 1stroke

Det har været vigtigt ikke at ændre radikalt på spørgerammen, så resultaterne kunne sammenlignes fra år til år. Der har dog været en række spørgsmål omkring tidsforbrug, som måtte udgå grundet stort frafald i besvarelserne. Ligesom spørgsmål om Finansministeriets Business Case model blev justeret, da denne model er forældet. Rettelserne blev primært foretaget i 2013. I 2015 blev der rettet lidt omkring besvarelser fra det offentlige, så vi kan skelne mellem svar fra stat, region og kommuner. Spørgeskemaet blev sendt ud online via Surveygizmo.com og var åbent for besvarelser i 2-3 måneder.

I spørgeskemaet gav vi mulighed for, at respondenterne kunne deltage i et opfølgende møde, hvor undersøgelses tal kunne diskuteres og tolkes. Sammenlagt har vi gennemført over 100 dybde-interview, hvor vi har fået nuanceret tal og udsagn fra spørgeskemaet.

Respondenter

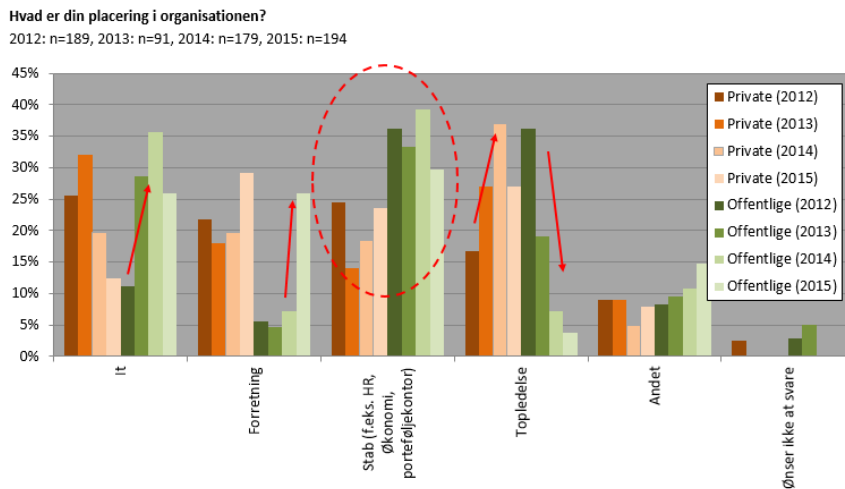
Besvarelserne fordeler sig pænt de første par år med ca. 1/3 fra det offentlige og 2/3 fra det private, hvor imod de seneste to år hedder fordelingen 20 % er fra de offentlige og 80 % fra de private. Inden for det offentlige er ca. 50 % deltagere med ansættelse i staten.

Inden for det private er det hovedsagligt besvarelser fra ansatte inden for It & tele samt Finans & forsikring.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

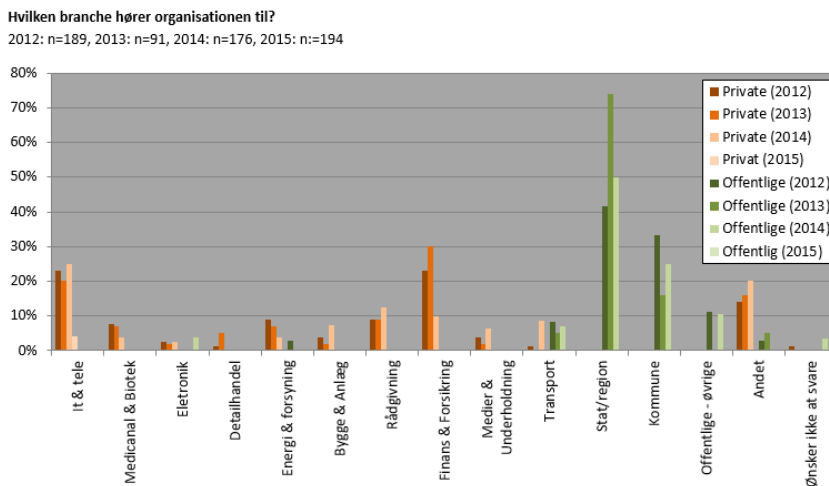
© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

De private respondenter har en god organisatorisk spredning, og andelen med topplacering øges. Respondenter fra det offentlige er i stigende grad koncentreret omkring it på bekostning af topledelsen.



Figur 12: Hvad er din (respondentens) placering i organisationen? Kilde: 1stroke.

Det er for tidligt at vurdere, om det er en tilfældighed, at topledelsen – ifølge vores undersøgelse – i mindre grad koncentrerer sig om business case og gevinstrealisering, eller om det blot er tilfældigt, at de, som har ønsket at svare på undersøgelsen, blot har større og større it-baggrund.

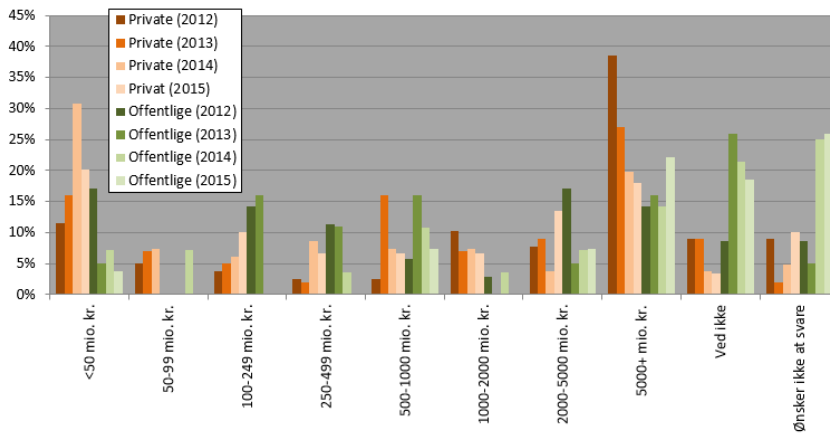


Figur 13: Hvilken branche hører organisationen til? Kilde: 1stroke

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

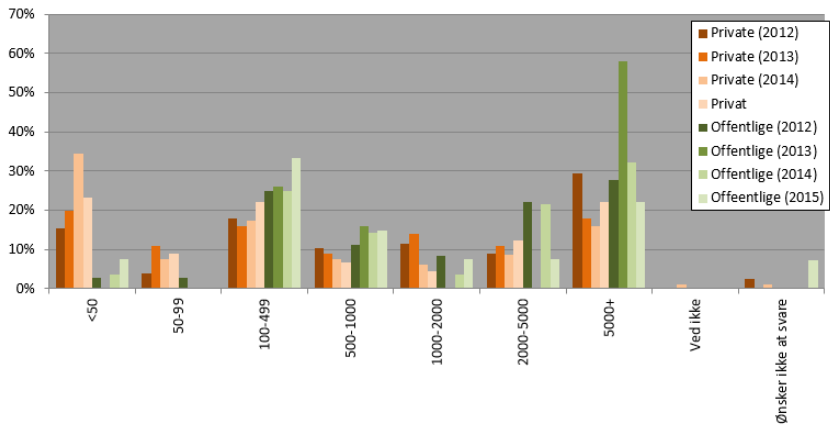
© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

Hvor stor er den årlige omsætning? / Hvor stor er den årlige bevilling?
 2012: n=189, 2013: n=91, 2014: n=176, 2015: n=194



Figur 14: Hvor stor er den årlige omsætning? Kilde: 1stroke

Hvor mange ansatte er I i organisationen?
 2012: n=189, 2013: n=91, 2014: n=176, 2015: n=194



Figur 15: Hvor mange ansatte er I i organisationen? Kilde: 1stroke

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

Appendiks: Kort introduktion til business case og gevinstrealisering

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 interessenter.

- Martin J. Ernst

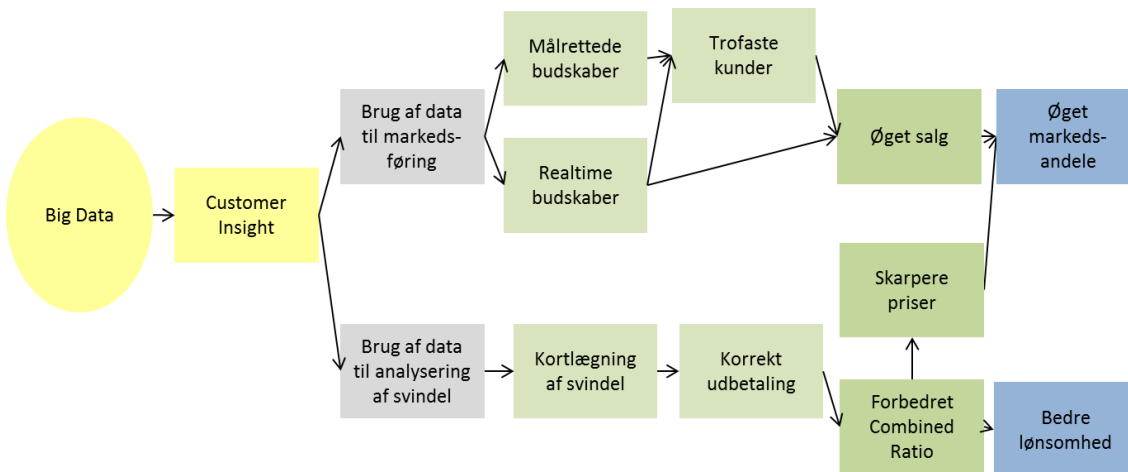
Historisk har man set "business case" som en nødvendig leverance for at få lov til at starte et projekt. Men det er en udbredt misforståelse, at en business cases kan skrives uden organisatorisk forankring. Uden forankring ingen gevinstrealisering.

Forankringen skal sikre, at alle interessenter kender vejen til målet og er bevidste om indsats, ressourcer og risici.

Med andre ord - business casen er et af instrumenterne i Benefit Management, som også tæller produkter som gevinstoverblikket, gevinstdatabasen, gevinstbeskrivelser, gevinstrealiseringsplanen, gevinstrealiseringen gevinstrapportering etc.

Hjertet i business casen er gevinstoverblikket, fordi det skaber en sammenhæng – også kaldet en kausalitet – mellem instrumentet/værktøjet (enabler), den nødvendige forandring, de skabte gevinster (herunder effekt på operationelle KPI'er og regnskaberne) hele vejen til den overliggende strategi.

Eksempel på et sådan gevinstoverblik er vist i figur 16. Denne valgte diagrammeringsform er taget fra Bradley (2010), som beskrevet i figur 17.



Figur 16: Eksempel på gevinstoverblik for big data i forsikringsselskab. Kilde: 1stroke

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

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

Husk de negative gevinster ...!!

Figur 17: Forklaring af diagrammeringsformen, gevinstoverblik. Kilde: Bradley (2010).

Instrumentet (også kaldet værktøjet og enabler) kan spænde fra it og forretningsgange til love, broer, toge og biler. Vigtigt er her at tænke i den funktion (feature), som instrumentet har – og hvordan det vil bidrage til gevinsterne.

Gevinstoverblikket kan findes i mange diagrammeringsformer. Staten opdeler f.eks. sine gevinster inden for samfundsforbedringer, kvalitetsforbedringer og finansielle gevinster. Det giver god mening for staten og det offentlige, mens andre organisationer har brug for andre opdelinger eller strukturer.

Forretningsforståelsen er nødvendig for at definere gevinstoverblikket, så der bliver en realistisk sammenhæng mellem mål og midler. Kender man ikke sin forretning, så ved man heller ikke, hvordan den kan ændres og optimeres. Denne forretningsforståelse kaldes også *Business Management*.

Instrumentet giver ikke automatisk gevinsterne, men skal understøttes af en adfærdsændring i organisationen. En god business cases kræver, at du kender dine interessenter, så du ved, hvordan de vil håndtere de krævede forandringer. Arbejdet med business cases og i særdeleshed gevinst-realiserings kalder derfor også på disciplinerne: *Stakeholder Management* og *Change Management*.

Med et klart gevinstoverblik afsløres også risici ved processen/projektet – og projektgruppen bør diskutere risikoens størrelse og håndtering. Det kaldes også *Risk Management*.

En business case er altså meget mere end blot implementeringen af et instrument. Derfor bør der ved estimering af business cases indgå tre typer af omkostninger:

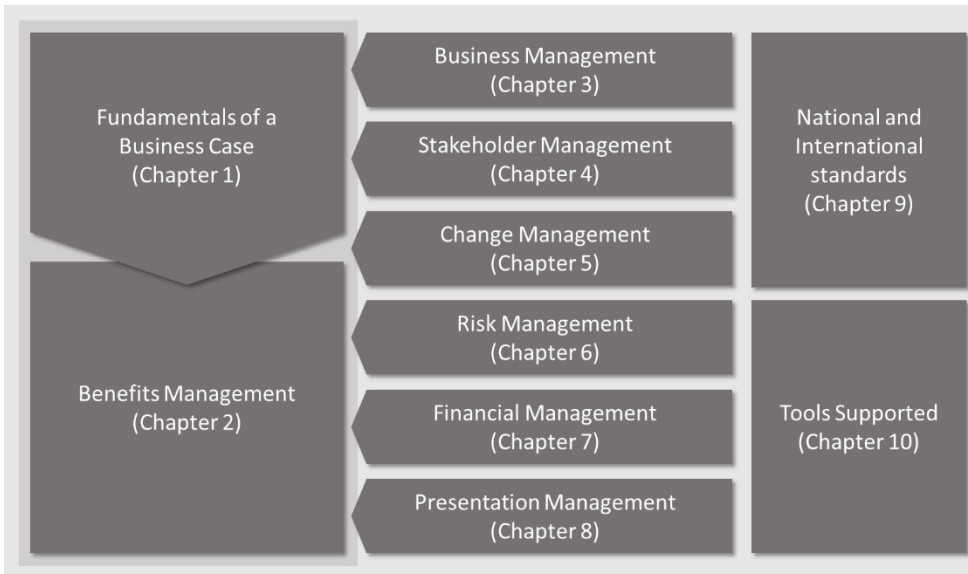
- Implementeringsomkostninger (instrument/enabler)
- Realiseringsomkostninger
- Målomkostninger

Både estimering af omkostninger og gevinster er centrale dele af den traditionelle business case. Dette kaldes også *Financial Management*.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.

I februar udkom bogen *Mastering the Business Case*, som samler viden om business case og gevinstrealisering ved at bruge ovennævnte strukturer. Bogen består af ti kapitler, der beskriver de forskellige faser i arbejdet business cases og gevinstrealisering – se nedenstående figur:



Figur 18: Overblik over business case og gevinstrealisering. Kilde: *Mastering the Business Case* (by Klaus Nielsen & Martin J. Ernst).

Bogen ”*Mastering the Business Case*” blev anmeldt i august-udgaven af *Djøfbladet* af chefkonsulent Carsten Nielsen fra *Djøf*, som tager godt imod bogen.

”Forfatterne Klaus Nielsen og Martin J. Ernst har med bogen ”*Mastering the Business Case*” fra Varius Forlag skrevet en grundig guidebog om, hvordan organisationer kan anvende business casen som aktivt styringsværktøj til at understøtte gevinstrealiseringen. Der er en meget fin kobling mellem teori og praksis” – Carsten Nielsen, Chefkonsulent hos *Djøf*

Bogen er udgivet af Varius Forlag og er en kulmination på forfatternes mangeårige erfaring med danske organisationers brug af business casen. Den er desuden skrevet på baggrund af input fra studerende på IT-Universitetets masterfag ’Business Cases’ og ikke mindst 1strokes årlige business case undersøgelse, som har afdækket et behov for en ny og forbedret tilgang til arbejdet med business casen og Benefit Management.

Læs mere på businesscase.dk eller masteringthebusinesscase.com.

Ekstra: Kort om 1stroke

Vi hjælper vore kunder med at få succes og skabe holdbare resultater, der kan ses på bundlinjen.

Som uafhængige rådgivere driver vi i 1stroke forretningsorienterede programmer og projekter på vegne af vore kunder - i respekt for helheden med fokus på opgaverne og de forventede resultater.

Vores implementeringsmetode og værktøjer bygger på mange års praktisk erfaring i marken og arbejder bevidst med forventningsafstemning, konsekvensanalyse og engagering af nøgleinteressenter samt direkte involvering af berørte ledere og medarbejdere.

Vi ønsker at styrke kundens konkurrenceevne gennem viden om og praktiske færdigheder i:

- Brug af business cases som operativt styringsværktøj med klart link til strategien
- Forandringsledelse og organisatoriske omstillingsprocesser
- Forankre gevinstrealisering i den daglige drift.

Bag navnet "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: pro-jectae".

Som konsulenter skal vi være et mentalt skridt foran vore 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!

5 års fødselsdag

1stroke blevet startet i august 2010 af Martin J. Ernst efter, at han havde udstået sin læretid hos konsulenthuse som Accenture, PwC, IBM og Implement. Martin er desuden også kursusansvarlig for faget "Business case" på IT-Universitetet. I dag er vi otte tilknyttet til 1stroke, og vores målrettede indsats med at sætte business case og gevinstrealisering på dagsorden samt udgivelsen af bogen "Mastering the Business case" har skabt os et solidt fundament for fremtiden. Vi glæder os til 2016 og årene fremover.

Businesscase.dk

1stroke står også bag sitet businesscase.dk, hvor skabeloner, artikler og andet relevant materiale også lægges op.

Danskernes brug af business case og gevinstrealisering

© 1stroke 2012, 2013, 2014, 2015. Undersøgelsen må gengives med klar kildehenvisning.