



Danskernes brug af business case og gevinstrealisering 2014

1stroke ApS

Gammel Kongevej 1, 1610 København V

Telefon: 8851 0222

E-mail: info@1stroke.dk

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
1. Indledning	3
2. Hvordan har vi gennemført undersøgelsen?	5
3. Kort introduktion til business case og gevinstrealisering	8
4. Business casens tre liv.....	11
5. Potentiallet udebliver	15
6. Hvad mener virksomhederne selv, at de kan gøre bedre?	19
6. Kan sektorerne lære af hinanden?	21
7. Hvad gør de bedste?	23
8. Lidt om 1stroke	25

1. Indledning

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 tredje i rækken, og i alt har 500 respondenter og interviews bidraget til denne rapport. Os bekendt har der ikke været andre i Danmark, som har fulgt organisationernes brug af business cases så tæt.

Kunne vi så se en trend? Ja – vi kan se følgende tendenser:

- Flere og flere 'forkerte' skriver business casen. Topledelsen i det private har i stigende grad fokus på business cases, mens det i højere grad er it-projektlederen i det offentlige, som skriver business casen.
- Man ønsker at blive bedre til at estimere gevinster og omkostninger fremfor at holde chefer op på det, som står i business casen.
- Det offentlige mener, at de er blevet dårlige til at realisere gevinster beskrevet i business casen.

Ellers så vi en konsolidering af resultaterne fra tidligere år. Nemlig, at:

- Business casen har tre liv, men meget tyder på, at det tredje liv har trange kår. Det skyldes bl.a. forkert forankring af gevinstrealiseringen.
- Mange business cases er ikke i tråd med organisationens overordnede strategi
- De forkerte skriver business casen, hvilket betyder, at det reelle potentiale ikke bliver dokumentet.
- Potentialet for mange business cases er baseret på procesforbedringer, som har svært ved at blive realiseret.
- Staten har indført en rapporteringsmodel til rapportering af business cases og projekternes fremgang. En kompleks model som gør selve forankringen og det daglige arbejdet svært.

Baseret på interview fra undersøgelserne 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
- Man har skabt en værdibaseret kultur

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-Universitet, som blev ved med at holde mig skarp.

Tak til Ditte Brammer, min søde hustru, for at gøre min kommunikation endnu skarpere, så jeg holder fokus.

1stroke planlægger at foretage en fjerde udgave af denne undersøgelse i 2015.

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
Frank Olesen, Direktør, KMD. Tidl. CEO, DSB Vedligehold A/S
Henrik Jeppesen, Section Manager, IT Strategic Program Support, RSA Scandinavia
Jan Marup, Tidl. Projektportefølje Manager, Øresundsbroen
Jannik Wrona, Projektchef, Politiet
Jesper Brøgger Andersen, Specialkonsulent, Køge Kommune
Jimmy Kevin Petersen, Tidl. kontorchef, borger.dk, Digitaliseringsstyrelsen
Johan Hildebrandt, Head of Business Support HQ, Coloplast
Klaus Pedersen, CFO, Chr. Hansen A/S
Lars Vad Jensen, Tidl. Specialkonsulent, Digitaliseringsstyrelsen

Mads Nørgaard Jørgensen, Specialkonsulent, Digitaliseringsstyrelsen
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, Online manager, PensionDanmark
Peter Glæsel, Head of Division, Business Registers & IT, Danmarks Statistik
Peter Kirkegaard, VP, Hempel A/S
Rasmus Rytter, Porteføljestyrelse, BaneDanmark
Rie Bau Lassen, Projektportefølje konsulent, Alm. Brand
Theis Thulin, IT Business Partner, Diversey
Tim Valbøll, Programme Director, Arriva
Torben Finnemann, Projektdirektør, SDC.
Torsten Larsen-Seul, Koncernøkonomidirektør, Parken Sport og Entertainment
Tue Sjøntoft, CFO, Hoffmann.
Vivian Thomsen, Projekt portefølje chef, DONG

2. Hvordan har vi gennemført undersøgelsen?

De seneste tre år har 1stroke undersøgt brugen af business cases i private og offentlige virksomheder. Sammenlagt har vi fået 500 besvarelser via spørgeskemaer og interviews, hvoraf der er 60 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 og 2014.



Figur 1: 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.

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 ca. 60 dybde-interview, hvor vi har fået nuanceret tal og udsagn fra spørgeskemaet.

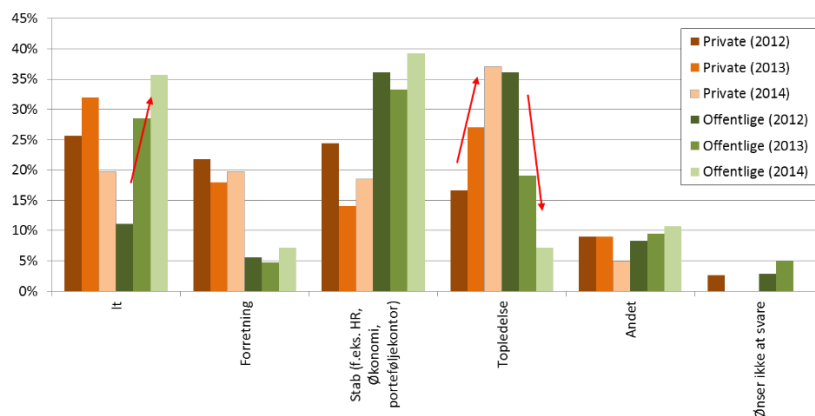
Respondenter

Besvarelserne fordeler sig pænt med ca. 1/3 fra det offentlige og 2/3 fra det private. Inden for det offentlige er størstedelen deltagere fra stat, region og kommuner. Ca. 10 % er fra statslige ejet virksomheder.

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

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.

Hvad er din placering i organisationen?
2012: n=189, 2013: n=91, 2014: n=179

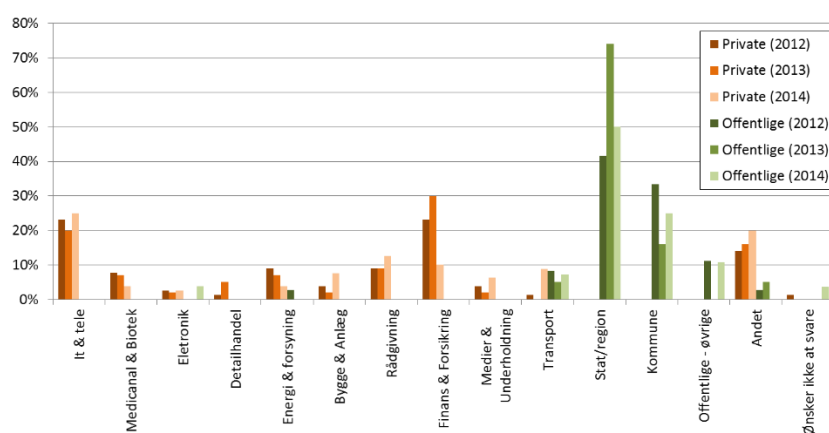


Figur 2: Hvad er din (respondentens) placering i organisationen? Kilde: 1stroke.

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 en større og større it-baggrund.

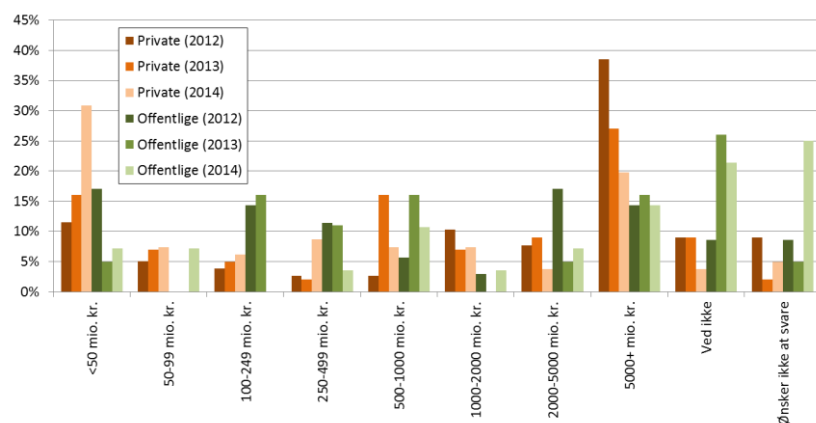
Det har været vores håb, at kunne "slice and dice" for at se, om der var bestemte trends inden for industrier. Det regner vi med at kunne næste år, hvor vi forhåbentligt vil have et betydeligt større talmateriale tilgængeligt.

Hvilken branche hører organisationen til?
2012: n=189, 2013: n=91, 2014: n=179



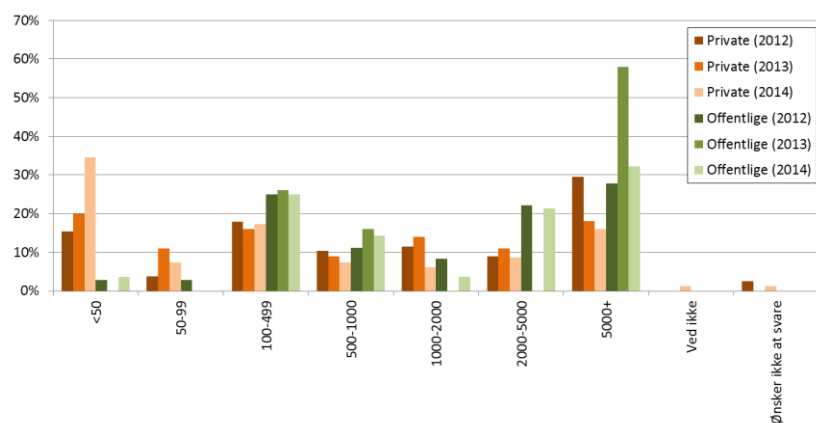
Figur 3: Hvilken branche hører organisationen til? Kilde: 1stroke

Hvor stor er den årlige omsætning? / Hvor stor er den årlige bevilling?
2012: n=189, 2013: n=91, 2014: n=179



Figur 4: Hvor stor er den årlige omsætning? Kilde: 1stroke

Hvor mange ansatte er I i organisationen?
2012: n=189, 2013: n=91, 2014: n=179



Figur 5: Hvor mange ansatte er I i organisationen? Kilde: 1stroke

3. 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

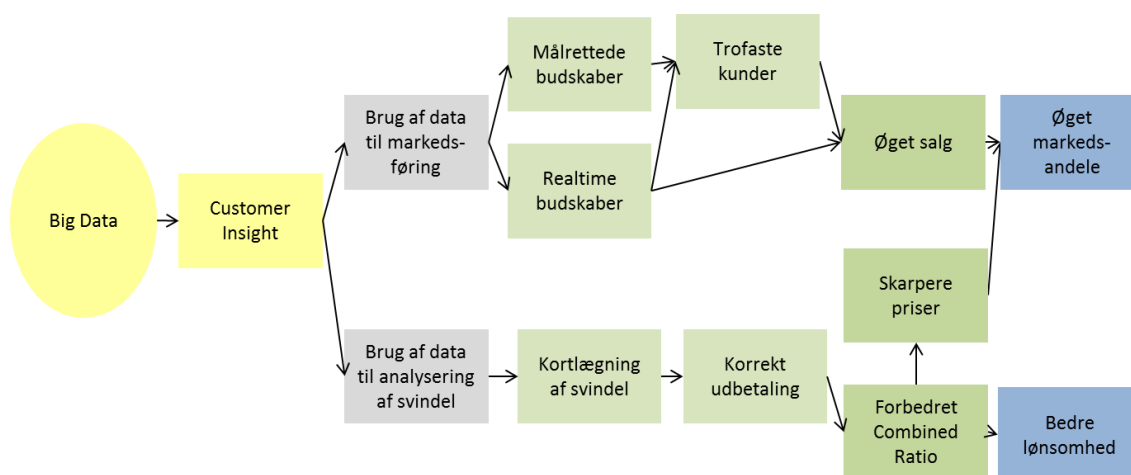
Historisk har man set "business case" som en nødvendig leverance for at få lov til at starte et projekt. Men det er en udbredt misforståelse, at en business cases kan skrives uden organisatorisk forankring. Uden forankring ingen gevinstrealisering.

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.

Se nedenstående eksempel på et sådan gevinstoverblik. Denne valgte diagrammeringsform er taget fra Bradley (2010).



Figur 6: Eksempel på gevinstoverblik for big data i forsikringselskab. Kilde: 1stroke

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 7: 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 fx 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 interesser, så du ved, hvordan de vil håndtere de krævede forandringer. Arbejdet med business cases og i særdeleshed gevinstrealisering kalder derfor også på disciplinerne: *Stakeholder Management* og *Change Management*.

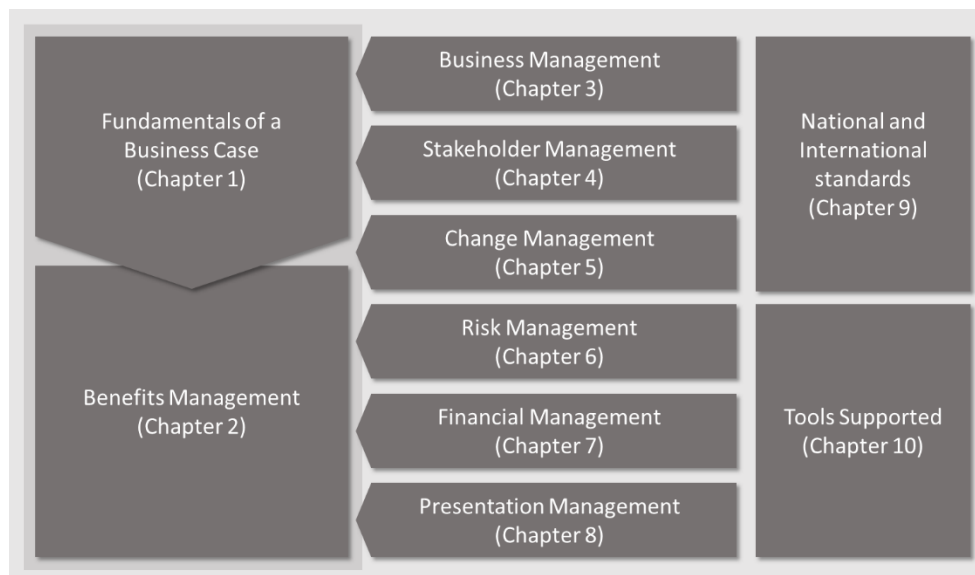
Med et klart gevinstoverblik afsløres også risici ved processen/projektet – og projektgruppen bør diskutere risikoens størrelse og håndtering. Det kaldes også *Risk Management*.

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*.

Til januar udkommer 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 8: Overblik over business case og gevinstrealisering. Kilde: Mastering the Business Case (by Klaus Nielsen & Martin J. Ernst).

Læs mere på masteringthebusinesscase.com.

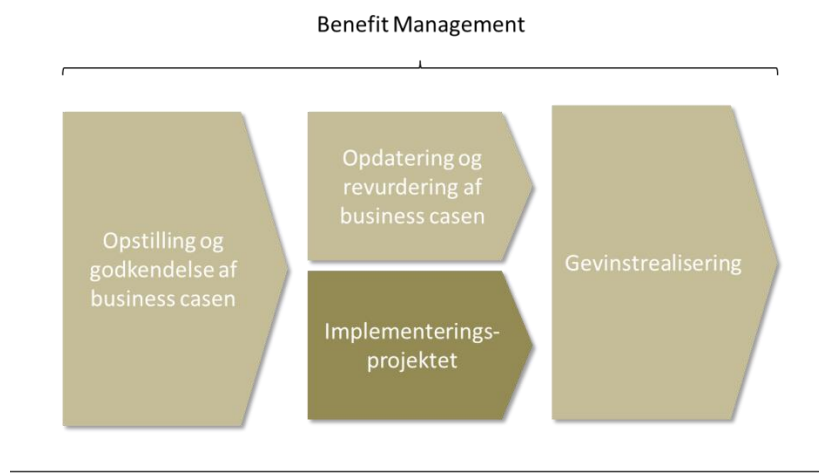
4. Business casens tre liv

Business casen har tre liv, men meget tyder på, at det tredje liv har trange kår. Det skyldes bl.a. forkert forankring af gevinstrealiseringen.

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 9.



Figur 9: Business cases tre liv. Kilde 1stroke

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.

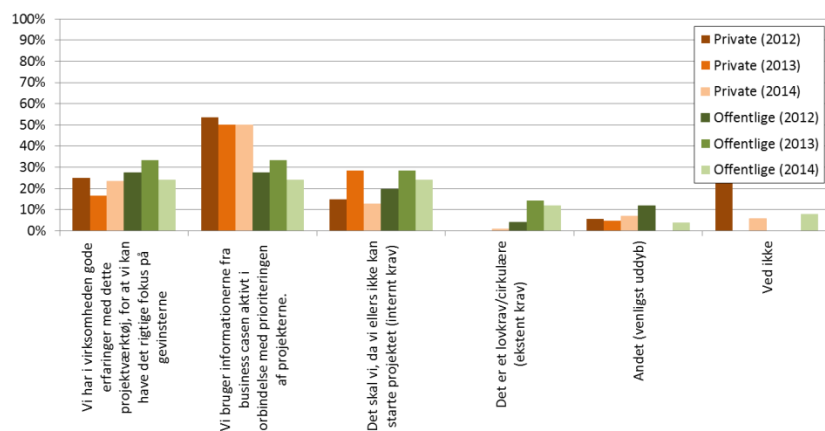
Vores undersøgelse har vist, at det første liv er let – altså før implementeringen. Business casen får ofte et romantisk skær over sig, fordi det er skrevet til skuffen, og ingen følger op på indholdet.

Undersøgelsen viser, 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 det skyldes, at virksomheder, som ikke arbejder med business cases, ikke deltager i undersøgelsen.

Kort fortalt viser undersøgelserne, at:

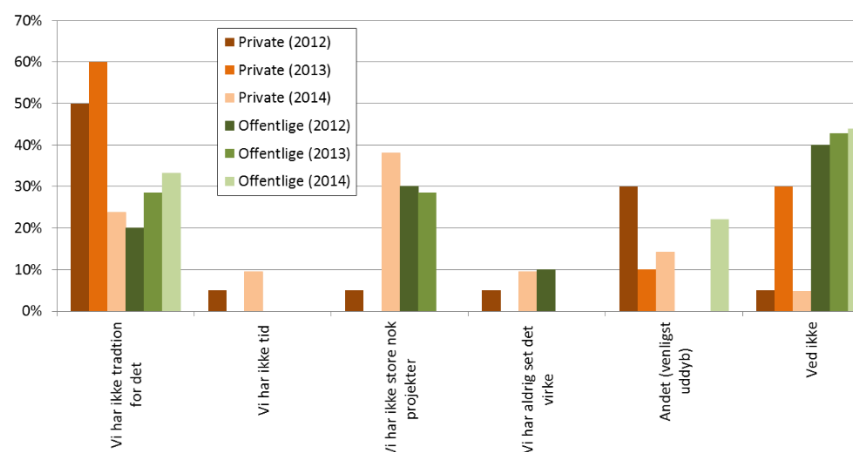
- Kun hver tredje tilkendegiver, at de bruger business cases gennem projektets tre faser
- Langt de fleste har en delvis brug af business cases
- I det offentlige er det typisk projektets størrelse, som afgør brugen af business cases
- I det private er det typisk behovet for et beslutningsoplæg, som 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



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

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



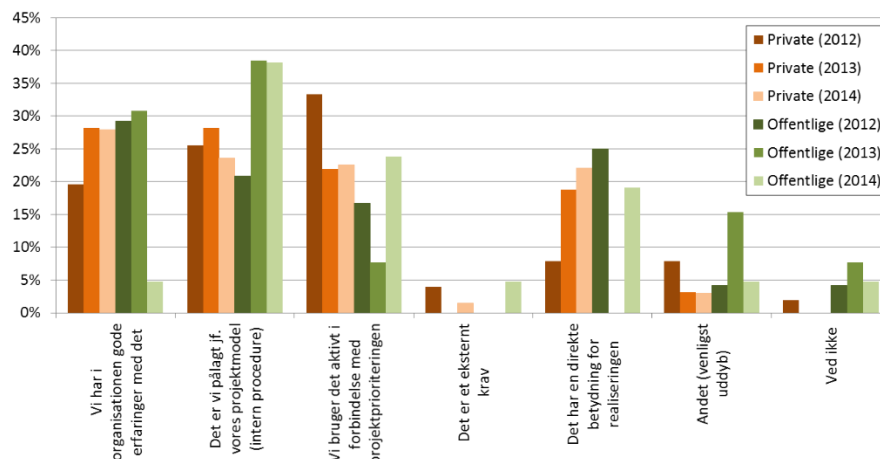
Figur 10: Hvad er den primære årsag til, at organisationen ikke anvender business casen som værktøj? Kilde: 1stroke

Besvarelsene 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.

Under implementeringen bruges business casen primært 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.

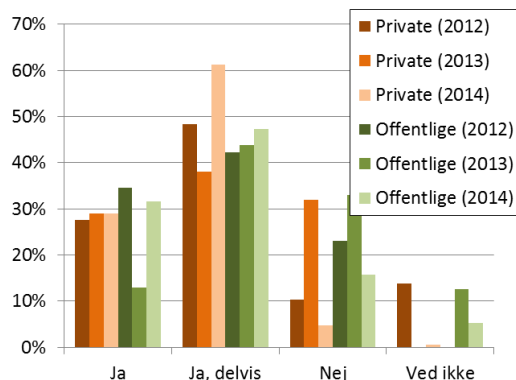
Gevinstrealiseringen halter generelt hos alle – kun 30 % mener, at de gør, hvad de kan for at realisere gevinsterne. Der må være et kæmpe potentiale.

Hvad er den primære årsag til, at business casen anvendes ved projekternes gennemførelse?
2012: n=75, 2013: n=45, 2014: n=89

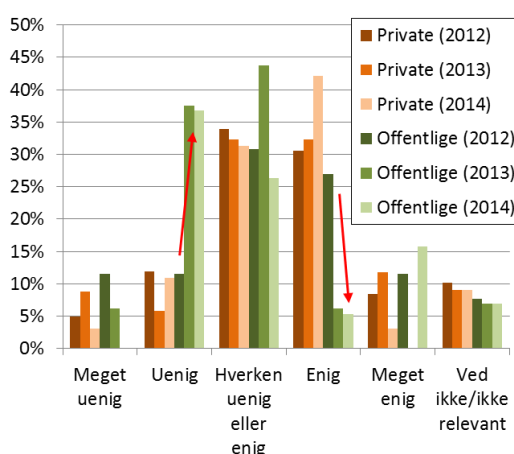


Figur 11: Hvad er den primære årsag til, at business casen anvendes ved projektets gennemførelse?

Gør organisationen i dag, hvad den kan for at realisere gevinsten fra business casen?
2012: n=85, 2013: n=50, 2014: n=83



Organisationen er god til at realisere de gevinster, der er beskrevet i business casen?
2012: n=85, 2013: n=51, 2014: n=83



Figur 12: Spørgsmålene "Gør organisationen i dag, hvad den kan for at realisere gevinsterne fra business casen?" og "Organisationen er god til at realisere de gevinster, der er 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, så 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.

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), for han er typisk videre til det næste projekt, så snart 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”. Figur 2 viste, at business casen i højere grad skrives af it-projektlederen, hvilket gør forankringen sværere.

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

Udfordringer:

1strokes anbefalinger:

- Der er få, som systematisk gennemfører gevinstrealiseringen

- 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.

- Business case er ikke altid en tradition

- Gør business casen til en kultur i organisationen.
- Hvis muligt inkluder business case i porteføljestyringsniveauet.
- Brug business case som styringsværktøj og understøt en realiseringsaktivitet med forankring i topledelsen.

- Færre bruger business casen i forbindelse med prioritering af projekter

- 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.

5. Potentialt udebliver

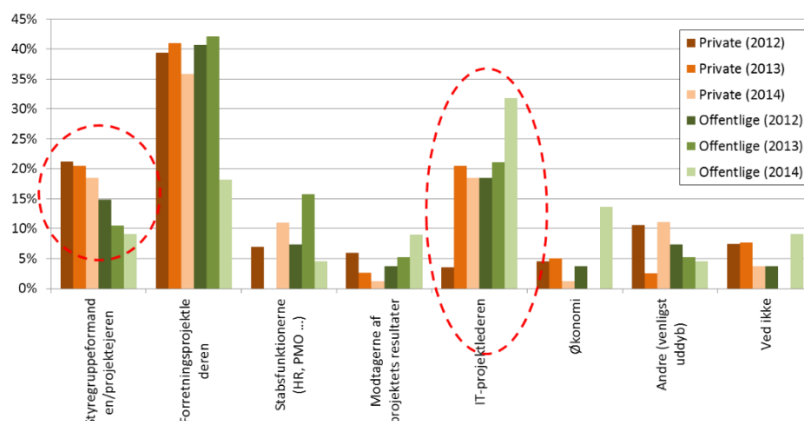
Business casen handler om at redegøre for potentialt af en investering. Undersøgelsen viser:

- *De forkerte skriver business casen, hvilket betyder, at det reelle potentialt ikke bliver dokumentet.*
- *Potentialet for mange business cases er baseret på procesforbedringer, som har svært ved at blive realiseret.*
- *Hver fjerde business case er ikke i tråd med den overordnede strategi, hvilket betyder defokusering af virksomhedens ressourcer.*

De forkerte skriver business casen

Undersøgelsen viser, at business casens typisk skrives af it-projektlederen, og det er øget gennem årene.

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



Figur 13: Hvem skriver typisk business casen i jeres organisation? Kilde: 1stroke

Figuren viser, at i det offentlige i 2014 er det it-projektlederen - og ikke styregruppeformanden – som skriver business casen. Det kan skyldes, at business casen endnu ikke er et styringsværktøj forankret i forretningen, men noget som man skal lave – og så lander den hos it-projektlederen, for ellers kommer projektet ikke i gang.

Det har altid været god latin, at de, der 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 (adfærdændring, organisationsændring mm.), bliver det svært at forestille sig en solid business case, når denne er udarbejdet af it-projektlederen.

I princippet er der ikke noget galt ved, at projektlederen skriver business casen. Men udfordringen er afstanden mellem styregruppeformanden og projektlederen.

Med andre ord – det er set så mange gange, at business casen ikke indeholder de rigtige bidrag. Enten er bidragene forkerte, for mange eller for få.

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 it-omkostninger
- 2) Gevinster som følge af procesforbedringer
- 3) Gevinster som følge af indførelse af nye forretningsmodeller

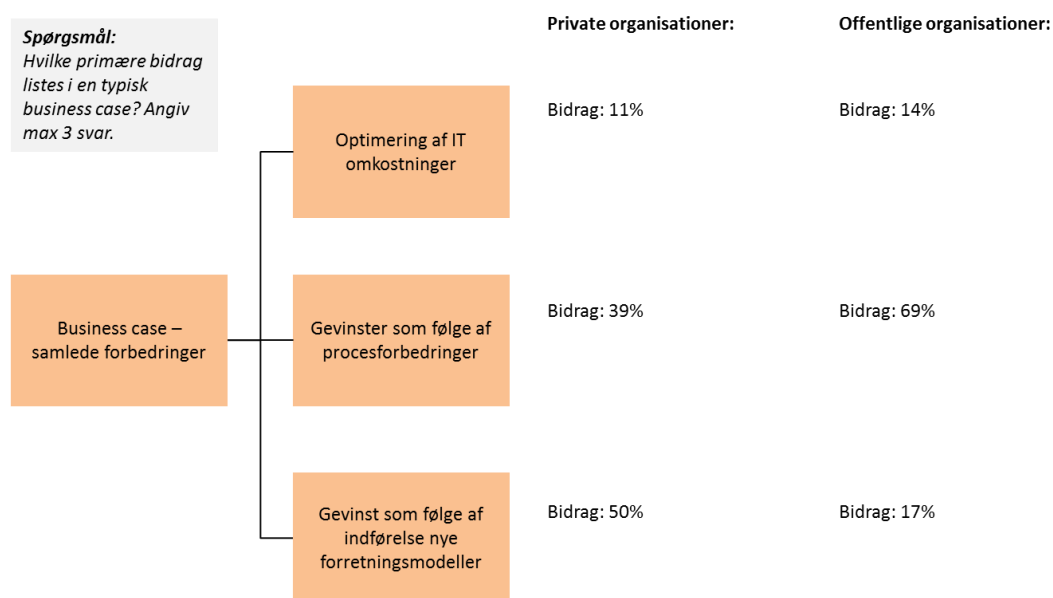
Det er nemt at finde potentialet for gevinstrealisering i forbindelse med it-omkostninger, hvis fx leverandøromkostningerne bliver reduceret.

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



Figur 14: hvilke primære bidrag listes i en typisk business case? Kilde: 1stroke.

Undersøgelsen viser, 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 også, at halvdelen af bidragene i det private hentes fra nye forretningsmodeller. Se figur 14.

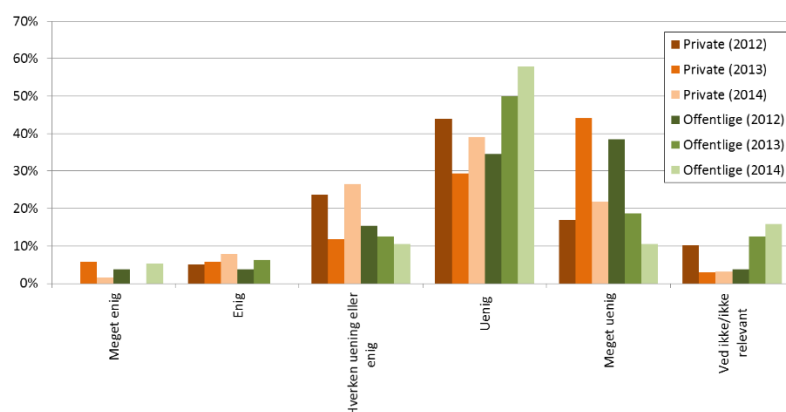
Med andre ord: I en business cases baseret på procesforbedringer, skal man se nærmere på, hvordan potentialet forventes realiseret – og så holde gevinstejerne op på dette.

Business cases relateret til virksomhedens strategi

Med årets undersøgelse har vi primært set en konsolidering af resultaterne fra 2012 og 2013. Fortsat er der i de private organisationer 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, at projektet er placeret tæt på domæneejeren, da man er tættere på dem, som definerer strategien. Offentlige organisationer har samme udfordring. Se figur 15.

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



Figur 15: 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. Og samtidig skal man have modet til at stoppe de projekter, der ikke bidrager til strategien.

Udfordringer:

1strokes anbefalinger:

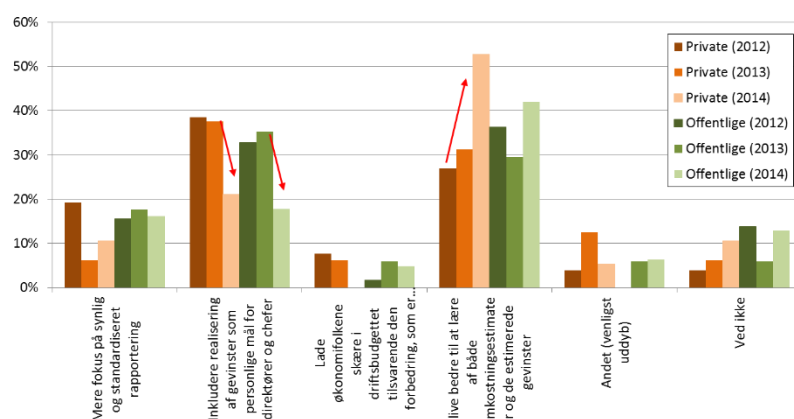
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Business casen bliver skrevet af de forkerte | <ul style="list-style-type: none"> • Hvis ikke projektejerer selv står for at udarbejde business casen, skal det ske i meget tæt samarbejde med forfatteren. • Vær bevidst om rollerne – for det er kun og kun gevinsterne (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. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Procesforbedringer realiseres ikke | <ul style="list-style-type: none"> • 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, at man har givet en organisation mere tidsmæssigt overskud. Hvad kan der komme ud af det? Kvalitetsforbedringer? Nye kunder? Færre fejl? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hver fjerde mener, at business casen ikke i tråd med den overordnede strategi | <ul style="list-style-type: none"> • 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. |

6. Hvad mener virksomhederne selv, at de kan gøre bedre?

Virksomhederne har det sidste år skiftet holdning mht. hvad de kan gøre bedre. Det går fra at holde lederne op på målet til at blive bedre til estimering. Her er der specielt en udfordring at estimere værdien ved gevinsterne.

Undersøgelserne viser, at både det offentlige og private mener, at de kan blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Se figur 16.

Hvad kan organisationen primært gøre bedre?
2012: n=128, 2013: n=60, 2014: n=136



Figur 16: Hvad kan organisationen primært gøre bedre? Kilde: 1stroke

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.

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 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, få business casen besøgt, og tag 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 nogle realistiske forventninger til outcome.
- Mere opfølgning på ikke-økonomisk udbytte. Tracke faktiske benefits ...

Udfordringer:

-
- Blive bedre til at estimere

1strokes anbefalinger:

-
- 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.

-
- Ledelsen bliver ikke målt på gevinsterne

-
- Start med topledelsen – og gør det den vej igennem til en kultur

6. 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.

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. Delen med årsag til at starte projektet, muligheder mm. er skåret helt væk.

Efteråret 2013 kom der en opdateret version af modellen, og denne model vil være genstand for en yderligere revidering i foråret 2015. Nu gælder den både for projekter over 10 mio. kr. og programmer over 60 mio. kr.

Ikke overraskende - så viser vores undersøgelse en del modstand mod statens model, som vurderes af brugerne for 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 og DONG samt regioner og kommuner er ikke pålagt at bruge denne model. Både regionerne og kommunerne (drevet af KL/KOMBIT) har deres egne modeller.

Vores undersøgelse behandler kun Statens It-råds model (og dens forgænger). Der er et ønske om på sigt at konsolidere modellerne.

Kendetegnet for modellen er, at den skal anvendes for statslige projekter over 10 mio. kr. (og for programmer over 60 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. 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, så de netop ligger under 10 mio. kr.

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 for komplekst | <ul style="list-style-type: none"> • Fremme forståelsen for, at modellerne også kan bruges som basismodeller, hvor kun de relevante dele udfyldes • Skab en sammenhæng mellem gevinstoverblikket og regnearket • Få skabt et regneark, hvor der kan startes småt og skaleres efter behov. Således kan mindre projekter også få glæde af principperne i business casen |
| <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 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. • Benefit Management fra England er best practise, så man kan lige så godt lære af dem fra starten af. • Igen: Uddannelse ... |

7. Hvad gør de bedste?

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

- *Projekter med klare mål opnår dem også*
- *Business casen er forankret højt og bredt*
- *Løsningen som helhed er kendt og accepteret*
- *"Projektet" slippes først, når målene er nået*
- *Man har 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 så hvad det "koster" 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 virksomheder, som er bedst til gevinstrealisering, er også dem, som forstår at finde projekter med mest værdi. 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.

Business casen er forankret højt og bredt

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, som har en rolle i gevinstrealiseringen. Det nytter ikke noget at skrive en business case, hvis man dybest set ikke har rygdækning til den forestående 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 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.

"Projektet" slippes først, når målene er nået

Det sker alt for tit, at projektorganisationen bliver opløst meget hurtigt efter, at værktøjerne er implementeret. Dette sker også langt før, at selve adoptionen af disse nye værktøjer er tilendebragt.

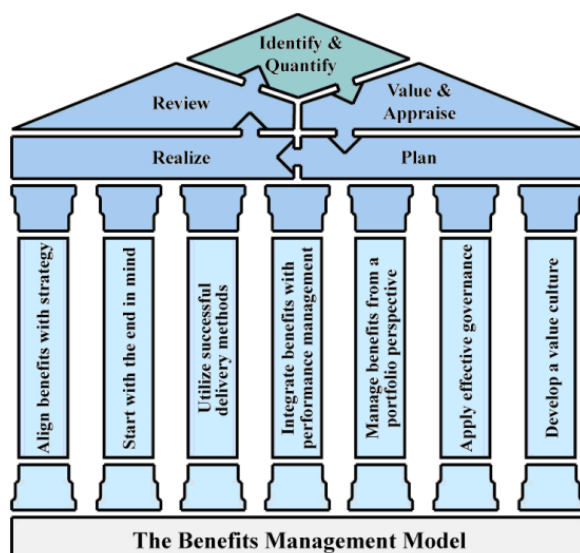
Igen er der en reference tilbage til forandring af business casen og gevinstrealisering. Denne forankring skal ligge i linjeorganisationen/forretningen – ikke i projektet.

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

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.
- Det betyder bl.a. at man kan lære af sine fejl ... dvs. man lærer af fejlene, og man opsamler viden om sin forretning til efterfølgende brug).
- Man inkluderer Benefit Management som en del af stabsfunktionerne. Se figur 17.



Figur 17: Benefit Management. Kilde: Jenner (2011)

8. Lidt om 1stroke

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

Som uafhængige rådgivere driver vi 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
- 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 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!

Businesscase.dk

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

1strokes kunder

Nedenfor findes et udvalgt af 1strokes kunder:

