

Danske virksomheder og organisationers brug af business case og gevinstrealisering (2018)

Udgivet af:

1stroke ApS

Puggaardsgade 3 st.tv.

1573 København V

Telefon: +45 3360 7576

E-mail: info@1stroke.dk

Web: 1stroke.dk / businesscase.dk

Forord

Du sidder med årets resultater fra 1strokes business case undersøgelse, og de er (desværre) fuldstændig enslydende med sidste år; business casen understøtter ikke strategien og gevinstrealiseringen halter! Det er lige præcis, hvad jeg skrev i min allerførste blog på Version2 – at der sikkert ikke ville vise sig en udvikling, der ville ske INGENTING! Og nedslående kan jeg konstatere, at min profeti holdt vand.

Årets undersøgelse er den syvende i rækken, og har i alt over 1.200 respondenter. Hertil kommer, at der er gennemført en lang række dybdegående interviews, der alle har bidraget til undersøgelsen.

Det har givet et unikt indblik i og en temperaturmåling på, hvor langt virksomheder og organisationer er kommet med brugen af business cases og gevinstrealisering. Især gevinstrealiseringen er et område, der fortsat mangler den fulde opmærksomhed og giver udfordringer for virksomheder og organisationer. Det og en lang række andre forhold kan vi udlede af årets business case undersøgelse.

Nogle vil nok sige, at det er et letkøbt statement at postulere, da denne undersøgelse de seneste mange år ikke har vist fremgang. Derudover viser andre undersøgelser – både nationalt og internationalt – at projekter ikke gennemføres effektivt, projekter ikke nødvendigvis understøtter strategien etc.

Men som såkaldt business case ekspert undrer det mig – som i UNDRER det mig virkelig, at der ikke sker en positiv udvikling – hvorfor vil folket ikke arbejde målrettet frem mod en værdibaseret fokus i projekter og initiativer? Ja, der er en helt tydelig frustration: Hvorfor bliver vi ikke bedre?

Denne undersøgelse kan desværre ikke give alle svar, men jeg vil give det et forsøg.

Tak til alle som har deltaget i undersøgelsen. Uden jeres medvirken kunne vi ikke gennemføre den. Tak til alle kollegaerne i 1stroke for opmuntring og skarpe indspark.

Også en tak til de debatter, som er blevet skabt i forbindelse med min blog på version2.dk.

1stroke planlægger allerede nu at tage denne undersøgelse til det næste niveau i 2018. Vi har gennem samtaler i forbindelse med denne undersøgelse blev gjort opmærksom på, at det er ikke nok med at komme med en temperaturmåling, men vi har brug for at dele de gode og mindre gode erfaringer på tværs af brancher mm. Dette kommer vi til løfte sløret for i starten af 2019.

Martin J. Ernst

Indholdsfortegnelse

Forord	2
Indholdsfortegnelse.....	3
Indledning	4
Et par generelle betragtninger	6
Business casen bliver overvejende grad brugt til prioritering af projekterne	7
Ansaret for at skrive business casen placeres hos de forkerte – der skal en kulturforandring til	9
Business casen hænger i mindre grad sammen med strategien.....	11
Det halter med gevinstrealisering	13
Business casen forstås først fuldt ud, når man forstår dens tre ”liv”	21
Potentialet udebliver	22
Hvad gør de bedste i klassen?	23
Et par betragtninger fra Version2 bloggen	25
<i>Business case og gevinstrealisering virker ikke i den offentlige sektor – men det er forkert</i>	<i>25</i>
<i>Business casen for den digitale lovgivning får svært ved at blive en hvid svane</i>	<i>26</i>
<i>Mistet tillid til beslutningstagerne</i>	<i>27</i>
<i>Kultur – en forhindringsbane?</i>	<i>28</i>
<i>Projektlederne er bange, og det er pressens skyld.....</i>	<i>28</i>
Hvis du vil vide mere	30

Indledning

Dette års undersøgelse er nummer syv i rækken af undersøgelser af danskernes brug af business case og gevinstrealisering. 1stroke har i denne periode haft kontakt med over 1.200 respondenter, dels elektronisk og dels ved gennemførelse af en række fokusinterview før og efter udsendelse af vort elektroniske spørgeskema.

1strokes efterhånden omfattende kursus- og rådgivningsvirksomhed inden for emnet også har bidraget til vores forståelse af, hvordan virksomheder og organisationer bruger business case og gevinstrealisering.

I starten af 2018 blev undersøgelses initiativtager, Martin J. Ernst, inviteret af redaktionen bag version2.dk til at blive blogger på deres site. Det har på ni måneder resulteret i over 20 blog og næsten 300 kommentar. En dialog som også giver et indblik i brugen af business case og gevinstrealisering.

4

Med undersøgelsen ønsker 1stroke bl.a. at belyse:

- Hvor udbredt det er at anvende business casen igennem hele investeringens levetid?
- Hvorvidt business casen alene anvendes som et beslutningsgrundlag eller om den også anvendes som styringsgrundlag?
- Om der i arbejdet med business cases også arbejdes med gevinstrealisering?
- I hvor høj grad er de forskellige business cases relateret til virksomhedens strategi?
- Hvad virksomhederne mener, at de kan gøre bedre i brugen af business cases?
- Hvorfor især gevinstrealiseringen halter?

En del af vores resultater fra tidligere undersøgelser er igen i år blevet bekræftet:

- Business casens gevinstrealisering har fortsat trange kår – organisationen gør ikke det de skal. Det skyldes bl.a., at ansvaret for beskrivelse af gevinstrealiseringen forankres i projektet og ikke hos gevinstejeren, hvor den bør være. Dette er meget kulturbåret, så organisationerne i den grad skal til at arbejde med kulturen. Der mangler i et vist omfang en performance og resultatkultur, der kan hjælpe gevinstrealiseringen på vej i organisationer og virksomheder. Ydermere er der i mange organisationer en væsentlig modstand mod forandringer og det står i vejen for at realisere gevinster – igen en ledelsesopgave, som skal løftes, af forretningen.
- At det er forretnings- eller IT-projektlederne, der ofte får ansvaret for at skrive business casen, mens styregruppeformændene i mindre og mindre grad er pennefører for dette vigtige dokument. Det udfordrer gevinstrealiseringen, da projektlederne typisk er videre til det næste projekt, når selve implementeringsprojektet er gennemført, og gevinsterne skal realiseres.
- Når de forkerte, dvs. forretningsprojektlederen eller IT-projektlederen, skriver business casen, betyder det også, at det reelle potentiale ikke bliver dokumenteret eller beregnet korrekt og vigtigst, så bliver ejerskabet uklart. Der ikke er tilstrækkelig fokus og ejerskab til gevinstrealisering i organisationen, hverken i topledelsen eller i linje-/forretningsledelsen.
- Der ofte er en mangelfuld overlevering af business casen fra forretningen til projektet og fra projektet tilbage til driften (forretningen). Dvs. samarbejdet mellem forretnings-/linje-ledelsen og leveranceorganisationen.
- Potentialet for mange business cases er i den offentlige sektor baseret på proces- og kvalitetsforbedringer, som traditionelt har haft sværere ved at blive realiseret end eksempelvis budgetforbedringer ved besparelse på indkøb m.v.
- 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 denne investering.

- Såvel private som offentlige virksomheder mener, at både store og små projekter har fordel af en business case og plan for gevinstrealisering. Der bør ikke være en arbitrær grænse for, hvornår business casen skal udarbejdes. Man skal hellere skabe en kultur, hvor business casen "vokser med opgaven". Dvs. man starter småt og skalerer efter behov.
- En stor del af de offentlige og private virksomheder tilkendegiver, at de ikke har tradition for at udarbejde business cases, som den primære grund til ikke at udarbejde en.
- De offentlige business cases har en tendens til i mindre grad at hænge sammen med organisationens strategi end tidligere.
- Både private og offentlige organisationer vil gerne blive bedre til udarbejde business casen og den efterfølgende gevinstrealisering. I særdeleshed vil de gerne blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Dette gælder både før og efter projektet starter.
- Især den offentlige sektor tilkendegiver, at de kan blive bedre til at indarbejde business casens mål som personlige mål for direktører og chefer.
- Virksomheder og organisationer mangler de rette målings- og opfølgingsværktøjer. Det giver problemer med kunne redegøre for om de initiativer, som man har sat i gang, faktisk også giver en effekt.
- Især det offentlige har den holdning, at business case tankegangen ikke virker for dem.

Et par generelle betragtninger

Business casen anvendes fortsat mest som et værktøj til investeringsbeslutninger. Den efterfølgende gevinstrealisering har langt mindre fokus selv om langt største delen af arbejdet ligger der. Der er dog en stigende erkendelse af, at gevinstrealiseringen halter. Det gælder både den private sektor og den offentlige sektor.

I den statslige sektor, hvor man skal anvende den statslige business case model på et projekt over 10 mio. kr., findes der da heller ikke et værktøj til systematisk opfølgning på gevinster, ligesom der også kun i begrænset omfang er et krav herom. Der er alene et krav om at projekter, der kommer i IT-projektrådet året efter projektafslutning, skal aflevere en gevinstrealiseringsrapport. Det er dog et skridt på vejen – men jo ikke hele vejen, hvis investeringshorisonten eksempelvis er 5 år, og det hjælper ikke gevinstrealiseringen, som er en løbende ledelsesmæssig opgave.

Generelt er der en udfordring med gevinstrealiseringsrapporterne, uanset hvilken sektor man arbejder i. Hvis gevinstrealiseringen skal virke, skal det have løbende fokus. Det skyldes bl.a. at en af hovedforudsætningerne er, at der skal ske en adfærdsændring, for at gevinsterne begynder at blive realiseret. Hvis man kun fokuserer på gevinstrealiseringen efter f.eks. 6 måneder, så glipper man fokus på netop denne adfærdsændring. Adfærdsændringen er en af hjørnestene til at realisere gevinsterne, men får den mindste fokus.

Business cases og især gevinstrealisering er dog rykket højere op på dagsordenen. Efter en lang periode med store investeringer i digitalisering og innovation trænger væsentlige spørgsmål sig på: Hvor bliver gevinsterne af? Hvor bliver forandringerne af? Hvordan får vi mere værdi og effekt for pengene? Og ikke mindst hvordan kan vi dokumentere, at vi rent faktisk fik høstet gevinsterne? Virksomheder og de offentlige organisationer har kun taget de første skridt på vejen.

At der er stigende interesse for business cases og gevinstrealisering i den offentlige sektor ses bl.a. i udmeldinger fra KL, og Danske Regioner samt Finansministeriet. Men der er også en tendens til at pressen i stigende omfang søger agtindsigt i toneangivne projekters business case.

I den private sektor ser vi også, at de efterspørger viden og erfaringer med at udarbejde business cases og sørge for en systematisk gevinstrealisering. Interessen ses også hos kursusudbydere og udbydere af konferencer, hvor der gives mange præsentationer af aktuelle emner og ofte med en business case vinkel på emnerne som f.eks. cloud-løsninger eller den nye persondatafordring og velfærdsteknologi mv. Men også ledelsesmæssige problemstillinger som f.eks. hvordan business casen kan fungere som brobygger mellem teknologi og forretning, og business casen i et agilt udviklingsprojekt er der stigende interesse for.

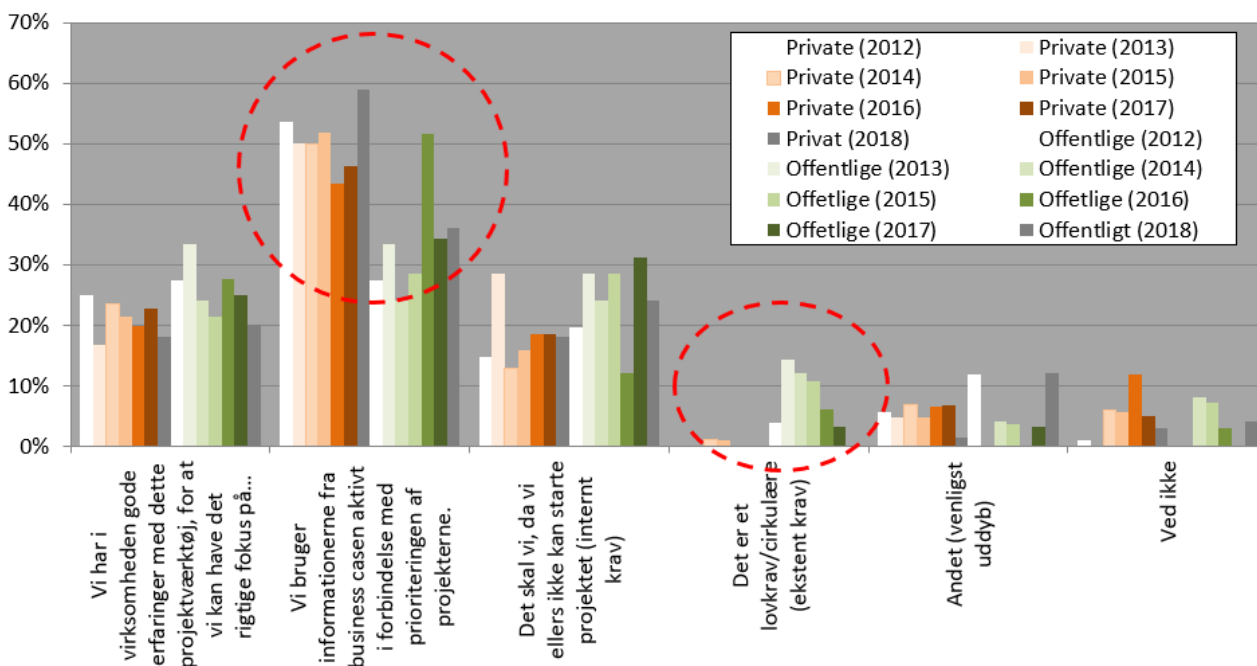
Sælgere af B2B varer som serviceydelser, software og hardware bliver ofte mødt med spørgsmålet: "Hvad er business casen for os i det, du tilbyder"? Sælgerne har derfor stor interesse i at opbygge viden om, hvordan business casen bliver en integreret del af et "intelligent" salg. I disse tilfælde taler man ofte om den dobbelte business case; dels sælgers interne business case og dels kundens business case ved af købe varen eller servicen.

Business casen bliver overvejende grad brugt til prioritering af projekterne

Af ovenstående diagram ser vi, at både de private virksomheder og offentlige organisationer bruger business casen som prioriteringsværktøj.

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, 2016: n=85, 2017: n=116, 2018: n=91



Der er også halvdelen af det private, der svarer, at de har gode erfaringer med business casen, fordi den sørger for, at de har fokus på gevinsterne. Denne andel er betydelig mindre i det offentlige, hvor gennemsnittet ligger omkring de 30%. En af de store udfordringer er at gøre business casen til en tradition. Det betyder dog ikke nødvendigvis, at de arbejder systematisk med gevinstrealisering, jf. nedenfor.

Vi bruger business casen kun begrænset som et styringsværktøj i hele gevinstrealiseringsperioden. Undersøgelsen viser igen i går, at kun er 29% af respondenterne, der er enig eller meget enig i, at de anvender business casen som et styringsværktøj til gevinstrealisering i hele gevinstrealiseringsperioden. Men når de gør det, skal de også bruge det som et prioriteringsværktøj.

Uanset hvad, så bruges business casen alene til at skabe den nødvendige legitimation for at starte et initiativ. Og denne legitimation bliver meget tit romantiseret uden bund i virkeligheden, eller hvad der er muligt. Man håber bare, det fortaber sig i gemmerne. Specielt det offentlige kommer til at opleve, at business casen bliver fundet frem – i værste fald af en journalist, som søger agtindsigt.

Udfordringer:

- Business case er ikke altid en tradition

- Mange business cases gennemføres selvom deres værdi er tvivlsom

1strokes anbefalinger:

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

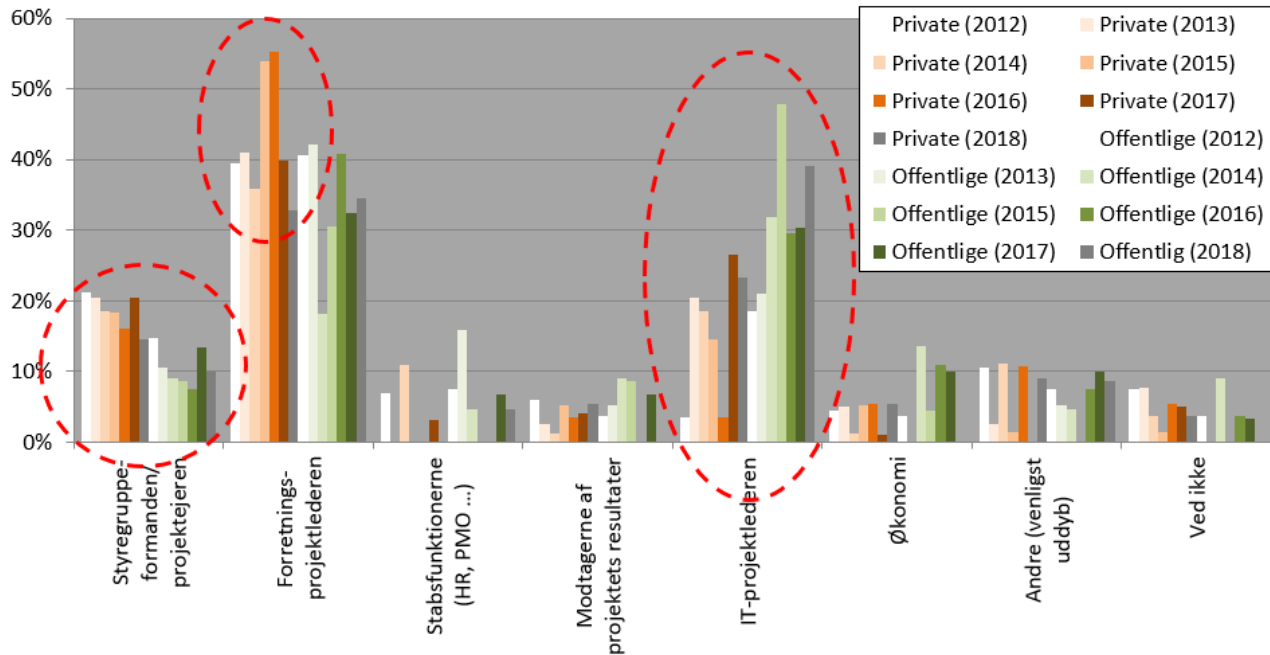
- Tænk business casen som et beslutningsdokument – ikke kun til at starte projektet, men også til at stoppe det før tid ved faseovergangene.
- Sørg for at business casen hele tiden opdateres, når der sker ændringer i aktiviteter og forudsætninger.
- Business casen er både et beslutningsdokument og et dynamisk styringsdokument, der anvendes aktivt ved faseovergange og i den efterfølgende gevinstrealisering. Business cases lukkes ned i samme takt, som de ikke bidrager med værdi, eller andre konkurrerende business cases giver mere værdi.

Ansvar for at skrive business casen placeres hos de forkerte – der skal en kulturforandring til

Forretnings- eller IT-projektlederne er ofte dem, der får ansvaret for at skrive business casen. Styregruppeformændene eller de forretningsansvarlige ledere tager i mindre grad ansvaret for dette vigtige arbejde. Og der er en svag tendens til at de bliver mindre og mindre interesseret i dette vigtige arbejde.

Hvem skriver typisk business casen i jeres organisation?

2012: n=93, 2013: n=58, 2014: n=103, 2015: n=108, 2016: n=87, 2017: n=128, 2018: n=78



Af figuren ovenfor er det markant, at det er på projektlederniveau, at business casen skrives – både i den private og i den offentlige sektor. Der ses også for begge sektorer en nedgang i andel af styregruppeformænd, som skriver business casen. Det er markant, at styregruppeformanden/projektejeren i det offentlige i mindre grad skriver business casen end i det private.

I den private sektor er det især forretningsprojektlederen, der skriver business casen, mens det i det offentlige er IT-projektlederen.

Denne arbejdsdeling mellem projektleder og styregruppeformand/forretningsansvarlige udfordrer gevinstrealiseringen, da projektledere typisk bliver sat på andre projekter, når selve implementeringsprojektet er gennemført, og gevinsterne skal realiseres. Hvis ikke den gevinstansvarlige er med i business casens tilblivelse, bl.a. når den skrives, er der en stor risiko for, at dens grundlag og forudsætninger ikke accepteres af gevinstejer, og dermed øges risikoen for at gevinsterne ikke realiseres, som beskrevet i business casen.

Det virker også som om, at dem, som det hele handler om (nemlig modtagerne af resultatet af projektet), overhovedet ikke er inde i rummet, når business casen bliver skrevet. Dette forhold er især en udfordring, hvor projekterne eller programmet er så stort, at der er flere parter, der skal høste gevinsterne fra en central implementering. I den offentlige sektor er der talrige eksempler på, at en styrelse gennemfører et

initiativ, som en anden styrelse eller borgere skal realisere gevinster ud fra. Det er sjældent, at den modtagende organisation har fået lov til at få sin stemme hørt, inden business casen dannede grundlagt for en beslutning.

Vi skal have lavet om på en kultur, som er blevet indlejret i organisationen. En kultur, som på forskellig vis over tid er blevet opfordret til at tænke helt anderledes end i ny værdiskabelse for virksomheden. Man tænker i driftsafvikling eller tænker i leverancer. Men hvad betyder det, at bunker flyttes fra A til B med et nyt stempel på? Eller at levere noget til tiden, uagtet at det ikke efterfølgende giver en værdi for virksomheden?

Driften eller linjeledelsen, har et kæmpe ansvar for at sikre driften bliver gennemført effektivt, men også at den bliver forbedret. De har brug for at tænke nyt, så det ikke kun er kendte forretningsgange, som de justerer på, men også udvikler på forretningsområdet. Dette kan en projektleder ikke gøre for dem.

Der er kun 38 %, der tilkendegiver, at de gør alt, hvad de kan, for at realisere gevinsterne fra business casen. Igen er der fokus på linjeledelsen.

Business casen beskriver behovet for forbedringer af forretningsmæssige mål, som skal understøttes af en række gevinster, som kræver en adfærdændring i organisationen og det skal understøttes af funktioner i bl.a. IT.

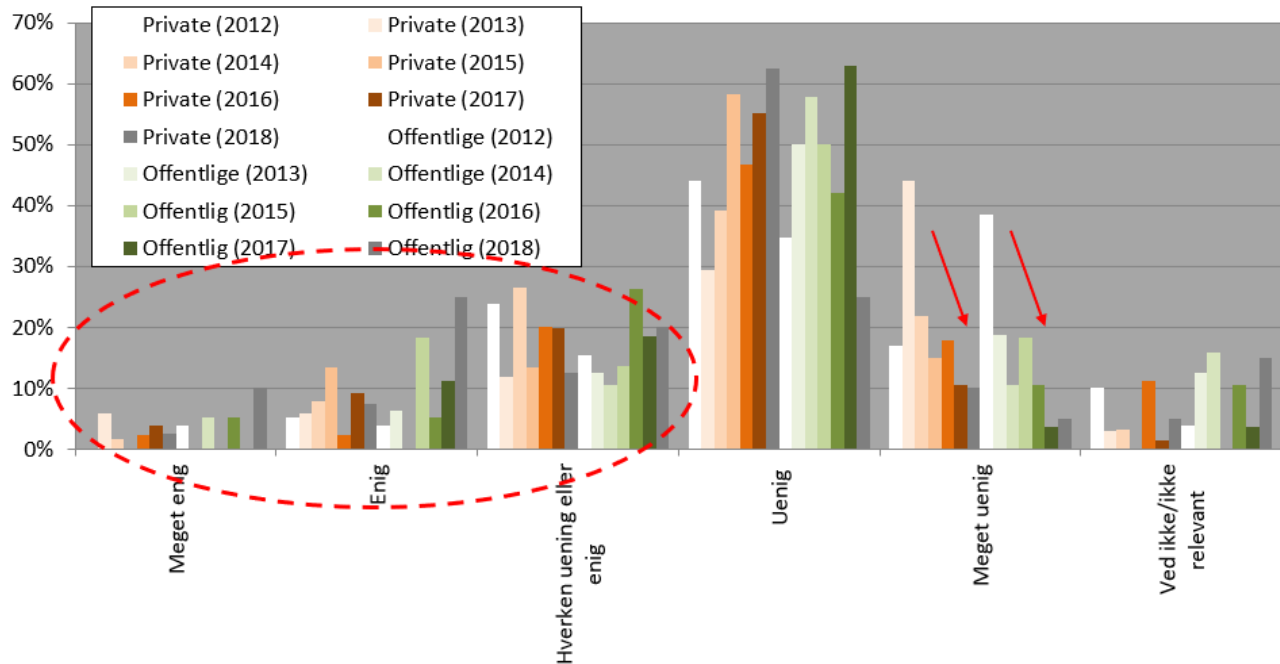
Udfordringer:	1strokes anbefalinger:
<ul style="list-style-type: none"> • Business casen bliver skrevet af de forkerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis ikke projektejereren selv står for at udarbejde business casen, skal det ske i meget tæt samarbejde med forfatteren. Det er vigtigt at projekt- og gevinstejere får ejerskab til business casen og kender dens indhold og forudsætninger i detaljen. • Gør det også til en kultur at hjælpe hinanden med at udarbejde business casen, således at det forretningsmæssige overblik og de projektmæssige detaljer kombineres i business casen.
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen bliver ikke målt på gevinsterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Start med topledelsen – og gør det til en kultur at blive målt på resultater. • Gevinstrealisering kan indarbejdes i de almindelige resultatkontrakter – eventuelt som særlige fokusområder.

Business casen hænger i mindre grad sammen med strategien

De offentlige business cases vurderes i mindre grad end tidligere at hænge sammen med organisationens strategi. Op til 1/3 af de private business cases hænger ikke helt sammen med strategien. Dårligere er det i det offentlige, hvor mere end halvdelen i dette års undersøgelse ikke business casene ikke hænger sammen med strategien. Lad os håbe det kun gælder for dette år.

De udarbejdede business cases er ofte ikke i tråd med organisations strategi?

2012: n=85, 2013: n=50, 2014: n=83, 2015: n=89, 2016: n=64, 2017: n=103, 2018: n=60



Det er vigtigt at der er sammenhængen mellem business casen og strategien. Det er vigtigt, at **vi gør tingene rigtigt, men også at det er de rigtige ting, vi gør** - og dermed følger strategien.

I forbindelse med en af de mange diskussioner på bloggen har der været nævnt et par hovedårsagerne til, at det går galt mht. den manglende sammenhæng til strategien.

- 1) Strategien er "off" virkeligheden eller hovedet ikke eksisterer har jeg set så tit. Og det gør folkene lidt længere nede i organisationen usikkert på det "why", som denne debat også været inde på. Derfor er det og kan kun være en ledelsesopgave hos dem, som ejer projektet at definere, hvad skal vi have ud af det! Men de tager ikke dette ansvar til sig. Måske fordi det er faktisk en meget svær udgave, men det er en opgave, som skal gennemføres og det er ledelsens ansvar.
- 2) Det er også set før at en PMO funktion er fløjtharmende ligeglad med hvad der står i business casen -bare den er udarbejdet og PMO medarbejderen kan sætte et flueben i kontrolskemaet. Dvs sige at business casen bliver et "det skal jeg udføre med jeg aner ikke hvad der skal stå i den ..." i stedet for som det burde blive "et dokument, som beskriver hvad vi skal have ud af dette her".

Udfordringer:

1strokes anbefalinger:

-
- Business casen er ikke i tråd med den overordnede strategi

- Få skabt en kultur, som sikrer, at alt vi gør, understøtter den overordnede strategi og dens fokusområder.
- Strategien skal gøres operationel med mål og styring, således at man kan se, hvordan man kan bidrage i den sammenhæng.
- Man skal i organisationen have en fælles forståelse – et governance-princip - om at business cases, der ikke bidrager til strategi eller fokusområder, bliver stoppet.

-
- Mange business cases gennemføres selvom deres værdi er tvivlsom

- Tænk business casen som et beslutningsdokument – ikke kun til at starte projektet, men også til at stoppe det før tid ved faseovergangene.
 - Sørg for at business casen hele tiden opdateres, når der sker ændringer i aktiviteter og forudsætninger.
 - Business casen er både et beslutningsdokument og et dynamisk styringsdokument, der anvendes aktivt ved faseovergange og i den efterfølgende gevinstrealisering. Business cases lukkes ned i samme takt, som de ikke bidrager med værdi eller andre konkurrerende business cases giver mere. Værdi
-

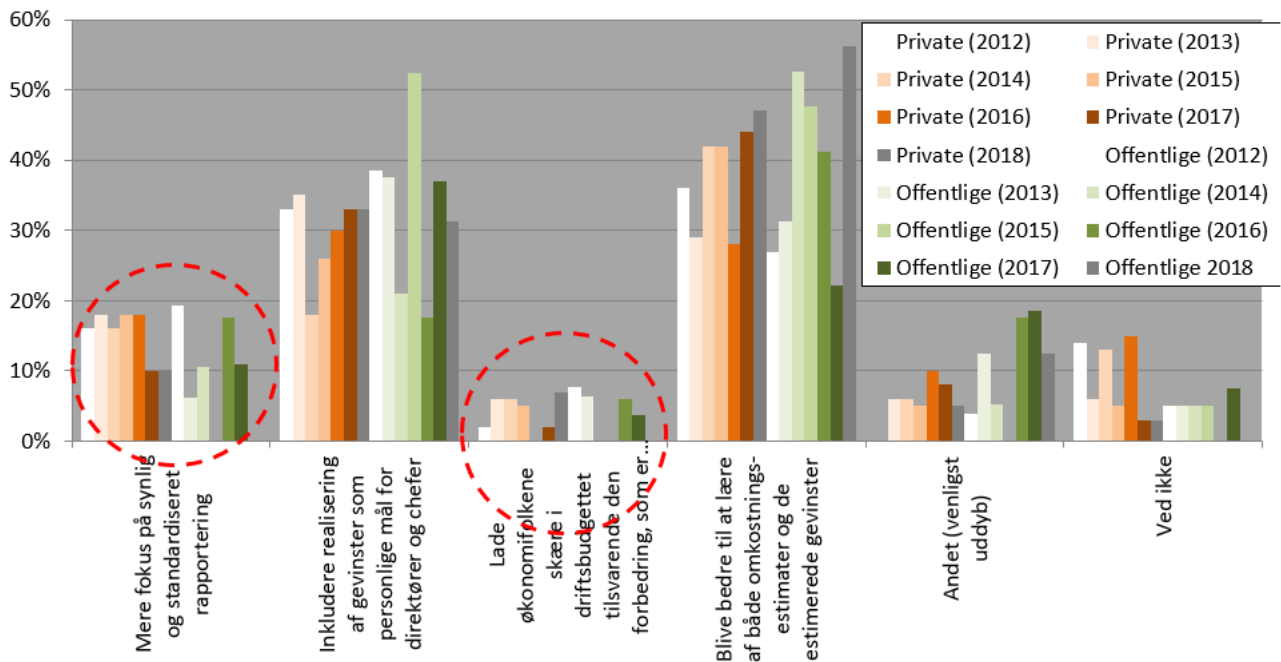
Det halter med gevinstrealisering

Det helt store tema er jo spørgsmålet om, hvor det halter med gevinstrealiseringen (se også tidligere i undersøgelsen). Ikke overraskende angiver respondenterne, at der er plads til forbedringer, når det drejer sig om at høste gevinster.

Både den private og den offentlige sektor tilkendegiver, at de kan blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Endvidere kan de blive bedre til at indarbejde business casens mål som personlige resultatmål for direktører og chefer.

Hvad kan organisationen primært gøre bedre?

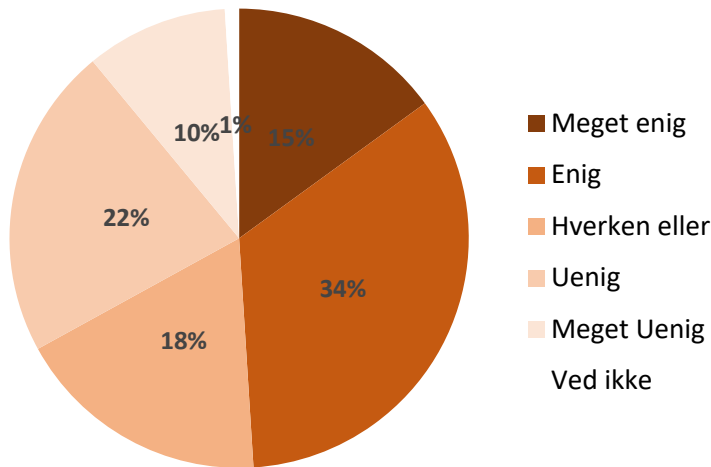
2012: n=84, 2013: n=50, 2014: n=81, 2015: n=86, 2016: n=57, 2017: n=88, 2018: n=46



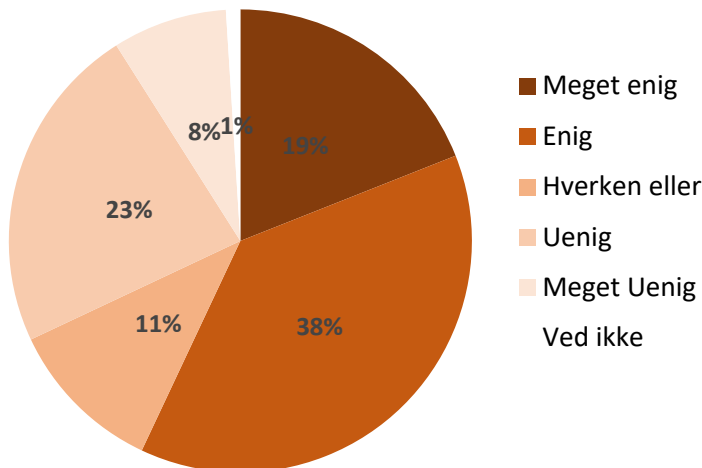
Samlet set viser dette års undersøgelse den samme fordeling af forbedringsområder: At man kan blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Endvidere at realisering af gevinster i højere grad kan indarbejdes i direktørers og chefers resultatkontrakter.

Både private og offentlige organisationer vil gerne blive bedre til at udarbejde business casen og den efterfølgende gevinstrealisering. I særdeleshed vil de gerne blive bedre til at estimere omkostninger og gevinster. Dette gælder både før og efter projektet starter.

Der er ikke tilstrækkelig fokus på gevinstrealisering i topledelsen:



Der er ikke tilstrækkeligt fokus og ejerskab til gevinstrealisering i forretnings- og linjeledelse:



Knap halvdelen, nemlig 49% af respondenterne, mener, at der ikke er tilstrækkelig fokus i topledelsen på gevinstrealiseringen. Og 57% af respondenterne svarer, at de er enige eller meget enige i, at der mangler fokus og ejerskab til gevinstrealisering i forretnings- og linjeledelsen. Det er en markant andel, når man tager i betragtning, at gevinstrealisering i høj grad handler om ledelse og forandringsledelse samt løbende opfølgning, og at det er noget denne ledelsesgruppe har det operative ansvar for.

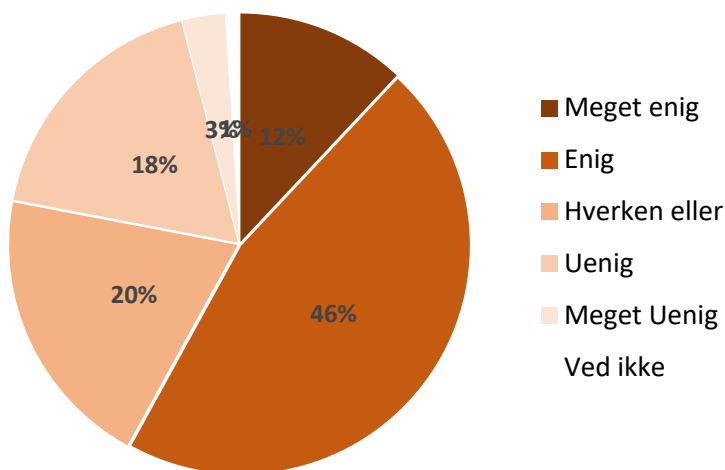
Det er væsentligt for organisationen, at topledelsen har opmærksomhed på emnet, da den har et økonomisk opfølgningsansvar, der også inkluderer business cases og gevinstrealisering. Desuden er topledelsen kulturbærende for resten af organisationen og sætter dermed standarden for resten af organisationen. Men mere væsentligt er fokus og ejerskab til gevinstrealisering i forretnings- og linjeledelserne. Det er jo trods alt der, at arbejdet skal gøres; forandringerne skal ske og gevinsterne høstes. Det er helt i tråd med det, som vi har nævnt tidligere i afsnittet om, at business casen skrives af de forkerte.

Uanset om man er topledelse eller forretnings- og linjeledelsen, så skal begge parter være enig i, hvordan forretningen styres. Hvordan skal vi måle, at forretningen kører som en sund maskine? Hvad er det for KPI'er, som skal være toneangivende?

En virksomhed sammenligner vi lidt med en menneskekrop, som har en puls, blodsukkerværdi, blodtryk, antallet af røde blodlegemer etc. Disse "KPI'er" vil ofte påvirkes af de forskellige behandlinger "initiativer", som man ønsker at udføre. Og hvis man gennemfører flere initiativer samtidigt, så vil man nogle gange "spænde ben" for hinanden. Så et initiativ vil påvirke en specifik KPI negativt og et andet initiativ vil påvirke den samme KPI positivt – og det giver en 0-bon.

Læger er uddannet til at forstå de sammenhænge mellem initiativer, og hvordan KPI'erne bliver påvirket. Det er ikke altid sådan fat i organisationerne – dvs. man ved ikke helt, hvad et initiativ vil betyde for forretningen. Man har slet ikke fat omkring, hvordan man vil måle sin virksomheds "almene sundhedstilstand". Og man har slet ikke det rette målings- og opfølgingsværktøj.

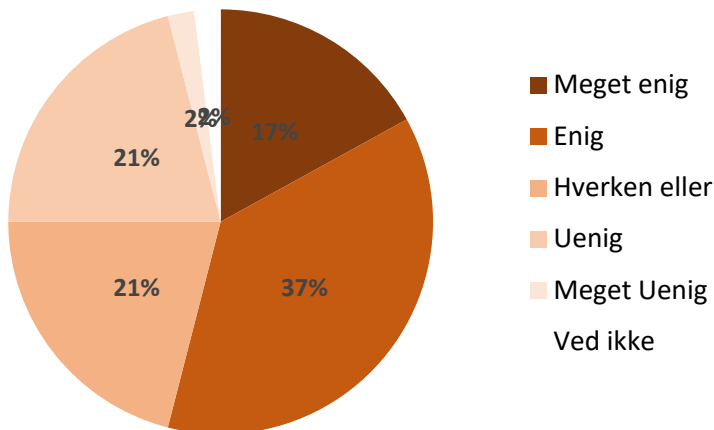
Organisationen mangler det rette målings- og opfølgingsværktøj:



58% af respondenterne tilkendegiver, at de er enig eller meget enig i, at de mangler det rette målings- og opfølgingsværktøj. Det er simpelthen ikke en del af standardværktøjskassen, og indgår ikke som en del af governance arbejdet. Det stemmer ganske godt overens med den efterspørgsel, vi kan se, i markedet for disse værktøjer og uddannelse i, hvordan de anvendes.

Når man ikke har basis i orden, så kan man heller ikke måle på om gevinsterne indfinder sig.

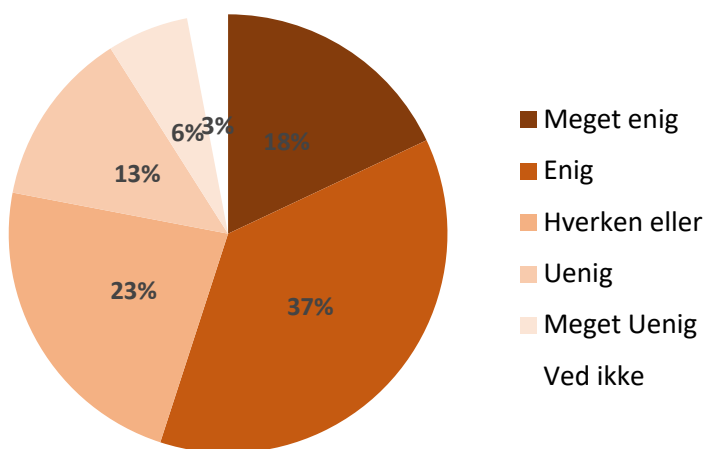
Der er ofte problemer med at måle på gevinsterne:



54% er enig eller meget enig i, at der ofte er problemer med at måle på de gevinster, der er opstillet. Det gør jo unægtelig opfølgningen vanskelig. Det er derfor også, i forbindelse med udarbejdelse af business casens gevinstoverblik, at dette forhold skal trykprøves. Det betyder, at den (ofte) kreative proces med at finde relevante gevinster, også skal kvalificeres med de både metodiske og praktiske udfordringer, det giver at måle på en given gevinst. Nogle gange bliver det business case forfatteren – og det kan være IT-projektlederen i værste fald jf. tidligere – som pludselig bestemmer, hvordan forretningen skal drives og ikke dem, som driver forretningen.

Problemerne kan henføres til at måle selve gevinsten, dels hvordan gevinsten bedst beskrives og hvilket datagrundlag virksomheden har for målingen. I forlængelse af dette, skal man heller ikke undervurdere udfordringen i at fremskaffe tilstrækkelig information til at måle udgangspunktet, dvs. base-line. Når man ikke kender udgangspunktet, kan det blive vanskeligt at vurdere størrelsen på en gevinst. Dermed bliver det også vanskeligt at vurdere om resultatet er godt eller skidt, og hvilket ambitionsniveau man skal lægge for gevinstrealiseringen.

Der er ofte en mangelfuld overlevering af business casen fra projekt til drift:

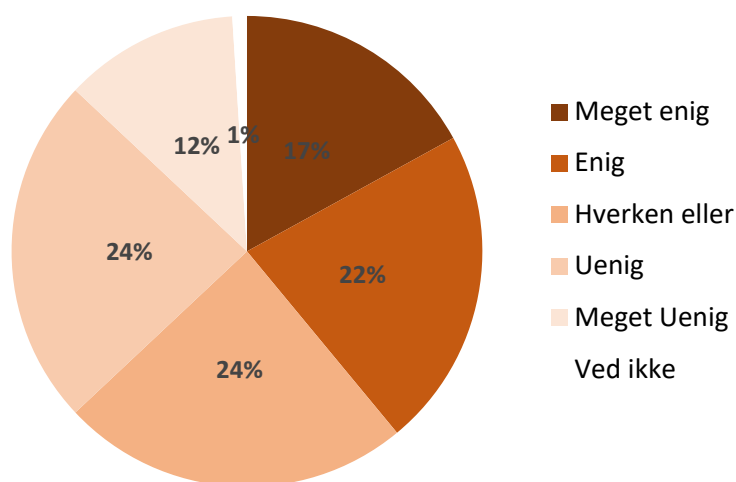


55% er enig eller meget enig i, at der ofte er en mangelfuld overlevering af business casen fra projekt til drift. Det betyder at driften (forretnings- eller linjeledelsen), der skal realisere gevinsterne, ikke har det tilstrækkelige grundlag for sit arbejde med realisering af gevinster. Forudsætningerne for gevinstrealisering risikerer at bryde ved mangelfuld overlevering af business casen. Det kan der rettes op på, men troværdigheden og tilliden bliver belastet. I værste fald opgiver driften at gennemføre de nødvendige gevinstrealiseringsaktiviteter, og business casen falder til jorden.

For at undgå en mangelfuld overlevering og ringe gevinstrealisering er det vigtigt, at den kommende gevinst er med til at udarbejde business casen i starten af projektet – inden beslutningstagning - og at gevinsten deltager i de løbende opdateringer, når forudsætningerne ændrer sig. Med denne tidlige involvering reduceres sandsynligheden for en mangelfuld overlevering, og der skabes fra starten et reelt commitment til at realisere gevinsten.

Dette hænger sammen med at kulturen skal være med til at understøtte fokus på performance. Derfor har vi også valgt at se på performance- og resultatkulturen.

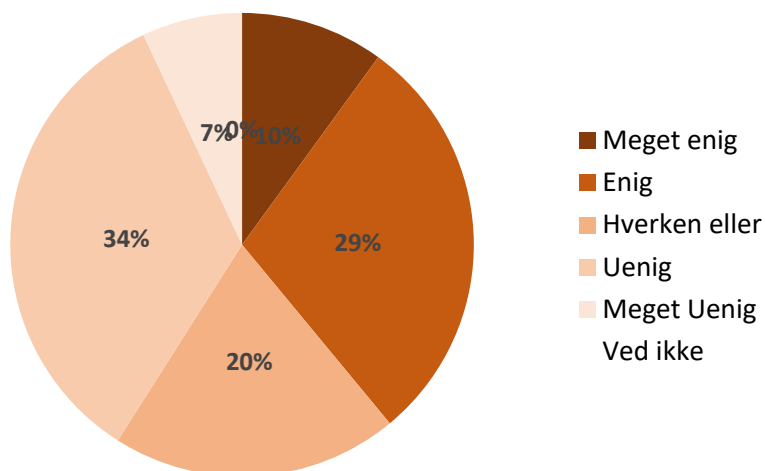
Organisationen mangler en stærk performance og resultatkultur:



39% er enig eller meget enig i, at organisationen mangler en stærk performance og resultatkultur. Mens 36% mener det modsatte; at der er en stærk performance kultur. Der er en væsentlig løftestang for brug af business cases og for at lykkes med gevinstrealisering. Men lige såvel som performance og resultatkultur ikke er en afgørende forudsætning for gevinstrealisering, er det heller ikke sådan, at en performance og resultatkultur i sig selv er garanti for, at der udarbejdes business cases, og for at der arbejdes systematisk med gevinstrealisering.

Sandsynligheden for at man arbejder med business cases og gevinstrealisering er større i en stærk performance og resultatkultur. Når business cases og gevinstrealisering indgår i chefernes resultatkontrakter, øges incitamentet til at arbejde systematisk med performance og resultater.

Organisationen har stor modstand mod forandringer og står ofte i vejen:



39% svarer, at de er enig eller meget enig i at organisationen har stor modstand mod forandring, og at det står i vejen for gevinstrealisering. 42% svarer uenig eller meget uenig i, at der er forandringsmodstand i deres organisation, og at det skulle stå i vejen for gevinstrealisering. Svaret giver dermed ikke et entydigt billede og dækker over en meget stor variation af forandringsparathed, der er i forskellige organisationer.

Der hvor der er modstand, kræver det en høj grad af forandringsledelse og meget opmærksomhed fra forretnings-, linje- og topledelsen. Da business cases i langt de fleste tilfælde er forandringsprojekter, kræver dette aspekt af business casen også fuld opmærksomhed fra såvel projektledelse som forretningsledelse.

Forandringsledelsen kan med en tidlig indsats allerede i business casens første version – inden beslutning ("første liv" jf. figur nedenfor) - nedbringe business casens risiko som følge af organisatorisk modstand. Omvendt er der en risiko for, at det ender galt, hvis forandringsledelsen først tages alvorligt, når problemerne hober sig op i implementerings- og realiseringsperioden. Forandringsledelse skal ligesom gevinstrealisering tænkes ind i projektet og business casen fra starten, ligesom der skal afsættes ressourcer til de nødvendige aktiviteter og tiltag.

Udfordringer:

- Business casens gevinster realiseres ikke i fuldt omfang

1strokes anbefalinger:

- Fokusér på, hvad der driver forretningen, og hvilke omkostninger, man kan skære på.
- Se business casen som et forandringsprojekt der kræver forandringsledelse, hvis gevinster skal realiseres.
- Det er vigtigt at opsætte de rigtige forudsætninger – og ikke mindst få accept fra gevinstejere og interessenterne.
- Gør business casen til en kultur i organisationen.
- Hvis muligt inkluder business casen i porteføljestyingsniveauet.
- Brug business casen som styringsværktøj og understøt en realiseringsaktivitet med forankring i topledelsen.

<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. Gennemfør dyberegående analyser, hvor nødvendigt. • Sikre opsamling af erfaringer for, hvordan omkostningerne faktisk blev – og i særdeleshed hvad fungerede godt i forbindelse med realisering af gevinster. Der er meget, man ikke kan forudsæ, men der er endnu mere erfaring, som ikke bliver givet videre. • Estimer flere gange efterhånden som organisationen bliver klogere på business casen og dens forudsætninger. Brug de nye estimater til at opdatere business casen, og vurder om den fortsat er god.
<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 at blive målt på resultater. • Gevinstrealisering kan indarbejdes i de almindelige resultatkontrakter – eventuelt som særlige fokusområder
<ul style="list-style-type: none"> • Utilstrækkelig topledelsesfokus på gevinstrealisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Business cases og gevinstrealisering er to sider af samme sag. Topledelsen bør, som en del af den almindelige økonomirapportering, få rapportering om business cases og gevinstrealisering. Det vil sætte gevinstrealisering på dagsordenen, og økonomidirektøren vil skulle forklare sammenhængen. • Selvom det måske er mest interessant at sætte ting i gang, er opfølgning vigtig, og her bør gevinstrealisering kunne indpasses – som økonomidirektørens ansvarsområde sekunderet af de relevante forretningsansvarlige.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilstrækkelig ledelsesfokus fra forretnings- og linjeledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Topledelsen vil med ovenstående aktiviteter lægge pres på, at der på dette ledelsesniveau sker en tilstrækkelig proaktiv opfølgning på business casen og gevinstrealiseringen. • Opfølgning og resultatkrav bør også indarbejdes i resultatkontrakterne på dette niveau. • Forretnings-ledelsen og linjeledelsen bør være den, der initierer en business case og gevinstrealiseringsplan. De har derfor også et naturligt ansvar for at følge den til dørs, hvad enten den realiseres som planlagt eller lukkes ned før tid.
<ul style="list-style-type: none"> • Mangler målings- og opfølgningværktøj 	<ul style="list-style-type: none"> • Værktøjerne findes og de skal tilegnes. Derfor bør lederne sørge for at værktøjskassen er fyldt op, når der udarbejdes business cases og gevinstrealiseringsplaner.
<ul style="list-style-type: none"> • Mangelfuld overlevering fra projekt til drift 	<ul style="list-style-type: none"> • Det sker, når projekter fra projekt og drift ikke fra starten er koblet sammen i business case arbejdet. Dette er en ledelsesmæssig udfordring, der konkret i hver enkelt tilfælde må løftes, inden det er for sent.

<ul style="list-style-type: none"> • Mangler stærk performance og resultatkultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Dette starter i topledelsen, og skal ses som et forandringsprojekt ligesom alle andre kulturprojekter. • Det er gavnligt for business casen og gevinstrealisering, men ikke en helt nødvendig forudsætning.
<ul style="list-style-type: none"> • Der er modstand i organisationen mod forandringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Det kræver ligesom andre projekter, der ændrer de vante arbejdsgange, forandringsledelse. Herunder en stærk begrundelse, en god kommunikation om hvad det betyder for den enkelte, og hvad der skal ske rent praktisk som en del af forandringen. Herunder i hvilket omfang og hvordan der skal ske en opkvalificering af medarbejderne. Usikkerhed omkring ansættelsessituationen skal håndteres så hurtigt som muligt.
<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 kommende gevinstejere og interessenterne.

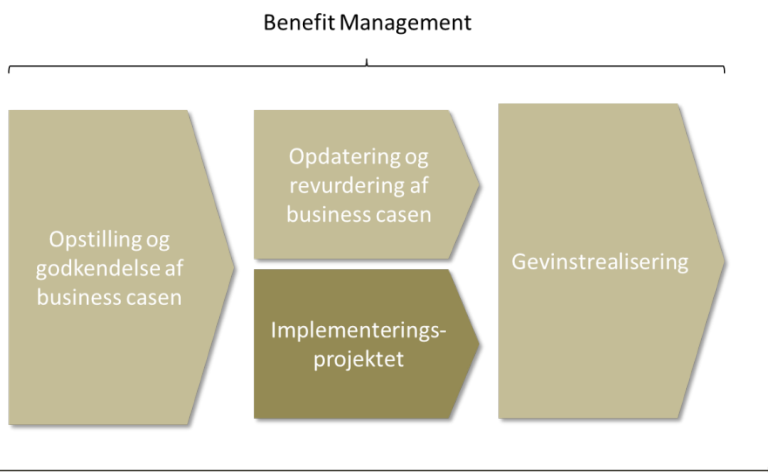
Business casen forstås først fuldt ud, når man forstår dens "liv"

Der er desværre fortsat alt for mange business cases, der ikke lever op til forventningerne, og gevinsterne realiseres ikke i det ønskede omfang. Business case beskrivelserne er ikke så "solide", som det kunne ønskes og gevinstrealiseringsplanerne er mangelfulde. Derudover er der organisatoriske udfordringer omkring business casen.

Det er fortsat også en udbredt misforståelse, i både den offentlige og i den private sektor, at business casen alene skal anvendes i forbindelse med investeringsbeslutninger. Business casen bliver i dette perspektiv alene et beslutningsdokument, der skal retfærdiggøre en given investering. Herefter lægges beslutningsdokumentet i værste fald i skuffen, og ingen ser business casen igen.

Af business casens tre "liv" er det forsat det første liv - udarbejdelse af beslutningsgrundlaget - som har fået mest kærlighed i organisationerne. Det gælder både det private og det offentlige.

21



Kilde "Business casen 361 – hele vejen rundt om gevinstrealisering".

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

- Før implementeringsprojektet (udarbejdelse af beslutningsgrundlaget)
- Under implementeringsprojektet (opdatering og revurdering, projektfasen)
- Efter implementeringsprojektet – gevinstrealisering (drift)

En gennemgående aktivitet i alle tre "liv" er "Benefit Management"/Gevinststyring, som er noget forretnings- og linjeorganisationen skal involveres i og tage ejerskab for allerede i det første "liv".

Dette års undersøgelse viser, at også det første "liv" rummer udfordringer med hensyn til organisering af ejerskab og måleværktøjer samt forberedelse til gevinstrealiseringen. Fristelsen til at undlade opfølgningen er derfor stor, når man allerede på beslutningstidspunktet har en ikke fyldestgørende business case.

Vores undersøgelse viser, at der også er en ofte overset risiko i, at brugen af business cases og gevinstrealisering, når den bliver bundet op på enkelte personer frem for at blive en del af en organisations almindelige rolle- og funktionsbeskrivelse, dvs. en del af governance-strukturen. Det øger risikoen for tab af viden, når den er individbåret. Derfor skal de, hvis man vil have succes med business cases og gevinstrealisering, opbygge en mere formel governance-struktur for dette arbejde.

Potentialet udebliver ...

Undersøgelsen har igennem alle årene stillet skarpt på årsagerne til 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 ikke har været realiseret optimalt. 2) Forankringen til virksomhedens strategi mangler specielt for det private, hvilket kan medføre en ufokuseret indsats.

I den elektroniske spørgeskemaundersøgelse bliver respondenterne introduceret til spørgsmålet: "Hvad skriver man typisk business casen indenfor?". Dette har vi delt op i de typiske hovedbidrag: "Optimering af IT-omkostninger (TCO)", "Optimering af den kørende forretningsmodel" og "Indførelse af nye forretningsmodeller:

22

- **Optimering af IT-omkostninger**

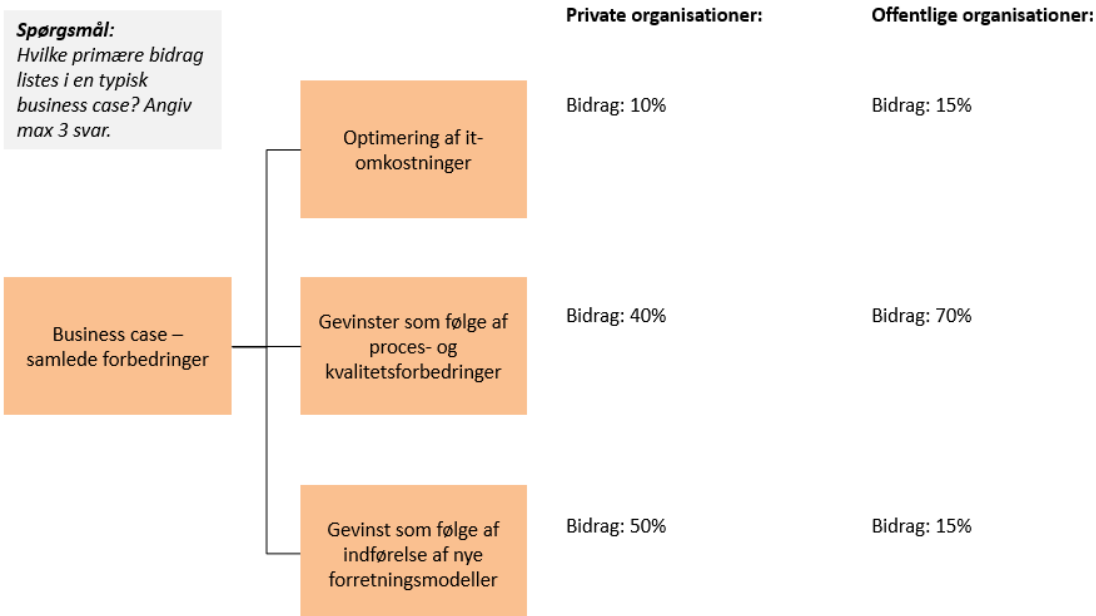
Dette inkluderer de omkostninger, der er relateret til reduktion af IT-omkostninger og reduktion af energiomkostninger. Business casen med fokus på dette er bl.a. at sikre en mere kost-effektiv drift af de underliggende systemer – evt. ved at lægge løsningen ud en cloud-løsning.

- **Optimering af organisationen med proces- og kvalitetsforbedringer**

Dette inkluderer gevinster som følge af proces- og kvalitetsforbedringer af den kørende forretningsmodel. Dvs. der er små eller mellemstore ændringer i den kørende "forretning". Det kan lidt sammenlignes med de forbedringer, som opnås ved indførelse af LEAN.

- **Nye forretningsmodeller**

Dette inkluderer de gevinster, som er et resultat af indførelse af nye forretningsmodeller. Her tænkes der ud af boksen - og dette kræver store ændringer i organisationen, kulturen etc. Indførelse af nye måder at tilbyde en bedre og billigere service.



Som det kan ses af figuren, så er fordelingen i den private sektor henholdsvis 10%, 40% samt 50%, hvor den i den offentlige sektor ligger på henholdsvis 15%, 70% samt 15%. Den offentlige sektor forsøger i høj grad at optimere deres "forretning" med proces- og kvalitetsforbedringer, og i langt mindre omfang forsøger de at

indføre nye forretningsmodeller. Det er helt naturligt, at det offentlige via lovgivning er bundet op på en bestemt forretningsmodel, mens fokus på proces- og kvalitets samt budgetforbedringer er i fokus for deres business cases. Den private sektor er hele tiden på jagt efter en ny måde, hvormed man kan drive sin virksomhed. Ens "værdi-tilbud" (Value Proposition på nudansk) skal hele tiden skærpes for at være interessant for nuværende og potentielle kunder.

Udfordringer:

- Procesforbedringer realiseres ikke

1strokes anbefalinger:

- Vurder business casens procesforbedringer og deres realiserbarhed. Er der tale om meget små tidsmæssige besparelser fordelt på mange ansatte? Hvordan kan en ændret organisering løse problemer? Hvem har fordel af procesforbedringen – organisationen eller kunderne? Hvilke afledte effekter kan begrunde business casens fokus på disse procesforbedringer?
- Tænk gevinstrealiseringen til ende – hvad skal procesforbedringen bruges til? Reduktion af medarbejderstaben? Reduktion af vikarudgifter, hurtigere ekspedition? Bedre kvalitet?
- Analyser de nuværende processer og vurder, hvordan de kan forbedres med og uden business casen ved anvendelse af eksempelvis LEAN-værktøj.

Hvad gør de bedste i klassen?

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:

- 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.
- hvis baseline er defineret og anerkendt.

Business casen er forankret højt og bredt ...

- dvs. den har topledelsens såvel som linjeledelserne og relevante medarbejders 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 som helhed er kendt og accepteret blandt de ansvarlige og involverede.

- når der er klar kommunikation om, hvordan gevinsternes skal anvendes og fordeles.
- når alle relevante ledere og medarbejdere er informeret 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, der 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 – allerbedst er det, at de har ansvaret under alle tre liv af business casen.

24

Der er skabt en værdibaseret kultur ...

- når (top)ledelsens opfølgning skifter fokus fra alen lange projektlister til opfølgning baseret på oversigter over gevinstporteføljen.
- når man har skabt en værdibaseret kultur med fokus på opfølgning og ændringshåndtering.
- når medarbejderne hele tiden tænker "skaber dette værdi for virksomheden?"

Et par betragtninger fra Version2 bloggen

Det er ikke nogen hemmelighed, at det har været meget givende for denne undersøgelses initiativer, at prøve at være blogger. Det har givet nogle vigtige input i en del af de potentielle bruger af business case og gevinstrealisering, som man ikke nødvendigvis det var muligt at ramme for os i 1stroke. Det har bekræftet en del del – men det har også givet lidt at tænke over. Nedenstående er således et uddrag af et par af bloggene ...

Business case og gevinstrealisering virker ikke i den offentlige sektor – men det er forkert

25

Jeg har mødt argumenter omkring, at business casen ikke virker. En af de mest toneangivne kommentarer er:

”Og som følge af at det offentlige generelt er et cost center, betyder også at du ikke bare kan tage din 'private virksomheds' business case værktøjskasse og bruge den ukritisk. Et godt eksempel er f.eks. faktureringsdelen af sundhedssektoren, hvor vi kan se, at dette fokus på fakturering fra f.eks. regioner til staten afstedkommer unødigt behandling, og et stort ressourceforbrug på administration. Alt sammen noget som ikke gavner Kunden/Ejeren/skatteyderne. Hvis en Business case skal virke, skal den være et 'levende dokument' og have rod i virkeligheden og fagligheden for det fagområde den skal bruges i.”

Bl.a. argumentet med at den offentlige sektor er et cost center, og dermed kan business casen ikke bruges, kan jeg ikke forstå. Selvfølgelig kan det det, da det handler om at identificere de nye funktioner i det værktøj/IT-system, som sammen med en forandring (adfærd eller strukturel ændring) giver gevinsterne.

Vi forvalter andre folks penge, så vores ansvar er at identificere de funktionelle ændringer og estimere de gevinster, som er nødvendige. Business casen skal nemlig fortælle, hvordan investeringen skal gøre det hele bedre.

Dvs. business casen handler ikke om indtægter alene, men også reduktion af udgifter, kvalitetsforbedringer etc. Derfor kan business casen bruges i alle brancher.

At business casen skal være et levende dokument, kan jeg kun være enig i! Men vi bliver nødt til at baseline et par versioner undervejs, som ligger til grund for en beslutning.

Ovenstående kommentar bliver bakket op af et par argumenter relateret specifikt til regionernes implementering af nyt Elektronisk Patient Journal (EPJ):

”Så hvis du sammenligner din rigtige business case fra sundhedsplatformen, som du jo må være glad for? Mod Regions Syddanmark, som sikkert bliver glade for deres nye system. Så vil jeg som del betaler af hele gildet, nok heller se en god implementering end din perfekte styret business cases. Eller lidt Jysk snusfornuft og jordbundenhed, mod Sjællandsk forflysk business cases som ikke holder :-)”

Nu er jeg ikke glad for den business case, og det er Rigsrevisionen heller ikke.

Det er noget makværk, som Henning fra Verion2 også er inde på. Eksemplet viser, at interessenterne er ligeglade med business casen, bare de får noget, som de er glade for. Og det bliver bakket op af argumentation om ”den skjulte dagsorden ” ...

”Det har jo været en del, som jeg forstår det, af en skjult dagsorden i Sundhedsplatformen. ... Altså det er langt mere vigtigt at systemet effektivt rapporterer tidsforbrug til administrationen, end at systemet er effektivt og mindsker tidsforbruget. ... Serieproduktion og samlebandsarbejder virker godt, også på hospitalerne, i mindre enheder og for enkelte ting. Som operation for stær. Men de fleste ting, hvor også det største forbrug forefindes, er ikke lige til at sætte i kasser, eller krydse af. Det er derfor, hvis man tror på store effektivisering gevinster ved EDB på hospitaler, at man er dømt til at tabe. ... Din løn til en uvedkommende business case, er også en ekstra udgift, der ligesom et dårligt understøttende edb-system kommer til at koste i den anden ende. Altså i behandlingen.”

Jeg understregede bl.a. i bloggen om Region Syddanmarks manglende business case, at den offentlige sektor har langt de største IT-budgetter, og dermed har de også en forpligtelse i at styre det på bedste vis.

Business casen er et af de værktøjer, som skal sikre, at vi ikke smider penge ud ad vinduet. Min holdning er klar; vi skal starte initiativer, som gør, at alle parter kommer til at opleve en forbedring. Dvs. det er min ambition at skabe noget, hvor folk ikke råber *”konsulenter er en ekstra udgift”*, men *”konsulenterne tjener deres løn hjem 7 gange”*. Den eneste måde en konsulent kan nå det sidste *”råb”* er ved at sætte sig med fagligheden og kunden og skabe en business case, som holder vand.

Det understreger igen behovet for, at Rigsrevisionen skrev en rapport om netop Sundhedsplatformen. Selv om Rigsrevisionen er høflige og politisk korrekte, så får Sundhedsplatformen ikke mange pæne ord med på vejen. Og det er ikke kun business casen, som for høvl. Selve implementeringen, testen og uddannelsen har der også været noget galt med.

Business casen for den digitale lovgivning får svært ved at blive en hvid svane

Der var et par argumenter for, at den digitale lovgivning ikke ville virke – og der var følgende argumenter:

”Jeg tror ikke det kommer til at ske, hvis det skal blive bedre, skal det også være målbart, og hvordan måler man lige en lov er blevet mere digitaliseringsklar...”

En meget vigtig pointe er, at man skal gøre sine gevinster målbare, så man kan se, at man skaber den korrekte forandring – og hvorfra denne forandring starter. Herfra skal man se kaskadeeffekten igennem processer og organisationen, som til sidst leder ud til en regnskabsmæssig forandring til det bedre. Det er blevet glemt mange steder.

”Men hele ”Post Danmark sagen”, har jo vist at man f.eks. for Digital Post ikke har lavet en ordentlig business case. Man har jo valgt kun at lave business casen på ’gyngerne’ alt imens de offentlige besparelser man ’burde’ have set er blevet delvist udhulet af at værdien af det offentlige selskab ’Post Danmark’ er faldet pga. brevforretningen er forsvundet. Jeg synes langt langt de fleste af de tiltag vi ser fra offentlige side har karakter af ’taktiske digitaliserings tiltag’, med et mere snævert ’lokalt’ fokus. Problemet med taktiske digitaliserings tiltag er, at deres praktiske impact kan være en helt del mere vidtrækkende, end de umiddelbare lokale økonomiske gevinster. Det jeg savner er mere strategiske tiltag, der hviler i et solidt fagligt grundlag.”

Jeg er helt enig omkring, at en væsentlig forudsætning for digitalisering er, at vi får en digitaliseringsbar lovgivning. I min verden betyder det, at vi piller *”skøn”* ud af loven, og at vi simplificerer den. Der er mere stof til det, men det må behandles i en anden blog. Regeringen laver aftale om digitaliseringsbar lovgivning, men det virker som om, det er blevet glemt lidt. Hvad er status her? Shhh ... ikke spørge højt om det.

Men det sidste citat handler i større grad om, at business casen for digitalisering – og specielt i den offentlige sektor – kræver en holistisk tilgang. Dvs. en gevinststyring på tværs af staten, regionerne og kommunerne samt os borgere. Jeg har endnu ikke set en business case, som omfavner dette – hvor gevinsterne er blevet realiseret til fulde.

Mistet tillid til beslutningstagerne

Der er en klar tendens til, at interessenterne har mistet tilliden til beslutningstagerne. Jeg har tidligere brugt begrebet, at der bliver skabt en romantiseret business case, som skal understøtte investeringen. Andre undersøgelser viser også, at ledelsen har størstedelen af ”skylden” for den bundlinje, som skabes med business casen.

Der blev bl.a. kommenteret:

”Der sidder overflødig mange personer i styrelser og ministerier som gør mere skade end gavn - digitaliseringsstyrelsen er oplagt for nedlæggelse, og hovedparten af energistyrelsen som f.eks står fadder til den dybt tåbelige energimærkning, for bare lige at nævne nogen. For ikke at tale om at antallet af administrativt personale, stik mod intentionen, er vokset voldsomt i kommunerne efter kommunalreformen, på bekostning af de varme hænder. Så jo, en del af business casen kunne sandelig godt være at fyre rigtig mange papirnussere, som Glistrup kaldte dem, og så ansætte flere varme hænder til at højne den kernevelfærd som er under voldsomt pres.”

Ledelsen får ikke mange pæne ord her – og en anden kommentar har et klart budskab om arrogance:

”Dem, der sidder og tager disse beslutninger, er arrogante, de ved bedre, og derfor er der ingen grund til egentlig at spørge nogen om noget ... Er der ikke lige meget Jeppe på Bjerget over disse projekter, man beder firmaer som McKinsey, Accenture og PwC da de selvfølgelig altid er dem, der ved bedst, men når det egentlig kommer til stykket, så bruger man disse firmaer, fordi man ikke selv vil stille sig op og sige, at man har begået en fejl, og at det er alle andre der har skylden. Førhen kunne man forvente sådan en holdning fra Politikeren, i dag har det spredt sig til embedsværket ... og hvad får skatteyderne ud af det; tjoe de må se at det offentlige og deres håndlangere smider deres surt tjente skatte kroner i et sort hul ...”

Udfordringen er, at ledelsen ikke bliver målt på realiseringen af de business cases, som de producerer. Vores undersøgelse indikerer, at lederne i højre grad skal holdes op på det, de lover. Spørgsmålet er om lederne omkring Sundhedsplatformen bliver holdt ansvarlige?

Ud over arrogance kan man så tillægge udfordringen med den skjulte agenda:

”Gevinsten ved ANPG-systemet er, at man kan få slået mange flere biler op end man kunne før og derfor kan kontrollere mange flere biler end man kunne. DET er gevinsten. Problemet er bare at man har haft en skjult agenda og indført et system som gør meget mere end det.”

Nu kom jeg med et argument om at Politiets ANPG projekt er en god business case, men det druknede i en diskussion om masseovervågning (som helt sikkert bliver forstærket af endnu et tiltag hos Politiet. Jeg har en ambition om at fortælle om flere gode business cases. Jeg modtager tips med tak (og så vil de blive blæst op på bloggen).

Kultur – en forhindringsbane?

Grunden til vi ikke bliver bedre, mener jeg, bunder i, at vi skal have lavet om på en kultur, som er blevet indlejret i organisationen. En kultur, som på forskellig vis over tid er blevet opfordret til at tænke helt anderledes end i ny værdiskabelse for virksomheden. Man tænker i driftsafvikling eller tænker i leverancer. Men hvad betyder det, at bunker flyttes fra A til B med et nyt stempel på? Eller at levere noget til tiden, uagtet at det ikke efterfølgende giver en værdi for virksomheden?

Driften eller linjeledelsen, som jeg også kalder det, har et kæmpe ansvar for at sikre driften bliver gennemført effektivt, men også at den bliver forbedret. – De har brug for at tænke nyt, så det ikke kun er kendte forretningsgange, som de justerer på, men også udvikler på forretningsområdet.

Hvordan får vi flere kunder til? Hvordan fastholder vi de kunder, som vi allerede dyrt har fået ind i vores portefølje? Hvordan kan vi bruge nye teknologier som IoT, Machine Learning, Robotter, så de giver en værdi for forretningen? Alt dette drives typisk – som min undersøgelse viser det – af IT-afdelingen. IT-afdelingen skal være en vigtig sparringspartner for forretningen, men det er forretningen, som skal identificere behovet for IT ud fra behovet for forbedringer, som er udledt af de forretningsmæssige mål ud fra den strategi, man har opstillet for organisationen. Det er præcis det, som jeg mener en business case handler om.

Business casen beskriver behovet for forbedringer af forretningsmæssige mål, som skal understøttes af en række gevinster, som kræver en adfædsændring i organisationen og det skal understøttes af funktioner i bl.a. IT.

Projektlederne er bange, og det er pressens skyld

»Hvis man i et projekt har brug for fem procent mere for at få det optimale ud af det, så tør man ikke at bede om det. Hvis man beder om det, får man ledelsen på nakken, og hvis man rent faktisk får tildelt de ekstra midler, så står pressen og råber og skriger om budgetoverskridelser,« sagde Stephen Alstrup til et auditorium fyldt med offentlige it-projektledere og repræsentanter fra leverandører.

Det første jeg tænker er, hvor har Stephen det statistiske grundlag, som underbygger denne påstand fra? Der er tre former for løgne; de hvide, de sorte og statistikken. Uanset hvad, skal man forstå spørgsmålet og sætte sig ind i respondenternes svar, hvis man vil komme tæt på en konklusion, som passer med virkeligheden.

Man kan godt bøje en statistik så det passer til sin egen agenda. Som jeg forstår det, henviser hans udsagn ved konferencen og i hans efterfølgende kommentarer til Adams artikel ikke til de undersøgelser, hvor tallene er taget fra.

Netop professorer bør være garant for, at forskning kommer så tæt på virkeligheden som muligt. Mig bekendt er der ikke nogen undersøgelse, som viser, at det private er markant dårligere eller bedre end det offentlige, så man kan komme med en så skråsikker udtagelse. Og slet ikke at der en sammenhæng til pressen skyld.

Men er projektlederen i den offentlige sektor bange for pressen?

Næh, det er min klare holdning og erfaring.

Jeg er ofte i kontakt med projektledere i det offentlige, og jeg kan simpelthen ikke mindes, at en eneste projektleder har givet udtryk for præcis denne angst. Derfor er det tankevækkende, at Stephens kommentar bliver mødt så positivt. Det må virkelig falde på et tørt sted.

Om det skræmmer talenter væk, som Stephen kommer ind på i sin kommentar, det tror jeg ikke. Jeg er af den overbevisning, at arbejdsforhold som kollegaer, løn og chefer har en større betydning for om folk ønsker at blive ansat og efterfølgende forlader organisationen. For ikke at tale om "sagen" eller visionen man skal kæmpe for.

Jeg har ikke statistisk grundlag for den påstand, men det er min erfaring, at pressen ikke gider interessere sig for 5%-overskridelserne. De har rigeligt at se til med de betragtelige budgetoverskridelser på mere end 50% og tidsoverskridelser, hvor forsinkelsen er på flere år.

Pressen interesserer sig for det, da projektlederen sammen med deres ledelse forvalter andre folks penge. Dette gælder både den private og den offentlige sektor, men nu er den offentlige sektor "vores", og vi har mulighed for at få agtindsigt om denne forvaltning sker tilfredsstillende. Det samme er bare ikke muligt i den private sektor.

Prøv at spørg Nordea eller Maersk om deres it-projekter. Du vil møde en lukket dør.

Jeg vil gerne medgive, at vi mangler nogle gode historier både fra den private og offentlige sektor, så billedet kan blive mere nuanceret. Jeg hører gerne om disse historier og vil gerne blogge om dem (det har jeg sagt mange gange tidligere, hvor jeg gerne skriver om de gode business cases og gøre de knap så gode bedre).

Jeg forsøgte mig faktisk med et eksempel, som jeg mener var en god historie, nemlig Politiets ANPG projekt. Denne succeshistorie blev dog overdøvet af en diskussion omkring overvågningsamfundet (tjek kommentarsporet). Måske andre "gode historier" ikke bliver fortalt, da man frygter folks holdning til det?

Uanset andres reaktioner, så vil jeg stadigvæk gerne blogge om de gode historier! Hit me!

Jeg vil også medgive, at offentlige ansatte over en bred kam er blevet pryglet på alle tænkelige måder. Så derfor falder Stephens ord også her på et tørt sted og jublen bryder ud. Endelig er der en som forstår os, de offentlige ansatte.

Jeg bilder mig ind, at jeg også forstår dem – og jeg har og har haft fornøjelsen af at arbejde med super dygtige folk i den offentlige sektor. Ved gud om de ikke har en vanskelige opgave – specielt med it-projekter, hvis budget og kompleksitet overgår de projekter, som findes i den private sektor med flere længder.

Hvis du vil vide mere ...



30

Kontakt os via ...

Telefon: 3360 7576
E-mail: info@1stroke.dk
info@businesscase.dk
Web: www.1stroke.dk
www.businesscase.dk

1stroke bøger:

