

Gevinstrealisering

- bliv medlem af en eksklusiv klub



Indholdsfortegnelse

1.0	HVER TREDJE MENER, DE GØR, HVAD DE KAN FOR AT GEVINSTERNE REALISERES!	4
2.0	GEVINSTEJER? – DET MÅ VÆRE INDE VED SIDEN AF!	5
2.1	DE RIGTIGE PERSONER I DE RIGTIGE ROLLER	5
2.2	TILSTRÆKKELIGT ANTAL AF DE RIGTIGE RESSOURCER	6
3.0	IDENTIFICERING AF PROJEKTETS GEVINSTER	7
3.1	"PAPIR PENGE"	7
3.2	HVAD ER SÅ DE REELLE GEVINSTER I MIT PROJEKT?	8
3.3	JEG VED, HVAD JEG SKAL LEVERE, MEN HVAD ER DET VÆRD?	9
4.0	FORSTÅ HVAD DEN ENKELTE GEVINST KRÆVER!	11
5.0	DEN GODE BUSINESS CASE	12
5.1	HVORFOR SKAL PROJEKTET GENNEMFØRES	13
5.2	VÆRKTØJET ER IKKE MIRAKELMIDLET	13
6.0	GEVINSTREALISERING	14
7.0	KONKLUSION	16
8.0	KILDER	18
9.0	OM FORFATTERNE	19

1.0

Hver tredje mener, de gør, hvad de kan for at gevinsterne realiseres!

Denne tendens er fra en nylig gennemført undersøgelse omkring brugen af business case i det private og offentlige, gennemført af 1stroke (herefter refereret som 'undersøgelsen').

**En tredjedel, det er ikke imponerende!
Man kunne fristes til at sige, at der er plads til forbedring.**

Forfatterne mener, at der er et kæmpe potentiale for at kunne realisere de gevinster, som hvert år bliver lovet i form af business cases og projektoplæg. Uanset hvad, hvis man er aktiv i gevinstrealiseringen, så bliver man medlem af en eksklusiv klub. Og hvem vil ikke det?

Dette whitepaper indeholder primært forhold omkring gevinstrealiseringen, men det er forfatternes holdning, at det er vigtig at komme ind på udarbejdelsen og dokumentationen af business casen samt ikke mindst gevinstrealiseringsplanen, da det er her fundamentet for selve gevinstrealiseringen skabes. Derfor vil denne whitepaper fokusere på:

- Hvornår starter arbejdet med gevinstrealisering og hvilken proces, skal man igennem?
- Hvem skal arbejde med gevinstrealiseringen?
- Hvad er fundamentet for gevinstrealisering?

For at besvare disse spørgsmål er der valgt fire hovedemner, som tilsammen kan skabe grundlaget for en bedre gevinstrealisering:

- Forankring og ejerskab
- Identifikation af gevinsterne
- dokumentation af business casen
- gevinstrealiseringen

2.0

Gevinstejer?

– Det må være inde ved siden af!

Det første fokusområde for at opnå større succes med gevinstrealiseringen er at forankre ejerskabet – og dermed ansvaret for gevinstrealiseringen de rigtige steder i organisationen.

Det er i sig selv en stor udfordring, hvilket disse udtalelser fra direktionsmedlemmer i store danske virksomheder viser:

1. "Hvorfor skal jeg sidde i styregruppen for et IT udviklingsprojekt? Jeg ved jo ikke noget om IT!"
2. "Jeg er rigtig træet af, at de (udførende i byggeprojekter) ikke bygger det, som vi skal bruge!"

Svaret er i begge tilfælde det samme: "Fokus i projekterne kan ikke kun være på projektets leverancer i form af et nyt IT system, nyt byggeri, ny strategi, mere effektive processer etc. Men derimod på de ønskede gevinster". Forretningsdelen i offentlige og private virksomheder er nødt til at forstå følgende sammenhæng:



Figur 1:
Gevinstrealiseringsflow

Forståelsen af denne sammenhæng flytter også et fast fokus på den traditionelle projekttrikant (sammenspillet mellem tid, kvalitet og leverancer), hvor projektet bliver defineret ud fra leverancerne, til et fokus omkring realisering af gevinsterne.

Ønsket om gevinster opstår i forretningen på baggrund af virksomhedens strategi, forretningsmuligheder og trusler. Dette ønske afføder en række krav om konkrete leverancer, som typisk leveres via et projekt. På et tidspunkt påbegyndes den nødvendige forretningsmæssige forandring, hvortil leverancerne skal benyttes. Gennem implementeringen af projektets leverancer og den forretningsmæssige forandring realiseres gevinsterne.

Dette betyder, at der er en direkte sammenhæng mellem de ønskede gevinster og de stillede

krav. Den sammenhæng skal bevares intakt igennem hele projektet. Hvis denne kæde brydes, stiger risikoen for, at de ønskede gevinster ikke realiseres – hverken helt eller delvist.

2.1 De rigtige personer i de rigtige roller

Hvis kæden fra ønsket gevinst til realiseret gevinst skal hænge sammen, er det en forudsætning, at få identificeret de områder i organisationen, som vil blive påvirket, hvis gevinsterne skal realiseres.

Specielt er det vigtigt at få placeret ansvaret for at stille kravene til projektet samme sted som der, hvor gevinsten skal høstes. Det er dem, som skal ligge hoved på blokken og love de dokumenterede gevinster i business casen.

Det er årsagen til at et direktionsmedlem, som repræsenterer forretningen (brugerne) ofte kan være den helt rigtige person, at have i styregruppen for et stort IT udviklingsprojekt. Vedkommende er nødt til at sikre sig, at de leverancer, som projektet leverer, kan anvendes til at understøtte den ønskede forandring og dermed sikre realiseringen af gevinsterne.

I praksis betyder det, at repræsentanten fra forretningen skal sikre sig et antal ting:

1. at kravene til projektet er de rigtige (er alle kommende brugere repræsenteret?)
2. at kravene har den fornødne kvalitet (er det vores bedste folk, der har stillet kravene? Eller var det dem, der havde tid....)
3. at kravene er tilstrækkelige (har vi det hele med?)
4. at alle kravene er relevante (er det hele virkelig nødvendigt?)
5. at gevinsterne er kendte, realistiske og velbeskrevne (har vi råd?)

Ved at placere ansvaret for at stille kravene og realisere gevinsterne samme sted opnås en forståelse for, at det ikke er gratis at stille krav – der skal være en balance mellem det, man beder om og det, man leverer i form af gevinster.

Dette betyder naturligvis ikke, at f.eks. det omtalte direktionsmedlem selv skal stille og skrive kravene, men vedkommende skal sikre, at det er de rigtige personer, som stiller kravene - og at de personer har forstået deres kommende rolle i realiseringen af gevinsterne.

Det er ligeledes vigtigt at sikre, at de grundlæggende krav også beskrives, da de udgør fundamentet, og uden disse fungerer løsningen måske ikke fungerer som helhed.

2.2 Tilstrækkeligt antal af de rigtige ressourcer

Hvis projektet forankres rigtigt, bliver det nemmere for projektet at få allokeret de rigtige ressourcer fra forretningen.

For at sikre at disse personers engagement og fokus i projektet ligger på et passende niveau, er der nogle forudsætninger, som skal være opfyldt:

1. De forstår deres roller i forbindelse med identificering og realisering af gevinster samt i forhold til krav til projektet.
2. De bliver målt på den reelle forandring, man som virksomhed ønsker gennemført.
3. Det accepteres i organisationen, at der anvendes tid i projektet – og de pågældende personer får assistance til at varetage deres driftsopgaver i perioden, hvor de er nødvendige for projektet.

Når forudsætningerne er opfyldt, vil de personer, der nu skal deltage i projektet forstå hvorfor virksomheden ønsker projektet (sammenhæng til strategien), og hvad virksomheden konkret ønsker som resultat af projektet i form af gevinster. Med den forståelse kan de nødvendige forretningsmæssige forandringer beskrives, hvilket vil give en bedre forståelse for både projektets omfang og kravene til de enkelte leverancer fra projektet.

3.0 Identificering af projektets gevinster

Med de rigtige personer allokeret, kan arbejdet med at identificere et projekts gevinster påbegyndes. Dette er sjældent en enkelt opgave. Den følgende liste er problemstillinger, der ofte ses i projekters business cases på tværs af sektorer:

3. Der fokuseres på leverancer – ikke på gevinster
4. Der fokuseres på Strategiske mål for organisationen
– ikke gevinster i projektet
5. Dobbelt/trippel indtægtsføring af gevinster
- både i det enkelte projekt og mellem projekter
6. Ingen direkte sammenhæng mellem leverancer og gevinster
7. ”Papir penge”

Nedenstående figur definerer den terminologi vi efterfølgende benytter i beskrivelsen af processen for opstilling og realisering af gevinster:



Figur 2:
Definitioner på elementerne i en gevinstoversigt

3.1 ”Papir penge”

Det er typisk punktet vedrørende ”Papir penge”, der skaber mest debat, når der skal skrives business cases.

Begrebet dækker f.eks. over en tidsmæssig besparelse på f.eks. fem minutter per transaktion, der ganges op med en defineret timepris baseret på månedsløn (plus evt. overhead som kontorfaciliteter etc.). Uanset så giver et stort antal transaktioner ganget med en sats et højt beløb. Det er så dette beløb, som skrives ind i business casen og følges op på efterfølgende.

Dette er en udbredt, men efter forfatternes mening ikke altid hensigtsmæssig praksis.

Afsluttes projektet med at fyre et antal medarbejdere, er det selvfølgelig en valid beregning, men dette sker sjældent.

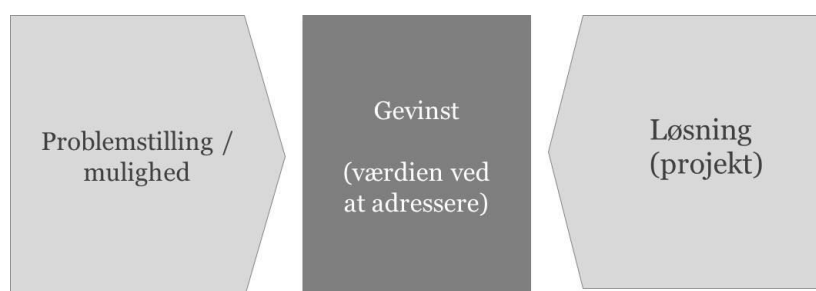
Hvis et projekt går ud på at spare fem minutter per transaktion ved f.eks. forbedringer i arbejdsprocesser, giver det ikke mening at regne i kroner, fordi projektet ofte er forudsætningskabende. Om de fem minutter bliver anvendt til en ekstra kaffepause eller noget, der skaber værdi, ligger ofte uden for projektets rammer og indflydelse.

Et andet problem med "Papir penge" beregningen opstår, når beløbet trækkes i afdelingsbudgetter, så man er "sikker på" at få gevinsten. Problemet er, at man netop ikke aner, om man har fået den effekt (den mere effektive proces) man ønskede, eller man blot har pålagt de forskellige afdelinger at spare penge, hvilket kan opnås på mange andre måder. Man bør her tænke mere i at definere nogle KPI'er, som sikrer, at man kan se den nødvendige adfærdsændring.

3.2 Hvad er så de reelle gevinster i mit projekt?

Ideelt set bør man med udgangspunkt i en organisations strategi vurdere, hvad organisationen skal nå i den kommende periode (f.eks. det kommende år) og så bryde de strategiske tiltag ned i overordnede problemstillinger og muligheder, som ønskes adresseret.

Dernæst diskuteres værdien (gevinsterne), der kan opnås, hvis problemer/muligheder adresseres. Disse vil så kunne brydes yderligere ned i underliggende gevinster, som kan lede frem til de nødvendige konkrete projekter, der bør investeres i. Denne værdibaserede tilgang er illustreret i nedenstående figur:



Figur 3:
Investeringslogik

Dette vil være en væsentlig anderledes tilgang til at sammensætte en organisations portefølje end den, mange anvender i dag. Men der er mange fordele forbundet med at tænke på denne måde. De to primære fordele er efter forfatterens mening:

1. Ved at fokusere på problemet og værdien ved at løse det først, vil man næsten automatisk få et mere åbent syn på, hvad der skal til for at løse det. Dvs. en reel vurdering af løsningsalternativer, hvor mange i dag er for "bundne" af deres første projektide til reelt at være indstillede på at vurdere andre løsninger.
2. Risikoen for at tælle de samme gevinster i mere end et projekt mindskes, da alle projekter defineres med udgangspunkt i gevinsterne.

Der er mange eksempler på virksomheder, der laver en årlig evaluering og prioritering af deres projektporteføljer, som virker ganske glimrende mht. at identificere de ønskede projekter med tilhørende leverancer. Men det er relativt sjældent, at et projekt startes med et krav om at levere bestemte gevinster og besked på at finde ud af, hvordan de vil klare det i form af projektleverancer og nødvendige forretningsmæssige forandringer. Det er meget oftere, at projekter defineres i form af leverancer og derefter bliver bedt om, at skrive en business case.

Hvis man står i den sidste situation, hvad gør man så?

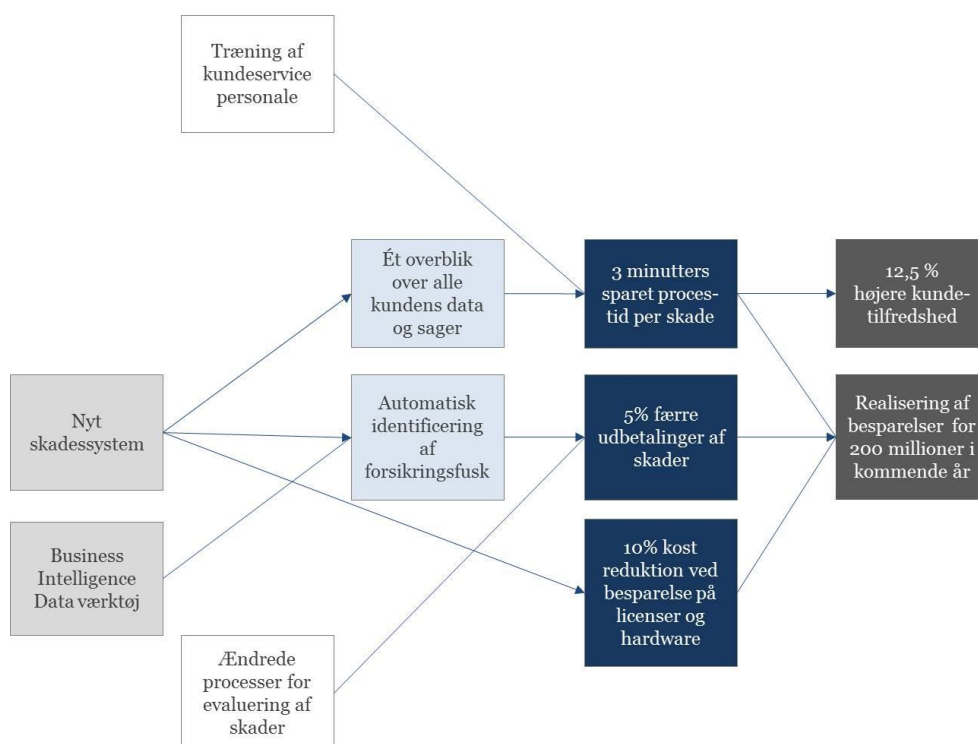
3.3 Jeg ved, hvad jeg skal levere, men hvad er det værd?

I dette tilfælde kender man som regel årsagen (de overordnede målsætninger – måske på strategisk niveau) til, at projektet overvejes/er igangsat samt (i det mindste på overordnet plan), hvad projektet forventes at levere.

Hvis projektet er rigtigt forankret og forretningen har sat nogle personer til at være med til at definere, hvad projektet skal levere, har man et godt udgangspunkt for at definere de mulige gevinster.

Forfatterne har erfaring for, at en effektiv måde, at identificere gevinster på, er ved en række workshops, hvor der arbejdes med sammenhængene mellem de overordnede målsætninger, de ønskede leverancer, synlige forskelle på før og nu adfærd samt de mulige gevinster.

Resultaterne af arbejdet samles i en gevinstoversigt, der grafisk viser de omtalte sammenhænge:



Figur 4:
Eksempel på en gevinstoversigt

Gevinstoversigten giver en vigtig forståelse for sammenhænge og forudsætninger for at opnå de forskellige gevinster. Samtidig kan man se, hvad dette projekts konkrete bidrag er til de overordnede/strategiske målsætninger. Oversigten adresserer dog ikke risikoen for, at andre projekter forsøger at realisere de samme gevinster.

Gevinstoversigten giver også en forståelse for, om dette projekt skaber de påkrævede forandringer og dermed realiserer de overordnede hovedgevinster – eller om der udelukkende er tale om at skabe forudsætningerne for, at andre projekter/dele af organisationen har muligheden for at realisere de overordnede hovedgevinster. Hvis man i det sidste tilfælde trækker penge i et antal budgetter frem for at konstatere, om den nødvendige evne/mulighed er til stede efter projektet, er det forfatterens erfaring, at der er stor sandsynlighed for, at man fejler.

Gevinstoversigten kan også være med at give projektets interessenter et overblik over følsomheden i beregningerne i business casen. Er der en enkelt faktor, som blot ved at ændre sig lidt kan få stor betydning for slutresultatet.

4.0 Forstå hvad den enkelte gevinst kræver!

Næste skridt efter gevinstoversigten vil naturligt være at lave en egentlig gevinstbeskrivelse for hver af de gevinster, der ønskes opnået via det konkrete projekt. En gevinstbeskrivelse skal ikke nødvendigvis være omfangsrig, men den bør som minimum besvare følgende:

- Hvad præcist går denne gevinst ud på?
- Hvad er forudsætningerne for at opnå den?
- Hvilken forandring skal der til for at realisere den?
- Hvem skal gennemføre den nødvendige forandring?
- Hvornår vil gevinsten kunne realiseres?
- Hvordan skal gevinsten måles?
- Hvad er udgangspunktet (nulpunktsmåling)?
- Hvem har ansvaret for at realisere denne gevinst?

Der er flere fordele ved at beskrive gevinster på denne måde.

Først og fremmest opnås der i organisationen en fælles forståelse af, hvad gevinsten går ud på, hvordan den skal måles, hvilket kan være forbløffende vanskeligt. Dette er en mere indgående forståelse end gevinstoversigten, da gevinsten bliver beskrevet mere i detaljen. Ud over den fælles forståelse fastslås der også et ejerskab, hvormed "nogen" bliver gjort ansvarlige for at levere gevinsten, hvilket er en forudsætning for en mulig realisering.

Dernæst afsløres det, hvis man i flere projekter, som måske eller måske ikke er indbyrdes afhængige, kommer til at medregne den samme gevinst i flere gange - hvilket kan ske uden at projektet behøver at være ret stort.

Derfor opnår ledelsen med en fælles struktureret standard for at beskrive gevinster, et beslutningsgrundlag for at vurdere om f.eks. begge projekter er påkrævede for at få en gevinst, eller om gevinsten kan opnås ved kun at køre det ene projekt.

At udarbejde gevinstoversigter med gevinstbeskrivelser er en vigtig del af en rejse, hvor de, der producerer projektets leverancer og de, der skal realisere gevinsterne får en stadig større forståelse for, om projektets omfang er rigtigt defineret. Det vil vise sig i løbet af arbejdet, om alt hvad man oprindeligt troede, der skulle leveres, nu også er nødvendigt. Eller har man nu også alt med, som reelt skal bruges for at realisere de ønskede gevinster. Er de nødvendige forandringer i forretningen med i dette projekt, således at omkostningerne forbundet med dem skal indregnes i business casen – hvilket betyder, at dette projekt også kan indregne gevinsterne? Eller skal der køre andre projekter, som skaber forandringerne, så vi ikke kan indregne alle gevinsterne.

Det overblik og den forståelse som gevinstoversigten med tilhørende gevinstbeskrivelser er vigtigt input til den videre proces med at planlægge gennemførelsen af projektet og ikke mindst udarbejdelsen af projektets business case.

5.0 Den gode business case

Spørgsmålet har været stillet tit til forfatterne: "Hvad er en god business case?". Svaret på dette spørgsmål kan foldes ud i uendelighed. Vi forsøger at alligevel at komme med et bud på en simpel måde, ved at definere selve kvaliteten af business casen: Business casen er solid, hvis forudsætningerne for de gevinster, man gerne vil have ud af projektet, og forudsætningerne for den indsats, som er nødvendigt for at kunne realisere gevinsterne, er kendte, forudsigelige og accepteret af alle interessenterne.

Her siger vi ikke noget om, hvorvidt casen er god (levedygtig), da det henviser til forholdet mellem udbytte og investeringen. Dette kan måles helt objektivt via NPV¹ eller IRR². Men nogle gange er der brug for mere subjektive metoder, da alt ikke kan måles og værdisættes til et beløb, som kan indgå i NPV eller IRR.

Som beskrevet tidligere i dette whitepaper er forudsætningerne noget af det vigtigste ved opstillingen af business casen, da de kan ændre sig i løbet af projektet og det sikrer integriteten af business casen, når alle interessenterne er enige om hvilke bidrag, som ligger til grund for den samlede business case.

Fokus på forudsætningerne skal ikke ses som en "forsikring" for den der udarbejder den, men som en aktivitet, som sikrer transparens for business casens totaler. Forudsætningerne er også med til at gevinstejerne (dem som skal realisere dette) forstår hvad de skal være med til at realisere og kan lægge hoved på blokken for at det kan nås. Derfor er det så vigtigt at lægge grunden til gevinstrealiseringen allerede ved udarbejdelse af business casen.

Forudsætningerne har det med at flytte sig, da verden hele tiden er foranderlig. Derfor er en god business case også betinget af at tidshorisonten ikke er lang. Så kan man spørge sig selv – hvor langt er for langt? Det afhænger helt af den forandring, som business casen beskriver. Nogle områder er foranderlige fra uge til uge – hvorimod andre områder er mere stabile set over en periode på halve år. Uge til uge forandring kan f.eks. være på markedet for lavpris mobiltelefoni, hvor en udbyders lancering af en ny prismodel, kan være med til at gøre udbyderens andre, eller konkurrentens, business cases værdiløse. Eksempel på områder, hvor der er mindre bevægelser, er indenfor mere konsoliderede forretningsområder som f.eks. togdrift, hvor der går længere perioder imellem introduktionen af ny teknologi til at flytte folk fra a til b.

Igen skal man se det i forhold til levetiden for den leverance, som skal bruges til at frembringe gevinst. Eksempelvis er solceller udråbt til en god investering. Afhængig af mange faktorer, så udregnes den simple tilbagebetalingstid til at være mellem 8-10 år. Man forventer levetiden for solcellerne (i dette tilfælde leverancen) til at være 25 år. Dvs. efter det 8-10 år, så er det penge lige ned i foret. Dette vil forfatteren ikke se, som en god business case, da forudsætningerne kan flytte sig mange gange i løbet af 8-10 år.

¹ **Net Present Value (NPV)** eller på dansk "nettonutidsværdien af investeringen", er nutidsværdien af betalingsrækken ved investeringen fratrukket den initiale investering.

² **Internal Rate of Return (IRR)** eller på dansk "den interne rente", er et afkastmål, der angiver den samlede årlige forrentning, der er opnået.

På samme måde kan man se it-investeringer, som tilbage betales over 5-6 år som investeringer, som ikke noget, der skal gennemføres pga. den gode ROI³, men derimod af hensyn til at leve op til f.eks. lovkrav eller andre "hygiejne" hensyn så som udbetaling af løn, betaling af leverandørfakturaer etc.

5.1 Hvorfor skal projektet gennemføres

Både i undersøgelsen og de business cases, som forfatterne har set igennem deres review af business cases. Så er det mange som anser business casen blot til at være en opstilling af de fakta, som er udregnet – nemlig potentielle positive gevinster og forventede udgifter. Nogle gange blot præsenteret til i et regneark – og evt. tilsat en meget detaljeret ressourceplanlægning. Det er også vigtige informationer, men man mister vigtig information: Hvorfor skal projektet gennemføres? Underforstået hvad er baggrunden for det? Hvilke alternativer har vi haft med i overvejelserne inkl. hvad ville der være sket, hvis vi fortsatte som nu uden at gøre noget? Og – ikke mindst - hvorfor valgte vi lige netop dette alternativ?

Specielt synlighedsniveauet af de eventuelle forventede ekstra omkostninger, hvis der ikke "gøres noget" kan være med til at give udslaget til, om projektet skal gennemføres eller ej. Disse er i nogle tilfælde medtaget som en regnskabsmæssig effekt – og lige så hurtig af den vågne økonomidirektør taget ud, da omkostningerne ikke kan realiseres ud fra det nuværende niveau. Beskrivelse af passiv-scenariet giver derfor et mere nuanceret billede også set ud fra et økonomisk rationale.

Men blot det, at der har været alternativer på bordet, er også med at give beslutningstageren ro i maven, da man deraf kan se, at "posen har været rystet" og alle muligheder har været belyst. Nogle gang udarbejder man en mere detaljeret business case for et eller flere af de øvrige scenarier, da dette har været med til at gøre konklusionen klokkeklar.

5.2 Værktøjet er ikke mirakelmidlet

Staten har indført en skabelon, som alle i centraladministrationen skal bruge på it projekter over 10 mio. kr. Regioner og kommuner er ikke direkte underlagt den samme standard - og der forsøges at implementeres modeller, som baserer sig mere eller mindre på den model Staten It-råd lægger op til. Den samme standard hersker ikke – af naturlige årsager – i det private, og her kan man finde lige så mange standarder, som der er virksomheder.

Uanset om det er den ene eller anden metode, så findes der ikke en skabelon eller regneark, som kan anses for at være *state-of-the-art*. Det er heller ikke skabelonen, som giver det gode resultat, men derimod business case forfatterenes – hvem det så end er – evne til at se mulighederne og til at få forudsætninger accepteret hos interessenterne. Det er viden omkring den forretning, som skal flyttes, og viden om, hvordan man præsenterer dette i en business case, som får business casen til at blive god.

I den forbindelse at få alle aspekter med af forandringen, plan for frembringelse/ implementeringen af leverancen, opstilling af risici og forandringsomkostningerne, som både kan være omkostninger til at flytte organisationen samt omkostninger til at måle forandringen.

³ Return of Investment (ROI), eller på dansk "afkast", beregnes som (indtjeningen på investeringen fratrukket grundinvesteringen) / Investeringen.

6.0 Gevinstrealisering

Mange tror, at selve realiseringen af gevinster først sker, når projektet er gennemført og "produktet, der skal flytte det hele", er leveret. Dvs. der er en sekventiel proces; først implementering og så (automatisk) gevinstrealisering. Så nemt er det langt fra altid.

Der skal meget ofte gennemføres organisatoriske forandringer, før der kan høstes gevinster. Nogle gang kan der også bare være en forandring i måden at arbejde på, som sikre gevinsten – og evt. leverancer⁴ understøtter dette arbejde, men er ikke nødvendigvis en forudsætning for at lykkes. Således har projekter oplevet, at gevinsten er realiseret inden selve leveranceprojektet er gennemført. Et klassisk eksempel er standardisering af processer f.eks. i en projektmetode eller i et programkontor og hvor der efterfølgende implementeres en applikation til at understøtte disse processer. Erfaringen er, at den største værdi ligger i standardiseringen og typisk en mindre værdi ligger i at få sat strøm til processerne.

Dette og mange andre gode eksempler underbygger, at der skal følges op på gevinstrealiseringen og der skal rigtig meget kommunikation til, at få denne realisering til at ske.

Men hvad er det, der går galt i realiseringen?

I undersøgelsen angiver respondenterne, at det primært er tre forhold, som de kan gøre bedre (sorteret efter flest svar øverst):

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

Blandt de øvrige svarmuligheder var bl.a. "Lade økonomifolkene skære i driftsbudgettet tilsvarende den forbedring, som er angivet" som ikke fik nævneværdig opbakning fra respondenterne.

De tre primære forhold har alle relation til udarbejdelse af business casen og den tilhørende gevinstrealiseringsplan. Nogle vil spørge om det ikke er det et stykke af samme alen. Jo, men nogle gange udarbejder man blot business casen for at konstatere "om der er musik i idéen"?

Er der god sammenhæng mellem investeringen og det opstillede potentiale? Hvilke alternativer har vi? Hvad er risikoen ved implementeringen? Gevinstrealiseringsplanen er en mere detaljeret plan om, hvordan vi høster gevinsterne. Gevinstrealiseringsplanen kan i nogle tilfælde været helt integreret i implementeringsplanen – uanset så er der stærke afhængigheder mellem de to. Det gælder for begge planer, at det giver det god mening at blive enig om hvilken vej vi skal gå (beskrevet i business casen), inden de mere eller mindre detaljerede planer bliver udarbejdet.

Timing af henholdsvis identificeringen af de potentielle gevinster og belønningssystemer, er vigtig for realiseringen og den totale business case, for at sikre at alle gevinster identificeres og at gevinstejerne er motiverede for at realisere dem. Derfor kan dele af gevinstrealiseringsplanen med

⁴ I teoriene, herunder MSP®, benævnes dette som 'benefit enablers'.

fordel etableres i forbindelse med udarbejdelse af en tidlig version af business casen. Dernæst er det vigtigt at indtænke belønningssystemer for de der er ansvarlige for realiseringen af gevinsterne.

Det forhold med flest stemmer fra respondenterne "Inkluderes realiseringen af gevinster som personlige mål for direktører og chefer" er et eksempel på dette. Her kan der være HR rutiner, som skal respekteres for at få målene inkluderet i bonusordningerne. Dette forhold giver også masser af indhold til risikoanalysen med f.eks. "Hvis ikke vi kan nå at få målene ind i bonusordningen, hvordan sikrer vi så gevinstrealiseringen?"

Det andet mest valgte udsagn "Blive bedre til at lære af både omkostningsestimater og de estimerede gevinster" vidner om, at videnshøstning og -delingen er noget, som rigtig mange ikke er gode til. Det går ud over udarbejdelse af nye business cases og de tilhørende planer.

Dette kræver at man skaber en kultur, hvor det er OK at estimere forventede gevinster, at forventningerne til gevinsterne løbende opdateres i projektets levetid - og at man tager læring med fra selve opfølgningen.

Ifølge undersøgelsen, er der en tredjedel af de adspurgte, som mener, at de gør det så godt, de kan. Måden at spørge på henviser til to forhold:

1. De gør hvad de kan, men er det nok?
2. De, som ikke gør noget, hvad kan de gøre bedre? Uanset hvordan spørgsmålet er stillet, så er der en fælles konsensus om, at der ikke bliver gjort nok. Det har også været svært at finde de gode cases på, at det faktisk har virket.

De cases, vi har fundet har alle haft en fælles nævner: Forandringen er forankret i topledelsen har været en gennemgående faktor. Topledelsen har naturligvis brug for at få vished omkring, at den investering, som de endda har fået godkendt i bestyrelsen rent faktisk er en succes. Den forventede succes kan endda være at gennemføre noget, så overlevelse er muligt for virksomheden. Derfor er der brug for at kunne dokumentere, at de gevinster, som er identificeret, estimeret og dokumenteret i business casen rent faktisk også kommer hjem.

Der er også tilfælde af det modsatte, hvor bevillingen i bestyrelsen er gået hjem men hvor gevinsterne ikke er materialiseret sig – og så vil evt. fejl i de estimerede gevinster ikke være interessant at få frem i lyset.

Som en del af gevinstrealiseringsplanen, er det vigtigt, at gevinsterne bliver beskrevet og ikke mindst, hvordan de måles. Denne måling bliver i rigtig mange tilfælde udeladt, da man finder det svært. Både svært at identificere det/de målepunkter, som skal bruges – men også at få viden om, hvordan følgevirkningerne griber ind i hinanden. Det er forfatterens holdning, at man er kommet langt, hvis man for det første har fundet et målepunkt, får startet målingerne og der løbende rapporteres, hvordan det går.

7.0 Konklusion

Hvis man som organisation ønsker at forbedre sine muligheder for at realisere de ønskede gevinster fra projekter og programmer, er der primært to forhold, hvor de fleste med fordel kan sætte ind:

1. Hav en værdibaseret tilgang til at definere nye initiativer i porteføljen: Først fokus på problemstillingen, dernæst på gevinsterne ved at løse problemstillingen og sidst løsningen.
2. Involver de rigtige interessenter længe inden, blyanten sættes på papiret for at skrive Business Casen.

Uanset om ens projekt er defineret ved de ønskede gevinster eller mere traditionelt ved de ønskede leverancer er det en forudsætning for at lykkes med gevinstrealiseringen, at ejerskabet for at definere krav og realisere gevinster placeres solidt der, hvor projektets leverancer skal anvendes - dvs. i forretningen.

Dette skal sikre, at de rigtige interessenter involveres i identifikation og beskrivelsen af gevinsterne, hvilket muliggør udarbejdelsen af bedre business cases, hvor man får opstillet de rigtige forudsætninger (som skal anerkendes af hovedinteressenterne) samt opstillet de rigtige KPI'er, hvor man kan følge den ændring i adfærden og regnskaberne, som bliver lovet i business casen.

Hvis de rigtige forudsætninger er skabt, bliver gevinstrealiseringsplanen værktøjet, der muliggør en struktureret opfølgning på gevinsterne, så det bliver muligt at gribe ind, hvis det ikke går, som man ønsker.

Alt hvad forfatterne her har foreslået i form af fremgangsmåder, værktøjer og dokumentation er og bliver dog kun papir, hvis ikke ledelsen engagerer sig og kræver gevinster realiseret for de investeringer, som de godkender. Dette indebærer en ledelse der: orienterer sig, stiller spørgsmål, udfordrer, prioritere – og af og til lukker projekter, når de ikke længere kan skabe den værdi, man troede, da de blev startet.

Hvis man får styr på dette, så får man mere ud af sine investeringer, og ikke mindst, bliver en del af det eksklusive selskab af dem, som har fokus på gevinstrealiseringen.

8.0

Kilder

- Gerald Bradley, Benefit Realisation Management, Second Edition. ISBN: 978-1-4094-0094-3
- 1stroke Business case undersøgelse på tværs af offentlig og privat sektor, med mere end 200 respondenter, med primært arbejdsområde som projektleder, projektchef, porteføljeansvarlig, gevinstejer eller styregruppe-medlem.
- Steven Jenner. Managing Benefits, APM Group Ltd 2012
- Managing Successful Programmes. APM Group Ltd 2011

9.0 Om forfatterne



Helle Falholt

Helle er senior management konsulent med speciale indenfor projekt-, program- og porteføljeledelse. Helle har særlig fokus på at sikre, at det er de rigtige projekter/programmer, der startes i en organisation, samt at initiativerne ledes effektivt og skaber reel værdi.

Helle har en omfattende ledelseserfaring fra IBM og HP og høster stor anerkendelse fra både offentlig og private virksomheder som NETS, Rigspolitiet og BaneDanmark for hendes fagligt kompetente og meget inspirerende rådgivning, workshops og undervisning. Helle er desuden den mest akkrediterede konsulent og underviser indenfor Best Management Practices.



Martin J. Ernst

Martin er ekspert inden for udarbejdelse af business case – primært med fokus på realisering af gevinster. Han sætter altid mennesket i fokus, er ekspert inden for kommunikation/facilitering i forhold til program- og projektledelse samt kan begå sig i alle organisationer på alle niveauer. Martin er partner i 1stroke.

Martin har bidraget med en række foredrag, artikler, web-casts og senest undersøgelsen for business cases i det private og offentlige. Desuden er han medlem af redaktionen af ERP-håndbogen, som udgives af Børsens Ledeshåndbøger, samt ekstern lektor på ITU, hvor han er kursusansvarlig for kurset "Business case".



Peak Consulting Group

Sølvgade 10, 5
1307 København K

+45 3526 2880
info@peakconsulting.dk
www.peakconsulting.dk

