

# Den årlige undersøgelse af gevinstrealisering i Danmark, 2015

Peak  
consulting  
group

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med Dansk IT

Publiceret 2. november 2015



- 3 Om denne undersøgelse
- 4 Konklusion
- 5 Opsummeringer
  - Business casen
  - Gevinstrealisering
  - Forandringsledelse
- 8 Resultater fra undersøgelsen

# Om denne undersøgelse

## Undersøgelsens formål

Dette er det tredje år i træk, at den årlige undersøgelse vedrørende brugen af gevinstrealisering i Danmark.

Formålet med undersøgelsen er, at vurdere graden af erfaring, modenhed, kompetenceniveau samt anvendelse på tværs af offentlige organisationer og private virksomheder,

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med Dansk IT.



## Undersøgelsens respondenter

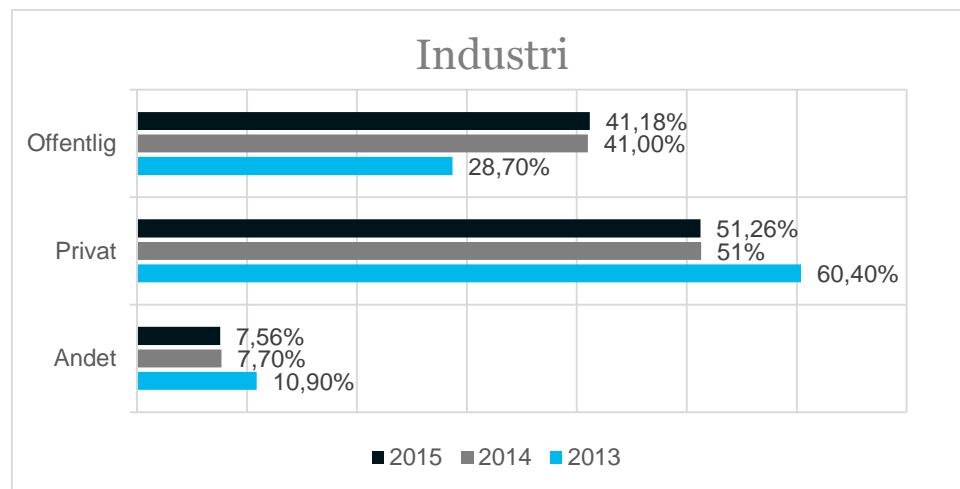
Undersøgelsen er målrettet mod de personer, der aktivt arbejder på et strategisk, taktisk og operationelt niveau med gevinstrealisering, herunder formulering af business cases.

120 respondenter har besvaret undersøgelsen. De ligger primært inden for følgende kategorier:

- Porteføljeansvarlige
- Programledere
- Projektledere
- Forretningsledere
- Ledere i styregrupper
- Projektdeltagere

## Industrier omfattet

Respondenterne falder indenfor tre kategorier: Privat sektor, offentlige organisationer og andre. Kategorien 'andre', omfatter en række selvejende organisationer. At respondenterne har en overvægt fra den private sektor er ikke bevidst tilsigtet - og er ikke et udtryk for, at den private sektor eventuelt måtte være mere eller mindre moden end andre.



## Brug af denne undersøgelse

Hele, eller dele af, denne undersøgelse må ikke anvendes uden tydelig kildehenvisning til: "Den årlige undersøgelse om gevinstrealisering i Danmark, 2015 – ved Dansk IT og Peak Consulting Group".

- Hvis du ikke følger op på graden af gevinstrealisering, høster du højst sandsynligt ikke gevinsterne.
- Hvis du ikke følger op på graden af gevinstrealisering, lærer du ikke af dine erfaringer.
- Mange anser stadig gevinstrealisering for en øvelse hvor man skærer i budgetterne up-front – altså en besparelsesøvelse.
- Hvis du ikke følger forandringen til dørs, er der en stor risiko for, at du ikke realiserer gevinsterne.
- Gevinstrealisering startes altid med at blive klogere på det problem, der skal løses (og der er vi ikke endnu...).
- **Positiv tendens:**  
Organisationer er blevet bevidste og mere realistiske omkring egen modenhed og kompleksiteten omkring det at arbejde med gevinstrealisering.



# Opsummering vedrørende Business casen

## **Stort set alle arbejder med Business Cases**

**- ikke mange (ved om de) realiserer gevinsterne**

Samtidig er business casen for nogen et nødvendigt onde:

*"Projekter er mest baseret på en business case, der giver adgang til at bruge penge".*

## **Under halvdelen følger op på deres gevinster**

Kun ca. 40% følger op på deres business case, hvilket er en overraskende lille del – for hvis ikke man måler, hvordan ved man så, at der er skabt værdi?

Flere respondenter/organisationer antager at ved at beregne og tage gevinsten til indtægt up-front, er der skabt en motivation i form af en brændende platform for efterfølgende at skabe denne værdi.

Det er bestemt en strategi, men ikke en strategi, som vi vil anbefale.

## **Over 80 % mener, at de ved hvilket problem, som projektet skal løse**

Vores erfaringer siger noget andet – specielt når vi spørger dem, der skal realisere gevinsterne.....



# Opsummering vedr. gevinstrealisering

## De primære bevæggrunde for gevinstrealisering er:

1. Hvilken værdi skaber projekterne (58%)
2. Hvordan kan vi få mere ud af projekterne (48%)

## Top 3 gevinster, som organisationer ønsker at realisere er:

1. Højere produktivitet (74%)
  - det private har fokus på effektivisering og højere produktivitet
2. Besparelser (83%)
  - det offentlige har fokus på besparelser og højere service
3. Højere service (63%)

## De primære udfordringer ved at arbejde med gevinstrealisering er:

1. Ejerskab og opfølgning på gevinster
2. Konkrete og målbare gevinster (samt dårligt datagrundlag)
3. Motivation fra mellemledere og forretningen (og ind i mellem topledelsen)
4. Manglende gevinstkultur

... og den altid tilstedeværende tids- og ressourcefaktor

## Udsagn fra undersøgelsen der vækker glæde

- *Vi holder business casen ved lige undervejs for at kunne tage stilling til, om projektet skal fortsætte eller ej. Vi følger op på, om vi hjemtager gevinsten ved realisering af business casen.*
- *Vi omregner slet ikke gevinster til papirpenge, men holder dem som 'intangibile'.*
- *Vi har en benefit tracking group...*
- *Vi holder business casen ved lige undervejs for at kunne tage stilling til og prioritere mellem flere projektforslag*
- *Vi medregner ikke 5-10 minutters besparelser...*

## ... og én der vækker knap så meget glæde

*"Vi anvender gevinstrealisering fordi projektdokumenterne siger det"*





# Opsummering vedr. forandringsledelse

## Er forudsætningen for forandring og realisering til stede?

I for mange business case indgår beregninger med matador-penge frem for reelle gevinster – eller med andre ord:

- De, der har fat i den lange ende, sikrer ejerskab og målbar realisering – dem er der bare ikke særlig mange af.
- De, der er flest af, gør for lidt eller ingenting
- De, som gør det, de plejer, skærer i budgetterne - dem er der heldigvis lidt færre af end sidste år.

Udsagn fra undersøgelsen:

- *"Gevinsten realiseres som regel altid!"*
- *"Besparselsen er stor, men når der skal høstes 1-10 min. per medarbejder, hvordan realiseres det?"*

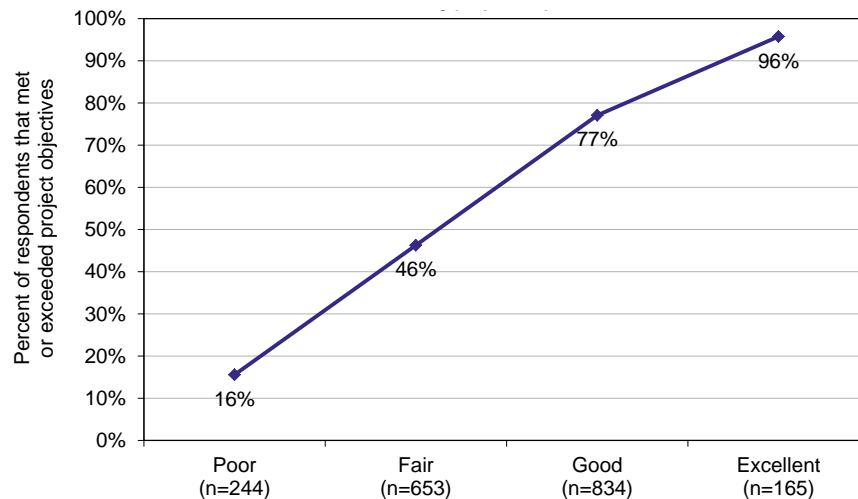


Vores erfaring siger, at det, som de fleste peger på som forandringsaktivitet, er undervisning... det har de fleste prøvet mange gange uden nødvendigvis at se den store gevinst.

Dog er konklusionen, at der er sket en modning i forståelsen omkring forandringsledelse. Det har desværre ikke medført et øget fokus på denne disciplin... endnu

- Planlægger de nødvendige forandringer og aktiviteter for at realisere gevinsterne (29%)
- Er disse aktiviteter en del af projektets budget (21%)

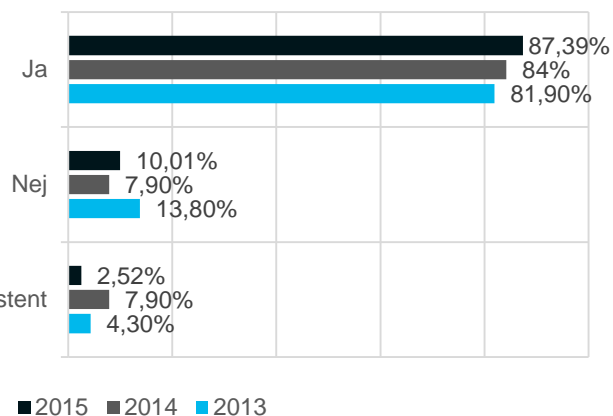
Sammenhængen mellem 'excellent'/fremragende kontra dårlig forandringsledelse



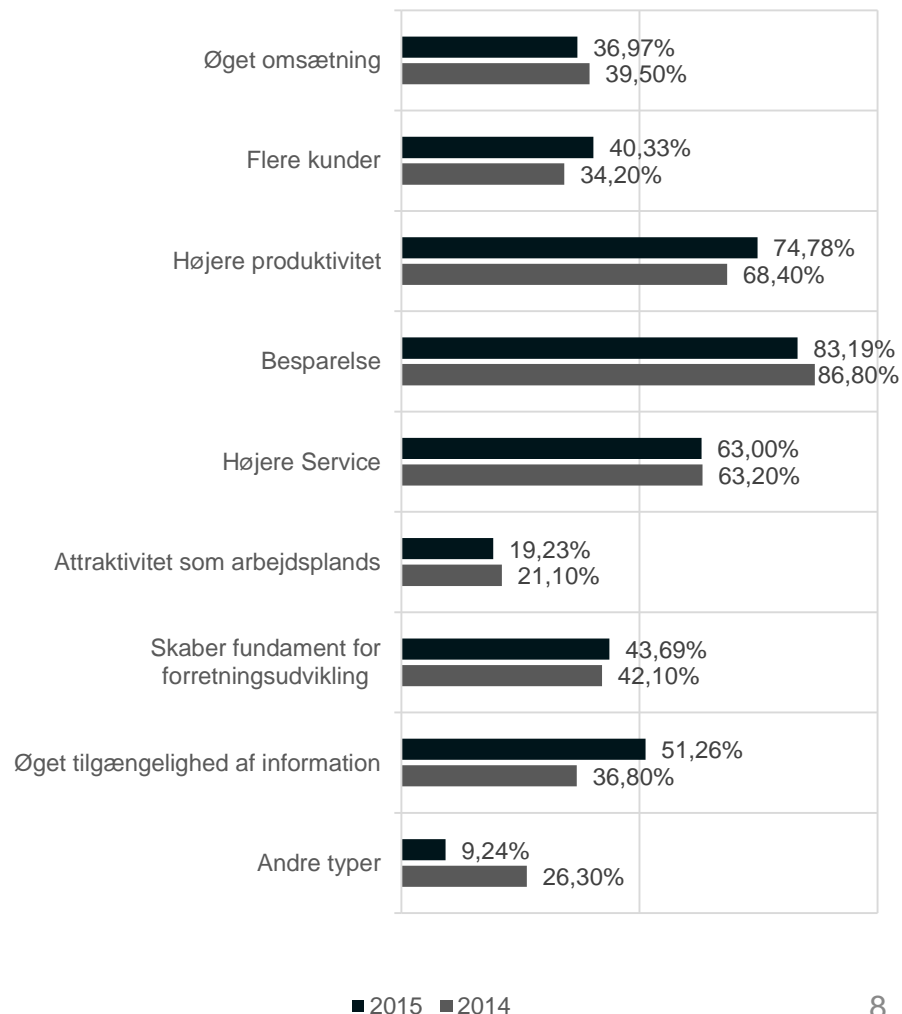
Overall effectiveness of change management program  
\* Data from 2007, 2009, 2011 and 2013

# Resultater fra undersøgelsen

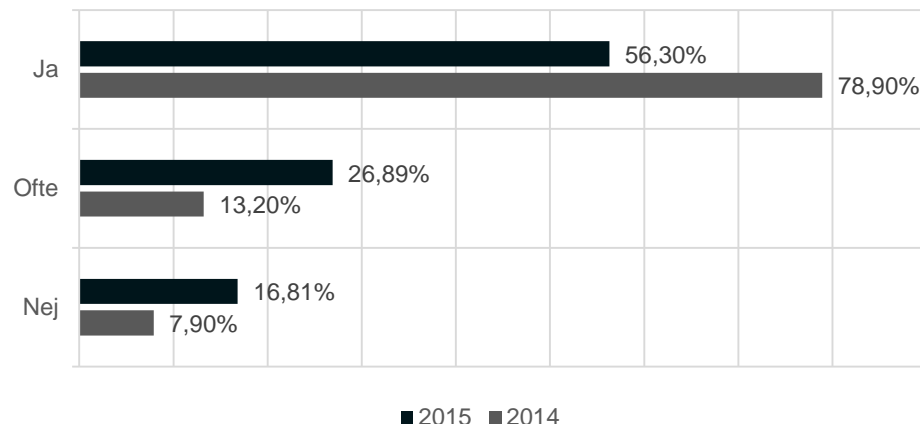
## Arbejder i regelmæssigt med business cases i virksomheden



## Hvilke typer af gevinster arbejder i med?



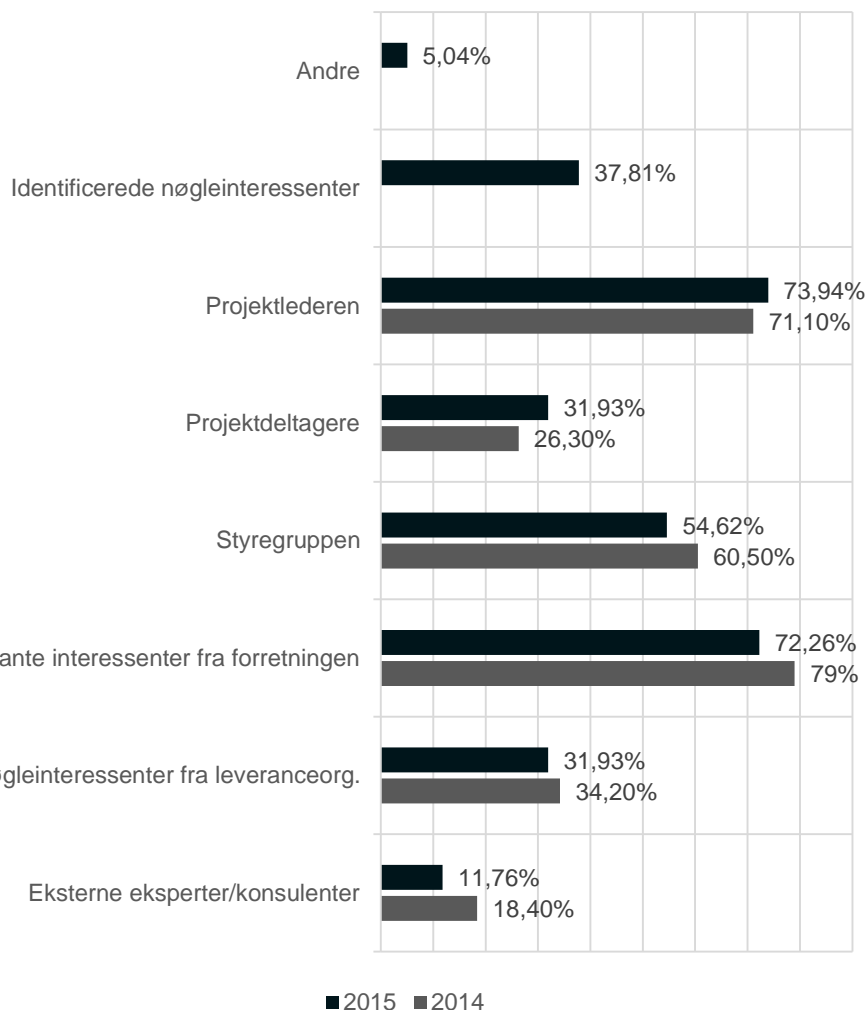
## Er problemet projektet skal løse beskrevet?



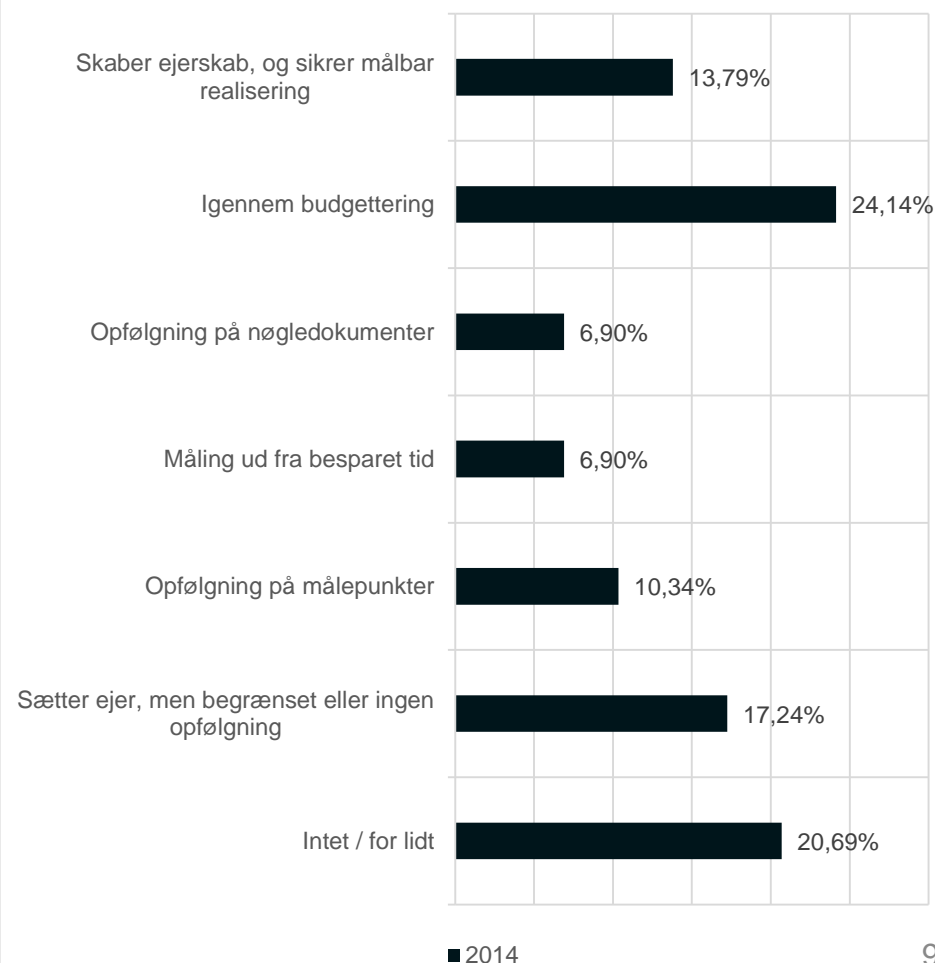


# Resultater fra undersøgelsen

## Hvem er typisk med til at identificere gevinsterne i et projekt?

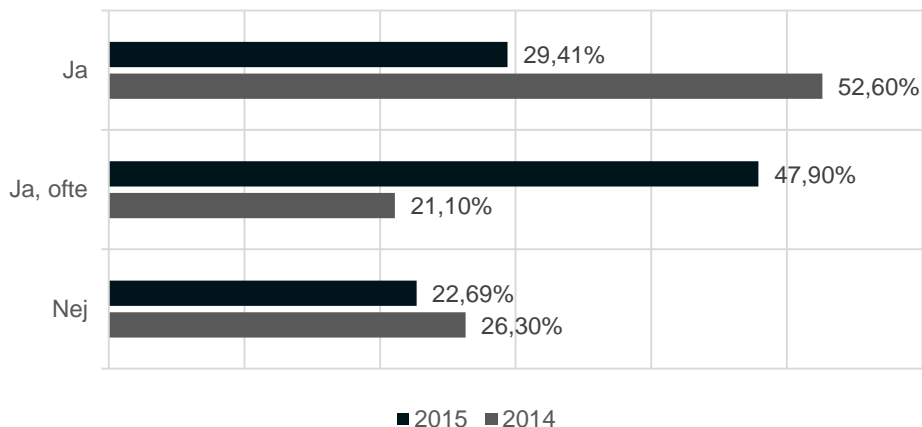


## Hvad gør i for at sikre at gevinsterne ikke er "papirpenge", og er realistiske at realisere

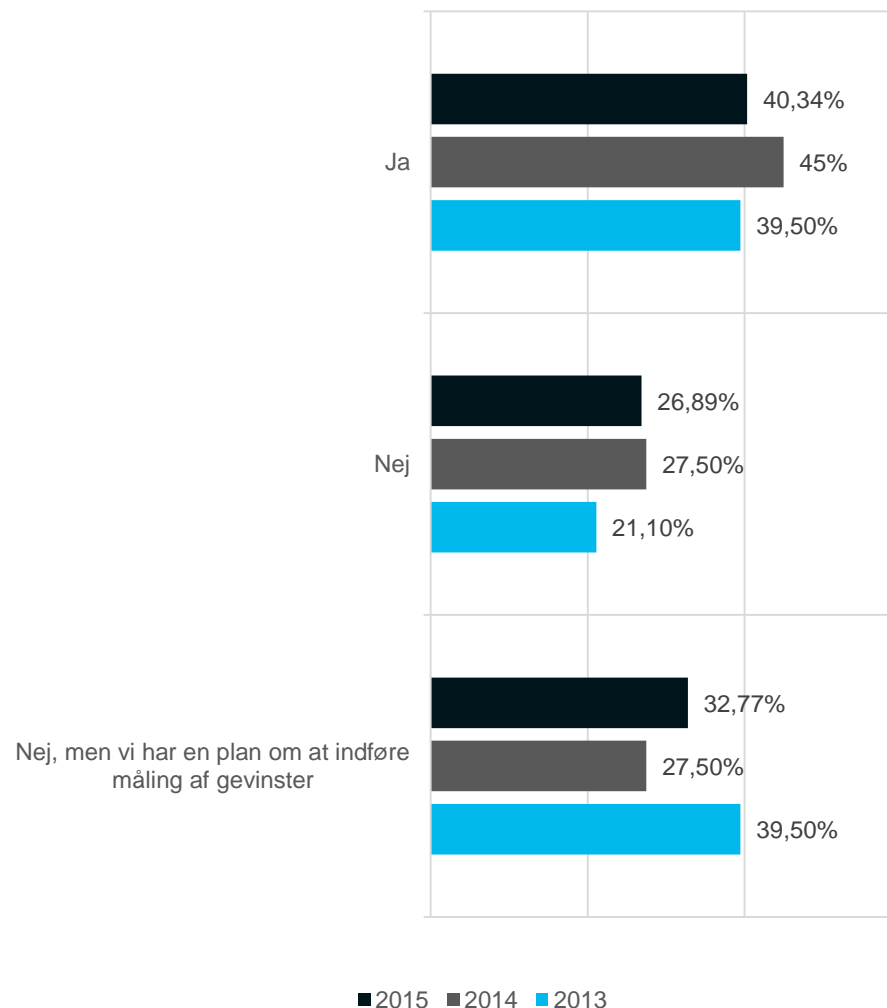


# Resultater fra undersøgelsen

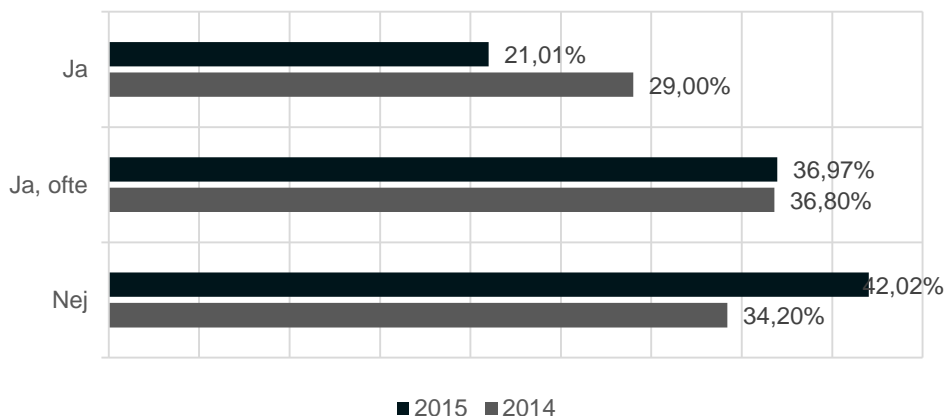
Planlægges de nødvendige forandringer og aktiviteter for at realisere gevinsten?



Foretager I målinger af gevinster generelt i jeres projekter?

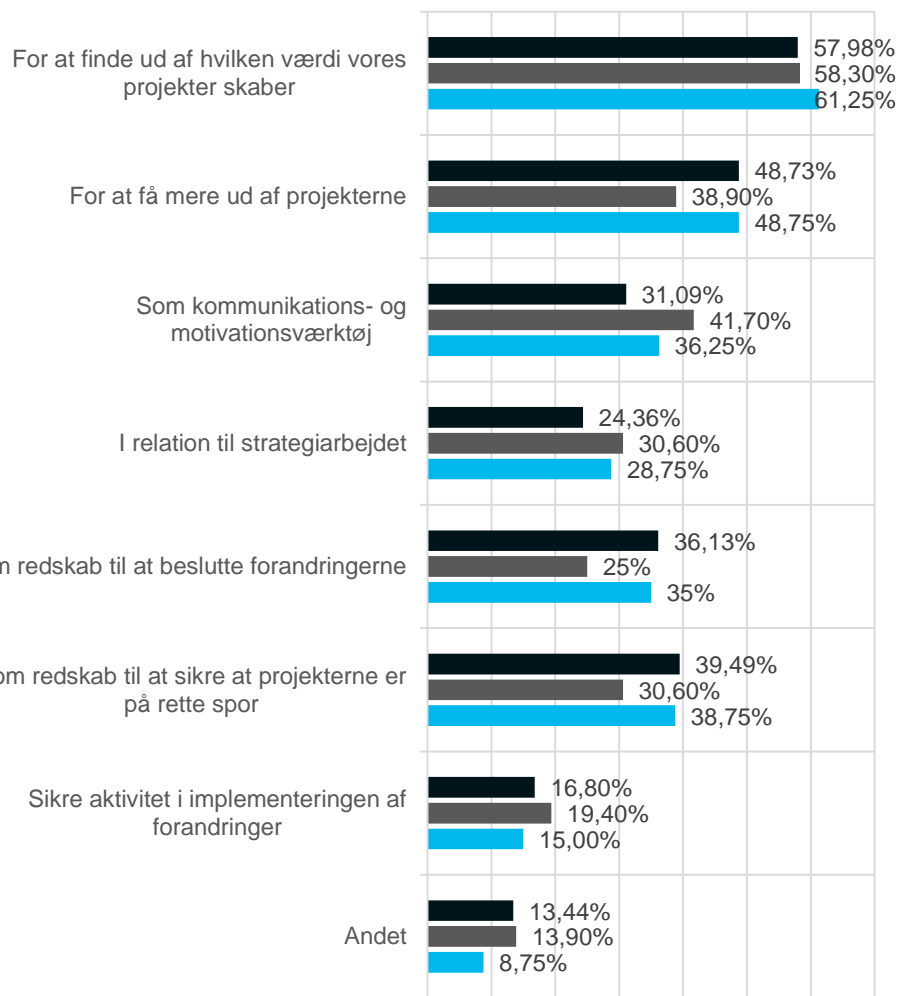


Er disse forandringsaktiviteter en del af projektets budget?



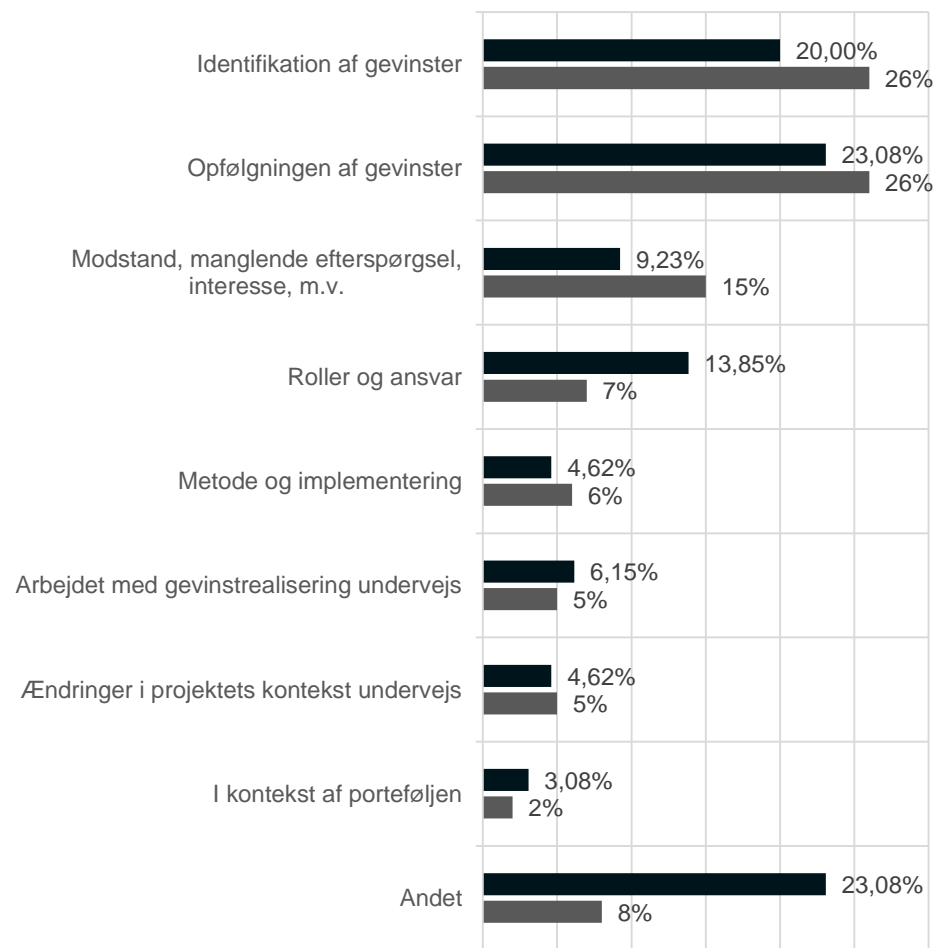
# Resultater fra undersøgelsen

## Hvorfor anvender I gevinstrealisering



■ 2015 ■ 2014 ■ 2013

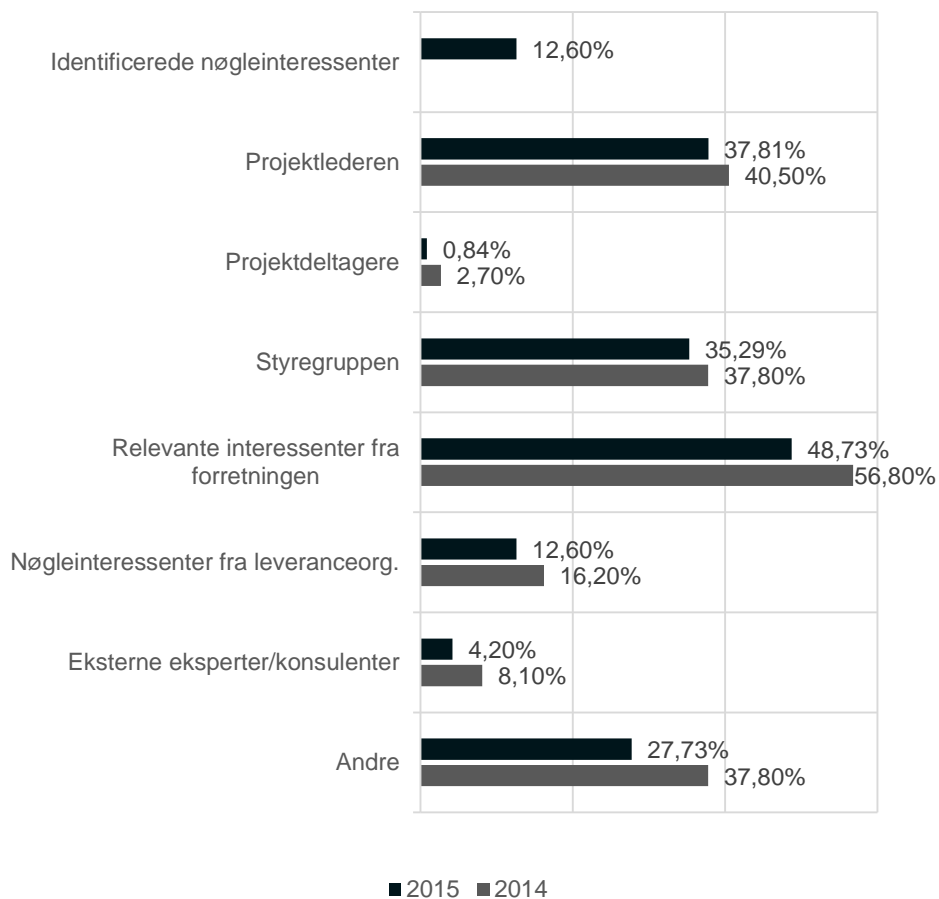
## Udfordringer ved arbejdet med gevinstrealisering



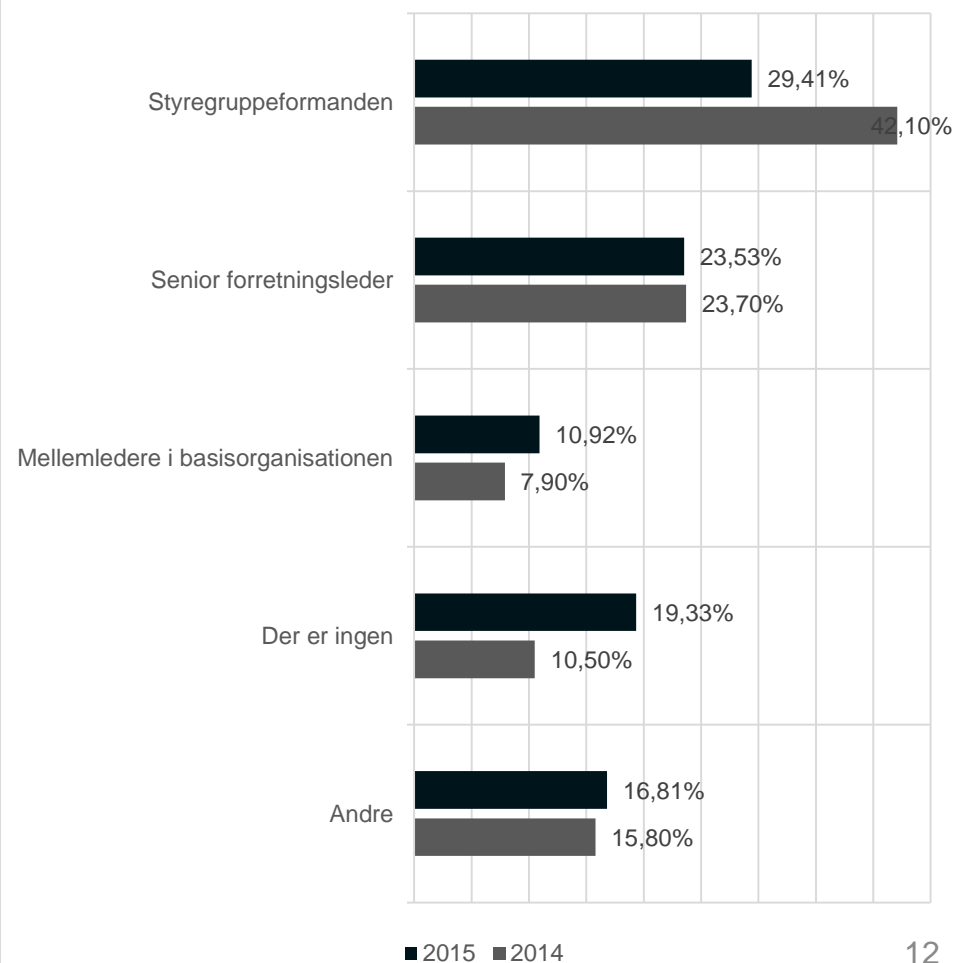
■ 2014 ■ 2013

# Resultater fra undersøgelsen

## Hvem følger op på graden af gevinstrealisering



## Hvem er endegyldigt ansvarlig for at sikre realiseringen af gevinsterne i et specifikt projekt?



# Vil du vide mere?

**Annette Assentoft**

+45 3123 8069

aa@peakconsulting.dk

**Helle Falholt**

+45 2070 2568

hf@peakconsulting.dk

---

 [peakconsulting.dk](https://peakconsulting.dk)

 [peakkurser.dk](https://peakkurser.dk)

