

# PROGRAM

16:00 VELKOMST

16:10 DIGITALISERING I SKOVBUNDSHØJDE

*v/Jesper Britze*

16:45 FORSKELLE MELLEML SUCCES OG FIASKO

*v/Sven Kolstrup*

17:20 PAUSE

17:35 GEVINSTFOKUS I STATEN

*v/Christian Stadager*

→ 18:10 EN HELHEDSORIENTERET TILGANG

*v/Henrik Faarup*

18:30 ERFARINGSUDVEKSLING

*v/Cafe Gl. Torv*



## EN HELHEDSORIENTERET TILGANG

- • Hvad siger de kloge?
- Worst + best practise
- Vores opskrift
- Opsummering



Verdens førende forsker i offentlige og private megaprojekter og deres risiko er danskeren **Bent Flyvbjerg**, professor ved Oxford University. Hans forskning bruges over hele verden, og hans konklusion fra tusindvis af projekter er klar:

### Beslutningstagere kan ikke stole på anbefalingerne om store projekter.

- Det betyder, at de er forbundet med høj risiko, og at der er brug for metoder og incitamenters til at producere mere pålidelig information.

### Afgørende forklaringer herpå

- Psykologiske: Overoptimisme om omkostninger, tid og gevinster.
- Politisk-økonomiske: Strategisk misrepræsentation (der lyves om omkostninger og tid og overdrives om forventede gevinster for at sikre, at projektet godkendes).
- Jo større projektet er, og jo større det politiske og organisatoriske pres for gode resultater er, i jo højere grad ser vi det, han kalder Machiavellis råd til projektgrupper: Jo mere du underestimerer omkostninger og overdriver gevinsterne, jo større er sandsynligheden for at få godkendt igangsættelse af projektet.

### Ledelsen mangler overblik

- Problemet er ikke projekterne. Problemet er udvælgelsesprocessen og det politiske eller organisatoriske pres, der skaber en forfejlet incitamentsstruktur, hvor korrekt estimerede projekter ikke har en chance, fordi de kæmper mod projekter, der foregøgler ledelsen og brugerne fordele, der ikke findes, og undervurderer omkostningerne.

### Konsekvens

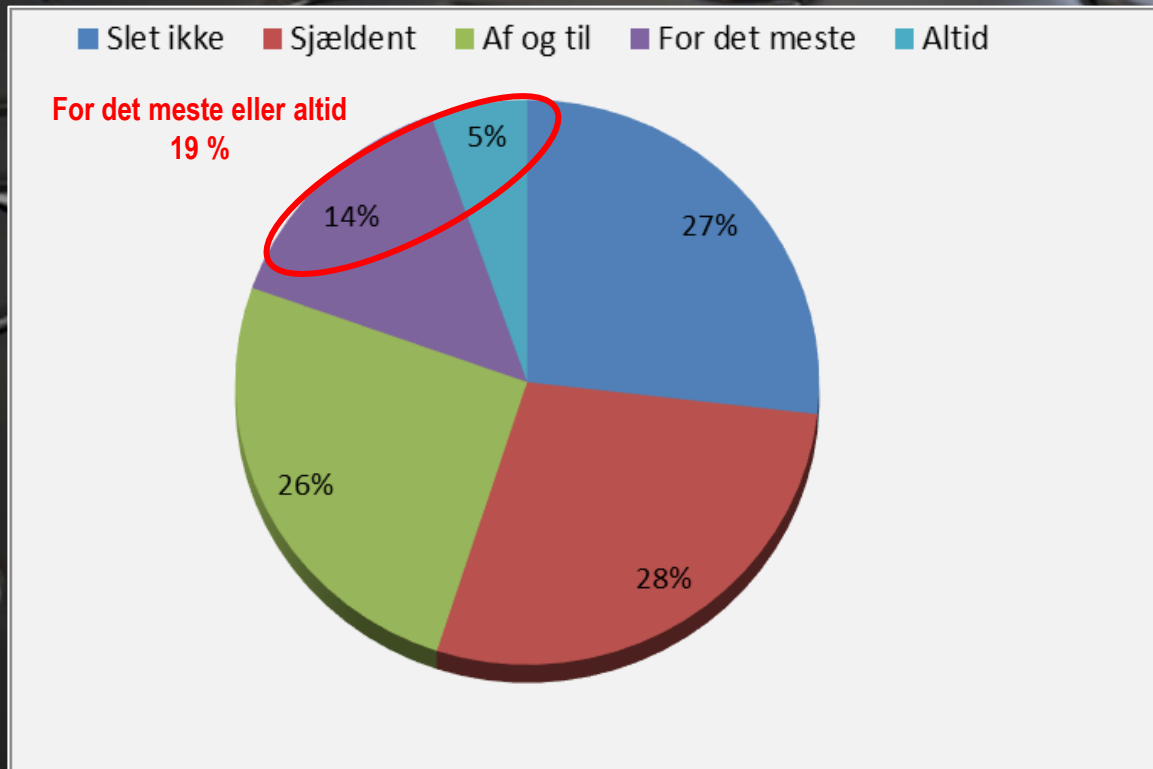
- Det er ikke bare dyrt i de negative overraskelser, det giver, men også i tabet af værdifulde projekter, der aldrig kommer til at se dagens lys, alene fordi man har været realistisk i sine estimater og dermed tabt kampen om budgettet.

# HVAD HAR VI "MESSET" I DE SIDSTE MANGE ÅR

---

- Se projekter som **integrerede ændringer** mht. organisation, processer, teknologi, fysiske forhold – og ikke mindst "the human factor".
- Hold **Business casen** herfor opdateret, så den altid afspejler, hvor projektet ender.
- Og **man skal tro på den!** Altså slut med kosmetiske cases, som kun er til for at få investeringen igennem.
- Sørg for at det **overblik er forankret i ledelsen**, så den kan beslutte og prioritere de projekter, der skaber mest værdi, og at gevinsterne heraf realiseres.

# ANVENDES BUSINESS CASEN TIL GEVINSTREALISERING?



429 ud af 565 har svaret på spørgsmålet i survey inden *Bliv Skarp På Business Cases*-kurserne

# Løkkes guru: Vi skal arbejde mindre og nyde livet

Regeringen fløj en ekspert i fremtidens arbejdsmarked ind for at give god råd. Han sagde ikke just, hvad regeringen gerne vil høre.



JENS BOSTRUP

Vi skal arbejde mindre. Og vi skal nyde livet endnu mere fritid ved at hyr rengøringshjælp, børnepasning, gartnere og andre håndværkere. Og gerne nogen til også at passe og pleje ældre og syge pårørende.

Vi skal slappe af og nyde livet, men må endelige ikke bare slappe af på sofaen. Vi skal rejse, vi skal gå på de gode restauranter, vi skal lege og udforske livet. Vi skal søge oplevelser med andre mennesker. Og på den måde skabe nye jobs.

Det er ifølge Christopher Pissarides sådan, et velstående samfund som det danske skal møde udfordringen fra robotte algoritmer og kunstig intelligens.

Christopher Pissarides er ikke bare et flertal ekspert på området. Han er professor på London School of Economics hvor han står i spidsen for Institut for Fremtidens Arbejde. Han har modtaget Nobelprisen i Økonomi for sine værker. Og det var ham, statsminister Lars Løkke Rasmussen (V) fløj ind til Marienborg for at give det afsluttende akademiske input til regeringens Disruptionråd, der efter næsten to års arbejde lukkede i torsdags. Regeringens strategi for disruption sætter fokus på, at flere unge skal uddannes i naturfag, teknologi og matematik. Målet er 20 procent.

»Danmark vil få brug for flere program-møder og matematikere i de kommende år, hvis automatiseringspotentialet skal indfries«, står det i regeringens strategi. Christopher Pissarides anbefaler imidlertid at gå i den stik modsatte retning. Man skal i stedet fokusere på de bløde kvalifikationer: nysgerrighed, kreativitet, evnen til at lære nyt livet igennem og, ikke mindst, evnen til at omgås andre mennesker.

»Hvis du er helt vildt optaget af tal og ikke interesserer dig for andet, skal du da

forfølge din interesse og læse matematik. Men du skal være klar over, at der kommer meget få nye jobs på det fæls, siger Christopher Pissarides, der møder Politiken på Marienborg, lige efter han har holdt oplæg for de otte ministre, topchefer i fagbevægelsen og erhvervsorganisa-



## Christopher Pissarides

Professor på London School of Economics, Institut for Fremtidens arbejde  
Nobelprismodtager i økonomi

»Man skal fokusere på de bløde kvalifikationer: nysgerrighed, kreativitet, evnen til at lære nyt og evnen til at omgå andre mennesker.

Når robotterne tager over bliver menneskets opgave at omgås andre mennesker i situationer, hvor resultatet er uforudsigeligt. Vi bør derfor fokusere meget mere på psykologi og sociologi i uddannelserne»

Pissarides, professor

ikke selv er vokset op med, tænker og lever. Det bør man fokusere meget mere på i uddannelserne. Men også almindelig takt og tone bør der undervises i. Evnen til at omgås meget forskellige mennesker smidigt og korrekt bliver – endnu mere end i dag – en forudsætning for at kunne passe et job, siger han.

»I dag opfatter vi opdragelsen i gode manerer som en forældreopgave, men den bliver ikke altid lige god«, siger Christopher Pissarides.

**Hold mere fri**  
Også på et andet centralt punkt peger Christopher Pissarides forskning i stik modsat retning af regeringens politik.

Regeringen er stærkt optaget af at få flere mennesker i arbejde og få os til arbejde længere; det var den tidligere regering bestående af S, R og SF også.

Christopher Pissarides er enig så langt, at flest muligt skal være aktive på arbejds-

markedet. Det er vigtigt for værdigheden og det sociale liv. Men vi bør arbejde mindre og holde længere ferier, siger han.

»Det er et mål i sig selv, at vi får tid til at nyde livet og bliver glattere mennesker, siger han. Men det er også vigtigt for økonomien og samfundets sammenhængskraft, at vi har mere fritid og bruger den til at skabe flere jobs, for eksempel ved at rejse, bo på hotel, gå på restaurant og gå til fitness. Samtidig bør vi skaffe os endnu mere tid til at nyde livet ved at betale andre for at passe haven, børnene og gøre rent i hjemmet.

»De seneste analyser tyder på, at teknologien vil fjerne omkring 10 procent af de eksisterende jobs, men det sker over flere år. Det gør omstillingen overskuelig. Men det er stadig en udfordring, der skal håndteres, siger han.

sig, i takt med at vi lærer at sætte mere pris på den kvalitet, der bliver lagt i det.

»For ikke så længe siden var det lavstatus at være kok; det var et hårdt, varmt og beskidt job til lav løn. I dag drømmer min søn om at blive kok. Han forbinder det med kunsthåndværk, stjernestatus og forventer at få sit eget tv-program«, siger Christopher Pissarides.

At være personlig træner i et fitnesscenter havde i begyndelsen også lav status. I dag konkurrer de dygtigste med advokaterne om at tjene mest i USA. Og der er intet at sige om økonomisk logik i, at de, der passer og plejer ældre og syge, skal være lavt lønnet, tværtimod. Hvis vi begynder at købe mere pleje til vore pårørende og lærer at sætte pris på den dygtighed og kvalitet, der kan ligge i god pleje, kan der også blive højere status og højere løn forbundet med jobbet, forudsiger han.

Under sit oplæg trak Christopher Pissarides to statistikker frem. Den ene viser en klar sammenhæng mellem velstand og lav arbejdstid. I Europa arbejder græker-

er samtidig betydelig mere velstående, siger Christopher Pissarides.

Den anden statistik viser sammenhængen mellem produktivitet – evnen til at indarbejde ny teknologi – og velstand. Vi skal altså først investere i teknikken, lære at bruge den – og så kan vi holde mere fri.

**Men hvorfor holde mere fri? Er det ikke endnu bedre for økonomien, hvis vi knokler løs og tjener endnu flere penge?**

»I Afrika, Asien og andre steder er der helt sikkert brug for mere vækst. Men i Danmark? De fleste danskere bliver næppe meget mere lykkelige, hvis de får 10 procent mere i løn. Og især ikke, når væksten har en tendens til at samle sig i toppen af samfundet, hvor man bare kan konstatere, at bankkontoen er vokset fra 40 til 50 millioner«, siger Christopher Pissarides.

»Økonomi handler også om at give mennesker et bedre liv. Det gælder om at nyde det og sprede velstanden ud ved at skabe flere jobs.«

jens.bostrup@politik.dk

## Løkke: Danmark er klar til disruption

JENS BOSTRUP

I andre lande reagerer man på udfordringen ved at bygge mere, vende verden ryggen, melde sig ud af det internationale sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

men og lade sig overtale af sam-

## Techklummen: Teknologi og ikke mennesker er Disruptionrådets fokus



FRANK HVID PETERSEN

Regeringens Disruptionråd satte i den forløbne uge et foreløbigt punktum for sit arbejde de seneste godt to år. Det handler om, hvordan vi ruster danskerne til at turde række ud efter fremskridtet og omfavne teknologiske muligheder.

**P**unktummet blev sat uden den store mediebevågenhed forleden. Og det er ærgerligt. For det er et utrolig vigtigt tema, måske et af de allervigtigste i disse år.

Regeringen og Disruptionrådet skal have masser af ros, men også en masse ris. For manglende fokus på bæredygtighed og på mennesker i stedet for teknologi.

Men først noget ros. Dels for at nedsætte rådet og inkludere arbejdsgivere, fagforeninger, politikere, forskere, virksomhedsledere og andre dele af samfundet.

Dels for at fokusere på, at finde fælles løsninger på nogle af de mange udfordringer og på at få alle danskere trykt og godt med ind i fremtiden. Mange lande kigger ikke ufortjent mod Danmark i den henseende.

Når det er sagt, efterlades man med en lidt uforløst fornemmelse af halvgjort ar-

bejde, nu hvor den sidste rapport er skrevet. Følelsen af en mistet mulighed for at få gang i den store og vigtige diskussion om, hvor vi gerne vil have, at vores samfund bevæger

### Frank Hvid Petersen

*Finansanalytiker og stifter af firmaet Earlybird Research & Education*

”Konklusioner i rapporten er, at det er teknologien, der styrer og er i fokus, ikke mennesket.

Hvad er den samfundsøkonomiske kalkule i forhold til at bruge pengene på noget andet, herunder bedre trafikikkerhed, renere drikkevand, bedre skoler, sygdomsbekæmpelse?

Nogle mener teknologibegejstringen er overvurderet, og at de nye teknologier slet ikke kan så meget, som optimisterne påstår. Og der ligger mere større produktivitetsejvinster og gemmer sig i bedre ledelse og bedre håndtering af digitale distractioner som mails og smartphones.

bruge så meget tid og penge på flere af teknologierne, for eksempel førerløse biler? Hvad er den samfundsøkonomiske kalkule i forhold til at bruge pengene på noget andet, herunder bedre trafikikker-

Foto: Polfoto

hed, renere drikkevand, bedre skoler, sygdomsbekæmpelse?

Det samme med teknologi i skolerne. På et tidspunkt, hvor børn og unge rundtomkring i verden,

både den digitale og den analoge verden. For de to hænger sammen. Det handler om det hele menneske. Om mennesket og maskinen.

F.eks. er mange virksomheder ved at realisere, desto vigtige, analoge, egenre gange i kontakt end tidligere.

Friedman var lidt ets møder, men det nem i noget af rækus på, hvor vi gerne vil have tekno- ville også have været for det traditionelle fokus på di- an mennesket kan n.

bæredygtighed ind- ke i den afslutten- er 2019, hvor ingen i tvivl om, at vejen bæredygtig vækst atur og mennesker at være det aller-

gså en kæmpe for- bæredygtighed og eligt sammen. Må- under 30 år i rådet fokusere på bære- ordan vi kommer elgørende, hvis det ma ved de to kom- e Disruptionrådet mu- greb den desværre

somhedsledere, der er taget til Californien på noget, der ligner en form for pilgrimsrejse. Det ville have været forfriskende, hvis Disruptionrådet havde søgt sig med et mere balanceret fokus på

Frank Hvid Petersen er finansanalytiker og stifter af firmaet Earlybird Research & Education. Har tidligere arbejdet for finansfirmaerne Carnegie, Nordea og Alfréd Berg.

## EN HELHEDSORIENTERET TILGANG

- Hvad siger de kloge?
- • Worst + best practise
- Vores opskrift
- Opsummering

# Region opgiver gevinst på 10 milliarder: Sundhedsplatformens business case var 'for lyserød'

Region Hovedstaden skrotter Sundhedsplatformens udkældte business case, der ellers forudsagde milliardbesparelser.

Magnus Boye @magnboye Tirsdag, 15. august 2017 - 15:53 21

Business casen bag Danmarks største sundheds-it-projekt har udtjent sin rolle og vil ikke længere blive opdateret. Det oplyser Region Hovedstaden i en meddelelse.

Business casen – der nu er skrinlagt – forudsagde ellers, at regionen kunne indhente en gevinst på over 10 milliarder kroner ved blandt andet at effektivisere arbejdsgange og automatiserede forløb.

**Læs også:** [Sundhedsøkonom: Intet bevis for påstået milliardbesparelse med Sundhedsplatformen](#)

»Business casen var i sagens natur primært teori – bygget på en bestemt metode ved skrivebordet. Erfaringerne med Sundhedsplatformen ude på hospitalerne er derimod reelle,« udtaler regionsrådsformand Sophie Hæstorp Andersen om beslutningen.

»Jeg har tidligere sagt, at business casen var for 'lyserød' og ukonkret. Det er naturligt nu, at fokus rettes på de konkrete erfaringer, så vi kan understøtte, at vi rent faktisk når de politiske mål om øget kvalitet,« fortsætter hun.

Version2 har tidligere kunne fortælle, at den milliardbesparelse, som Region H og Region Sjælland ifølge businesscasen kunne få ud af Sundhedsplatformen, er grebet ud af den blå luft.

**Læs også:** [Sundhedsministeren beder Region H om redegørelse om Sundhedsplatformen](#)

Besparelsen – som regionerne valgte at indføre i budgetterne fra år ét – bygger på forventning om mere effektive arbejdsgange, men der er ikke nogen empiri til at bakke tallene op.

»Det er kommet bag på mig, at regionerne vælger et it-system og implementerer det uden empirisk dokumentation for de antagelser om adfærdsmæssige forandringer, man opererer med – og som altså ligger til grund for de besparelser, som man regner med, at Sundhedsplatformen vil give,« har professor i sundhedsøkonomi ved Syddansk Universitet Jes Søgaard tidligere sagt til Version2 om business casen.

Netop de nye arbejdsgange har da også taget længere tid at 'tilpasse og oplære personalet i' end forventet, oplyser regionen.

**Læs også:** [Aktindsigt: 1,9 mio. kr. for konsulentbistand til 'simpel' business case til Sundhedsplatformen](#)

Regionsrådsformanden er dog tilfreds med, at leverandøren har leveret systemet til tiden, at alle hospitaler fik indført systemet til tiden, at Sundhedsplatformen går ikke ned, og at økonomien – som det hedder i meddelelsen – holder.

Business casen blev i sin tid udviklet med assistance fra konsulenthuset Oleto Associates, der modtog over 1,5 millioner kroner (eksl. moms). Dermed skulle opgaven have været sendt i udbud frem for at være tildelt til Oleto direkte, erkendte regionen i juni.

## POLITIKEN MENER

## Bliv klog af skandalen

Fem ting, vi skal lære af Sundhedsplatformen.

Sundhedsplatformen, der skulle forbedre hovedstadens sundhedsvæsen, er endt i en skandale, hvor alt er gået galt.

Og nej, det er ikke teknologiens skyld. Problemet er menneskelige fejl begået af ledelsen i Region Hovedstaden, som har håndteret indførelsen af den 2,8 milliarder dyre platform helt igennem 'uprofessionelt' og 'kritisabelt', for at bruge statsrevisorernes ordvalg.

Nu må politikerne i Region Hovedstaden gøre alt for at få sat platformen på skinner. Hvis ikke det lykkes, må den skrottes.

Der er ikke bare smidt milliarder af kroner på gulvet, men også misser af tillid - det kår, der skal få det hele til at hænge sammen. Borgere og personale er vantro over for den glade amatørisme, der har foldet sig ud blandt offentlige ledere. Tillidskloften er en realitet.

Nu bør Rigsrevisionen undersøge baggrunden for, at ordren tilfaldt den amerikanske it-gigant Epic, og det må overvejes alvorligt, om ikke miseren bør få konsekvenser for de ansvarlige.

SUNDHEDSPATFORMEN er ikke den sidste store it-satsning i dette land; derfor må alle lære af skandalen. Her er fem konkrete lektioner fra skandalen, som offentlige ledere bør hænges op på deres dør.

1. Lyt til kritik - den kan være berettiget. Ledelsen i Region Hovedstaden var advaret om, at personalet i lang tid ikke ville kunne behandle så mange patienter. Men det konsulentfirma, der havde forudset aktivitetsfaldet, blev udskiftet. Og den risikoanalyse, der viste, at det var stærkt tvivlsomt med gevinster, blev lagt til side. Fatale.

2. Inddrag medarbejderne tidligt i beslutningsprocessen. Her holdt man viden tilbage for medarbejderne, fordi man tvivlede på, at de kunne håndtere den. Arrogant.

3. Tag aldrig en gevinst for givet fra dag 1. Den produktivitetsgevinst på mellem 5 og 9 mia. kr., som ledelsen regnede med, byggede på drømmetænkning. Dumt.

4. Sjusk ikke med planlægningen. Systemet blev taget i brug, selv om det var uferdigt. Og regionen gennemførte ikke de nødvendige tests. Pinligt.

5. Overvej visdommen i, at specialister laver tasteopgaver. Når lægen skal overtage legeekretærens opgaver og skrive journalen og bestille blodprøven, trækker det fokus væk fra kerneopgaven. Banalt.

Det bedste, der er at sige om Sundhedsplatformen, er, at den måske kan lære os at gøre det langt bedre næste gang. pmj

3. Tag aldrig en gevinst for givet fra dag 1. Den produktivitetsgevinst på mellem 5 og 9 mia. kr., som ledelsen regnede med, byggede på drømmetænkning. Dumt.



250 active projects  
125 users



## A BENEFIT MINDSET LEADS TO BETTER PROJECTS

Københavns Lufthavne **CPH**

Copenhagen Airports is undergoing a great expansion and with that several hundreds of projects take off each year.

Historically prioritising between and following up on projects had been difficult. By utilising BC Light the airport now has a tool that leads to clearer decisions and larger benefits.

Copenhagen Airports spend around one billion of DKK each year on infrastructure projects small and large. Assessing whether the money is spend in the best possible way can be challenging.

"It is no secret that we weren't satisfied with our own ability to manage and prioritise our project portfolio. We needed a way to gain insight into and overview of our portfolio", says Morten Viebjerg, Finance Business Partner in Copenhagen Airports.

Previously focus had been on project deliverables and on whether the projects were delivered on time and budget. However the airport wanted to add a dimension – the projects benefits.

"We wanted to focus on Benefit Realisation Management creating both an approval process and a follow-up process that works. Before the full project lifecycle ran from idea to implementation. We are now following the process further to include realised benefits," says Morten Viebjerg.

**STANDARDISED BUT COMPLEX EXCEL-MODEL**  
The CIO at Copenhagen Airports already knew BC Light from

Faarup & Partners: An Excel-based Business Case tool that showed up to fit the airport's requirements.

"It is a standardised and structured tool that we are able to tweak to fit the reality of the airport. We would easily have paid 10-20 times as much had we went with a SAP based solution," says Morten Viebjerg and continues:

"We had a very good dialogue with Faarup & Partners about our requirements and needs, and they were great at both understanding and executing in relation to this. And this was not always a simple task, for example the airports total depreciation model has been build into our version of BC Light."

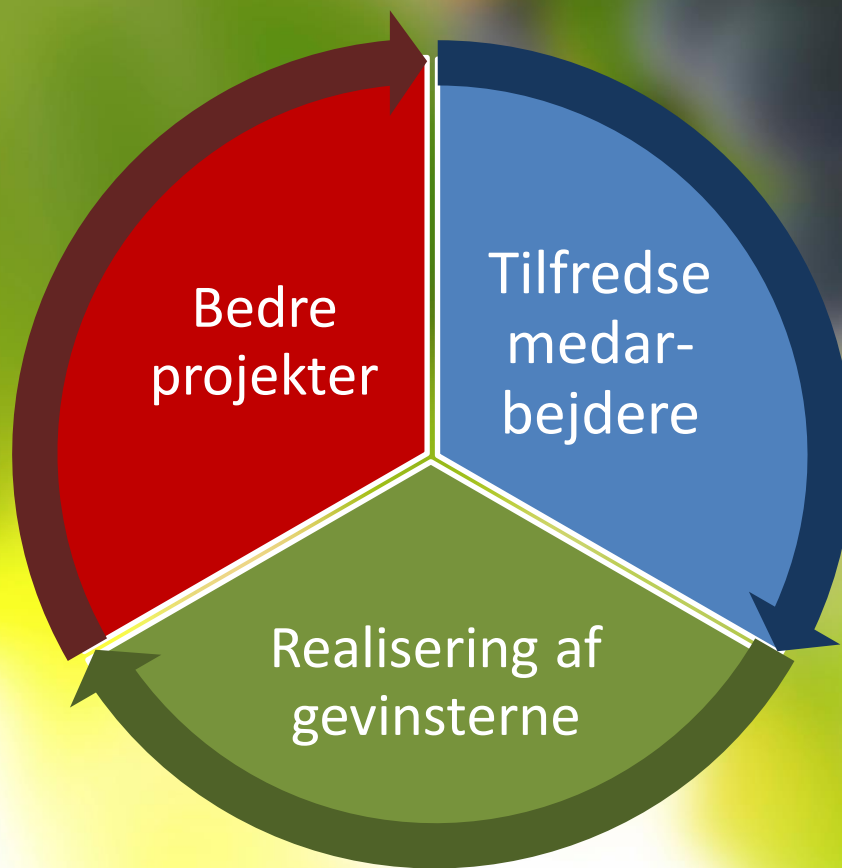
*"With BC Light we can focus on Benefit Realisation – on the outcome of the project rather than the project itself. My claim is that you make the right decisions by focusing on the outcome, and I am sure this mindset is worth a lot of money."*

- Morten Viebjerg, Finance Business Partner, Copenhagen Airports

**KNOWLEDGE CAPTURING FROM SUCCESS STORIES**  
Previously Copenhagen Airports had several approaches to handle project requests. Now these are replaced with one standardised way based on BC Light and with a particular focus on benefit realisation. Approximately 250 projects yearly are run through BC Light.

"This gives us the possibility of assessing the projects and see if they actually lead to benefits. It's not about discovering the project failures – we already know them – no, the interesting thing is to

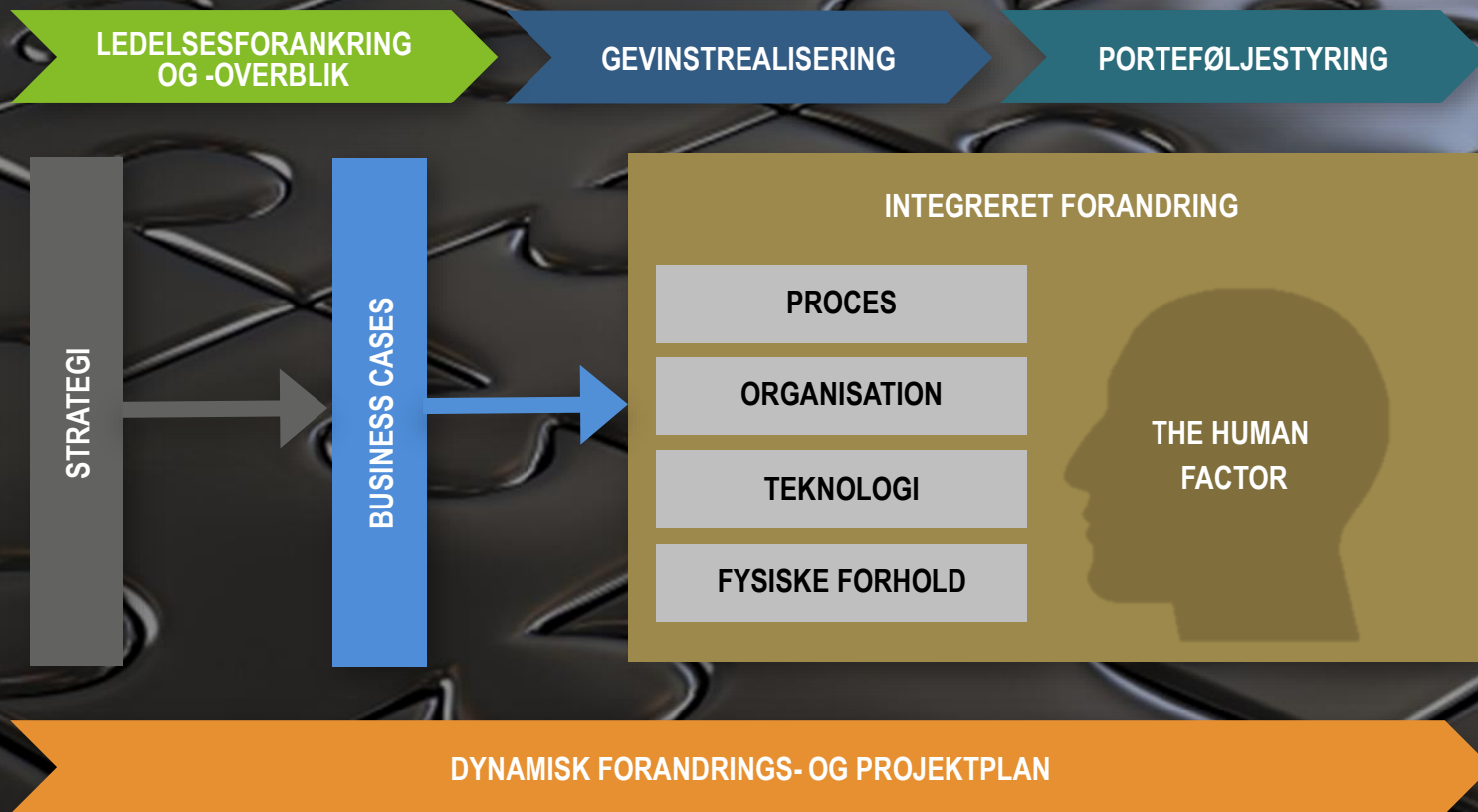
# EN TILGANG MED INDBYGGET SYNERGI



## EN HELHEDSORIENTERET TILGANG

- Hvad siger de kloge?
- Worst + best practises
- • Vores opskrift
- Opsummering

# EN HELHEDSORIENTERET TILGANG



## EN HELHEDSORIENTERET TILGANG

- Hvad siger de kloge?
- Worst + best practise
- Vores opskrift
- • Opsummering

# INSPIRATION

## MED AFSÆT I EFTERMIDDAGENS OPLÆG

- Hvad fandt du mest overraskende ...
- Hvad er det vigtigste du har lært i eftermiddag



### **SUMMEØVELSE**

2 og 2  
2 minutter