



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Business-case metode for kommunale IT-investeringer, version 2.0

Nielsen, Peter Axel; Persson, John Stouby

Publication date:
2013

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Nielsen, P. A., & Persson, J. S. (2013). Business-case metode for kommunale IT-investeringer, version 2.0. Software Innovation Publisher.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

BUSINESS-CASE METODE FOR KOMMUNALE IT-INVESTERINGER

Version 2.0

Peter Axel Nielsen

John Stouby Persson

Business-case metode for kommunale IT-investeringer
2. udgave (2013)

© (2013) Peter Axel Nielsen & John Stouby Persson

ISBN 978-87-992586-2-8 (Print)

ISBN 978-87-992586-3-5 (iBook)

Software Innovation Publisher

DISIMIT-projektet

Digital serviceintegration gennem innovativ IT-ledelse

www.disimit.dk

Institut for Datalogi

Aalborg Universitet

Selma Lagerlöfs Vej 300, 9220 Aalborg

www.si.aau.dk

Forord

En IT-business-case er et værktøj, der kan bruges til at sikre velovervejede og gennearbejdede grundlag for IT-investeringsbeslutninger. IT-business-cases har i forskellige former vundet indpas i kommunal, statslig og privat regi i både ind- og udland. I DISIMIT forskningsprojektet [1] har vi udviklet en metode til udarbejdelse af business-cases for IT-investeringer i danske kommuner. Metoden er dels udviklet på baggrund af diskussioner i temaet "IT fra omkostning til værdiskabelse", hvor vi har gennemgået business-cases fra Aalborg Kommune, Favrskov Kommune og Gentofte Kommune samt gennemgået de forskellige tilgange herunder også hvordan KMD A/S og Rambøll Management Consulting A/S anvender business-cases. Metoden er dels udviklet på baggrund af praktisk viden og dels forskning fra ind- og udland. Den er udviklet til små og mellemstore kommunale IT-investeringer.

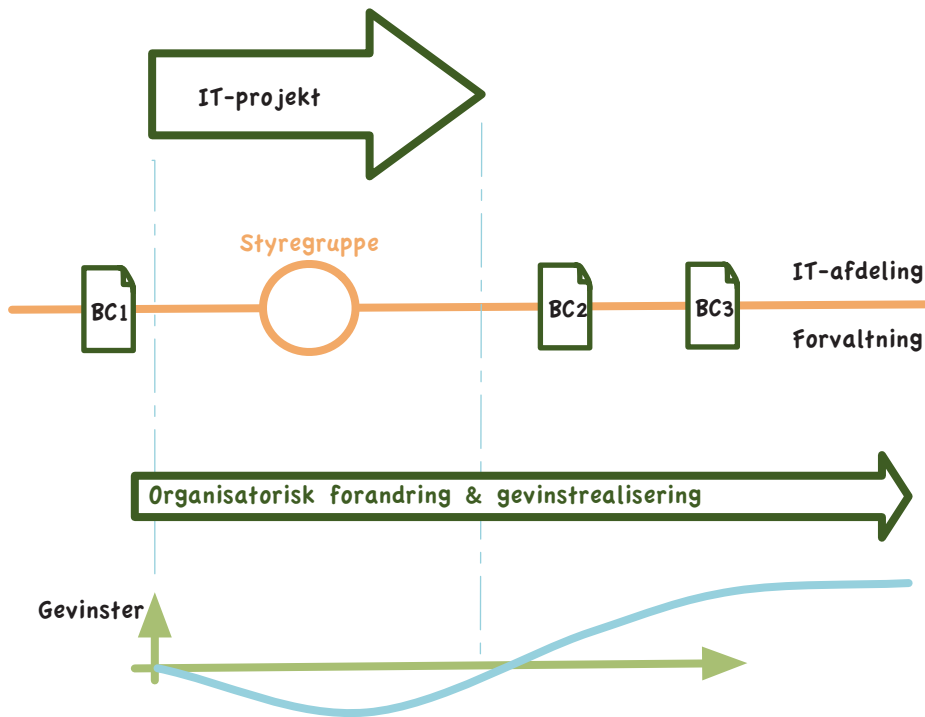
I denne metode ser vi primært en business-case som et centralt dokument i realisering af gevinster. Vi ser derfor en IT-investering som noget, der tages beslutning om i starten af et projekt, men en business-case er i lige så høj grad en aftale, der løbende skal laves opfølgning på, og som ofte skal ændres undervejs, når nogle af forudsætningerne ændrer sig. Business-casen er dermed en dokumenteret, men også en dynamisk, aftale mellem lederne af de kommunale virkeområder berørt af IT-investeringen og IT-implementeringens ledelse.

Udformning af en business-case

En business-case bruges i første omgang til at opnå godkendelse af en IT-investering. En business-case kan redegøre for, hvilke IT- og organisatoriske forandringer der skal kombineres for at opnå de planlagte gevinster. En business-case skal desuden kunne understøtte den kommunale ledelses tilslutning til opnåelse af gevinsterne – og dermed også tilslutning til omkostningerne. Endelig skal den bruges i planlægning og vurdering af gevinsterne ved en IT-investering. Metodens primære formål er at skabe fokus på værdiskabelse frem for et ensidigt fokus på omkostningsreduktion som ofte ses i mange offentlige IT-investeringer. Det er også et formål at simplificere og begrænse dokumentation. Simplificering og begrænset dokumentation er væsentligt i værdiskabelse, da IT-investeringer ofte har teknisk eller organisatorisk nyskabelse som øger graden af usikkerhed og kompleksitet. Høj usikkerhed og kompleksitet fordrer ifølge al erfaring og forskning, fleksibel og dynamisk organisering og ledelse frem for en høj grad af formalisering, standardisering og struktur.

Gevinster ved IT-investeringer kan både være finansielle og ikke-finansielle samt subjektive eller kvalitative. Alle disse gevinster uanset deres type skal have en målestok. Gevinsternes størrelse dokumenteres og der identificeres en ejer til hver gevinst for at sikre, at organisationsforandringer opnås. Derudover bliver gevinster koblet til både de IT- og organisationsforandringer, der kræves for, at gevinsterne kan realiseres.

Udviklingen af en business-case skal ses i sammenhæng med flere andre aktiviteter, som fremgår af figur 1. Da en business-case er en aftale mellem IT-afdelingen eller de IT-ansvarlige og et eller flere af de kommunale forvaltningsområder, så sker det ofte, at en business-case må gennem flere revisioner, før den kan forstås og accepteres af alle de berørte parter. Når en IT-investering er besluttet, har den officiel status som et af de centrale styringsdokumenter, som indgår i den videre projektstyring og i den videre gevinstrealisering. I den tilstand kan og bør en business-case bruges til opfølgning, så man hele tiden (eller med jævne mellemrum) kan følge med i, om de planlagte gevinster opnås, og om de faktiske omkostninger holder sig inden for det aftalte. Når der er tilstrækkelig afvigelse, så giver det anledning til at intervenere i IT-projektet, eller det giver anledning til at revurdere business-casen. I nogle tilfælde må business-casen tilpasses den nye situation. Herefter bruges den tilpassede business-case på ny i den



Figur 1:
Business-casen
er en dynamisk
aftale mellem IT
og forvaltning

løbende opfølgning. Specielt efter IT-projektets afslutning skal business-casen bruges til at fastholde fokus på organisatoriske forandringer og dertil hørende gevinstrealisering. I mange tilfælde er det først efter IT-projektet er afsluttet, at man kan begynde at realisere gevinsterne.

Metoden har følgende fem trin til udvikling af en business-case:

1. Definer motivation og investeringsmål
2. Identificer gevinster, deres målestok og ejere
3. Strukturér gevinsterne
4. Identificer omkostninger og risici
5. Godkend

Under hvert trin forklares trinets formål, metodespørgsmål der understøtter trinets udførelse, samt eksempler på hvordan det kan gøres.

Trin 1: Definer motivation og investeringsmål

En business-case skal redegøre for de udfordringer, kommunen står over for samt konkretisere, hvad den foreslåede IT-investering skal bidrage med. Dette gøres først i en motivationsbeskrivelse, der er en kort beskrivelse af væsentlige udfordringer for kommunen. Den kommunale ledelse skal hurtigt kunne anerkende disse udfordringer samt lede efter, hvordan de kan håndteres. Motivationen kan være knyttet til både interne organisatoriske udfordringer og eksterne udfordringer såsom lovgivning, benchmarking eller nye standarder.

1.1 Motivation: Hvilke eksterne og interne udfordringer står kommunen over for?

En motivationsbeskrivelse kan eksempelvis være økonomisk funderet i en overordnet økonomiaftale, teknologisk funderet i digitaliseringsmuligheder eller funderet i kommunens demografiske tendenser, såsom:

I økonomiaftalen mellem KL og Regeringen, er det blevet aftalt, at kommunerne i 2011 skal spare 46 mio. kr. på at fjerne printe breve til borgere og virksomheder. Derudover er der færre medarbejdere til at løse en stigende mængde arbejdsopgaver. Digital Post kan aflaste en af hverdagens mange opgaver i forvaltningerne. Endelig er der en stigende forventning fra specielt yngre borgere om hurtig og let digital service fra kommunerne.

Når motivationen er fastlagt, skal de overordnede mål for IT-investeringen formuleres. Investeringsmål skal være begrænsede i antal og vise, hvad den foreslåede investering kan gøre i forhold til udfordringerne beskrevet i motivationen. Investeringsmålene er overordnede, og der skal opnås enighed blandt de involverede ledere.

1.2 Investeringsmål: Hvad bidrager den foreslåede investering til kommunens udfordringer?

Gode investeringsmål sammenfatter intentionen for investeringen på et overordnet plan og udtrykker hvilken værdi, den skaber for kommunen. Værdi er summen af en eller flere mere specifikke gevinster, IT-investe-

ringen skal bidrage til (disse gevinster specificeres i trin 2). Værdi for en kommune er ikke bare et synonym for økonomi ved optimering af ressourcbrug målt i tid og penge. Værdi er også retfærdig og respektfuld serviceudøvelse og offentlig praksis, der kan udtrykkes i tillid og berettigelse. Værdi kan endelig også være robusthed, pålidelighed og modstandsdygtighed, der kan udtrykkes i sikkerhed og stabilitet.

Følgende er en række eksempler på investeringsmål:

- Kommunen realiserer en besparelse på 400.000 kr. i henhold til økonomiaftalen mellem KL og regeringen
- Kommunen lever op til aftalepunkterne i eDag3
- Kommunen overholder den nye lovgivning på området samt forenkler oplysningskravet for kommunens virksomheder krævet af den nye lovgivning
- Kommunen skaber en væsentlig forøgelse i antallet af borgere, der serviceres digitalt frem for analogt
- Brugere i bred forstand skal opleve en funktionalitetsforbedring med det nye system. Det gælder således, at primært sagsbehandlere men også borgere, tilbud og virksomheder er tilfredse med it-understøttelsen

IT-investeringer har ofte en kompleksitet, der ikke kun kan medføre forsinkelser, men også sløre fokus på opnåelse af de planlagte gevinster. Derfor skal der udpeges en business-case ansvarlig, der skal fastholde fokus på, hvorfor IT-investeringen overhovedet finder sted – nemlig realisering af gevinster. Den business-case ansvarlige skal derfor også sørge for at opdatere business-casen, når de planlagte mål og gevinster ændrer sig. De planlagte mål og gevinster skal dokumenteres og kommunikeres tydeligt til alle involverede parter. En succesfuld business-case ansvarlig sørger for, at de forskellige aktører bliver hørt, og at de eksplicit tager ansvar i realiseringen af IT-investeringens gevinster. IT-investeringen i sig selv skaber ikke nogen værdi for kommunen, det gør derimod de organisatoriske forandringer, den kan understøtte. Den business-case ansvarlige skal derfor kunne sammenbringe og forhandle med alle de forskellige aktører, der skal forestå de organisatoriske forandringer.

1.3 Business-case ansvarlig: Hvem vedligeholder business-casen og fastholder gevinstrealiseringsprocessen?

En oplagt business-case ansvarlig vil være en central leder i kommunen, der har interesse i IT-investeringens succes i forhold til eget ledelsesområde. Den business-case ansvarlige kan dog ofte ikke varetage alle de praktiske opgaver personligt, men kan derfor udpege en stedfortræder, der både kan være en intern fra kommunen eller en ekstern konsulent. Det skal dog stadigvæk være uomtvisteligt, hvor ansvaret er placeret. Eksempler på personer, der kunne bære det overordnede business-case ansvar, kunne være en:

- Forvaltningsleder
- Kontorchef
- IT-chef
- Afdelingsleder

Et dårligt men fristende valg af business-case ansvarlig vil være den tekniske projektleder for IT-investeringen, der har stort indblik i teknologien, men ikke i de berørte forretningsgange. Andre dårlige business-case ansvarlige vil være hele grupper eller enheder, ledere med lav interesse for IT-investeringen eller begrænset evne til forhandling med de parter, der skal forestå de organisatoriske forandringer.

Trin 2: Identificér gevinster, deres målestok og ejere

Når der er enighed om målene for IT-investeringen, skal de berørte ledere identificere de forventede gevinster ved at adressere målene. Der er en vigtig forskel mellem investeringsmål og gevinster. Investeringsmålene er de overordnede mål for investeringen, som alle relevante beslutningstagere og ledere er enige om. Gevinsterne er derimod nytte, der gives til eller opnås af specifikke grupper eller individer som et resultat af, at de overordnede investeringsmål opnås. Hver enkelt gevinst skal indeholde tre delelementer, (1) den konkrete nytte der kan opnås gennem IT-investeringen, (2) en målestok for dens opnåelse, og (3) en ejer der har fordel af gevinsten, kan give den værdi og sikre dens realisering.

En IT-investering med få investeringsmål kan sagtens have et stort antal gevinster. For de fleste investeringer vil opnåelsen af investeringsmålene medføre gevinster for adskillige grupper af interessenter. I det omfang det ikke medfører konflikter, skal alle interessenter dog ikke nødvendigvis være enige om de enkelte gevinster.

2.1 Gevinst: Hvilken nytte kan opnås gennem IT-investeringen?

En gevinst, der ofte fremhæves i business-cases for digitalisering af kommunale arbejdsgange, er portobesparelse. Denne gevinsts popularitet i business-cases kan tilskrives de gode muligheder for at angive en præcis finansiell målestok for gevinsten. Det er dog vigtigt ikke kun at fokusere på de gevinster, der er lette at angive i penge eller tid. De gevinster, der er svære at præcisere, kan ofte være de allerstørste for kommunen på langt sigt. Derudover kan det også være altafgørende for en IT-investeringssucces, at der specificeres gevinster for de aktører, der er centrale i den samlede gevinstrealisering. Disse gevinster kan eksempelvis være færre fejl i sagsbehandlingen eller større medarbejdertilfredshed. Følgende er en række eksempler på gevinster:

- Portobesparelse
- Sparet sagsbehandlingstid
- Reduktion i CO₂ udledningen
- Færre fejl i sagsbehandlingen
- Hurtigere sagsbehandling
- Større medarbejdertilfredshed
- Forbedret offentligt image af kommunens digitale services
- Nye services til kommunens opstartsvirksomheder

Efter en gevinst er identificeret, kan angivelsen af, hvordan den måles eller opgøres hjælpe med at udtrykke den mere præcist. Det vil sige, hvis gevinsten er en effektivisering, skal der angives en målestok, som er uafhængig af effektivitetsforøgelse eller forringelse, der ville forekomme uden IT-investeringen.

2.2 Målestok: Hvordan kan vi afgøre om gevinsten er opnået?

Målestokken for eksempelvis portobesparelse ved investering i digital post kan være relativt let at opgøre i kroner og øre. Hvis der i stedet er tale om færre fejl i sagsbehandling, skal det aftales, hvordan det måles. Dette kan eksempelvis være ved at opgøre det aktuelle forhold mellem klager og sagsbehandlinger før og efter, IT-investeringen er implementeret. I forhold til medarbejdertilfredshed kan det opgøres gennem kvantitative medarbejderundersøgelser, opgørelser over medarbejderfastholdelse, eller personalelederens vurdering før og efter. I angivelsen af målestok er det vigtigt at overveje, hvorvidt udbyttet af eksempelvis en kvantitativ undersøgelse er stort nok i forhold til omkostningerne ved at implementere den. Et billigt alternativ kan være at basere sig på en leders vurdering. Eksempler på målestokke kunne være:

- Antal forsendelser med Post Danmark
- Antal udeblivelser til møder
- National benchmark placering
- Antal telefoniske serviceringer
- Antal gennemførte sager pr. sagsbehandler
- Sagsbehandleres gennemsnitlige gennemførelsestid pr. sag
- Service-afdelingschefens vurdering

Udover en målestok skal der angives en ejer, der har fordel af gevinsten, kan give den værdi og sikre dens realisering. Ejeren af en gevinst skal være villig til at arbejde tæt sammen med de personer, der implementerer IT-investeringen og derved sikre, gevinsten bliver realiseret.

2.3 Ejer: Hvem kan få nytte af gevinsten eller repræsenterer en gruppe, der kan få eller opnå nytte?

Ejeren kan være personligt involveret i implementeringen eller deltage gennem de ressourcer og den indflydelse, som vedkommende har. En ejer realiserer ikke nødvendigvis gevinsten, da gevinstrealisering kan afhænge af arbejds gange, der er uden for ejerens direkte kontrol eller indflydelse. Det

er dog ejerens opgave at give gevinsten en værdi i business-casen og sikre, at der foreligger en plan for dens realisering. De rette ejere kan medvirke til at skabe både forpligtelse over for investeringsmål, men de kan også være med til at give business-casen tyngde og et godt omdømme – specielt hvis ejerne er erfarne ledere, som i forvejen har indflydelse i kommunen.

2.4 Ejer: Hvem kan medvirke til, at gevinsten kan realiseres?

Det er vigtigt, at gevinstejerskabet henviser til én navngivet person frem for en afdeling eller en funktion bestredet af flere personer. Dermed begrænses mulighederne for ansvarsfralæggelse, når de nødvendige organisatoriske forandringer skal gennemføres. Ved nyansættelser eller omroinger, der vedrører gevinstejerskab, er det vigtigt at foretage en opfølgning på business-casen. Forgængerens forpligtelser i gevinstrealiseringen skal kunne videregives til efterfølgeren. Alternativt kan det være nødvendigt at tilpasse business-casen ved at omformulere eller måske helt fjerne berørte gevinster. Ejeren af en eller flere gevinster i en kommunal IT business-case kunne eksempelvis være en navngivet person med følgende titel:

- Kommunaldirektør
- Forvaltningsleder
- Kontorchef
- IT-chef
- Afdelingsleder
- Tillidsrepræsentant
- Sikkerhedsrepræsentant

Formuleringen af gevinster opnås ved at overveje sammenhængen mellem den potentielle gevinst og dens målestok og ejer. Følgende er et par eksempler på beskrivelser af gevinst, målestok og ejer:

Gevinst: Besparelse på papir og kuverter, 650.000 kr/år

Målestok: Når 75% af alle breve sendes via fjernprintsystemet

Ejer: Økonomichefen

Gevinst: Øget digital kommunikation mellem borgere og kommunen

Målestok: En mindre andel af fremmøde i det totale antal serviceringer (skal opgøres område for område)

Ejer: Service-afdelingschefen

Trin 3: Strukturér gevinsterne

Gevinsterne identificeret i trin 2 skal struktureres ved at indsætte dem i tabel 1. Tabellen indeholder tre forskellige typer af forandring i de lodrette koloner og tre forskellige måder at opgøre dem på i de vandrette koloner. Ved at indsætte gevinster i skemaet angives hvilken type af organisatorisk forandring, der giver anledning til gevinsten. Det angives også, hvordan det planlægges at opgøre eller måle de forskellige gevinster ved IT-investeringen.

Skemaet er et alternativ til blot at lave en liste over gevinsterne og tilskynder mere til diskussion og indsamling af dokumentation om de forventede gevinster for dermed at lave en mere robust business-case. Hvis skemaet bruges til samtlige business-cases, kan det også understøtte sammenligning af investeringer samt deres indbyrdes prioritering.

Den første aktivitet i brugen af skemaet er at identificere typen af forandring, der er krævet for hver gevinst, se tabel 2. Typen af forandring der er nødvendig for realiseringen af en gevinst kan være ligetil, mens der i nogle sammenhænge kræves en større analyse.

3.1 Forandring: Hvilken type af forandring skal der til for at realisere gevinsten?

Gør nye ting, kan eksempelvis være at udbyde nye interne eller borgerrettede services. Det er specielt disse gevinster, der kan synliggøre værdien af en IT-investering uden for kredsen af direkte involverede personer.

Gør ting bedre vil derimod være en type af forandring, som kan knyttes til mange gevinster i en kommunal business-case. Disse gevinster er dog ofte også de mindst innovative og værdiskabende på den lange bane. Det er der-

	Gør nye ting	Gør ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster			
Målbare gevinster			
Observerbare gevinster			

Table 1:
Gevinstskema

	Gør nye ting	Gør ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster	Kommunen, dens personale, borgere, virksomheder, eller samarbejdspartnere kan gøre nye ting, eller gøre ting på nye måder, der ikke var mulige før investeringen	Kommunen kan forbedre udførelsen af påkrævede aktiviteter	Kommunen kan stoppe med at gøre ting, der ikke længere er nødvendige for succesfuld drift
Målbare gevinster			
Observerbare gevinster			

Table 2:
Type af forandring
gevinsterne
realisering er
afhængig af

	Gør nye ting	Gør ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster	Finansiell værdi kan udregnes ved at anvende omkostning/pris eller andre finansielle formler til en kvantificerbar gevinst		
Målbare gevinster	Der findes målinger eller de kan implementeres til vurdering af gevinster størrelse når forandringer er gennemført		
Observerbare gevinster	Ved at bruge aftalte kriterier, skal bestemte personer eller grupper bruge deres erfaring eller dømmekraft til at vurdere i hvilket omfang gevinsten er realiseret		

Table 3:
Typer af opgørelser
for gevinsterne
værdi

for vigtigt at fokusere på de muligheder, en IT-investering giver i forhold til at stoppe med gøre ting eller at gøre nye ting.

Stop med at gøre ting kan eksempelvis være i forhold til manuel behandling af rutinesager eller mulige kommunikationskanaler mellem kommunen og borgeren. Kommuner har dog en lang række service- og lovgivningshensyn, der kan gøre det vanskeligt at realisere gevinster af denne type.

Gevinsternes fordel kan opgøres på tre forskellige måder i skemaet, se tabel 3. Et vigtigt kriterium for placeringen af gevinster i de tre rækker er den tilgængelige dokumentation. Hver gevinst placeres indledningsvist i skemaet som observerbar. Det skal herefter dokumenteres af gevinstens ejer i hvilket omfang, det er muligt at flytte gevinsten opad til en anden type opgørelse. Måden at opgøre gevinster afspejler hvor meget der vides om gevinstens fordel, og hvor præcist denne fordel kan planlægges.

3.2 Værdi: Hvordan skal gevinstens værdi opgøres?

Finansielle gevinster har en afgørende betydning for de fleste business-cases, det er dog vigtigt ikke at forcere en finansiel opgørelse af alle gevinster. Der findes forskellige metoder og værktøjer til at understøtte en finansiel opgørelse af gevinster, og der kan være standarder i kommunen for prissætningen af eksempelvis et årsværk.

Målbare gevinster dækker over gevinster der kan planlægges relativt detaljeret, eksempelvis i form af en reduktion i CO₂ udledninger eller fejl i sagsbehandlingen. Det er dog ikke alle målbare gevinster hvortil der kan opstilles et konkret kvantitativt mål. I disse tilfælde kan det planlægges at implementere målinger ved afslutningen af IT-projektet eller når de organisatoriske forandringer er gennemført.

Observerbare gevinster er ofte kvalitative og vurderes af en eller flere centrale aktører. Gevinster af denne type kan også være kvantitative hvor det vurderes at være for dyrt at gøre dem målbare eller finansielle.

Der er forskellige teknikker, der kan understøtte planlægningen af kvantitative eller finansielle mål for gevinster. (1) Intern dokumentation, der eventuelt indsamles over en given tidsperiode, kan være behjælpelig i opgørelsen af besparelser ved at stoppe med at gøre ting. (2) Modellering eller simulering kan bruges i opgørelsen af gevinster forbundet med at stoppe

	Gør nye ting	Gør ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster		Gevinst: Større portorabatter, 120.000/år Målestok: Al post bliver frankeret korrekt og samlet Ejer: Vice-kommunaldirektøren	Gevinst: Stop forsendelser, 5.8 mio./år Målestok: 50% reduktion i forsendelser for hele kommunen Ejer: Vice-kommunaldirektøren
Målbare gevinster		Gevinst: Større brug af NemSMS Målestok: 30% stigning i antal borgere tilmeldt sms-tjenester efter 1 år Ejer: Service-afdelingschef Gevinst: Færre udeblivelser Målestok: Skal opgøres for det enkelte område sammenholdt med brugen af sms-påmindelser inden for området Ejer: Den enkelte forvaltningsdirektør	
Observerbare gevinster		Gevinst: Borgerne får lettere adgang til offentlige tjenester Målestok: Service-afdelingsschefens vurdering af brugen af kommunens hjemmeside og borger.dk samt opnåelse af fordele for andre digitale serviceområder Ejer: Service-afdelingsschefen	

Tabel 4
Gevinstskema:
eksempel 1

med at gøre ting eller gøre ting bedre, hvor forskellige datakilder bruges til at planlægge konsekvensen af investeringen. (3) Benchmarks og referencorganisationer kan understøtte en opgørelse af gevinstens værdi baseret på andre lignende organisationer. Det kan være andre kommuner, som har investeret i IT-systemet, men også statslige, private eller udenlandske organisationer. (4) Pilotstudier kan være nyttige til at teste teknologien, men samtidig kan de også være nyttige i evalueringen af gevinsten ved at gøre nye ting eller gøre ting på nye måder.

Det endelige skema skal give et overblik over gevinsterne ved business-casens forslåede IT-investering. Dermed præsenterer business-casen ikke en økonomisk værdi, der kan sættes to streger under. I stedet præsenterer skemaet et mere nuanceret billede af IT-investeringens forventede værdi, hvor forskellige personer vil fokusere på forskellige gevinster. Et afgrænset eksempel på et udfyldt gevinstskema kan ses i tabel 4. Eksemplet i tabel 4 indeholder et udsnit af gevinster for investeringen i digital post. Et sådan gevinstskema kan være meget forskelligt på tværs af kommuner - selv i tilfælde med det nøjagtigt samme IT-system. Dette kan være i forhold til hvordan gevinsternes værdi opgøres, da forskellige kommuner har varieret mulighed eller villighed til at føre gevinsterne op i skemaet til et finansielt niveau. Gevinsterne i de respektive kommuner kan dog, på trods af heraf, ende med at være lige store efter implementeringsarbejdet.

Et andet eksempel på et udfyldt gevinstskema kan ses i tabel 5, der indeholder et udsnit af gevinster ved investering i et pladsanvisningssystem. I dette eksempel har fokus været på de udfordrende gevinster ved at stoppe med at gøre ting og gøre nye ting i kommunen. Ambitionsniveauet eller mulighederne for organisatorisk forandring kan variere meget på tværs af kommuner for det nøjagtigt samme IT-system. Forandringer der giver anledning til gevinster ved at gøre ting bedre i den midterste kolonne, vil i mange tilfælde være de mindst udfordrende for kommunen.

Trin 4: Identificér omkostninger og risici

Udover gevinsterne indeholder en komplet business-case også alle omkostningerne forbundet med IT-investeringen samt en vurdering af de tilknyttede risici.

Det er vigtigt at inkludere de løbende omkostninger, når IT-systemet er sat i drift, eksempelvis i form af licenser, datatrafik og løbende vedligehold. De fleste omkostninger kan beregnes relativt let med undtagelse af omkostningerne forbundet med organisatorisk forandring. Omkostningerne ved organisatorisk forandring er svære at forudsige og bliver ofte enten underestimeret eller helt undladt.

	Gør nye ting	Gør ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster	Ny straks-budgettering, 100.000/år Målestok: Øjeblikkelig information på indtægter og udgifter på B&U området Ejer: Økonomichef		Gevinst: Stop manuel behandling af henvendelser, 1.5 mio./år Målestok: Lukning af kontor og overførsel af 3 årsværk til andre opgaver Ejer: B&U chef Gevinst: Stop forsendelser, 200.000/år Målestok: Afskaffelse af forsendelser til borgere vedr. pladsanvisning Ejer: B&U chef
Målbare gevinster	Gevinst: Nyt straks-svar i 98% af tilfældende Målestok: Antal tilfælde med manuel behandling ud af det totale antal anviste pladser Ejer: Borgerservice chef Gevinst: Ny borgerspecifik orientering Målestok: Antal kommunale systemer der leverer borgerspecifikke henvendelser Ejer: IT chef	Gevinst: Bedre kapacitetsplanlægning Målestok: Bedre prognose for udnyttelse af kapaciteten (residual fra 8% til 3%) Ejer: B&U chef Gevinst: Øget selvbetjeningsgrad Målestok: Alle borgere med børn selvbetjener via systemet Ejer: Borgerservice chef	Gevinst: Stop klagesager Målestok: Antal klagesager over tildeling af plads og uigennemsiethed reduceres til <10 per år Ejer: B&U chef
Observerbare gevinster	Gevinst: Ny borger vished og tillid til pladsanvisningen Målestok: Vurdering via opkald til 10 brugere af systemet Ejer: Borgerservice chef	Gevinst: Bedre orientering til borgersegmentet (Bannervisning) Målestok: Feedback fra Borgerservice medarbejdere og vurdering af effekten af orienteringskampagner Ejer: Borgerservice chef Gevinst: Større medarbejdertilfredshed i Borgerservice Målestok: Borgerservice chef indsamler feedback fra front- og backoffice Ejer: Borgerservice chef	

Tabel 5: Gevinstskema eksempel 2 (pladsanvisningssystem)

4.1 Omkostninger: Hvad er engangsomkostningerne for IT-investeringen?

De normale omkostningsområder er indkøb, udvikling, infrastruktur, organisatorisk forandring og drift. Omkostningerne kan ikke i alle tilfælde udtrykkes med en finansiell målestok. Der kan være ikke-finansielle omkostninger, som har stor betydning for den overordnede balance mellem gevinster og omkostninger i en business-case. Eksempelvis kan et ophør af en bestemt serviceform medføre et meget negativt billede af kommunen blandt en gruppe medarbejdere, borgere eller politikere. Andre eksempler på finansielle og ikke-finansielle omkostninger kan være:

- Indkøb af software
- Indkøb af hardware
- Projektledelse
- Markedsføring
- Uddannelse af brugere
- Integration med andre systemer
- Lavere produktivitet ved systemindkøring
- Utilfredshed blandt ældre borgere

4.2 Omkostninger: Hvilke løbende omkostninger medfører IT-investeringen?

Eksempler på finansielle og ikke-finansielle løbende omkostninger kan være:

- Licenser
- Vanskeligere medarbejderfastholdelse
- Kapacitetsforøgelser
- Support
- Vedligeholdelse

Det er vigtigt at identificere risici for modvilje eller manglende evne blandt ansatte eller borgere til at fortage de nødvendige forandringer, der ligger til grund for gevinsterne. Dermed er det ikke kun de overordnede risici for investeringen, der skal identificeres, men også dem forbundet med forudsætningerne for de enkelte gevinster. Værdien af den risikobetonede gevinst afgør dermed vigtigheden af at undgå eller begrænse en konkret risiko.

4.3 Risiko: Hvilke omstændigheder kan medføre, at investerings-mål eller gevinster ikke realiseres?

Der er ofte mange risici forbundet med IT-investeringer, og det er ikke muligt at medtage alle. Det er derfor vigtigt at fokusere på de risici, der har størst indflydelse på den samlede business-case. Disse risici kan både være forbundet med gevinster og omkostninger og være af finansiel, teknisk og organisatorisk karakter. Følgende er en række eksempler på risici:

- Forsinkelse af nationale leverancer
- Borgere fastholder brug af traditionelle kanaler
- Medarbejderne/brugere oplever ikke IT-systemet som en fordel
- Dårlige integrationsmuligheder med eksisterende systemer
- Ejeren af en række væsentlige gevinster forlader kommunen

Identifikationen af risici kan give anledning til, at bestemte risici er så væsentlige, at deres adressering skal indgå i business-casens omkostninger. Denne type overvejelse af hvilken betydning udarbejdelsen af ét trin har for de øvrige trin i business-case metoden er vigtig. Udover at overveje risici og omkostningernes betydning i forhold til gevinsterne kan de også give anledning til genovervejelse af de indledende investeringsmål.

Trin 5: Godkend

Generelt vil det være en værdifuld øvelse at foretage en systematisk gennemgang af de mulige relationer mellem de enkelte elementer i business-casen. Det færdige business-case dokument vil have følgende fem overskrifter:

1. Motivation
2. Investeringsmål
3. Gevinster (beskrevet i gevinstskemaet)
4. Omkostninger
5. Risici
6. Godkendelse

I udarbejdelsen af en business-case er det vigtigt at have for øje, at det ikke er dokumenter, software og teknik, men primært mennesker der skaber de organisatoriske forandringer, der skal give kommunen de store gevinster.

5.1 Godkendelse: Hvilke aktører skal involveres på hvilke tidspunkter i udarbejdelsen af business-casen?

Udarbejdelsen af en business-case skal baseres på forhandlinger med centrale aktører for den planlagte IT-investering. Det vil sige at business-casen sammenfatter en række aftaler og planer på et overordnet niveau. Ofte må en business-case gennem flere revisioner, før den kan forstås og accepteres af alle de berørte parter. Herefter går den til beslutning, hvorved den opnår officiel status som et af de centrale styringsdokumenter, som indgår i den videre projektstyring og i den videre gevinstrealisering. Business-casen opnår først officiel status når alle gevinstejere og relevante beslutningstagere har underskrevet den aftalte business-case.

Når IT-projektet skrider frem vil der kunne opstå afvigelser eller nye muligheder som ikke er med i business-casen. Den business-case ansvarlige skal følge denne udvikling. Hvis afstanden mellem virkelighed og business-case bliver for stor, skal vedkommende igangsætte en revision og ny godkendelse af business-casen. Dette vil være tilfældet for de fleste projekter og der vil sagtens kunne blive lavet adskillige revisioner af business-casen (se figur 1 på side 5).

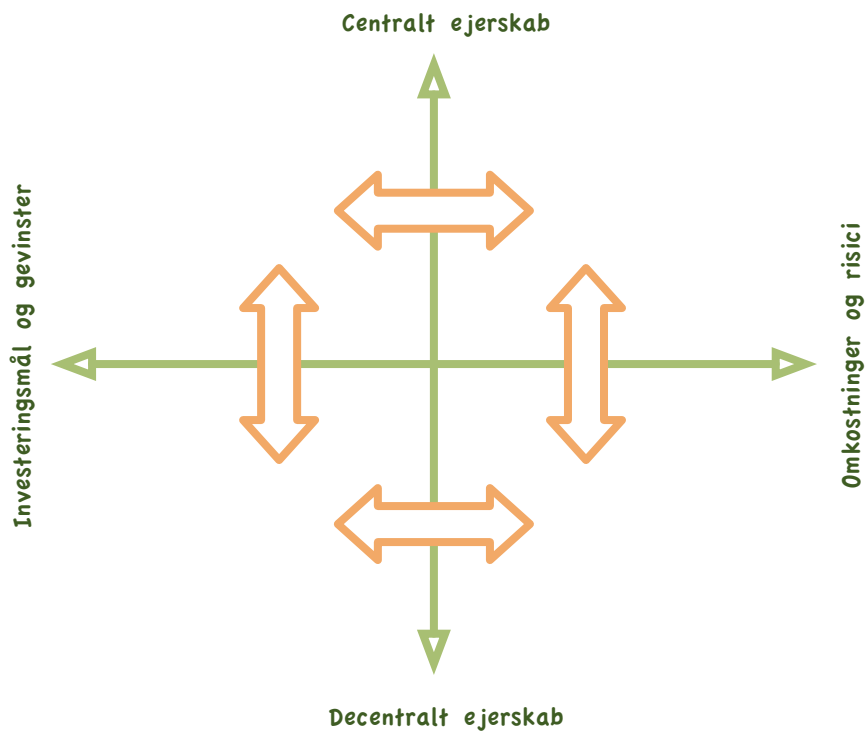
Metodens grundlag og anvendelse

Metoden er primært baseret på engelsk forskning af John Ward, Elisabeth Daniel og Joe Peppard, [2–3] der er videreudviklet til en dansk kommunal anvendelse [4]. Disse forskere påpeger at succesfulde organisationer inddrager en bred vifte af gevinster i deres business-cases; specielt inddrages gevinster forbundet med innovation og forbedret eksternt og internt samarbejde. Mindre succesfulde organisationer har en tendens til at begrænse hvilke gevinster, der arbejdes med; specielt ser man her gevinster som effektivitetsforøgelse og omkostningsreduktion. Kommunaldirektører og -bestyrelser er ofte mest interesserede i en IT-investerings finansielle gevinster, mens andre aktører såsom kommunens ansatte og borgere kan være mere interesserede i de kvalitative og mere subjektive gevinster. Det er derfor disse gevinster, frem for de finansielle, der kan styrke aktørernes engagement til at gøre en IT-investering succesfuld.

I denne metode er udarbejdelse og revision af en business-case en forhandling om afvejningen af på den ene side investeringsmål og gevinster og på den anden side omkostninger og risici. Denne afvejning skal ske ud fra både et centralt og decentralt ejerskab i kommunerne. Det vil sige, at nogle gevinster kan styrke et centralt ejerskab til en IT-investering mens andre kan styrke et decentralt ejerskab. Dette skal forhandles i udarbejdelse og revision af en business-case således at afvejningen understøtter en succesfuld IT-investering. De mest væsentlige parametre i forhandlingen om afvejningen for en business-case er illustreret med pilene i figur 2.

Figur 2 illustrerer afvejninger i selve udarbejdelsen eller revisionen af en business-case, mens den overordnede anvendelse er illustreret i figur 1 på side 5. Generelt for denne IT business-case metode har vi afslutningsvis fire principper, vi mener, bør tages til efterretning i arbejdet med business-cases.

1. **Minimalisme:** Først, lav kun den mængde dokumentation der er krævet for der at kan tages en IT-investeringsbeslutning. Derefter, lav kun den mængde dokumentation der skal til for at navngivne personer i kommunen vil forpligte sig til de organisatoriske forandringer krævet for gevinstrealisering.
2. **Gevinstejerskab:** Personer i kommunen der bliver berørt at en IT-investering er potentielle gvinstejere. En gvinstejer skal være involveret i afgørelsen af gevinstens type, størrelse og målestok i business-casen og ansvarlig for dens realisering.
3. **Dynamisk anvendelse:** En IT business-case er ikke kun et beslutningsdokument for en IT-investering. Business-casen skal bruges før, under og efter et IT-projektet til at understøtte identifikation, analyse, evaluering, forhandling og realisering af gevinster. En IT business-case skal indgå i gevinstrealiseringsaktiviteter og afspejle at kommunale organisationer realiserer gevinster gennem tekniske og organisatoriske forandringer over tid.
4. **Forpligtende aftaler:** Udarbejdelse og revision af kommunale IT business-cases involverer både formel og uformel forhandling og problemløsning. Business-casen skal dokumentere og synliggøre en aftale på det formelle plan, der afspejler og sammenfatter en forpligtende aftale som er udviklet og indgået på det uformelle plan.



Figur 2:
Afvejninger i
udarbejdelse eller
revision af en
business-case

Litteraturliste

1. Rose, J.; Persson, J.S.; Kræmmergaard, P. & Nielsen, P.A., (2012). IT Management in Local Government: The DISIMIT Project. Aalborg, Danmark, ISBN 978-87-992586-1-1.
2. Ward, J. & Daniel, E., (2006). *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments*. John Wiley & Sons, Chichester, England.
3. Ward, J.; Daniel, E. & Peppard, J., (2008). Building Better Business Cases for IT investments, *MIS Quarterly Executive*, 7(1).
4. Persson, J.P. & Nielsen, P.A., (2012). A Business Case Method for IT investments in Danish Municipalities, i :Rose, J. et al., IT Management in Local Government: The DISIMIT Project. Aalborg, Danmark, pp. 115–129.

Denne business-case metode guider udarbejdelsen af et business-case dokument der kan være beslutnings- og aftalegrundlag for en kommunal IT-investering. Metoden er minimalistisk og fokuseret på gevinstrealisering via organisatorisk forandring, ejerskab, dynamisk anvendelse og forpligtende aftaler. Der arbejdes både med finansielle og ikke-finansielle gevinster i metoden med et mål om at skabe en stærk forankring af IT-investeringen i kommunen.

ISBN 978-87-992586-0-4



9 788799 258604