



It-håndbogen

Artikel trykt i It-håndbogen.
Gengivelse af denne artikel eller
dele heraf er ikke tilladt ifølge
dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
USB-nøgle samt onlineversion,
der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

Finansministeriets Business Case model

– *hvorfor skal det være så vanskeligt?*

af managementkonsulent Jimmy Kevin Pedersen,
Implement A/S og
partner Martin J. Ernst, mje@1stroke.dk, 1stroke ApS

1. Hvorfor en artikel om Finansministeriets Business Case model?

Business Case skal med under hele forløbet

Det var en række tilfælde, som fik artiklens forfattere til at samles og nedfælde erfaringerne med Finansministeriets Business Case model. Vi begge kunne se muligheder i modellen – men det var en svær nød at knække, da den på mange måde "ikke skrev sig selv". Ydermere er det vores grundholdning – godt støttet op af diverse guruer og projektledelsesmetoder – at Business Casen ikke bare skal efterlades efter godkendelse i styregruppen samt virksomhedsledelse. Den skal bruges, som et aktivt styringsdokument før, under og efter projektet. For at det kan lade sig gøre er en solid forankring i organisationen nødvendig.

Gælder for digitali- seringsprojekter på 10 mio. kr.

Finansministeriet udsendte den 26. april 2008 et cirkulære om anvendelse af Business Case modellen for digitaliseringsprojekter. Cirkulæret betyder, at alle statslige virksomheder er forpligtet til at anvende Business Case modellen i forbindelse med nye digitaliseringsprojekter over 10 millioner kroner.

Del af Digitalise- ringsstrategien 2007-2010

Business Case modellen er også et initiativ i Digitaliseringsstrategien 2007-2010 og der er udarbejdet i et samarbejde mellem Den Digitale Taskforce, Videnskabsministeriet, KL og Danske Regioner.

Inspiration til alle de styregruppemedlemmer, program- og projektledere

Vi vil gerne med denne artikel give inspiration til alle de styregruppemedlemmer, program- og projektledere, som skal bruge Finansministeriets Business Case model. Både så de nemmere kan komme i gang med modellen – men også når de skal følge op på Business Casen under projektet og ikke mindst når gevinsterne realiseres.

2. Hvorfor udarbejde en Business Case?

It en central driver for værdiskabelse

It opfattes meget forskelligt. For nogle virksomhedsledere er it en omkostning, der skal søges begrænset. For andre er it en central driver for værdiskabelse gennem optimering af forretningsgange, nye produkter og services til kunderne.

Ifølge IT i Praksis 2008 er der fortsat over 41 pct. (41 til 47 pct. best practice/worst practice) af de adspurgte i staten der primært ser it som en omkostningsfaktor, mens det kun er 26 pct. af de adspurgte (12 pct. i worst practice), der ser på it som en værdiskabende faktor.

Ledelsen bør nøje overveje, hvilken betydning it reelt har og fremadrettet skal have for organisationen. De fleste virksomheder har blandede oplevelser med it. Alle har oplevet at it ikke har givet det afkast man forventede. Det kan skyldes en problematisk implementering, modstand hos brugerne, arbejdsgange og organisation, der ikke bliver tilpasset den nye virkelighed. Det samme gælder for offentlige organisationer, og ved brug af Business Cases (ikke mindst Finansministeriets model), så kan man få fokus på værdiskabelsen.

Business Casen som styringsværktøj

Business Casen er det styringsværktøj i projektet, som dokumenterer den forretningsmæssige påvirkning af projektets leverancer. Oplysninger, der beskriver retfærdiggørelsen af at starte og fortsætte et PRINCE2-projekt. Business Casen leverer begrundelsen (og besvarer spørgsmålet 'Hvorfor?' til projektet). Den opdateres ved nøglepunkter igennem hele projektet. PRINCE2 definerer dette på følgende måde:

Hvad er en Business Case:

- Business Case er en beskrivelse af begrundelserne for projektet og berettigelsen af projektets igangsættelse. Business Case er baseret på de estimerede omkostninger ved projektet, risici, det forventede udbytte og de forventede besparelser
- Business Casen dækker alle ændringer i den virksomhed, der er berørt af projektet
- Business Casen udgør projektets vigtigste sæt informationer. Den styrer beslutningsprocesserne og bruges hele tiden til, at justere projektets fremdrift i forhold til de forretningsmål/udbytte, der er defineret i Business Casen
- En Business Case skal udvikles i henhold til evt. eksisterende organisationsstandarder og projektets beskaffenhed. I nogle tilfælde vil en Business Case være meget krævende at udvikle og godkende, fordi projektet vil have store konsekvenser for organisationen. Andre vil være mindre arbejdskrævende, fordi projektet er uafhængigt og har minimal indvirkning på andre dele af organisationen. Dette påkrævende investeringsniveau vil også have indflydelse på, hvor formel udviklingen af Business Casen skal være.

Kilde: PRINCE2 manualen side 197-198, OCG, Anden udgave, 2006

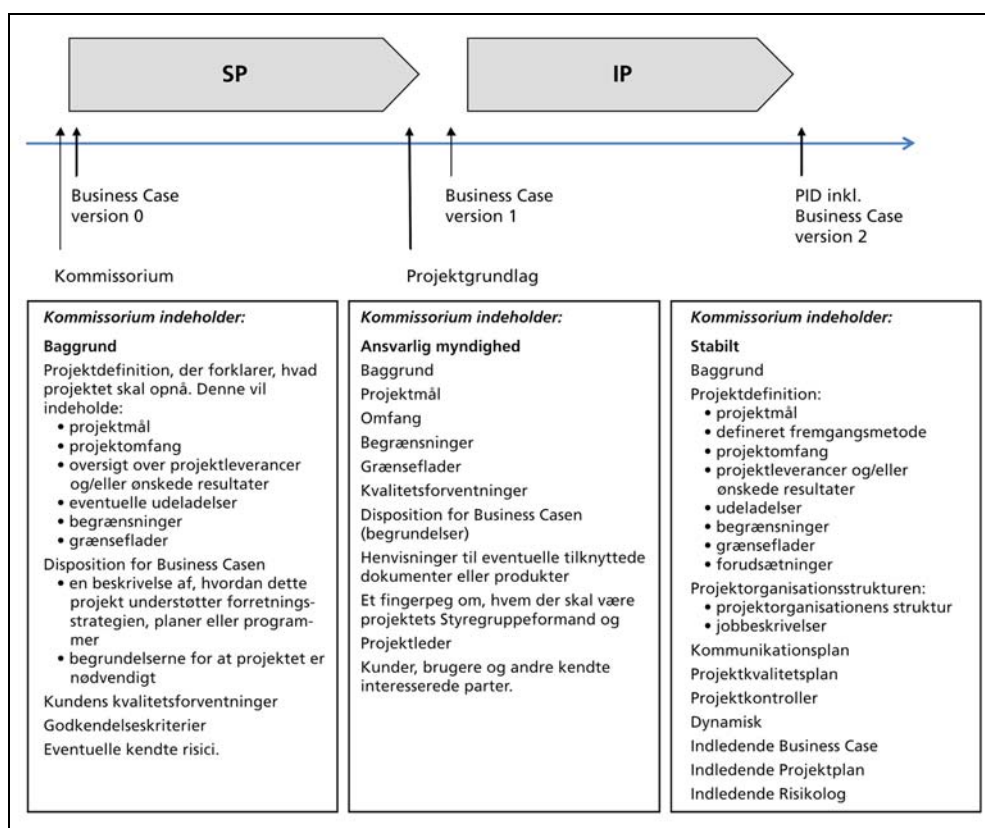
Forudsætninger vurderes løbende

Med andre ord så er det umiddelbart det vigtigste redskab for beslutningstagerne omkring projektet (styregruppeformanden, topledelsen, politikere, bestyrelse) for at vurdere om den givne investering skal foretages, og hvilke effekter der kan forventes realiseret.

Som i alle mulige andre tilfælde, er der svært at spå om fremtiden, og derfor bygger Business Casen på en række forudsætninger, som løbende undervejs hele tiden skal monitoreres og justeres. Derfor er det en helt central aktivitet også i PRINCE2, at Business Casen bliver vurderet løbende og senest ved hvert faseskift. PRINCE2 har også en helt klar tilgang til hvordan Business Casen bliver modnet under det to første processer (som ikke jf. PRINCE2 er faser) – SP (Start af projekt) og IP (Initier Projekt).

Udviklingen af en Business Case gennem de to første processer

På figuren nedenfor er vist, hvorledes en Business Case udvikles sammen med de dokumenter, der er med til at definere projektet i de to første processer i PRINCE2:



Figur 1. Kilde: PRINCE2 manualen og egen tilvirkning.

Business Case version 0

Som det kan ses af figuren, så opstår den første version af Business Casen ved starten. Denne version er på meget overordnet niveau og typisk på dispositionsform – kun hovedoverskrifter.

Business Case version 1

Den næste hovedversion af Business Casen ligger klar lige efter SP og danner basis for beslutningen om at gennemføre IP. I SP er projektet blevet beriget med mere information, som får Business Casens resultat til at krystallisere sig endnu mere.

Business Case version 2

Under IP fasen bliver Business Casen yderligere modnet, parallelt med at projektets basis i form af omfang, projektplaner med mere også bliver modnet. Dette samles i et dokument, som er basis for projektets endelige godkendelse – PID'en.

Business Cases har ifølge PRINCE2 følgende struktur:

Indholdsfortegnelse for en Business Case:

Årsag:

- Muligheder og den valgte løsning
- Forventet udbytte
- Risici
- Omkostninger
- Tidshorisont
- Investeringsvurdering og evaluering

Kilde: PRINCE2 manualen side 198-199, OCG, Anden udgave, 2006

Proces inden en god Business Case kan skrives

Forfatterne har positive erfaringer med at bruge elementer af ovenstående Business Case struktur. Men også denne struktur kræver en ikke ubetydelig indsats, inden Business Casen kan skrives. Den proces vil vi ikke komme nærmere ind på i denne artikel – men den er behandlet i artiklen ” 3.3. ROI for ERP-projekter” i ERP-håndbogen fra Børsens Ledelseshåndbøger. Dog er en god idé i den forbindelse, at dele Business Casen op i Business Case elementer, så bidragene kan håndteres, beregnes og opfølges særskilt.

Både håndgribelige og ikke-håndgribelige gevinster

Normalt indebærer en investering både håndgribelige og knap så håndgribelige effekter. Ofte er det især i den offentlige sektor en god ide at have fokus på at kvantificere også de ikke-økonomiske effekter og gevinster. Kvantificering letter arbejdet med at fastsætte mål for gevinsterne og letter også det efterfølgende opfølgingsarbejde. I nogle situationer bliver et business case-element dog kategoriseret som ikke-kvantificerbart og andre gange som kvantificerbart – dette kan både være situations- eller virksomhedsbestemt.

Investeringsvurderingen i Business Casen

Det er muligt med de økonomiske gevinster at udregne nutidsværdier (NPV) og intern rente. PRINCE2 nævner kun, at der skal være en investeringsvurdering – og traditionelt kan det være mange ting. Dette behandles ikke yderligere i dette afsnit.

3. Hvilke styrker og svagheder er der ved Finansministeriets Business Case model?

Tidligere nævnt introducerede Finansministeriet i april 2008 en business case model, som var en erstatning for deres første Business Case model. Det er ikke formålet med denne artikel at vurdere de tidligere versioner, men udelukkende vurdere den nuværende version af denne model.

Man skal lige huske at nævne, at det er det nemmeste i verden at tage andres metoder og komme med et kvalificeret modspil. Den opgave, som Finansministeriet har påtaget sig, er klart en af de svære. Udfordringen har været at stille et værktøj til rådighed, der samtidig med at det skal kunne håndtere projekter af meget forskellig størrelse og kompleksitet (eksempelvis tværsektorielt), også fremstår som let og overskueligt at anvende.

Det er forfatterens ønske at nedenstående bliver opfattet som konstruktiv kritik, som eventuelt efterfølgende kan indgå i en revision af Business Case modellen.

3.1. Modellens opbygning

To dele; en word template og et xls ark

Indledningsvis skal der først være en kort introduktion til modellen; Finansministeriets model består af to dele, en word template og et xls ark. Dette er taget fra http://modernisering.dk/da/projekter/business_case/

Word-templaten indeholder følgende afsnit:

Ledelsesresumé	2
Revisionshistorik	3
1 Løsningsbeskrivelse	4
1.1 Forretningsmæssigt omfang	4
1.2 It-mæssigt omfang	5
1.3 Interessenter	5
1.4 Alternative løsninger	6
1.5 Delprojekter	6
1.6 Afhængigheder til sideordnede projekter	6
2 Forretningsmæssige konsekvenser	7
2.1 Økonomiske konsekvenser	7
2.2 Økonomiske nøgletal	7
2.3 Kvalitative gevinster	8
2.4 Risici	8
3 Implementering og opfølgning	9
3.1 Implementeringsstrategi	9
3.2 Milepælsplan	9
3.3 KPI'er	9
4 Ejerskab	10
4.1 Projektejer og projektleder	10
4.2 Leverandører	10
4.3 Opfølgning på forretningsmilepæle	10
4.4 Sponsorer	10
4.5 Godkendelse	10
Bilag	11

Figur 2.

XLS arket indeholder følgende afsnit:

2.1.1 PENGESTRØMSOPGØRELSE (UDGIFTSBASERET)						
DKK, Millioner						
	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
OMKOSTNINGER:						
<i>Forretningsmæssige investeringer:</i>						
Procesdesign	0	0	0	0	0	0
Medarbejderuddannelse	0	0	0	0	0	0
Driftsimplicering af systemer	0	0	0	0	0	0
Andre forretningsmæssige investeringer	0	0	0	0	0	0
Forretningsmæssige investeringer total	0	0	0	0	0	0
<i>It-investeringer:</i>						
Interne ressourcer	0	0	0	0	0	0
Eksterne ressourcer	0	0	0	0	0	0
Hardware	0	0	0	0	0	0
Software	0	0	0	0	0	0
Andre it-investeringer	0	0	0	0	0	0
It-investeringer total	0	0	0	0	0	0
<i>Øgede forretningsmæssige driftsomkostninger</i>						
Lønomsstninger	0	0	0	0	0	0
Omksstninger til materialer og eksterne services	0	0	0	0	0	0
Andre forretningsmæssige driftsomksstninger	0	0	0	0	0	0
Øgede forretningsmæssige driftsomksstninger total	0	0	0	0	0	0
<i>Øgede it-driftsomksstninger</i>						
Lønomsstninger	0	0	0	0	0	0
Licenser	0	0	0	0	0	0
Systemvedligehold	0	0	0	0	0	0
Andre it-driftsomksstninger	0	0	0	0	0	0
Øgede it-driftsomksstninger total	0	0	0	0	0	0
OMKOSTNINGER TOTAL	0	0	0	0	0	0
ØKONOMISKE GEVINSTER:						
<i>Forretningsmæssige gevinster:</i>						
Lønsbesparelser	0	0	0	0	0	0
Besparelser på materialer og eksterne services	0	0	0	0	0	0
Andre forretningsmæssige driftsbesparelser og gevinster	0	0	0	0	0	0
Forretningsmæssige gevinster total	0	0	0	0	0	0
<i>It-gevinster:</i>						
Lønsbesparelser	0	0	0	0	0	0
Besparelser på licenser	0	0	0	0	0	0
Besparelser på systemvedligehold	0	0	0	0	0	0
Andre it-driftsbesparelser	0	0	0	0	0	0
It-gevinster total	0	0	0	0	0	0
ØKONOMISKE GEVINSTER TOTAL	0	0	0	0	0	0
PENGESTRØM TOTAL	0	0	0	0	0	0
2.1.2 PENGESTRØMSOVERSIGT - UDGIFTSBASERET						
<p>The chart displays the cash flow (DKK millioner) over a six-year period (Ar 0 to Ar 5). The y-axis is labeled 'DKK millioner' and ranges from 0 to 1. The x-axis is labeled 'Ar' and shows years from Ar 0 to Ar 5. All bars represent a value of 0, indicating zero net cash flow for each year.</p>						

Figur 3a.

2.1.3 BEVILLINGSKONSEKVENSER (OMKOSTNINGSBASERET)						
DKK, Millioner						
	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5
OMKOSTNINGER:						
<i>Forretningsmæssige investeringer:</i>						
Procesdesign	0	0	0	0	0	0
Medarbejderuddannelse	0	0	0	0	0	0
Driftsimplementering af systemer	0	0	0	0	0	0
Andre forretningsmæssige investeringer	0	0	0	0	0	0
Forretningsmæssige investeringer total	0	0	0	0	0	0
<i>It-investeringer og afskrivninger</i>						
Interne ressourcer	0	0	0	0	0	0
Eksterne ressourcer - afskrivninger	0	0	0	0	0	0
Hardware - afskrivninger	0	0	0	0	0	0
Software - afskrivninger	0	0	0	0	0	0
Andre it-investeringer	0	0	0	0	0	0
It-investeringer total	0	0	0	0	0	0
Øgede forretningsmæssige driftsomkostninger total	0	0	0	0	0	0
Øgede it-driftsomkostninger total	0	0	0	0	0	0
Renteudgifter til finansiering	0	0	0	0	0	0
OMKOSTNINGER TOTAL	0	0	0	0	0	0
ØKONOMISKE GEVINSTER:						
<i>Forretningsmæssige gevinster total</i>	0	0	0	0	0	0
<i>It-gevinster total</i>	0	0	0	0	0	0
ØKONOMISKE GEVINSTER TOTAL	0	0	0	0	0	0
RESULTAT TOTAL	0	0	0	0	0	0

2.1.4 ILLUSTRATION AF BEVILLINGSKONSEKVENSER (OMKOSTNINGSBASERET)						
DKK millioner	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
År	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5

2.2.1 ØKONOMISKE NØGLETAL	
Nutidsværdi (NPV), DKK millioner	0
Intern rente (IRR)	#NUM!
Tilbagebetalingstid i hele år	0

2.2.2 BEREGNINGSGRUNDLAG	
Diskonteringsrente i procent	
Finansieringsrente i procent	
Aktivets levetid/afskrivningsperiode for det optagede lån, antal år	

Figur 3b.

Større omfang end PRINCE lægger op til

Som det ses af ovenstående, så er den noget anderledes i forhold til det som PRINCE2 lægger op til, med et noget større omfang set i forhold til antallet af afsnit. Desuden har

PRINCE2 ikke nogen holdning til, hvordan de økonomiske nøgledata rapporteres ind til en evt. porteføljeledelse.

3.2. Finansministeriets model har nogle oplagte styrker

Vi har fundet et par styrker i Finansministeriets model:

1. Regnearksmodel givet fra Finansministeriet

Regnearksmodel til rådighed

Der er stillet en regnearksmodel til rådighed, således at projektejer (eller projektlederen, da denne typisk får dette uddelegeret) har en struktur at kunne tage udgangspunkt i. Modellen indeholder de gode principper, som man kan forvente i forbindelse med beslutningsunderstøttelsen af en investeringsbeskrivelse. Dette inkluderer en NPV beregning mm. PRINCE2 har ikke nogen model for dette, da dette er meget specifikt fra virksomhed til virksomhed.

Primært værktøj for økonomerne

Denne regnearksmodel er primært et værktøj for økonomerne til at vurdere, hvilken finansiel betydning det konkrete projekt vil have på forretningen:

- Hvilke afskrivninger vil der være?
- Hvordan vil cashflowet blive påvirket?
- Hvornår ville gevinster kunne realiseres?
- Hvornår vil driften påvirkes af projektet af den ene eller anden grund?

2. Løsningsmodellen skal beskrives udførligt

Mere udførlig beskrivelse af løsning

Det er altid godt at have et godt og gennemarbejdet grundlag for beslutningstagning. Word-templaten har en meget mere udførlig beskrivelse af løsning end eksempelvis PRINCE2 lægger op til.

AS-IS og TO-BE

Ikke desto mindre, så er det meget svært at opstille en Business Case, hvis man ikke kender AS-IS (nuværende situation) eller TO-BE (ønskede scenarie). Alt for mange Business Cases er baseret på "Vi må kunne spare 3 årsværk/FTEs her ..." uden at det er veldokumenteret, forankret i organisation eller man har gjort sig klart for hvad der skal til for kunne realisere besparelsen.

3.3. Der er identificeret et par svagheder i modellen

1. Målgruppen er uklar

Styregruppe eller projektgruppe?

Det fremgår ikke tydeligt af vejledningen fra Finansministeriet, hvad dette dokument skal anvendes til. Hvis det er styregruppen, så har de alt for meget information. De har principielt kun brug for et par sider, som de tager beslutningen ud fra. Naturligvis er de sider understøttet af en række bilag, så alle konklusioner kan underbygges. Hvis det er projektgruppen, som skal bruge informationer er det for lidt, da man har brug for produktbeskrivelserne for at kunne styre sit projekt.

Program eller projekt?

Ydermere er det svært at se om man ønsker at udarbejde en template for et projekt eller et program. Nogle vil sikkert mene, at det er det samme – men det er det ikke. Et projekt er en fast defineret opgave i en afgrænset periode, hvor et program har et formål over en årrække at gennemføre en forretningsmæssig ændring. Pga. forandringer og alm. forståelse af problemstillingen, skal opgaverne (projekter) revurderes undervejs. Hvis det var et program, så skal man ikke være så specifik.

2. Omfanget er for stort

Specielt i de første faser af projektet, hvor løsningen er på et meget overordnet skitseniveau, kan det virke, som en ordentlig mundfuld at skulle udarbejde en så omfattende business-case. Ydermere er det i sig selv problematisk at tro, at man i den første fase kan udarbejde en business-case der kan være grundlag for hele projektet fra start til slut.

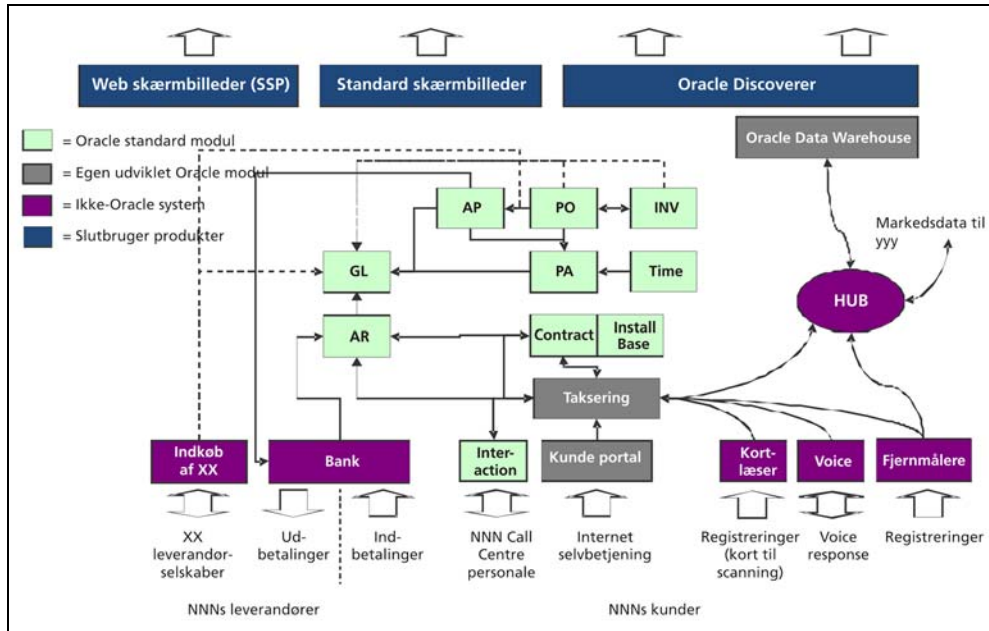
Template på 14 sider

Når man downloader Finansministeriets template for dette værktøj, så er den version man får, alene på 14 sider. Beslutningstagerne læser ikke dette materiale. De kommer kun til side 1 og så stopper læsningen. Dokumentet bliver en mellem ting mellem et management summary og en detaljeret beskrivelse, og kommer dermed til at placere sig mellem to stole.

Management Overview Diagram

Der er ingen tvivl om at den information, som ligger i Finansministeriets template, er nødvendig for processen, men ikke noget, som bør gengives i så stort et omfang, som der er tale om her. Dette hører til i et bilag. I stedet for bør

man introducere et MOD, Management Overview Diagram. Et eksempel på dette ses nedenfor:



Figur 4.

3. Det ønskede indhold er tilgængelig sent i forløbet

Elementer fra PID'en

Som det er introduceret i afsnittet "Baggrunden for udarbejdelsen af en Business Case", så lægger PRINCE2 op til tre forskellige niveauer af Business Case igennem modning af projektet. Finansministeriets model lægger op til at være mest den sidste, da den også har en række elementer fra PID (Projektiniteringsdokumentet fra PRINCE2) og produktbeskrivelserne.

Betydelige omkostninger ved at gøre templateen helt færdig

Denne information kommer typisk i slutningen af IP fasen – det betyder alt andet lige at der er en betydelig omkostning i forbindelse med udarbejdelsen af Finansministeriets model. Det er forfatterens holdning, at de første versioner af Business Casen, som også PRINCE2 lægger op til, har en meget vigtig rolle. Finansministeriets model får styregruppeformanden (og dermed også projektlederen) til at springe disse versioner over.

Udviklingen af en Business Case baseret på Finansministeriets model kræver alt andet lige et større arbejde end en første version i PRINCE2 tankegangen. Det betyder, at der i værste fald er anvendt flere ressourcer (tid og penge) i et

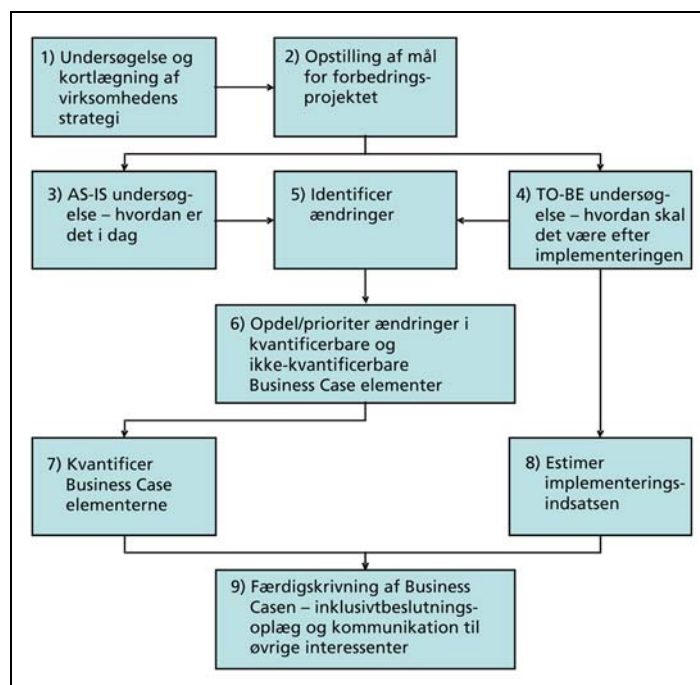
beslutningsdokument, inden beslutningstagerne siger ja eller nej til en forsættelse af projektet. I værste fald betyder det, at der er en ligefrem proportionalitet mellem dokumentationskravets størrelse og usikkerheden på forudsætnin-
gerne, at der skabes en "falsk" sikkerhed og at projekter der bliver besluttet på dette grundlag, ikke holder sig inden for budget og tid.

4. Den skriver ikke sig selv

AS-IS og TO-BE er en del af processen

Lidt i tråd med det tidligere afsnit, så er dette dokument ikke nemt at skrive fra toppen og ned. Det kræver, at man går en række skidt tilbage for at sikre, at basisviden bliver skabt på en god og struktureret måde. Erfaringen fra projekterne er, at man for at kunne skrive en god Business Case, skal kende dels sin nuværende forretning (AS-IS) og dels være forholdsvis skarp på hvor man gerne vil hen (TO-BE). Rejsen dertil giver input til hvad det kommer til at koste (både éngangs- og løbende omkostninger). Forskellen mellem AS-IS og TO-BE angiver således, hvad man kan forvente af gevinster, som følge af forandringen.

Derfor er nedenstående proces udmærket at have i bagehovedet:



Figur 5.

**Forudsætninger
bliver udfordret
undervejs****5. Brug spænd i stedet for tolerancer**

Modellen – her tænkes specielt – på den af regnearket understøttede del opererer med ét tal som facit. Dette tal kan hurtigt gå hen og blive "sandheden", og det alle kommer til at forholde sig til. Virkeligheden er en anden, for når Business Casen bliver opstillet, så sker det på basis af en række forudsætninger. I starten af et projekt (eller et program), som måske strækker sig over to år, så er det klart at en række forudsætninger bliver udfordret undervejs. Der er forskellige måder, at de bliver udfordret på:

- **Verden går videre:** Verden kan ændre sig og dermed forudsætningerne, som paradigmet er bygget på. Et godt eksempel er en Business Case, som blev gjort værdiløs med vedtagelsen af en ny lov, som umuliggjorde et indtjeningspotentiale. Men også arbejdsmarkedsforhold, finansielle forhold, vind/vejr mm. kan være med til at forrykke gevinsts- eller udgiftssiden i en Business Cases.
- **Viden om opgaven og resultatet bliver mere præcis:** Nogle bruger udtrykket "Estimering er som hvid magi", som fortæller at man ikke ved alt før man er helt færdig med projektet. Derfor er det helt naturligt at risikoreserven ved de første og løse estimater er væsentlig større end når, en mere detaljeret planlægning har fundet sted. Dog er helt sikkert, at en risikoreserve aldrig nogensinde undervejs i forløbet skal udelades før i forbindelse med udarbejdelse af afslutningsrapporten.
- **Generel usikkerhed om fremtiden:** Når man arbejder med Business Cases, så har man normalt ikke eksakte tal på alt. Et godt eksempel er forudsætningen om forrentningen af penge. Dels kan man vurdere ud fra et princip om indestående på en kontant konto, brug af kassekreditten, eller dessideret investering i obligationer eller aktier. Ved projektstart kan man derfor have en usikkerhed om hvorvidt man får forrentet sine penge til 3 % eller 6 %, hvilket jo er dobbelt op. Når man taler om at frigive en kapitalbinding på omkring 250 mio. kr., så betyder dette spænd en forskel på 7,5 mio. kr. om året i renteindtægter alene. En budgetafvigelse af den størrelse (og endda mindre), kan meget vel føre til en påtale og evt. efterfølgende afskedigelse.

6. Strukturen efterlader ingen mulighed for opfølgning

FMs model – både word og xls arket – er et statisk dokument, som ikke naturligt efterlader mulighed for kunne følge op på Business Casen. Et af PRINCE2's mantra er netop, at Business Casen skal tages op i forbindelse med hvert faseskifte. Dette skal netop sikre, at Business Casen stadigvæk er sund og man får det ud af det, som man har planlagt. Opfølgningen på en Business Case berører vi i et efterfølgende afsnit.

Der er naturligvis en række eksempler på at Business Cases ikke giver mening som investeringsdokument, da projektet har en karakter, at "hvis man ikke gør det, så kan man ikke længere drive denne form for virksomhed". Business Casen er dog stadigvæk væsentlig i forhold til kommunikationen ud til de berørte parter.

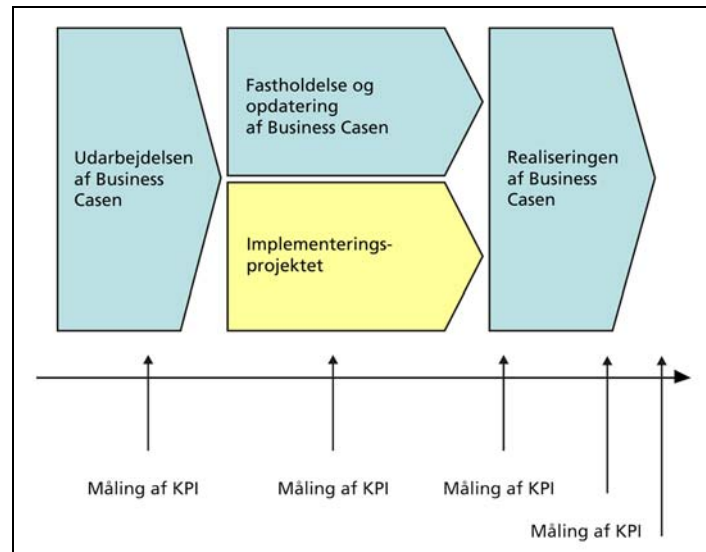
I de efterfølgende afsnit bliver der elaboreret over mulighederne for understøttelse af dette værktøj med en række hjælpeværktøjer.

4. Business-casen og dens organisatoriske forankring

Det er forfatterens erfaring, at de projekter som har en Business Case, er nemmere at kommunikere til de berørte interessenter. Alle forstår det samlede mål, og hvad der forventes af forandringen. Dette afsnit indeholder et par betragtninger omkring Business Casen og Lean, som forfatterne har erfaring med kan kombineres med god succes.

4.1. Forskellige roller før, under og efter projektet

Business Casen som værktøj skifter også rolle undervejs i projektet. Figuren nedenfor viser de tre roller, som Business Casen har i forbindelse med et projekt.



Figur 6.

Business Change Manager

Før projektet:

I perioden før projektet bliver rigtig startet – hvilket svarer til IP og SP processerne i PRINCE2 – tjener Business Casen som det dokument, der skal få interessenterne til at købe ind på idéen. Business Casen kan således være længe undervejs, da alle parter skal høres og få deres behov skrevet ind i dokumentet. Men når "aftalen" er på plads, så kan den store forandring ske. I denne periode kan der defineres en Business Change Manager, som er ansvarlig for at realiseringen sker efter at man har fået det projektet har leveret. Denne BCM'er bør være en del af lineorganisationen og skal være med hele vejen i projektet.

Under projektet:

I denne del af projektet tjener Business Casen som det værktøj, som er med til at sikre at fokus på målet bliver holdt. I kampens hede kan der tages beslutninger omkring reduktion af den implementerede it-løsning, som kan have direkte påvirkning af Business Casen. Som samarbejdsværktøj kan både IT og Forretningen holde hinanden fast på "hvorfor vi gør dette her?".

Efter projektet:

Selv om PRINCE2 ikke omhandler realiseringen af Business Casen, så er denne aktivitet lige så vigtigt, som at definere Business Casen. Som alt andet i denne verden, så har det

som har fokus også fremdrift. Med fokus på Business Casen så kommer resultaterne også. Igen ligger ansvaret hos BCM'eren.

4.2. It – fra omkostning til værdiskaber via brug af Business Cases

Opdeling af it-enheden

Nogle it-organisationer opdeles i en strategisk it-enhed og i en it-driftenhed. Den strategiske it-enhed vil arbejde med input til business-cases og vedligeholdelse af de særlige kompetencer det kræver. Det kræver et meget bevidst samarbejde med forretningen. PRINCE2 taler netop om, at Business Casen skal udarbejdes af forretningen, men det kræver en teknisk og funktionel forståelse af mulighederne i teknologien, som ligger typisk hos it.

Bør prioriteres i et fælles forum

De fleste it-investeringer har karakter af forretningsudvikling og bør prioriteres af forretningsledelsen og it-ledelsen i et fælles forum. Investeringerne skal alle leve op til visse krav til afkast og effekter. Hvis it-støttet forandring skal lykkes, er der behov en stærk governance struktur, den rette projektorganisering og rigtig idriftsættelse.

- Når vi investerer i it er der fire væsentlige spørgsmål at stille sig inden vi går i gang:
- Gør vi det rigtige? Når vi foretager en it-investering, er investeringen så i overensstemmelse med forretningens vision, vores forretningsprincipper og strategiske målsætninger? Opnår vi en tilstrækkelig værdi sammenholdt med omkostningerne og er risikoen acceptabel?
- Gør vi det rigtigt? Er investeringen arkitekturmæssigt i orden, og følger vores principper og er i god overensstemmelse med vore andre initiativer?
- Leverer vi varen? Har vi i forretningen og i it-afdelingen en effektiv projektstyring, de nødvendige tekniske og forretningsmæssige kompetencer og kan vi effektivt håndtere implementerings- og forandringsprocessen, der følger af it-investeringen?
- Opnår vi gevinsterne? Har vi en klar og fælles forståelse af hvilke værdier og gevinster vi skal opnå? En klar business-case? Er der et klart ansvar for hvem der skal opnå hvilke gevinster? Er der fastsat relevante mål for opfølgning og opgørelse af gevinster. Er der en proces for at høste gevinsterne?

De væsentligste principper for it-investeringer er at:

- It-støttede investeringer skal styres som en portefølje af investeringer
- It-støttede investeringer skal udformes som programmer der indeholder alle de aktiviteter der skal til for at opnå forretningsværdi
- It-støttede investeringer skal styres igennem hele deres økonomiske levetid
- Ikke alle it-investeringer er ens og skal derfor vurderes efter forskellige kriterier og styres forskelligt
- Forretningsværdien af it-investeringerne skal opgøres i nøgletal. Der tages action på afvigelser mellem mål og nøgletal for investering og gevinster.
- Værdi og gevinstrealisering forudsætter at alle deltagere holdes ansvarlige for at levere bidrag og for at gevinsterne realiseres
- Værdirealisering vil kontinuerligt blive målt, evalueret og forbedret

Udarbejdelse af business-cases skal således bidrage til at det er de rigtige udviklings- og investeringsprogrammer, der vælges.

4.3. It-investeringer og Lean

Brug af Lean-principper i forbindelse med Business Casen

Forfatterne har fra Lean-projekter gode erfaringer med, at lade linjeledelse og slutbrugerne fra forretningen pege på besparelses- og gevinstmuligheder. Når forretningen indtages fra starten og bliver en del af business-casen, opnås også den rette forankring og forpligtelse til at realisere resultatet. Dette er helt i samme stil som PRINCE2's grundholdning.

En god proces omkring udarbejdelse af business-cases bør:

- Indeholde både økonomiske og ikke-økonomiske gevinster som alle omsættes kvantitativ målopfyldelse
- Understøtte en it- og Lean-baseret organisationsudvikling
- Have fokus på at gevinster realiseres i driftsfasen
- Understøtte en stærk organisatorisk forankring og ledelsesmæssig monitorering
- Indeholde en prioritering og løbende opfølgning, herunder eventuelt justering ved ændrede forudsætninger
- Kunne bruges til porteføljestyling med fokus på gevinster

Fokus efter implementeringen via forretningens projektleder

It-projekterne har, af gode grunde været fokuseret på projektstyring og tekniske udfordringer samt forandringsledelse under selve projektløbet. Når projekterne har nået sit mål – et færdigt implementeret system – falder opmærksomheden på om systemet udnyttes rigtigt og om de forudsatte gevinster realiseres. Så længe det er et projekt er der ledelsesmæssig opmærksomhed på fremdriften. Når it-projektet går over i driftsfasen fortaber typisk interessen sig – og dermed også fokus på realisering af gevinster. Dette sker typisk fordi der har været et ledelsesmæssigt fokus i form af en it-projektleder. Der bør derfor være en forretningsmæssig projektleder, der har som primært formål, at sikre den organisatoriske forandring. it-projektlederen skal referere til den forretningsorienterede projektleder.

Sammenligning af it-drevet organisation og Lean-drevet organisationsudvikling:

It-projekterne har, af gode grunde været fokuseret på projektstyring og tekniske udfordringer samt forandringsledelse under selve projektløbet. Når projekterne har nået sit mål – et færdigt implementeret system – falder opmærksomheden på om systemet udnyttes rigtigt og om de forudsatte gevinster realiseres. Så længe det er et projekt er der ledelsesmæssig opmærksomhed på fremdriften. Når it-projektet går over i driftsfasen fortaber interessen sig – og dermed også fokus på realisering af gevinster.

Lean-projekterne fokuserer på værdiskabelse for kunderne og procesoptimering. Karakteristisk for Lean-projekter er at de prøver at forstå hvad der skaber værdi for kunden. Kortlægger værdistrømmen og fjerner de ikke-værdiskabende aktiviteter (value stream mapping). Skaber et jævnt flow af værdiskabende aktiviteter baseret på kundens "træk" den ønskede ydelse gennem produktionen. Endvidere søger man at skabe en forbedringskultur med anvendelse af Kaizen-tavle mv. alt sammen med henblik på via fortløbende forbedringer at skabe den perfekte proces.

Typiske projektfaser	It-drevet udvikling	Lean-drevet udvikling	Lean og it-drevet udvikling
Idé- og analyse	Projektet bliver tænkt og forstået som et teknologi projekt	Udgangspunktet er optimering af kundeværdi og arbejdsprocesser. Enten ses der bort fra it eller også ses it som en konstant – der i værste fald er en disability for en optimeret løsning	Udgangspunktet er kundeværdi og optimerede processer. Værdi og procesoptimering sker i et dialektisk samspil mellem Lean-værktøjer og it
Udvikling og tilpasning	De eksisterende processer tilpasses systemet og ikke omvendt. Der er ikke fokus på optimering eller anvendelse af Lean-principper og kortsigtede gevinster	Nye Lean-arbejdsprocesser tænkes ud af boksen, men forholder sig til ikke til de muligheder it giver. Dette tages senere når it-kyndige inddrages	Lean-orienterede udviklingsmodeller med fokus på agil softwareudvikling eksempelvis ved anvendelse af SCRUM
Implementering	Nye arbejdsgange introduceres kun i det omfang det er nødvendigt og der fokuseres på best practise i anvendelsen inden for it-systemets rammer. Effektivisering sker i spring.	Efter Lean-projektet kommer it på banen og må – så langt som muligt tilpasses resultatet af Lean-optimeringen	It understøttelsen er tilpasset/udviklet til at understøtte arbejdsgangene
Drift	Der er stor risiko for tilbageløb/ behov for redesign når arbejdsgange optimeres. It kan blive en begrænsning for nye optimerede arbejdsgange.	It-begrænsninger omgås med manuelle tiltag som f.eks. en "styringsreol" og lignende. Mulighederne i it kommer ikke i spil	Kontinuerlige forbedringer af med fokus på optimering af driften, herunder brugeranvendelsen af it og anvendelse af nye arbejdsgange samt mindre forbedrings-tiltag

Tabel 1.

5. Når Lean og it er tænkt sammen i en business-case – Eksempel

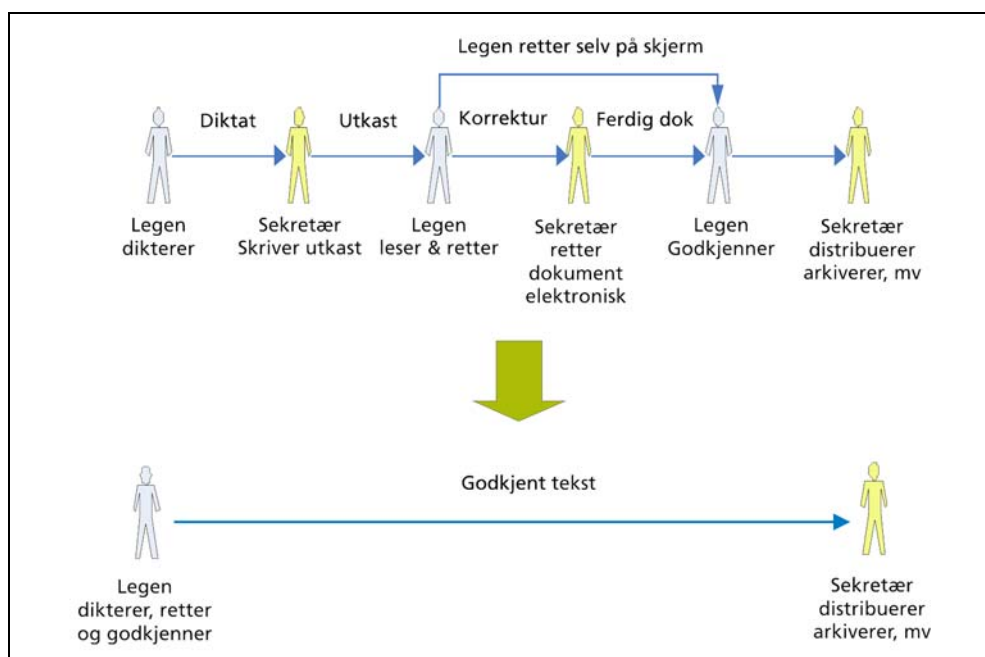
Elektronisk talegenkendelse

På Norges største sygehus Ullevål Universitetssygehus har man indført elektronisk talegenkendelse på en række afdelinger. It-løsningen gør at lægerne kan diktere en epikrise og samtidig få mulighed for i et tekstbehandlingsprogram at rette og godkende teksten til videresendelse til den patients praktiserende læge. Talegenkendelsessystemet giver mulighed for en ny og optimeret arbejdsgang uden en række ikke-værdiskabende overleveringer fra læge til sekretær og dermed mulighed for at fjerne ikke-værdiskabende aktiviteter og reducere antallet af fejl og misforståelser i for-

Arbejdsgangs- optimeringen og tidsstudierne er grundlaget

bindelse med overdragelse af sagen mellem læge og lægesekretær.

Arbejdsgangsoptimeringen og tidsstudierne er grundlaget for beregning af business-casen. Udarbejdelse af business-casen involverede såvel it-afdelingen som de læger og sekretærer der skal bruge systemet frem over. En væsentlig forudsætning for troværdigheden af beregningerne og forankringen var at lægerne var inddraget i dette arbejde.



Figur 7.

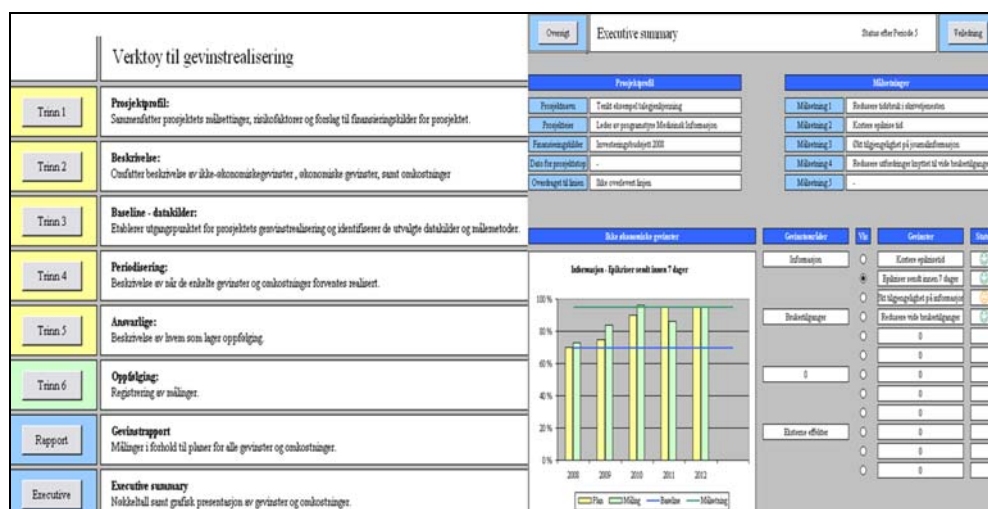
Mål og resultater:

- Maks. syv dage fra udskrivning af patient til fremsendelse af epikrise: 100 % målopfyldeelse.
- Reduktion i sekretærbemanningen med 10 % og dermed en økonomisk gevinst på godt 3,3 mill. NOK årligt
- Udgift i alt 9,3 mill. NOK
- Større effektivitet i informationsbehandlingen
- Øget patientsikkerhed – færre fejl
- At lægerne tager ejerskab og bruger systemet og for at realisere effekterne

I projektets indledende fase blev alle data dokumenteret i et Business Case værktøj opbygget i MS Excel-værktøj. Et værktøj, én af denne artikels forfattere har haft ansvaret for at udvikle til Helse Sør/Øst i Norge. I værktøjet er der – som et led i udfyldelsen – indarbejdet Lean-optimeringsaktivite-

ter, hvor de nuværende og de fremtidige arbejdsgange dokumenteres og effekterne beregnes. Værktøjet udmærker sig ved at der er fokus på versionering, så Business Casen kan justeres undervejs og det er tænkt som et opfølgingsværktøj – der overdrages til linieorganisationen, når denne overtager brugen af systemet.

Business Case værktøj med opfølgings faciliteter er vist nedenfor:



Figur 8. Kilde: Egen tilvirkning.

6. Perspektivering

Tendensen både i det offentlige som i det private er et øget fokus på at realisere de gevinster, som er dokumenteret i Business Casen. Dermed bliver der større fokus på at få it-investeringer til at leve op til forventningerne. Med Finansministeriets Business Case model, er der idet mindste en god start og tilmed et krav for statslige organisationer om, at der skal udarbejdes Business Cases for it-investeringer over 10 mio. kr., men der er en række områder, hvor værktøjet kan blive endnu bedre til at sikre en opfølgning af gevinsterne.

Finansministeriets model kan derfor med fordel lægge op til en systematisk opfølgning, hvor ansvaret og interessen for at realisere effekter og gevinster herefter bliver mere synlig.

Dette tager ikke ansvaret fra styregruppeformanden, da det også er erfaringen, at når først beslutningen er truffet, så er

ledelsen allerede på vej videre til næste projekt, og den organisatoriske forankring af høsten fortøner sig, og høstfesten går i glemmebogen.

Da modellen heller ikke tænkes revideret efterhånden som man bliver klogere på projektets forudsætninger og indhold, kan det store arbejde med at udarbejde Business Casen give en "falsk" sikkerhed med hensyn til overholdelse af budgetter og tidsplaner, samt realisering af gevinsterne ved investeringen. Hvis man ikke skaffer sig indsigt tidligt i forløbet ved at gennemføre foranalyser, "proof of concept", pilotprojekter og lignende, risikerer man at kaste "gode penge efter dårlige penge". Det er derfor afgørende, at Business Casen opfattes som et dynamisk værktøj, der kan revideres efterhånden som forudsætningerne bliver kendte.

Når it-projekter bliver kritiseret, af eksempelvis Rigsrevisionen, for at overskride budgetter og tidsplanen, skyldes det ofte at det ikke på beslutningstidspunktet er muligt at ramme budgetter og tidsplaner med så stor nøjagtighed. Business-casen bør være et omdrejningspunkt for revisionen – men i stedet for alene at fokusere på midler (projektplaner, økonomi etc.) så bør revisionen fokusere på målopfyldelsen. I den efterhånden klassiske forvaltningsrevisions tilgang er der 3 elementer: sparsommelig omgang med ressourcerne, produktivitet i projektgennemførelse og implementering samt effektivitet i målopfyldelsen. Hvad er bedst: "At der er 30 pct. bedre målopfyldelse og 10 pct. overskridelse af budgetterne? *eller* at budgettet overholdes og målopfyldelsen – tj – det har vi ikke rigtig målt – men nu er investeringen gjort.!". Desværre er svaret alt for ofte det sidste.

Finansministeriet har en revidering af Business Case modellen i tankerne. Dette arbejde forventes påbegyndt i efteråret 2009. Nogle af grundtankerne er netop tilføjelse af funktionalitet, således at en målopfølgning bliver mulig før, under og efter projektet.

7. Om forfatterne



Jimmy Kevin Pedersen

Jimmy har ca. 14 års ledelseserfaring og erfaring med it i den offentlige og i den private sektor. Han fokuserer i sin rådgivning de forretningsmæssige aspekter at it-anvendelsen og rådgiver i it-strategi, it-governance, program- og projektlejelse, business-cases og implementering af it-systemer, samt optimering af organisationer gennem Lean, service excellence og performance management, samt organisatoriske ændringer som eksempelvis fusioner og oprettelse af fælles servicecentre.

Han er ekstern lektor på IT-Universitetet og underviser i faget "Personlig ledelse og Forandringsledelse" og i faget "Forretning og Ledelse" på Master uddannelsen.

Han indgår i tre netværk under Dansk IT: 1) Udvalg for IT i den offentlige sektor. 2) IT I den kommunale sektor. 3) IT og Sundhed.

Uddannelse: Cand Scient Adm. Roskilde Universitet (1988).

Certificeringer: ITIL v.3



Martin J. Ernst

Igennem de sidste 12 år har *Martin J. Ernst* opnået en bred erfaring med implementering af ERP- og standard-rammesystemer i offentlige og private virksomheder i Danmark og i udlandet, herunder økonomistyring, porteføljestyring, program- og projektledelse, opstilling af business cases og PPM-løsninger. Hans primære rolle har været rådgiver, program-/projektleder samt løsningsarkitekt.

Martin har bidraget med en række foredrag, artikler og web-casts. Han er medlem af redaktionen af ERP-håndbogen, som udgives af Børsens Ledelseshåndbøger.

Uddannelse: civilingeniør fra DTU (1998).

Certificeringer: PRINCE2 (2008), MSP (2007).