



02

Business case for digitaliseringsprojekter

Indhold

Indledning – hvorfor business case?	4
Arbejdet med business casen	5
Klar sammenhæng mellem gevinster og business casen	5
Første bud på omkostninger og effekter	6
Økonomisk råderum	6
Kvalitet	7
Service	7
Trivsel	7
Hvordan og hvornår opnår vi effekterne? Fokus på forudsætningerne	8
Forudsætningshierarki	9
Valg af beregningsmodel	10
Den samlede business case	10
Roller – hvem påvirker business casen?	11
Metode - først bud på omkostninger og effekter	11
Mere viden	11

Indledning

Hvorfor business case?

Business casen skal sikre, at vi kender et projekts konsekvenser og hvordan det påvirker omverdenen ved at gøre projektets resultater op i omkostninger og gevinster. Ikke kun økonomiske gevinster, men også kvalitet, service eller at være en attraktiv arbejdsplads. De fleste digitaliseringsprojekter sættes i gang for at opnå en økonomisk gevinst, der gør en opgave billigere at løse eller mindske de ressourcer, der bruges på opgaven. Business casen skal sikre at den forventede gevinst gøres konkret og at forudsætningerne for gevinsten bliver tydelige.

Uden en business case er det svært at vurdere, om et projekt skal sættes i gang. Og lige så svært at hente gevinsterne, da man ikke har gjort sig klart, hvori de består eller kender deres størrelse. I business casen gøres *gevinsterne kvantificerbare*.

En af de største udfordringer ved arbejdet med en business case er, at det bliver for komplekst og det er uklart, hvem der ejer gevinsterne i projektet. Projektlederen tror, at styregruppen gerne vil se tal og laver derfor en beregningsmodel, der viser om bundlinjen er positiv eller negativ. Komplekse beregninger kan måske sige noget om bundlinjen i projektet, men vil ofte gøre det svært at skabe ejerskab til business casen. En kompleks business case skal helst undgås. Det er derfor vigtigt, at business casens kompleksitet gøres så lille som mulig uden at forsimple virkeligheden.

En anden udfordring er, at de der skal levere gevinsten ofte oplever at business casen ikke forholder sig til den virkelighed de står i, men forsimples de økonomiske gevinster, som så viser sig ikke at være til stede i det omfang, som business casen beskriver. Det sker ofte, fordi forudsætningerne ikke er tænkt ind. Det kunne fx være forandring af

organisationen eller kompetenceudvikling hos medarbejdere og ledelse. Det kan give en masse afledte omkostninger, som forringer den business case der har været beslutningsgrundlag for at sætte projektet i gang. Derfor skal business casen bygge videre på de gevinster der er identificeret og på gevinsttræet. Det skal sikre, at der er en kobling mellem teknologi og de mål og gevinster man vil opnå.

I dag bliver der ikke kigget meget på hvordan beregninger i business casen er fremkommet (ofte fordi det er uklart hvordan data er opstået) eller om det overhovedet giver mening, at lave beregninger på alle omkostninger og gevinster. Det er som om at tal i en beregningsmodel har mere værdi, bare fordi de står der, ikke fordi forudsætningerne og antagelserne er i orden.

Derfor vil vi her have fokus på forudsætninger for beregningerne – hvilke antagelser har vi gjort for at skabe dette beslutningsgrundlag? Det gør, at vi ikke kun diskuterer om tal i business casen er

rigtige eller forkerte, men i stedet får redskaber til at drøfte om forudsætninger for tallene er rigtige eller forkerte. Det giver afsæt i det vi kender, der ikke kan forklares. Og det giver mulighed for at håndtere, at forudsætningerne ændrer sig.

Metoden vi anvender her skal svare på det væsentlige spørgsmål, "hvorfors dette projekt?", og sikre at vi meningsfuldt kan kvantificere og følge op på business casens resultater. Det lyder måske trivielt, men pointen er, at det ikke er business casen i sig selv der er målet, men gennemførelse af det bedst mulige projekt, og med en enkel metode kan vi give projektleder og projektorganisation ro til at levere varen i projektet, og samtidig skabe fokus på realiseringen af gevinster. Det betyder også, at der skal være en tæt kobling til projektets mål og gevinster. Metoden betyder også at troværdigheden af indholdet øges, da forudsætninger og afklaringer omkring beregningerne kvalificeres i forløbet, når vi laver business casen.

Business casen skal...

identificere omkostninger og gevinster ved igangsættelse af et projekt

kvantificerer de ønskede gevinster

skal give svar på, om vi tror, at forandringen kan implementeres med gevinst

Den gode business case

Lille kompleksitet

Klare roller
– hvem ejer gevinsterne?

Fokus på forudsætninger
Forankring i gevinsttræ

Arbejdet med business casen

Lille kompleksitet og klare roller

Den tilgang vi bruger til business casen bygger på principper om lille kompleksitet og klare roller i projektet. Fokus er altså ikke kun på tal og beregninger, men hvordan business casen bringes til at leve i projektet og den organisation, der skal beslutte det. Det er en god ting i alle projekter, men måske særlig vigtigt i digitaliseringsprojekter, hvor der er en tendens til at projekterne anses af dem udenfor projektet som meget komplicerede og svære at forstå. De digitaliseringsprojekter der rammer kommunerne i øjeblikket har ofte et fælleskommunalt eller fællesoffentligt afsæt. Her er lavet business cases på nationalt niveau og her er det netop vigtigt at forstå forudsætningerne for business casen, så den kan tilpasses det lokale niveau.

Nøglen til at løse dette er ofte den brede involvering af interessenter, eksperter, ledere osv.. Hvis man skal skabe ejerskab, skal alle involverede dele af en organisation kunne se værdien af den planlagte forandring – det vil sige kunne svare på

spørgsmålet "hvorfor?". Det betyder at Business casen også skal kunne fange elementer af risikoanalyse og interessentanalyse, hvor specielt begrebet tillid er centralt.

Tilgangen er derfor, at sikre fokus på et ordentligt fundament for projektet ved at etablere den gode business case. Vi bruger en række kvalitative metoder, der er enkelt designet og som tager udgangspunkt i den dialog projektet alligevel skal have omkring de centrale elementer i projekt gennemførelse. I denne metodevejledning vil vi præsentere en tilgang til business casen, der er baseret på få og tydelige forudsætninger, som en styregruppe/beslutningstager kan forholde sig til.

Metoden trækker på klassiske discipliner fra projektledelse og projektorganisering, fx interessentanalyse, målhierarki og forståelsen af gevinster og arbejdet med gevinsttræet. For det er vigtigt, at business casen ikke lever et isoleret liv i et regneark, som projektets vigtigste interessenter kun sjældent får åbnet.



Første bud på omkostninger og effekter

Når målet er at høste gevinster af digitalisering, hjælper det hvis vi taler om det samme. Alle ved naturligvis, at én af gevinsterne kan være effektivisering, men mener vi det samme med det begreb, og er det det eneste?

I KL's tilgang til gevinstrealisering arbejder vi med fire typer af gevinster med undertyper:

Gevinsttyperne kan anvendes når mål og vision for løsningen skal fastlægges og så ikke mindst når gevinststræet udfoldes. I de følgende gennemgår vi de fem gevinsttyper.

Økonomisk råderum

Økonomisk råderum skaffes normalt på to måder:

Produktivitet – at der kan leveres relativt flere ydelser pr. forbrugt krone. En ydelse kan være leverede undervisningstimer; afgjorte sager; et hjælpemiddel m.v.

Effektivitet – at der er bedre resultater pr. forbrugt krone. Resultaterne er sværere at måle, men kunne fx være gennemsnitskarakterer ved folkeskolens afgangsprøve; korrekt afgjorte sager eller forbedring af funktionsevne.

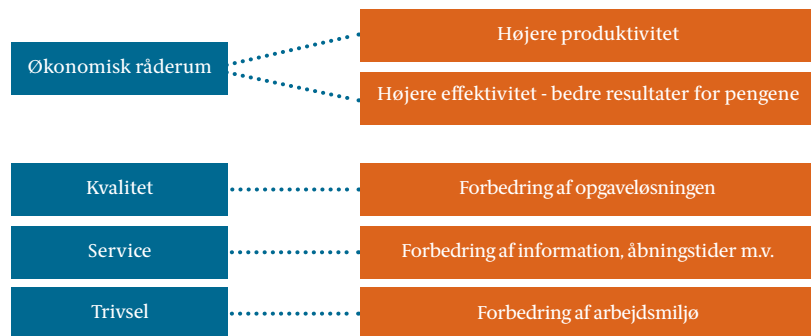
Årsagen til såvel produktivitet som effektivitet, kan være en mere effektiv og værdiskabende måde at løse opgaven på, såvel som en reduktion af omkostningerne som følge af den digitale løsning. Fx er et af målene med KOMBITs monopolbrudssystemer at reducere licensomkostningerne til de store monopolsystemer med 25 %. Det skaber økonomisk råderum.

Det er normalt sværere at måle effektivitet end produktivitet, fordi resultatet af opgaveløsningen kan være påvirket af mange andre faktorer end lige det, som

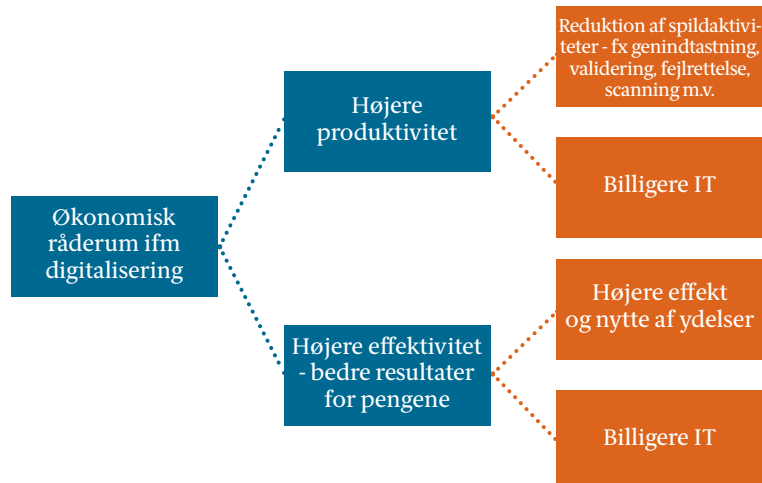
den digitale løsning påvirker. Fx vil det være vanskeligt at kunne sammenkæde tablets i folkeskolerne med en evt. forbedring af karakterne ved afgangseksamen, fordi der vil være så mange andre faktorer på spil – undervisernes evner,

elevernes evner, overenskomster, lederskifter m.v. I vejledningen om Målinger og opfølgning - giver vi nogle bud på hvordan man meningsfuldt kan arbejde med effektivitetsbegrebet, når man ofte ikke kan måle direkte på resultaterne.

Figur 1
De fire gevinsttyper



Figur 2
Økonomisk råderum ved produktivitet og effektivitet



Økonomisk råderum er selvsagt en uhyre relevant gevinsttype. Den måske mest drivende faktor for digitaliseringsprojekter i 2013, og først og fremmest som produktivitet. Produktivitet som en følge af automatisering af processer; eliminering af genindtastninger, skanninger m.v.

Men også effektivitet er på spil, når løsningerne fx fremmer anvendelse af korrekte oplysninger, benchmarking, sagsstyring eller andre måder at løse opgaverne på, der fremmer borgernes ejerskab til opgaveløsningen.

Kvalitet

Kvalitet er et svært begreb. Det betegner en egenskab ved opgaveløsningen, der nærmer sig en forestilling om en ideel måde at løse opgaven på, som gør den velegnet til de mål, der er sat for opgaven.

Det betyder fx at undervisning i folkeskolen, hvor eleverne i høj grad tilegner sig det, der forsøges formidlet til dem vil have høj kvalitet. At en sagsbehandling, der i sjældent eller aldrig fører til forkerte afgørelse, har høj kvalitet, eller at en beskæftigelsesindsats, der i høj grad bringer de ledige tættere på arbejdsmarkedet har høj kvalitet. Kvalitet måles her ud fra et mål om hvad der er godt. Fx tilegnet viden (folkeskolen), korrekte afgørelse og afstand til arbejdsmarkedet.

Kvalitet kan være en gevinst af fx bedre data, men bedre data kan også høstes som effektivitet. Fx kunne bedre data føre til mindre arbejde med validering og fejlretning. Det er så den gevinst man ønsker at forfølge og høste. Men det er jo også en gevinst, at de beslutninger, der træffes, er bedre, fordi data er korrekte. At kort, indkomstoplysninger, husholdningsoplysninger m.v. er korrekte. Det er bare ikke sikkert, det er den gevinst man ønsker at høste.

Ellers er kvalitet fx ofte en gevinsttype, der er tydelig for projekter inden for undervisning eller i sundhedssektoren. Man ønsker simpelthen bedre resultater, gennem nye undervisnings/behandlingsmidler- og metoder.

Service

Service i betydningen *information, vejledning, svartider og tilgængelighed* er ofte et mål for digitalisering. Digital selvbetjening kan fx vejlede og guide en borger bedre end fx en blanket. Informationer kan blive tilgængelige døgnet rundt og uden ventetid, Hvis der indføres straksafgørelser, kan man få besked med det samme om man er berettiget til en ydelse. Men service kan selvfølgelig også reduceres, eller visse typer af service, som følge af en gevinstrealiseringsplan. Man kan fx beslutte at reducere telefontider, når muligheden for at få svar via nettet forbedres.

Service er relevant alle steder, hvor måden vi konkret implementerer en digital løsning påvirker måden vi "servicerer" – informere og vejlede borgerne, vores svartider og hvordan vi gør informationer og ydelser tilgængelige. Det gælder naturligvis selvbetjeningsløsninger – hvor en løsning kan designes så den øger informationer om fx tildelingskriterier og sagsstatus, guider en ansøger gennem et forløb trin for trin, leverer data vi allerede kender, er åben døgnet rundt, kan straksafgøre m.v.

Trivsel

Trivsel er udover af de menneskelige hensyn, også interessant i.f.t. effektivitet, kvalitet og service, da meget tyder på at medarbejdere, der trives, også er på kort som lang sigt er mere effektive, og leverer bedre kvalitet og service.

Det er ydermere vigtigt i forhold til at fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere.

Ligesom i erhvervslivet, er der i dag en mindre efterspørgsel og et mindre udbud af ufaglært arbejdskraft. Kommunerne har også brug for kvalificerede medarbejdere – og de kommer og bliver, når de trives.

Trivsel er relevant på flere måder. En del digitale løsninger automatiserer eller eliminerer opgaver, der ligger uden for kerneopgaven. Fx journalisering, dokumentation, kontrol og fejlretning. For mange medarbejdergrupper vil et større fokus på kerneopgaven, være trivselsfremmende.

Velfærdsteknologier i den bredere forstand kan reducere fysisk nedslidende opgaver, og der kan også være løsninger – fx talegenkendelse – der muliggør at medarbejdere med nedsat funktionsevne igen kan varetage en opgave (i forbindelse med talegenkendelse, medarbejdere med skuldreproblemer, der gør at de ikke kan taste i længere tid).

En femte gevinsttype? – innovation

Innovation er ikke i sig selv en gevinst, men et begreb for en mere radikal gevinst opnået gennem en mere radikal ændring i måden vi løser en opgave. Den er værd at fokusere på, fordi digitale løsninger i dag både kan være efterspurgte for netop radikalt at effektivisere eller forbedre en opgaveløsning. Eller fordi de digitale muligheder for at forny forretningen er omfattende og innovative og lige til at gribe.

Hvordan og hvornår opnår vi effekterne? Fokus på forudsætningerne

Når vi nedbryder gevinsterne og sætter dem i sammenhæng med mål og teknologi, gør vi det for at skabe en tydelig sammenhæng mellem de ting vi sætter i gang i projektet og de gevinsterne vi gerne vil opnå.

Nedbrydningen skal tage udgangspunkt i de gevinster der blev identificeret i, da vi lavede første bud på omkostninger og gevinster. Det kan være væsentligt at involvere både eksperter fra projektgruppen og personer fra forretningen, som senere skal realisere gevinsterne i nedbrydningen, for at sikre den rette sammenhæng i strukturen og samtidig understøtte ejerskabet til de effekter der opnås.

Tidslinie

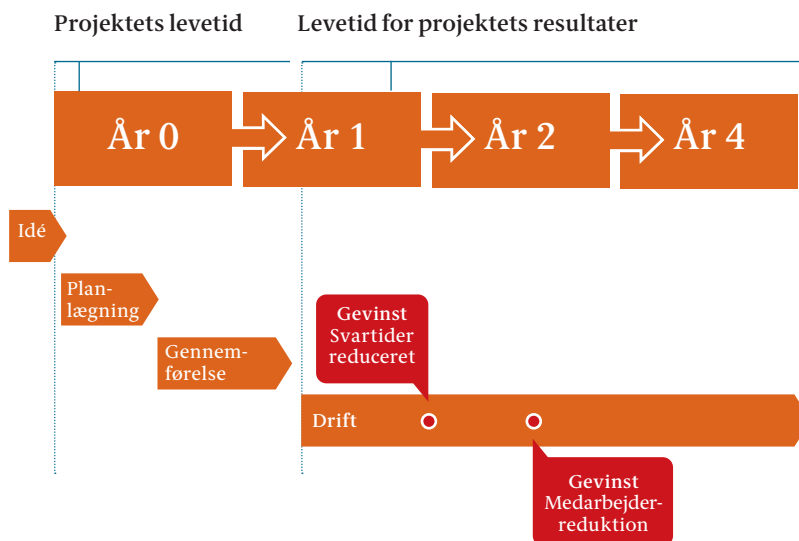
Når gevinsterne er nedbrudt til målbare enheder, sætter vi dem på en tidslinje for at få overblik over, hvornår den enkelte gevinst forventes realiseret. Vi sætter en dato på for, hvornår hver gevinst forventes realiseret og herefter planlægger vi, hvornår vi faktisk ønsker gevinsterne realiseret – det kalder vi timingen. Pointen er, at ved først at tidsfastsætte gevinsterne og derefter udfordre denne tidslinje, skaber vi et råderum for at ligge den rigtige strategi for, hvordan vi vil anvende omkostningerne så vi opnår

Når vi har tidsbestemt og timet gevinsterne er det vigtigt at sætte fokus på og identificere de tidlige indikatorer på gevinst. Tidlige indikatorer er de første tegn på, at vi bevæger os i den rigtige retning ift. at kunne realisere gevinsterne. Der er ofte tale om gevinster der kan konstateres som en ændret adfærd hos de medarbejdere, der senere realiserer den ønskede forretningsgevinst.

Eksempler på tidlige indikatorer sammenholdt med gevinstindikatorer:

- Anvendelse af selvbetjeningsløsning – kan både bruges tidligt og på længere sigt
- Tilfredshed med løsning – tidlig indikator på om løsningen funktionelt og i design, vil fremme anvendelse
- Indfrielse af funktionelle krav – fx om løsningen kan autojournalisere; om validering fungerer m.v. Det er jo afgørende for om de gevinster der er knyttet op for forandringerne, også vil kunne indfries.

Figur 3
Gevinster på tidslinie



Forudsætningshierarki

Nu er vi klar til at opstille den samlede business case som forudsætningshierarki. Det er rent praktisk et spørgsmål om at nedbryde omkostningstyperne til målbare enheder efter de anviste trin.

Forudsætningshierarkiet er business casens "læsevejledning" og med de anviste metoder sikre vi, at business casens forudsætninger træder frem for læseren uden, at hun skal ind i et regneark, for at se hvordan business casen er skruet sammen. Det skaber overblik og nys-

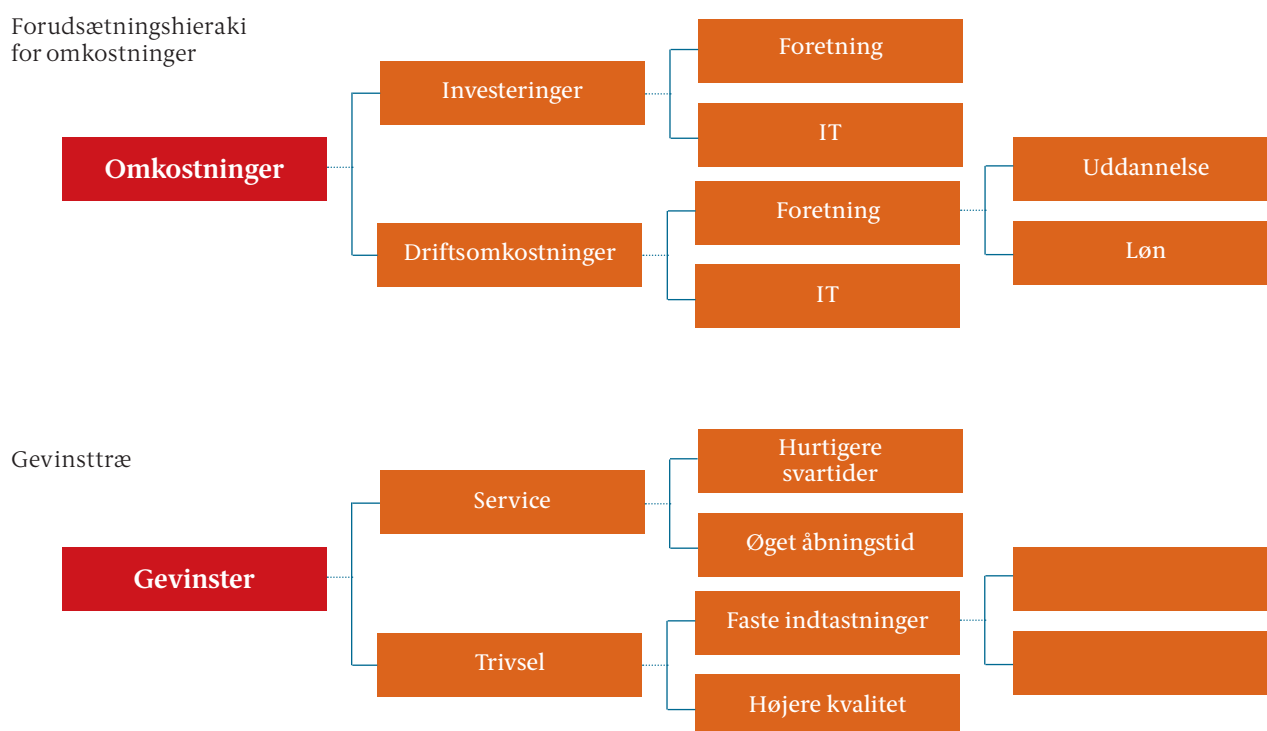
gerrighed ift. forudsætningerne, der så kan udfordres i styregruppen inden den endelige beregningsmodel etableres. Erfaringen med dette arbejde er, at netop denne proces og nedbrydning i træstrukturer skaber overblik og ejerskab, fordi vi har accept af opbygningen undervejs i processen.

Forudsætningshierarkiet supplerer gevinsttræet ved at uddybe omkostningsiden. Gevinsttræ bør vises sammen med forudsætningshierarki for omkost-

ninger. Sammen udgør de elementerne i business casen.

Det kan også i denne proces være en god idé at involvere både eksperter fra projektgruppen og personer fra forretningen eller ledelsen til en endelig kvalitetssikring af forudsætningerne for Business casen.

Figur 4
Forudsætningshierarki og gevinsttræ



Valg af beregningsmodel

Vi fastlægger strategien for realisering af gevinster ved at identificere gevinsterne kvantificerbarhed overfor gevinsterne sporbarhed til projektet. Kvantificerbarhed er i hvor høj grad vi kan sætte konkrete tal på gevinsten. Sporbarheden er, i

hvor høj grad vi kan spore realiseringen af de enkelte effekter tilbage til det konkrete projekt. Nogen gevinster har en lav kvantificerbarhed og en lav sporbarhed. Som hovedregel inkluderer vi ikke disse i business casens beregningsmodel.

Sporbarhed / kausalitet

		Høj	Lav
Kvantificerbarhed	Høj	Inkluderes, hvis relevante for mål og visioner	Medtages generelt ikke, eller med store forbehold, fordi sporbarheden er lav. Med andre ord at målet kan være påvirket af mang andre
	Lav	Medtages, men kvantificeres eventuelt ikke. Kan medtages som ikke økonomiske gevinster. Fx med blødere beskrivelser og evalueringer	Medtages ikke

Vi foreslår at disse gevinster i stedet inkluderes i business casen som ikke økonomiske effekter og derved beskrives i tekst frem for tal. Pointen med denne øvelse er at styrke troværdigheden af den samlede business case. Hvis man inkluderer værdier for gevinster som ikke er velunderbygget er der stor risiko for at data opfattes som utroværdige af væsentlige interessenter, og herved vil det blive sværere at etablere ejerskab og opbakning fra disse interessenter (herunder

forretningen der skal realisere gevinsten) for den samlede business case.

Skulle det senere vise sig, at det er muligt at kvantificere disse gevinster, bør de selvfølgelig inkluderes i den opdateret business case i løbet af projektets levetid. Dette kan let lade sig gøre, fordi strukturen på business casen allerede er dokumenteret i forudsætningshierarkiet, og man derfor let kan spore sammenhænge mellem de enkelte gevinster.

Den samlede business case

Vi etablerer afslutningsvis den samlede business case med beregningsmodel og tekst. Beregningsmodellen indeholder omkostninger og forretningseffekter, mens tekstversionen indeholder et sammendrag (grafer og tabeller) af beregningsmodellen og beskrivelse af de gevinster som ikke meningsfuldt kan beregnes.

Når vi etablerer den samlede business case er det væsentligt at overveje valget af beregningsmodel ift. behovet for dokumentation af beregninger. Overordnet gælder, at hvis man ønsker at dokumentere alle niveauer af forudsætningshierarkiet skal man vælge en detaljeret beregningsmodel, der kan håndtere denne kompleksitet (ex. Statens business case model). Ønsker man mere at vise overordnede resultater og trends, bør man vælge en mere tekstuel business case, hvor relevante resultater fra beregningsmodellen kan præsenteres.

Som hovedregel vil valget af en detaljeret beregningsmodel øge kompleksiteten i business case arbejdet, og kræve involvering af flere eksperter og dybere business case viden for de medarbejdere der skal arbejde med business casen i projektet. *Oftentimes vil en beregningsmodel med middel kompleksitet, hvor hovedforudsætningerne er beregnet og dokumenteret i forudsætningshierarkiet kombineret med en tekstuel beskrivelse være den foretrukne løsning.* Det er vigtigt, at business casen kan formidle omkostninger og gevinster klart. Både til interessenter inden for projektet og interessenter uden for projektet.

Det afgørende er at metoden skaleres til opgaven. Et indkøb af en løsning til 50.000 kr., kræver ikke det samme som en løsning til 5 mio. kr.

Roller – hvem påvirker business casen?

Den nødvendige forankring er et must for at kunne realisere gevinsterne. Forankring skabes bedst via involvering, hvor væsentlige interessenter inddrages i arbejdet med business casen. Det er en væsentlig pointe, at man får de rette roller i spil tidligt i projektet. Grundlæggende skal man huske at involvere dem der skal hjemtage gevinsterne, for ellers er der stor sandsynlighed for, at de ikke efterfølgende vil eje dem.

Vi arbejder med tre konkrete roller i arbejdet med business case, projekter/styregruppe, projektleder og gevinster (ofte samme som projekter).

Ved at have særligt fokus på disse tre roller i opbygningen af business casen opnår vi en større forståelse af projektet, dets leverancer og gevinster. Når disse tre roller bringes i spil tidligt i projektet, kan de bidrage til at forme business casens gevinster og derved fremstår disse mere troværdigt for de øvrige interessenter, og både involvering og ejerskab går hånd i hånd.

Som det fremgår af metoden, er et væsentligt succeskriterium for at lykkes med den gode business case, at involvere de rette mennesker i projektet. Det er altid vanskeligt, men metoden beskrevet her giver faktisk mulighed for undervejs i

tilvirkningen af business casen at spotte, hvem der reelt har noget at bidrage med

og hvem der mere er til stede af "politiske" årsager. Det giver projektlederen et råderum til at koncentrere indsatsen omkring de interessenter, som skal eje gevinsterne og overlade den mere politiske afklaring til styregruppeformanden (projekter). Det stiller så omvendt krav om, at relationen mellem de tre roller skal være tæt, åben og tillidsfuld.

Rollerne projekter og projektleder er helt centrale. Den tillid der skal opstå mellem disse to roller har stor betydning for den gode business case, og vil i det lange løb gøre involveringen og senere ejerskabet for business casens gevinster nemmere. Kort sagt skal der etableres en "dynamisk duo" mellem projektleder og projekter.

Kom i gang med at arbejde med business casen

En vigtig forudsætning for arbejdet med business case er, at projektet i arbejder med er organiseret som en projekt og følger de klassiske projekt-redskaber: formulering af formål, etablering af mål-hierarki, gevinsttræ, interessentanalyse og en klar rollefordeling ift. rollerne i projektet (projektleder, projekter, projektets styregruppe).

Metode - først bud på omkostninger og effekter

Man kan med fordel arbejde med metoden "The Grid" på plakater eller post its på en væg i projektrummet. Når vi arbejder med "The Grid" arbejder vi med tre klassiske typer af omkostninger og gevinster; Engangsomkostninger/gevinster, Gentagne omkostninger/gevinster og ikke økonomiske omkostninger/gevinster. Tag udgangspunkt i gevinsttræet, når øvelsen laves.

Trin i metoden til omkostningsoverblik:

1. Deltagerne skriver hver i sær forslag til mulige omkostninger i projektet på papkort
2. Omkostningerne hænges op på væg eller plakat og sorteres på typer
3. Gruppen laver fælles review og eventuelle yderligere omkostninger sættes på plakaten/væggen
4. Fælles accept af de samlede omkostninger
5. Genbesøg evt. gevinsttræ, hvis der er sket ændringer i gevinstbilledet

Figur 5 Roller og brug af business casen



Mere viden

Business case ifm digital post
[Gå til siden](#)

Business case på selvbetjeningsløsninger:
[Gå til siden](#)