



Businesscase

KORTFATTET INTRO TIL AALBORG KOMMUNES
BUSINESSCASE METODE

Businesscase

1 Indledning

Aalborg Kommunes businesscase metoden er udarbejdet sammen med Aalborg Universitet og en række andre kommuner. Den afspejler derfor i højere grad end andre metoder den kommunale virkelighed. Metoden benyttes, fordi den arbejder med forskellige typer af gevinster og sætter fokus på de nødvendige organisatoriske forandringer og gevinstejere. Endelige er metoden enkel og let forståelig – særligt sammenlignet med andre metoder.

Hele modellen og vejledningen er en del af Aalborg Kommune fælles projektmodel og kan findes på [KLIK](#).

1.1 Grundlæggende om Businesscase

- En businesscase benyttes til at få godkendt en IT-investering
En investering i form af f.eks. ressourcer og/eller penge.
Dvs. få en ledelsesbeslutning om de gevinster, der skal opnås – og dermed også til de nødvendige omkostninger, der er en forudsætning for gevinsterne
- Businesscasen sætter fokus på gevinsterne og gevinstrealiseringen – frem for at have et ensidigt fokus på omkostningerne
- Businesscasen skal indeholde de nødvendige forandringer.
Indførelsen af IT i sig selv giver ikke i sig selv nogen gevinst. IT-investeringen skaber kun nogle nødvendige forudsætninger. Det er gennem forandringer i f.eks. kultur, arbejdsgange, kanaler, serviceniveauer eller organisation at værdierne skabes og fastholdes
- Dermed er business-casen et redskab for "forretningen" mere end et redskab for "IT-funktionerne"
Det er kun lederne i forretningen, der kan gennemfører de organisatoriske forandringer og realisere gevinsterne
- Man skal være opmærksom på at organisatoriske forandringsprojekter grundlæggende er anderledes end IT-projekter.
Organisatoriske forandringsprojekter kræver dynamik, fleksibilitet og ledelse heraf; modsat IT-projekter, der ofte kræver formalisering, standardisering og struktur

1.2 Om investeringer

Begrebet Investeringer benyttes for at flytte fokus væk fra IT og omkostninger og over mod investeringerne og gevinsterne.

Begrebet IT-investeringer dækker bredt – ikke bare indkøb. Det kan også være bedre udnyttelse af et eksisterende system. Hertil skal investeres arbejdstid til at ændre arbejdsgange.

Det er en grundlæggende antagelse i businesscase metoden at:

- Uden investeringer – ingen gevinster
- Uden forandringer – ingen gevinster

1.3 Om gevinster

- Gevinster kan både være finansielle og ikke-finansielle
- Gevinster skal og kan måles – også når de er subjektive eller kvalitative
- Gevinster har ejere i Aalborg Kommune
- Gevinsterne er resultat af både IT (udvikling, køb og implementering) og af forandringer i f. eks. arbejdsgange, -rutiner, serviceniveauer og organisation

1.4 Ejerskab og udarbejdelse af businesscasen

- Businesscasen skal forankres i den organisation som er målet med IT-investeringen
- Hvis gevinstejerne ikke tager ejerskab til gevinsterne, bliver de ikke til noget
Gevinstejerne skal følge op på arbejdet med realisering af businesscasen og gevinsterne - "Hvis ingen kigger på businesscasen er den nok ikke vigtig"
- Businesscasen skal derfor udarbejdes i meget tæt samarbejde med gevinstejerne

Businesscase

1.5 Sammenhæng med gevinsttræ og projektkommissorium

Aalborg Kommunens projektmodel indeholder også gevinsttræmetoden - Gevinsttræet har egen vejledning.

Men hvordan hænger de gevinsttræet og businesscasen sammen?

- Gevinsttræet og businesscasen er to forskellige måder at vise det samme på
- Gevinsttræet kan være én måde at få formuleret gevinster og de nødvendige forandringer
- Gevinsttræet er velegnet til en dialog med projektere og styregrupper om de "svære" ting i et projekt: Hvilke gevinster skal vi opnå? Hvor store er de? Hvem ejer gevinsterne? Hvem, hvordan og hvornår høstes gevinsterne?
- Businesscase metoden er velegnet til sammenfatning og kommunikation af gevinster og forandringer
- Businesscasen udarbejdes samtidig med og er en del af projektkommissoriet og den skal indgå /vedlægges projektkommissoriet
- Businesscasen godkendes derfor samtidig med at projektkommissoriet godkendes

1.6 Vedligehold af businesscasen

Det kan være svært i projektets start at beregne og opstille en præcis businesscase. Samtidig vil man blive klogere efterhånden som projektet skrider fremad. Dette vil naturligt nok medføre revideringer og behov for vedligehold af den oprindelige businesscase.

Der kan ikke opstilles præcise retningslinjer for hvor nøjagtig en businesscase skal være i et projektkommissorium og hvordan den skal vedligeholdes. Det afhænger af det enkelte projekt og må derfor afhænge af en konkret vurdering fra gang til gang.

Nogle projekter kan have en sådan karakter, at gevinstejeren vil have en nøjagtig og præcis opstilling af f. eks. forventede besparelser før projektet kan igangsættes. Det betyder så at udarbejdelsen af businesscasen tager længere tid.

I andre tilfælde vil en overordnet og generel businesscase være tilstrækkelig før projektet kan igangsættes. Opstilling af en præcis businesscase kan dermed blive en opgave for selve projektet.

1.7 Metodens fem trin

Metoden har fem trin

1. Definer motivation og investeringsmål
2. Identificer gevinster, deres målestok og ejere
3. Gevinsterne skal struktureres
4. Identificer omkostninger og risici
5. Godkendelse

2 Definer motivation og investeringsmål – trin ét

2.1 Motivation

Hvilke eksterne og interne udfordringer står organisationen overfor?

2.2 Investeringsmål

Hvad er den foreslåede investerings bidrag til organisationen?

2.3 Investeringsansvarlig

Hvem i Aalborg Kommune fastholder businesscasen og fastholder gevinstrealiseringsprocessen?

Businesscase

3 Identificer gevinster, målestok og ejere – trin to

3.1 Gevinst

Hvilken nytte og værdi kan opnås gennem investeringen – både finansielle og ikke-finansielle gevinster?

Eksempler på gevinster

Økonomisk råderum

- Højere produktivitet
- Højere effektivitet - bedre resultat for pengene

Kvalitet

- Forbedring af opgaveløsningen

Service

- Forbedret åbningstider
- Forbedret information

Trivsel

- Forbedret arbejdsmiljø

Image

- Bedre image blandt borgere og virksomheder

Innovation

- Nye måder at løse opgaven på

3.2 Målestok

Hvordan kan vi afgøre om gevinsten er opnået

3.3 Ejer

Hvem kan få nytte af gevinsten og hvem kan realisere gevinsten

3.4 Illustrative eksempler

- Gevinst: Øget digital kommunikation mellem borgere og kommunen
Målestok: En mindre andel af fremmøde i det totale antal serviceringer – opgjort område for område
Ejer: Borgerservicechefen
- Gevinst: Bedre kapacitetsplanlægning i pladserne i dagtilbud
Målestok: Bedre prognoser for ledige pladser (ledige pladser falder fra 8% til 3%)
Ejer: Børn og Unge chefen
- Gevinst: Borgerne får lettere adgang til kommunens ydelser
Målestok: Serviceafdelingens chefs vurdering af kommunens hjemmeside og borger.dk
Ejer: Servicechefen
- Gevinst: Skoleeleverne får mere udbytte af undervisningen
Målestok: Elevernes karaktergennemsnit og lærerne vurdering
Ejer: Skolelederen

Businesscase

4 Gevinsterne skal struktureres – trin tre

	Type af forandring		
	Gøre nye ting	Gøre ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster			
Målbare gevinster			
Observerbare gevinster			

4.1 Hvilken type af forandring skal til for at realisere gevinsten

	Gøre nye ting	Gøre ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster	Kommune, medarbejderne, borgerne, virksomheder eller samarbejdspartnere kan gøre ny ting eller gøre ting på nye måder, der ikke var muligt før investeringen	Kommunen kan forbedre udførelsen af nødvendige opgaver	Kommune kan stoppe med at gøre ting, der ikke længere er nødvendige at udføre.
Målbare gevinster			
Observerbare gevinster			

4.2 Hvor konkret kan gevinsterne opgøres

	Gøre nye ting	Gøre ting bedre	Stop med at gøre ting
Finansielle gevinster	Finansielle gevinster kan udregnes ved at anvende omkostninger/priser eller andre finansielle metoder		
Målbare gevinster	Der findes eller kan gennemføres målinger til at vurdere gevinsterne størrelse når forandringerne 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 gevinsterne er blevet realiseret		

Businesscase

5 Identificer omkostninger og risici – trin fire

5.1 Omkostninger

- Hvad er anskaffelsesomkostningerne, f. eks.
 - Infrastruktur og system
 - Uddannelse og træning
 - Arbejdstid
 - Organisationsforandringerne – inkl. gevinstrealiseringen
- Hvilke løbende omkostninger medfører IT-investeringen f. eks.
 - Infrastruktur
 - Drift

Bemærk at omkostningerne til organisationsforandringer og gevinstrealisering – f.eks. evaluering af businesscasen skal være indeholdt i omkostningerne.

5.2 Risici

Hvilke omstændigheder kan medføre at investeringsmål eller gevinster ikke realiseres

- Finansiell
- Teknisk
- Forretning/forvaltning
- Organisationsforandringer – inkl. gevinstrealisering

Bemærk at risikoen for at gevinsterne ikke opnås og/eller realiseres skal være en del af risikovurderingen.

6 Godkendelse – trin fem

- Business casen skal udarbejdes sammen med gevinstejerne
- Udfyld sammenfatningen – som er selve businesscasen
 - Der kan naturligvis sagtens være en række uddybende bilag og baggrunds ”beregninger”
 - Anbefaling: Begynd med motivation og investeringsmål
- Business casen godkendes sammen med projektkommissoriet

Businesscase

Business case

Projektnavn

		Forandringer		
		Gøre nye ting	Gøre ting bedre	Stoppe med at gøre ting
Gevinster	Finansielle	Gevinster: Målestok: Ejer:	Gevinster: Målestok: Ejer:	Gevinster: Målestok: Ejer:
	Målbare	Gevinster: Målestok: Ejer:	Gevinster: Målestok: Ejer:	Gevinster: Målestok: Ejer:
	Observerbare	Gevinster: Målestok: Ejer:	Gevinster: Målestok: Ejer:	Gevinster: Målestok: Ejer:

Business case

Motivation
Investeringsmål
Engangsomkostninger
Løbende omkostninger
Risici
Gevinstrealiseringsaktiviteter