



DIGITALISERINGSSTYRELSEN

# Vejledning til brug af business case i staten

Maj 2022

# Indhold

<b>1. Indledning</b>	<b>3</b>
1.1 Formål med brug af business case i staten	3
1.2 Projektets primære årsager afspejles i business casen	3
1.3 Business casens dokumenter	3
<b>2. Krav og regler for etablering af business case i staten</b>	<b>5</b>
2.1 Kobling til statens it-projektmodel	5
2.2 Statens It-råd	5
2.3 It-aktstykker	5
2.4 Indbudgettering af risikopulje	5
<b>3. Principper for business casen</b>	<b>7</b>
3.1 Nedbrydning af projektudgifter til leverancer eller releases	7
3.2 Scenarier for fremtidige løsningsscenarier	7
3.2.1 0-scenarie	8
3.2.2 1-scenarie (og øvrige scenarier med projekt)	8
3.3 Gevinster	9
3.3.1 Gevinsttyper	9
3.4 Etablering af udgiftsgrundlag	10
3.5 Økonomi til håndtering af usikkerhed	10
3.6 Økonomi til håndtering af risici	11
3.7 Udgiftsopfølgning	11
3.8 Trepunktestimering	11
<b>4. Praktisk guide til brugen af statens business case model (SBCM)</b>	<b>13</b>
<b>5. Ordliste</b>	<b>14</b>
5.1 Ordliste	14

# 1. Indledning

---

Denne vejledning beskriver formålet med brug af business case i staten. Derudover beskrives sammenhængen mellem statens it-projektmodel og statens business case model samt de tilknyttede proces- og formkrav, der knytter sig til business case arbejdet.

---

Vejledningen er optaget i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning (ØAV). Der tages udgangspunkt i udarbejdelsen af en business case for et projekt, men vejledningsteksten gælder også for programmer medmindre andet er angivet.

## 1.1 Formål med brug af business case i staten

Business casen anvendes til at tydeliggøre investeringsrationalet for it-projekter i staten. Dette gøres ved at beregne og tydeliggøre gevinster og udgifter ved et it-projekt og samtidig tage højde for de risici og usikkerheder, der er ved at gennemføre projektet. Investeringsrationalet beregnes ved at sammenligne to fremtidige scenarier henholdsvis med og uden projektet.

Business casen beskriver følgende:

1. Projektudgifter, dvs. udgifter til planlægning, udvikling og implementering af den fremtidige løsning. I opgørelsen medregnes udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt internt medgåede lønudgifter.
2. To scenarier for den fremtidige driftssituation: hvis projektet gennemføres og det billigst mulige realistiske alternativ, hvis det ikke gennemføres. Ved at se på den fremtidige driftssituation både ”med og uden” projektet, kan projektets gevinster beregnes.
3. De risici, der er forbundet med gennemførelsen af projektet, og en fastsættelse af risikopoljen, som bruges til at mitigere projektets risici.
4. Projektets gevinstrealiseringsplan.

Formålet med at beskrive det ovenstående er at sikre et overblik over den samlede projektøkonomi for projektlederen og styregruppen samt at sikre enighed om aftaler om gevinster mellem projektet og gevinstejerne. Derudover giver en detaljeret beskrivelse af analysen bag projektets økonomi mulighed for at sikre overlevering af viden og konsekvensberegninger af ændringer i løbet af projektets levetid.

## 1.2 Projektets primære årsager afspejles i business casen

Investeringsrationalet skal ses i sammenhæng med årsagen til at igangsætte projektet. De primære årsager til at igangsætte projekter i staten er:

- **Effektivisering:** projekter, der igangsættes for at realisere et økonomisk potentiale i den offentlige sektor.
- **Kvalitetsløft:** projekter, der igangsættes for at løfte kvaliteten af en service, der leveres af den offentlige sektor.
- **Lovgivning:** projekter, der igangsættes for at sikre, at Danmark overholder lovgivningen.

Alle projekter skal, uanset primær årsag, beskrive myndighedens fremtidige driftsudgifter, både med og uden at projektet gennemføres. Effektiviseringsgevinster skal altid beregnes og er altid styrende. Det er et krav, at investeringer med kvalitetsløft som den primære årsag, beskriver disse i projektgrundlaget og business case grundlaget.

## 1.3 Business casens dokumenter

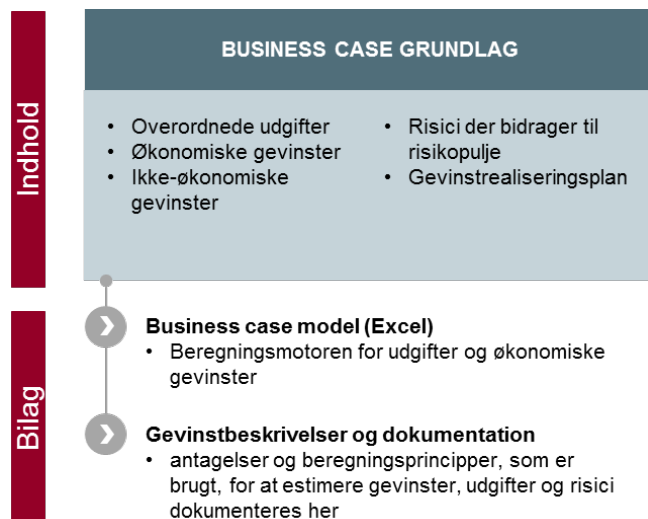
Business casen består af to obligatoriske dokumenter:

1. Business case grundlaget
2. Statens business case model

Projektets business case skal dokumenteres i business case grundlaget, som er det basale styringsdokument for projektets økonomi og gevinster. Estimeringen af projektets udgifter og økonomiske gevinster skal foretages i statens business case model, som løbende skal opdateres i projektet.

Ud over de to obligatoriske dokumenter er der udarbejdet et frivilligt værktøj *Gevinstbeskrivelser og business case dokumentation*, som dokumenterer de antagelser og beregningsprincipper, der er brugt for at estimere gevinster og udgifter. Alle elementerne i business casen er beskrevet i Figur 1.1 herunder:

Figur 1.1: Business case grundlaget og tilhørende bilag.



**Business case grundlaget** beskriver detaljerne af projektets investeringsrationale samt projektets gevinster, udgifter og risici. Derudover indeholder grundlaget en gevinstrealiseringsplan og tabeller, der beskriver hvordan projektet planlægger at følge op på projektets gevinster. Statens business case model kan eksportere data til business case grundlaget, når denne er udarbejdet.

**Statens business case model** er et obligatorisk værktøj, der bruges til at beregne udgifter, gevinster og risici med de budgetteringsforudsætninger (renter, aktiveringsprofiler mv.), der gør sig gældende for statslige myndigheder. Udover at kunne beregne projektets økonomiske rentabilitet genererer modellen tabeller til brug i business case grundlaget, it-aktstykker mv. Business case grundlaget og statens business case model indsendes ved afslutning af analysefasen som baseline til Statens It-råd.

**Gevinstbeskrivelser og dokumentation** er et frivilligt værktøj til at beskrive projektets gevinster mere detaljeret og til at dokumentere de antagelser, som business casen og gevinsterne bygger på. Gevinstbeskrivelserne kan være nyttige, hvis projektet har mange gevinster med mange forskellige gevinstejere, der kan have behov for at få en fokuseret beskrivelse af de gevinster, de er ansvarlige for.

## 2. Krav og regler for etablering af business case i staten

---

I dette afsnit beskrives sammenhængen til statens it-projektmodel samt de tilknyttede proces- og formkrav, der knytter sig til business case arbejdet.

---

### 2.1 Kobling til statens it-projektmodel

I statens it-projektmodel fungerer business case grundlaget sammen med projektgrundlaget som de centrale styringsdokumenter, der begge udarbejdes løbende i projektets levetid. Der udarbejdes dog allerede i idéfasen et overordnet estimat for projektets samlede udgifter, som dokumenteres i projektgrundlaget. Sammen med projektgrundlaget giver business case grundlaget et overblik over det samlede projekt.

Når projektorganisationen nedlægges, overdrages business case grundlaget til gevinstejerne, som er hovedansvarlige for den videre realisering af projektets gevinster. De projekter, som indgår i Statens It-råds portefølje skal inden for et år efter projektafslutningen afrapportere deres gevinstrealisering til Statens It-råd. Se også *Vejledning til statens it-projektmodel*.

### 2.2 Statens It-råd

For it-projekter, hvor de samlede budgetterede udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt internt medgåede lønudgifter udgør 15 mio. kr. eller derover, skal de obligatoriske dokumenter indsendes til Statens It-råd med henblik på risikovurdering.

For yderligere vejledning om reglerne i forbindelse med risikovurdering henvises der til *It-projekter: Vejledning til risikovurdering og rådgivning ved Statens It-råd*.

### 2.3 It-aktstykker

It-projekter, hvor de samlede budgetterede udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt internt medgåede lønudgifter udgør 70 mio. kr. eller derover, skal projektet i tillæg til behandlingen i Statens It-råd forelægges Folketingets Finansudvalg inden et udbud offentliggøres. Udarbejdelsen af aktstykker i forbindelse med it-projekter skal følge vejledningen *Retningslinjer for udformning af it-aktstykker*, der er optaget i ØAV.

Ved forelæggelsen af opfølgende aktstykker for Finansudvalget som følge af væsentlige ændringer skal Statens It-råd vedlægge en vurdering om projektets status og fremdrift. Den projektejende myndighed skal derfor kontakte Statens It-råd, så snart myndigheden er blevet bekendt med, at der vil ske en væsentlig ændring.

#### Definition: Væsentlige ændringer

Ændringer i de samlede udgifter med 10 pct. eller derover er altid væsentlige ændringer. Forsinkelser af projektets idriftsættelse, som har væsentlig betydning for opfyldelsen af projektets formål, eller for overholdelse af lovbestemte frister er altid væsentlige ændringer.

### 2.4 Indbudgettering af risikopulje

Risikopuljen estimeres ved fastlæggelse af projektets finansiering. Det er myndigheden selv, der fastsætter størrelsen af risikopuljen. Efterhånden som risikopuljen bruges i projektet, opdateres dette i projektets business case model. Dette er uddybet under afsnit 3.6 *Økonomi til håndtering af risici*.

Det er ligeledes myndigheden selv, der fastsætter risikopuljens indbudgettering. Risikopuljen kan have relevans for projektet i både analyse- og gennemførelsesfasen, og den kan indbudgetteres i de år, hvor den formodes at have relevans. Herudover kan risikopuljen have relevans i forbindelse med realiseringsfasen, dvs. afskrivningsperioden, hvis afskrivningerne er højere end forventet.

Finansministeriet fastsætter for større og særligt risikable projekter, der finansieres helt eller delvist med centrale midler, en andel af risikobudgettet, der indbudgetteres centralt.

### 3. Principper for business casen

---

I dette afsnit beskrives de grundlæggende begreber og metoder for business casen.

---

For at forstå business casen og den konkrete brug af statens business case model er det nødvendigt med en gennemgang af de principper og metoder, business casen bygger på. Det er nærmere bestemt:

- Nedbrydning af projektets udgifter til leverancer eller releases.
- Driftsudgifter som fremtidsscenerier.
- Gevinstberegning.
- Gevinsttyper.
- Håndtering af usikkerheder og risici.

#### 3.1 Nedbrydning af projektudgifter til leverancer eller releases

En business case er aldrig bedre end de data, den består af, og de analyser, der ligger til grund. Med andre ord er business casen afhængig af, at de enkelte udgiftstyper er estimeret så korrekt som muligt. Det betyder først og fremmest, at det er vigtigt at få identificeret de udgiftstyper – eller budgetposter - som driver udgifterne for projektet og den fremtidige drift. Hvis man nedbryder de aktiviteter og leverancer, der skal til for at gennemføre projektet tilstrækkeligt i udgiftsposter, kan man mere nøjagtigt estimere, hvad de koster.

Det vil sige, at selvom business casen beregnes på baggrund af de samlede projektudgifter og de samlede driftsudgifter i de enkelte scenarier, bygger disse samlede udgifter på flere mindre leverancer. Disse mindre dele er byggeklodser for de samlede udgifter, som er konkrete nok til, at de er mulige at estimere.

Det kan være en fordel at illustrere alle de aktiviteter og leverancer, der skal til, i et diagram. Nogle gør det i et produktnedbrydningsdiagram, hvor man får et overblik over det, der skal til for at gennemføre projektet. Her nedbrydes aktiviteterne i delaktiviteter og andre indkøb - som fx hardware, der nedbrydes til servere, bærbare, etc.

I agile projekter kan projektets økonomi med fordel struktureres efter de planlagte releases, og udspecificering kan fx følge de planlagte aktiviteter, som er i hvert release, hvis muligt.

#### 3.2 Scenarier for fremtidige løsningsscenerier

En business case handler om at opgøre konsekvenserne af en potentiel investering i forhold til et udgangspunkt. Business casen estimerer derfor fremtidige udgifter – både de forventede fremtidige driftsudgifter med eller uden projektet og de forventede udgifter til at gennemføre it-projektet.

I statens business case model opgøres investeringens berettigelse ved at analysere to typer af fremtidige scenarier. De fremtidige scenarier beskriver henholdsvis situationen, hvor projektet ikke gennemføres (0-scenariet), og situationen, hvor projektet gennemføres (1-scenariet). Der kan være flere forskellige måder at gennemføre projektet på, og dermed forskellige projektkostninger samt forskellige niveauer for fremtidig drift, hvorfor det kan være nødvendigt at arbejde med flere fremtidige løsningsscenerier. Det kan fx være, at man overvejer at erstatte en manuel arbejdsgang med en hel eller delvis digitalisering. I dette eksempel vil driftsniveauet ved den manuelle arbejdsgang være 0-scenariet, og hvor der så etableres to 1-scenerier, et med en hhv. delvis digitalisering og et med en fuld digitalisering. De to løsningsscenerier kan herefter sammenlignes med hinanden, og da de er opbygget på baggrund af samme 0-scenarie, er det muligt at vurdere hvilket scenarie, der bedst lever op til myndighedens behov.

0- og 1-scenariet skal altid som minimum udfyldes i business case modellen. Er der tvivl om, hvad der udgør det korrekte 0-scenarie, kan Ministeriernes kontor for it-styring kontaktes.

Det er afgørende, at 0- og 1-scenariet altid indeholder sammenlignelige udgiftsposter for driften. Det vil sige, at hvis udgifter til eksempelvis sikkerhed er medtaget i 0-scenariet, skal de også fremhæves i 1-scenariet.

### 3.2.1 0-scenarie

I denne del af business casen er der fokus på at beskrive, hvad det i fremtiden forventes at koste at løse opgaven, hvis projektet ikke gennemføres.

0-scenariet tager udgangspunkt i den nuværende situation. Det understreges, at 0-scenariet beskriver den billigste mulige løsning – som ikke er projektet. 0-scenariet skal altid udfyldes i business case modellen.

0-scenariet er således i udgangspunktet en fremskrivning af de allerede eksisterende driftsudgifter på det berørte område.

Ønsker man som projekt at angive, at udgifterne i 0-scenariet forventes at være stigende og i særlige tilfælde indeholde et projekt, så kan dette angives. For at gøre dette skal statens business case model anvendes i brugerdefineret tilstanden, og under driftsudgifter skal det vælges, at projektet indeholder ”nødvendige forventede udgifter, hvis ikke projektet gennemføres”. I tilfældet, hvor 0-scenariet indeholder enten anskaffelse eller udvikling bør den projektejende myndighed kontakte Ministeriernes kontor for it-styring med henblik på vejledning og rådgivning.

Såfremt den nuværende situation er ikkeeksisterende, vil 0-scenariet som udgangspunkt sættes til ikke at indeholde nogen udgifter, med det formål at gøre 0- og 1-scenariet sammenlignelige.

Er der dog tale om et it-projekt, der fra lovgivers side er specificeret til at skulle løses på en given måde, kan 0-scenariet sættes lig 1-scenariet. Er dette tilfældet, bør det tydeligt beskrives i business case grundlaget.

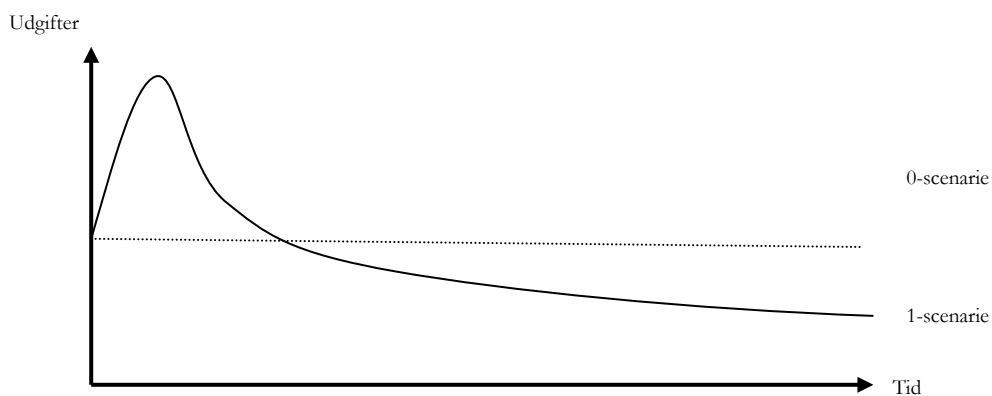
### 3.2.2 1-scenarie (og øvrige scenarier med projekt)

Scenariet beskriver den fremtidige situation med projektet, dvs. at det ønskede initiativ gennemføres og har den forventede virkning på de fremtidige driftsudgifter.

Det samlede 1-scenarie består derfor af to dele: estimat på de forventede udgifter til den fremtidige drift efter, at projektet er gennemført samt de forventede udgifter til selve initiativet, herunder risikopuljen. Eksempelvis vil et nyt system fortsat kræve personaleressourcer og vedligehold samt evt. support, om end der kan være tale om lavere udgifter end tidligere og potentielt et helt andet system, en anden leverandør eller en anden arkitektur.

Som hovedregel vil den indledende analyse af projektet beskæftige sig med mere end ét løsningsscenarie, som gennem flere iterationer forkastes eller videreanalyseres. Det understreges, at statens business case model, grundet sit detaljeringsniveau, som udgangspunkt kun beskæftiger sig med ét løsningsscenarie for 1-scenariet. Projektet skal derfor forud for udarbejdelsen af 1-scenariet i statens business case model have lagt sig fast på omfanget af initiativet og den forventede fremtidige effekt på driftsudgifterne.

Figur 3.1: Eksempel på en skitsering af de to scenarier.





I dette eksempel antager 0-scenariet for den givne myndighed uændrede driftsudgifter, hvis projektet ikke gennemføres. Ved 1-scenariet, der både inkluderer selve projektudgifterne samt den efterfølgende drift, hvis projektet gennemføres, kan de store udgifter til projektet observeres i starten, hvorefter der i eksemplet forventes at være faldende driftsudgifter på længere sigt.

### 3.3 Gevinster

Formålet med at opstille 0 og 1-scenariet er at udregne og opstille de økonomiske gevinster, som projektet vil have for myndigheden.

Business casen opererer overordnet med brutto- og nettogevinster. Bruttogevinster fremkommer ved at sammenligne de to fremtidige scenarier for driften. Det afklares altså, hvad udgiften er til fremtidig drift, hvis vi gennemfører projektet sat i forhold til, hvad udgiften vil være, hvis initiativet ikke gennemføres. Fratrækkes projektudgifterne fra bruttogevinsterne fås nettogevinsterne, som er den samlede gevinst fratrukket alle udgifter, som projektet vil bibringe myndigheden over de næste 3-8 år, hvis initiativet gennemføres.

Brutto- og nettogevinster tager dog ikke højde for, at gevinster, der høstes om lang tid, er mindre værd end de gevinster, der høstes i dag. Samtidig tager brutto- og nettogevinster ikke højde for investeringens størrelse set i forhold til investeringens afkast. Hverken bruttogevinsten eller nettogevinsten siger derfor i sig selv noget om, hvorvidt et projekt økonomisk set er attraktivt, eller om projektet i øvrigt er en god ide.

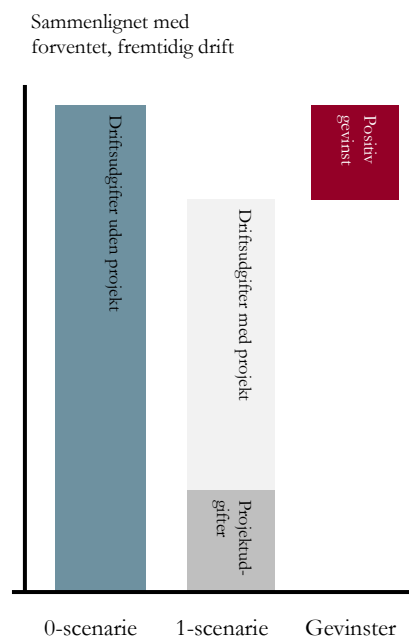
Af figuren ses, at det viste projekt har en positiv gevinst, idet driftsudgifterne i 0-scenariet samlet set er større end summen af projekt- og driftsudgifterne i 1-scenariet. Gevinster kan både være positive og negative.

#### 3.3.1 Gevinsttyper

I statens it-projektmodel skelnes der mellem to gevinsttyper: Økonomiske gevinster og ikke-økonomiske gevinster. En ikke-økonomisk gevinst defineres som en forbedring af ikke-økonomiske parametre såsom tilfredshed eller øget anvendelsesgrad af en bestemt ydelse. Ikke-økonomiske gevinster er målbare, men kan i modsætningen til de økonomiske gevinster ikke opgøres i monetære enheder.

De økonomiske gevinster er, som beskrevet ovenfor, beregnet på baggrund af sammenligningen mellem driftsudgifterne i hhv. 0- og 1-scenariet. De økonomiske gevinster opdeles i tre gevinstkategorier: budgetgevinster, produktivitsgevinster og samfundsøkonomiske gevinster. Gevinstkategorierne er beskrevet herunder.

Figur 3.2: Eksempel på sammenhæng mellem scenarier og beregning af gevinster.



Kategori	Beskrivelse
Budgetgevinster	Kan henføres til en specifik statslig konto, og kan skæres væk eller anvendes på tværgående prioriteringer.
Produktivitsgevinster	Kan henføres til en specifik statslig konto, og kan anvendes til at løse flere eller nye opgaver eller på anden måde forbedre serviceniveauet.
Samfundsøkonomiske gevinster	Økonomiske gevinster uden direkte effekt på en statslig myndigheds budget, såsom økonomiske gevinster for regioner, kommuner, erhvervslivet eller borgere.

### 3.4 Etablering af udgiftsgrundlag

Både projektudgifter og opgørelse af den fremtidige drift i form af 0- og 1-scenariet omhandler opgørelse af udgifter. Udgifter i en business case afholdes som en konsekvens af projektet eller påvirkes af resultatet af projektet. Der kan være tale om udgifter i flere organisationer, hvis initiativet for eksempel er fællesoffentligt og tiltænkt at skabe forandring i flere organisationer.

Der skelnes mellem udgifter, der er forbundet med at ”drive” eller udføre bestemte opgaver, (driftsudgifter) og de udgifter, der er knyttet til at gennemføre selve projektet (projektudgifter).

Ved opgørelsen af de samlede projektudgifter skal medregnes udgifter til analyse, anskaffelse og gennemførelse, herunder udgifter til leverandører og rådgivere samt internt medgående lønudgifter. Der medregnes alle udgifter frem til projektorganisationen nedlægges. Hvis et selvstændigt aktiv idriftsættes inden nedlæggelse af projektorganisationen, medregnes de efterfølgende driftsomkostninger dog ikke i de samlede projektudgifter. Renteudgifter indgår heller ikke i opgørelsen af projektets samlede udgifter.

	Driftsudgifter	Projektudgifter
<b>Indeholder</b>	Drift og forvaltning af it-systemet (vedligehold, administration, licenser) og fagspecifikke arbejdsgange.	Analyse, anskaffelse, projektledelse, implementering, transport, test, software-udvikling og hardware og licenser. Interne medgåede lønomkostninger og øvrige interne medgåede ressourcer, også til uddannelse, implementering mv.

Herudover skal der i statens business case model tages stilling til, hvorvidt en projektudgift aktiveres eller ej. Hovedreglen er, at udgifter som resulterer i en reel udviklingsværdi kan aktiveres på et anlæg. Dette er typisk udgifter i projektets udviklingsfase (gennemførelse).

Disse aktiviteter vil typisk omfatte:

- Design, software, konfiguration mv.
- Udvikling af applikation og infrastruktur
- Programmering
- Installation på hardware
- Test og parallelkørsel
- It-løsninger til konvertering af gamle data til nyt system
- Konceptmæssige driftsklargøring, herunder projektledelse

Bemærk, at internt medgået tid til ovenstående aktiviteter ligeledes kan aktiveres. Det gælder dog stadig, at det om udgangspunkt udelukkende er udgifter, der resulterer i reel udviklingsværdi, som kan aktiveres. Der henvises til den Økonomisk Administrative Vejledning for gældende regler på området.

#### Projektudgifter i analysefasen

Udgifter til kravspecifikation og forberedelse af evt. udbud kan først afholdes efter analysefasen er afsluttet. Analysefasen er først afsluttet, når projektets baseline er indsendt til Statens It-råd.

### 3.5 Økonomi til håndtering af usikkerhed

Når leverancerne og driftsudgifterne er nedbrudt starter arbejdet med at vurdere usikkerheden af estimerne af udgifterne. Man angiver et middelestimat, som er det forventede estimat, det vil sige den pris, som man forventer skal betales. Herefter angives et lavt estimat (best case), som er det laveste realistiske estimat. Slutteligt angives et højt estimat (worst case), som er det højeste realistiske estimat.

På baggrund af det indlagte usikkerhedsspænd mellem de tre estimater, udregner modellen et vægtet gennemsnit. Worst og best-case estimatet vægter hver med 1/6, mens det forventede estimat vægter med 4/6.

### 3.6 Økonomi til håndtering af risici

En risiko er en potentiel hændelse, der, hvis den indtræffer, har betydning for projektets økonomi, tidsplan eller kvalitet. Disse risici skal identificeres og vurderes før risikopuljen udarbejdes. Se eventuelt Vejledning om risikostyring.

Der er ikke nogen lette svar på, hvad risici koster, og der vil ofte være tale om at kvalificere sine gæt, så meget som muligt gennem analyser og ved at spørge fagpersoner, der har viden om den givne risiko.

Projektet skal indarbejde risici i business casen på to måder:

For det første skal projektet indarbejde væsentlige planlagte risikominimerende aktiviteter i de projektudgifter, der analyseres i 1-scenariet. Disse aktiviteter skal mindske sandsynligheden for, at en given risiko indtræffer og den skal derfor indarbejdes i projektplanerne og indgå i de samlede projektudgifter.

For det andet skal der etableres en risikopulje for projektet. Risikopuljen anvendes til at håndtere risici, hvis de indtræffer, og den er dermed ikke en generel buffer i projektet. Puljen til at håndtere risici udgør en andel af de samlede konsekvenser, hvis alle risici indtræffer. Som et alternativ til denne fremgangsmåde kan projektet vælge, at afsætte et på forhånd godkendt beløb og afklare, hvor stor en del af de sandsynlige udfald af risici en sådan pulje vil dække.

De enkelte projektmyndigheder bør i forbindelse med udarbejdelsen af business casen fastlægge velbeskrevne og klare retningslinjer for anvendelsen af risikopuljen, og herunder sikre, at ledelsen er involveret i det nødvendige omfang.

Du skal være opmærksom på, at modellen ikke understøtter mere end 12 risici. Hvis dit projekt har flere risici, skal du angive de 12 væsentligste i business casen. Du skal dog stadig indberette samtlige risici i risikologgen.

### 3.7 Udgiftsopfølgning

Statens business case model understøtter udgiftsopfølgning på leverance/releaseniveau. Det er ikke obligatorisk at anvende udgiftsopfølgningen i modellen, hvorfor det som standard ikke er slået til. Udgiftsopfølgningen giver dig mulighed for at følge op på forbruget på de enkelte faser, leverancer/releases og brugerdefinerede kategorier.

Det er på den måde muligt at anvende statens business case model til at følge op på udgifterne i projektet og sammenholde dem med budgettet og de enkelte leverancer. På den måde kan man undersøge, om fremdriften i projektet matcher ens forventninger i forhold til de budgetterede udgifter.

Du tilgår udgiftsopfølgning i statens business case model ved at vælge det til på forsiden. Dernæst vil du have et faneblad nederst, som hedder "Udgiftsopfølgning".

### 3.8 Trepunktsestimering

Statens business case model anvender metoden trepunktsestimering til at tage højde for usikkerheder ved de økonomiske estimater. Der tages højde for usikkerheden ved at angive, hvad en konkret aktivitet forventes at koste ved tre forskellige udfald. Et forventet udfald, altså det vi regner med aktiviteten koster og hhv. et »best case« og et »worst« case. På baggrund af de tre udfald beregnes et vægtet gennemsnit, som er det tal, der indgår i budgettet.

Det vægtede gennemsnit er beregnet ved, at gange forskellige sandsynligheder (faktorer) på de angivne estimater for hvert udfald. I business case modellen gøres dette som standard ved at gange »best case« og »worst case« estimatet med 1/6 og forventet med 4/6. Formlen for det vægtede gennemsnit er altså:  $(\text{Best case} \times 1/6) + (\text{Forventet} \times 4/6) + (\text{Worst case} \times 1/6)$ .

I statens business case model er det muligt at tilføje en brugerdefineret fordeling af sandsynlighederne. Fordelingen skal samlet set summere til 100 pct., og sandsynligheden for »forventet estimat« skal altid være det højeste af de tre udfald.

## 4. Praktisk guide til brugen af statens business case model (SBCM)

---

Dette afsnit er en praksisvejledning til, hvordan du bruger statens business case model.

---

Når du downloader arket, får du en ZIP-fil. Denne skal udpakkes, så selve Excel-arket ligger på din computer eller på et netværksdrev. Du kan ikke bruge arket direkte fra ZIP-filen.

Første gang du åbner arket efter download, kan du komme ud for, at arket åbnes i beskyttet visning. Excel giver besked, hvis dette er tilfældet. For at bruge arket, skal du lukke arket og åbne det igen, hvorefter det kan bruges.

**Generelt:** Der er krav til din computers hardware og software for, at du kan bruge business casen. Følgende tekniske opsætning anbefales:

Den standardiserede Statens it-arbejdsplads fra Statens IT eller:

- Processor: Intel Core i5 dual core-processor / Intel Core i3
- Skærm: 12,5" - 16:9/widescreen - med en opløsning på 1366x768
- RAM: 8 GB

Softwareminimumskrav:

- Windows 7 - opgraderet med nyeste servicepack
- Microsoft Excel 2010 med nyeste service pack

Understøttes ikke:

- Android, IOS, Mac OS, Linux mv.
- Ældre versioner af Excel

Ud over de tekniske krav skal du også kunne aktivere makroer på din computer. På mange arbejdspladser er makroer deaktiveret af systemadministratoren. Sørg for, at du kan aktivere makroer, før du går videre med arbejdet.

Der er hjælp at hente. Øverst til højre i business casen finder du et telefonnummer til en business case ekspert fra Ministerierne's kontor for it-styring.

Modellen er programmeret i Excel, men de fleste celler er skrivebeskyttet for at forhindre, at formler og programkode ændres. Du kan heller ikke indsætte nye ark. Du kan med andre ord kun skrive i de hvide felter. Felter med farve er skrivebeskyttet.

Det er vigtigt, at du ikke arbejder i modellen mens der er flere forskellige versioner af modellen åben på din PC. Dette er særlig relevant, når du eksporterer fra en gammel model og bagefter importerer til den nye. Husk her at lukke den gamle model, før du importerer til den nye.

**Indtastning i statens business case model:** I statens business case model skal en række stamoplysninger angives på 'Forsiden' for at Excel-arkene på de resterende faneblade vil udfolde sig korrekt. Det drejer sig om, at start- og slutdatoer for faser skal angives samt forventet ibrugtagningstid for et evt. anlæg, som etableres i forbindelse med it-projektet.

Herefter foregår arbejdet i statens business case model primært på fanerne 'Scenarie-0' og 'Scenarie-1', hvor driftsudgifter, leverancer og projektudgifter angives for projektet. I forbindelse med indtastningerne på disse faner er der i toppen af Excel-arket et faneblad, som hedder "Statens business case-model", og her kan du tilgå alle relevante funktioner, som tillader dig at tilføje og slette leverancer/releases og driftsudgifter samt dertilhørende udgiftsposter og kontolinjer.

## 5. Ordliste

---

Ordlisten beskriver de vigtigste begreber i statens business case

---

### 5.1 Ordliste

**Afskrivning (afskrivningsrate):** Afskrivningen angiver et anlægs faldende værdi på grund af slitage eller forældelse. Afskrivningsperioden afgøres af regnskabsmæssige årsager ved anlæggets erhvervelse. Afskrivningsperioden begynder, når anlægget tages i brug.

**Andre gevinster:** Gevinster betegnes ”andre gevinster”, hvis ikke der er valgt en af de på forsiden definerede gevinster, for en specifik driftsopgave.

**Anlæg:** Et anlæg er noget en organisation ejer. Et anlæg afskrives i løbet af en bestemt årrække, der svarer til anlæggets levetid. Et anlæg er fx et it-system, men kan også henvise til en mere specifik komponent i et it-system. Et anlæg kan fx også være en release, men jf. ØAV ift. specifikke krav. Anlæg opdeles af regnskabsmæssige årsager i materielle og immaterielle aktiver. Se endvidere Materielle anlæg og Immaterielle anlæg i ØAV.

**Anlægsløn:** Det følger af Budgetvejledningens pkt. 2.6.5.1 *Interne produktionsomkostninger ved investeringsprojekter (anlægsløn mv.)*, at det er obligatorisk at medregne internt medgåede lønomkostninger samt øvrige interne produktionsomkostninger i aktivets værdi for alle projekter, hvor de samlede forventede projektomkostninger er 15 mio. kr. eller derover. Dette betyder i SBCM (jf. ØAV), at alle interne lønomkostninger inkl. **overhead** skal opgøres.

**Brutto:** Brutto er en given sum, før der tages højde for alle relevante udgifter. Se også Netto.

**Budgetgevinster:** En budgetgevinst er en besparelse, der kan nedbringe eller fjerne en konkret post på budgettet. En besparelse på et halvt årsværk er således ikke en budgetgevinst, da man ikke kan afskedige en halv medarbejder. En besparelse på et fuldt årsværk kan være en budgetgevinst. Afvikling af et it-system med tilhørende licenser og driftskontrakter, er også en budgetgevinst. En budgetgevinst skal kunne dokumenteres, og den skal have en gevinstejer.

**Budgetgevinst (netto):** Budgetgevinst (netto) er som oven for en besparelse, der kan nedbringe en post på budgettet, men i budgetgevinst (netto) er der taget højde for alle relevante udgifter og indtægter.

**Dækningsgrad:** Andelen af de sandsynlige udfald af risici, der dækkes af risikopuljen. Risikodækning, dækningsgrad og andel af udfald, der dækkes er synonyme.

**FF4-gæld:** FF4 er navnet på en konto til afregning af investeringsudgifter, herunder afsluttede it-projekter. FF4-gælden er et givent projekts udestående på FF4-kontoen.

**Gevinst:** I denne sammenhæng skal en gevinst forstås som det, der vindes, ved at gennemføre et givent projekt eller program. Gevinster inddeles i samfundsmæssige gevinster, produktivitetsgevinster og budgetgevinster.

**Immaterielle anlægsaktiver:** Aktiver uden fysisk substans, som er erhvervet til vedvarende eje eller brug, for eksempel it-systemer. Udgifter her svarer til statens kontering på standardkonto 50 inklusiv underliggende finanskonti.

**Køb af it-tjenesteydelser:** Konsulentbistand til it-projekter, der ikke aktiveres, vedligeholdelseskontrakter, datakommunikation og lignende. Udgifter her svarer til statens kontering på finanskonto 22.65.

**Køb af tj.ydelser i øvrigt:** Konsulentbistand, advokatbistand, kursusafgifter, databehandling, installationsudgifter, etc. Udgifter her svarer til statens kontering på finanskonto 22.70.

**Materielle anlægsaktiver:** Aktiver med fysisk substans, som er erhvervet til vedvarende eje eller brug, for eksempel servere, it-udstyr og lignende. Udgifter her svarer til statens kontering på standardkonto 51 inklusiv underliggende finanskonti.

**Netto:** Netto er den sum der er tilbage, efter der er taget højde for alle relevante udgifter og indtægter. Mere generelt er det den sum, der er tilbage efter at have taget højde for summen af eller differencen mellem to variable. Netto står i kontrast til Brutto. Se også **Brutto**.

**Nettonutidsværdi:** Den samlede værdi af et projekt eller program. Nettonutidsværdien er de samlede omkostninger plus de samlede gevinster. Omkostninger og gevinster, der ligger i fremtiden, er diskonteret, eftersom 1.000 kr. om fem år er mindre værd end 1.000 kr. i dag, på grund af investeringspotentiale og inflation. Hvis nettonutidsværdien er positiv er business casen positiv. Nettonutidsværdi er beslægtet med **Intern Rente**. Nettonutidsværdi giver et konkret tal for om projektet er rentabelt, hvorimod **Intern Rente** angiver en procentsats, der kan sammenlignes med andre investeringsmuligheder.

**Overhead:** Alle personaleomkostninger opgøres i SBCM inkl. overhead. Se ØAV for flere informationer.

**Personaleomkostninger, der kan aktiveres:** Personaleudgifter, der kan aktiveres ift. reglerne herom i Finansministeriets Økonomisk-Administrative Vejledning. Vejledningen kan findes [her](#).

**Personaleudgifter:** Direkte udgifter til interne medarbejdere og medarbejderspecifikt overhead. Udgifter her svarer til statens kontering på standardkonto 18 inklusiv underliggende finanskonti.

**PL:** Pris- og Lønregulering.

**PL-indtastningsår:** Angiver det år, hvor data blev indtastet eller med andre ord det år, som data kommer fra.

**PL-rapporteringsår:** Angiver det år, som data skal fremregnes til (eller undtagelsesvist tilbageregnes til). PL-rapporteringsår er som regel indeværende år.

**Produktivitetsgevinster:** En produktivitetsgevinst medfører forøget produktivitet eller effektivitet, men kan typisk ikke nedbringe en konkret post på budgettet. En besparelse på et halvt årsværk er en produktivitetsgevinst, da det halve årsværk således er frigivet til at udføre andre opgaver. Et it-system med kortere svartider, eller som afskaffer en række manuelle arbejdsgange, kan også ses som produktivitetsgevinst. En produktivitetsgevinst skal kunne dokumenteres, og den skal have en gevinstejer.

**Risiko:** En potentiel hændelse, der, hvis den indtræffer, har betydning for projektets økonomi, tidsplan eller kvalitet. Håndteres med et valg af, hvor stor sikkerhed for at risikopuljen slår til, der ønskes at betale for. Beregnes automatisk og kræver estimering af sandsynlighed og konsekvenser. Sandsynligheden ligger altid over 0 og altid under 100.

Forskel på usikkerhed og risiko: En risiko fortæller noget om sandsynligheden af om en begivenhed sker eller ej. Risiko forholder sig ikke til, hvad en hændelse koster. Usikkerhed forholder sig til, hvad en hændelse koster. Den forholder sig ikke til om den indtræder eller ej.

**Risikodækning:** Andelen af de sandsynlige udfald af risici, der dækkes af **risikopuljen**. Risikodækning, **dækningsgrad** og **andel af udfald, der dækkes** er synonyme.

**Risikopulje:** Den sum, der er afsat til at afværge eller afbøde risici.

**Samfundsmæssige gevinster:** Samfundsmæssige gevinster høstes uden for staten enten af regionerne, kommunerne, borgere eller virksomheder. Bedre og hurtigere adgang til registeroplysninger kan for eksempel give private virksomheder bedre forretningsmuligheder, hvilket kan udmønte sig i en samfundsmæssig gevinst. Et andet eksempel kunne være digitalisering af undervisningsmateriale i skoler. En samfundsmæssig gevinst skal kunne dokumenteres, og den skal have en gevinstejer.

**Trepunktsestimering:** En statistisk metode til at afhjælpe **Usikkerhed**. Hvis der er usikkerhed om størrelsen på en udgift angiver man tre tal: best case, forventet og worst case. Best case er det laveste bud på udgiften, forventet er det mest sandsynlige bud og worst case er det højeste bud. Hvis man er sikker på en udgift, der hvor trepunktsestimering er obligatorisk, kan man skrive det samme tal i alle tre celler.

**Uden konto:** Anvendes som kontering for driftsudgifter, som falder uden for en statslig myndighed og som projektet ikke kan styre eller råde over, dvs. fx udgifter i regionerne, kommunerne, i den private sektor eller hos den enkelte borger. **Uden konto** anvendes for at kunne beregne **samfundsøkonomiske gevinster**.

**Usikkerhed:** Estimering af økonomiske konsekvenser kan være forbundet med usikkerhed. Usikkerhed relaterer ikke til om en hændelse vil indtræffe, men til hvordan hændelsen skal estimeres rent økonomisk. Usikkerhed er altså et spænd inden for hvilket en kendt udgift vil lande. I business casen afhjælpes usikkerhed ved hjælp af **tre-punktsestimering**.

**Forskel på usikkerhed og risiko:** En risiko fortæller noget om sandsynligheden for om en begivenhed sker eller ej. Risiko forholder sig ikke til, hvad en hændelse koster. Usikkerhed forholder sig til, hvad en hændelse koster. Den forholder sig ikke til om den indtræder eller ej.

**ØAV:** Økonomisk Administrativ Vejledning (ØAV) er et opslagsværk, der er specifikt orienteret mod økonomi- og regnskabsmedarbejdere i institutionernes økonomifunktioner. Se mere på økonomistyrelsens hjemmeside, <https://oes.dk>.