

STRATEGI FOR DIGITALISERING AF
DEN OFFENTLIGE SEKTOR 2007-2010

VEJLEDNING TIL BUSINESS CASE MODEL FOR OFFENTLIGE DIGITALISERINGS PROJEKTER

Regeringen, KL og Danske Regioner
December 2007

Indholdsfortegnelse

Introduktion til vejledningen	2
Formål	2
Vejledningens opbygning	2
Typisk anvendelse af business case modellen	3
Ledelsesresume	7
Revisionshistorik	8
1 Løsningsbeskrivelse	9
1.1 Forretningsmæssigt omfang	9
1.2 It-mæssigt omfang	11
1.3 Interessenter	13
1.4 Alternative løsninger	13
1.5 Delprojekter	14
1.6 Afhængigheder til sideordnede projekter	14
2 Forretningsmæssige konsekvenser	16
2.1 Økonomiske konsekvenser	16
2.2 Økonomiske nøgletal	17
2.3 Kvalitative gevinster	18
2.4 Risici	20
3 Implementering og opfølgning	21
3.1 Implementeringsstrategi	21
3.2 Milepælsplan	21
3.3 KPI'er	22
4 Ejerskab	23
4.1 Projektejer og projektleder	23
4.2 Leverandører	23
4.3 Opfølgning på forretningsmilepæle	23
4.4 Sponsorer	24
4.5 Godkendelse	24
Bilag	25
Ordforklaringer	26

Introduktion til vejledningen

Formål

Business case modellen for offentlige digitaliseringsprojekter er et godkendelses- og opfølgingsværktøj for værdiskabende investeringer, hvor it-teknologi udgør en væsentlig del af omkostningerne. Modellen *bør* som hovedregel anvendes i stat, region og kommune i forbindelse med digitaliseringsprojekter. Modellen *skal* anvendes i staten, hvis den samlede forretnings- og it-investering andrager DKK 10 millioner eller derover.

En business case er ikke det samme som en projektplan. Eksempelvis kræves der ikke nogen detaljeret løsningsbeskrivelse og ej heller nogen detaljeret aktivitetsplan i en business case. Business casen fokuserer på de forretningsmæssige aspekter af løsningen, specielt beslutningsgrundlaget for den samlede investering og værdiskabelsen, efter løsningen er taget i brug.

Business casen er bygget op omkring fire hovedafsnit. Første afsnit omhandler den foreslåede løsning og dens omfang. Dette afsnit skal give beslutningstagerne et grundlag for at vurdere, hvad investeringen rettes mod. Andet afsnit omhandler projektets forretningsmæssige konsekvenser, dvs. hvilke investeringer, der skal foretages, hvilke risici projektet indeholder, og hvilke økonomiske og kvalitative gevinster projektet forventes at resultere i. Tredje afsnit omhandler, hvorledes projektet i praksis gennemføres i forhold til anvendelse af ressourcer og tid, samt hvilke projekt- og forretningsmæssige milepæle projektet indeholder. Fjerde afsnit omhandler hvilke parter, som har et ejerskab omkring løsningen. Dette skal give beslutningstagerne en klar redegørelse for, hvem der godkender, sponsorerer, bygger og ejer løsningen. Tillige identificeres hvem der er ansvarlig for opfølgningen på værdiskabelsen via de forskellige forretningsmilepæle.

En business case består af to dokumenter. Hoveddokumentet er selve 'business case modellen' (Microsoft Word) og dertil hører et støttedokument til økonomiske beregninger kaldet 'business case regneark' (Microsoft Excel).

Som supplement til vejledningen findes et eksempel på en udfyldt business case model med tilhørende business case regneark.

Business case modellen er udarbejdet med henblik på at understøtte offentlige institutioner i beslutninger om og opfølgningen på digitaliseringsinvesteringer.

Vejledningen er primært rettet mod den eller de personer, som er ansvarlige for udarbejdelse og opfølgning på business casen.

Sekundært er den rettet mod beslutningstagerne som baggrundsinformation omkring retningslinjer for udarbejdelse og vedligeholdelse af en business case.

En business case er et levende dokument, der forventes at blive løbende opdateret under projektførelsen. Vejledningen tænkes derfor brugt både ved den første udarbejdelse af business casen og ved efterfølgende opdateringer.

Vejledningens opbygning

Vejledningens afsnitsnummerering er identisk med business case modellens. Dette betyder, at et givent afsnit forklarer, hvorledes det tilsvarende afsnit i business case modellen bør udfyldes. Alle tabeltekster er angivet i vejledningen med tilhørende vejledning til udfyldelse af de enkelte tekstfelter (markeret med lysegrå baggrundsfarve).

I hvert af business case modellens afsnit er der felter, som skal udfyldes. Disse felter er markeret med lysegrå baggrund. Felterne optræder både som enkeltstående tekstfelter, hvor længere passager kan anføres, og som celler i tabeller. Bortset fra forsidedeksten skal der i business casen kun udfyldes tekst i de lysegrå felter.

Alle disse felter er som udgangspunkt obligatoriske at udfylde. Undtagelsen herfor er de felter, der repræsenterer godkendelse af business casen. Disse kan i sagens natur ikke udfyldes, før business casen er fremlagt og godkendt.

Visse afsnitoverskrifter og tabeltekster indeholder tekst i parenteser. Denne hjælpetekst kan dels angive regler for eller anbefalinger til udfyldelse af felter og dels angive et sæt mulige værdier at vælge mellem til udfyldelse af felter.

Der kan angives andre værdier, hvis hjælpeteksten angiver dette ("hvis andet, angiv da"). I så fald skal teksten starte med "Andet:" efterfulgt af en semikolonsepareret liste af alternative værdier f.eks. "Andet: ABC; DEF; GHI".

Ved anførelse af beløb i DKK anvendes om nødvendigt "tusinder", "millioner" etc. med henblik på at gøre det så let forståeligt for læseren som muligt. Der er ikke krav om konsistens gennem hele business casen.

Herunder følger et eksempel på en typisk tabel. Teksten i kursiv illustrerer, hvorledes felterne udfyldes, og det findes ikke i business case modellen.

Tabeltekst						Tabeltekst		
Tabeltekst	Tabeltekst			Tabeltekst		Tabeltekst	Tabeltekst (værdi 1; værdi 2; hvis andet, angiv da)	Tabeltekst (værdi 1; værdi 2; værdi 3; værdi 4)
	Lav	Middel	Høj	Ja	Nej			
<her kan skrives tekst>	<her kan sættes kryds>	<her kan sættes kryds>	<her kan sættes kryds>	<her kan sættes kryds>	<her kan sættes kryds>	<her kan skrives tekst>	<her skal vælges blandt de viste værdier eller angives alternative værdier>	<her skal vælges blandt de viste værdier>

Skriftstørrelsen er i alle felter valgt til punkt 8 og bør ikke ændres at hensyn til tabellernes og felternes layout.

Typisk anvendelse af business case modellen

I dette afsnit illustreres, hvorledes en typisk anvendelse af business case modellen kunne forløbe.

Først introduceres nogle typiske interessentroller omkring business casen og de faser, realiseringen af en løsning gennemgår.

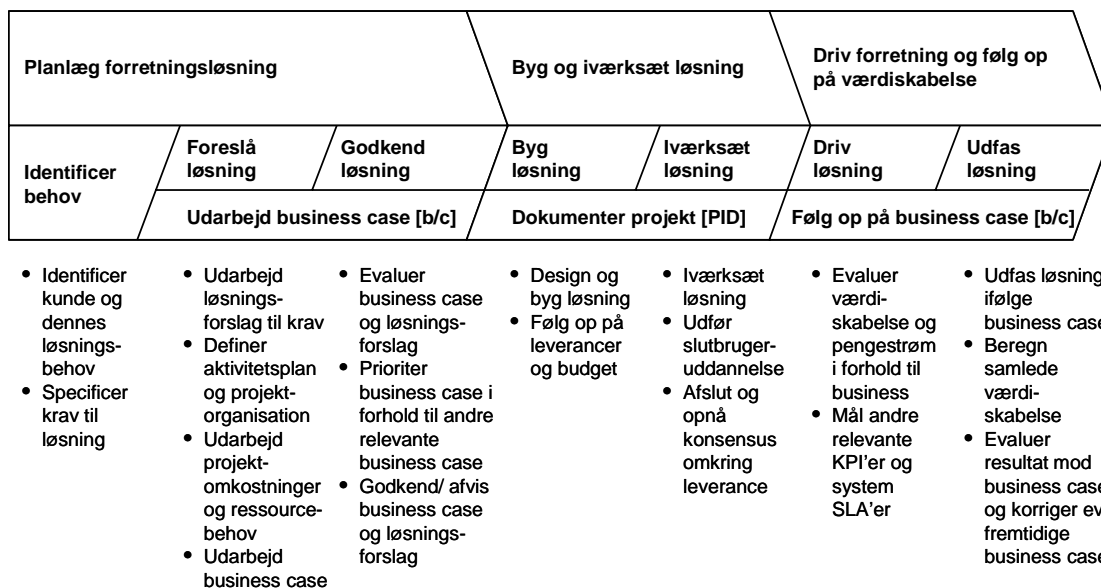
Tabellen herunder beskriver typiske interessenter involveret omkring en business case. Bemærk, at én person godt kan udfylde flere interessentroller.

Interessent	Beskrivelse
Bestiller	Person(er) eller instans(er), som har behov for den foreslåede løsning
Projektejer	Person(er), som tager overordnet ejerskab for at promovere og realisere løsningen. Dette inkluderer specielt udarbejdelse af og opfølgning på business casen
Sponsor	Person(er) eller instans(er), der forpligtiger sig til at bidrage med de nødvendige ressourcer (finansielle og ikke-finansielle) for løsningens realisering (inkludativ drift)
Godkender	Person(er), som godkender business casen for den foreslåede løsning
Projektledelse	Person(er), som er ansvarlig for projektets gennemførelse
Leverandør	Part(er), som projektledelsen benytter sig af til at gennemføre projektet
Driftsansvarlig	Part(er), som er ansvarlig for løsningens drift

Figuren herunder som illustrerer de faser realiseringen af en løsning gennemgår, viser hvorledes business case modellen er kompatibel med PRINCE2-PID (projektinitieringsdokument). Det er vigtigt at være opmærksom på, at business casen er et beslutningsværktøj, mens PRINCE2-PID er et projektplanlægningværktøj.

Som det ses, udarbejdes business casen under fase 2 og 3. Her vil ofte være tale om en iterativ proces. Herefter overføres business case informationerne til PID. Efter fase 3 opdateres business casen kun, hvis der er større ændringer til eksempelvis omfang, løsning og økonomi. Disse ændringer skal da godkendes på ny. I fase 6 anvendes business casen til opfølgning på værdiskabelse, men den opdateres som regel ikke i denne fase.

[] dokumenttype



Den følgende tabel illustrerer på overordnet niveau en typisk anvendelse af business case modellen. Bemærk, at der er tale om et eksempel, og at interessenter, tidsforbrug etc. kan variere betragteligt fra projekt til projekt.

Skridt	Interessent	Aktivitet	Tidspunkt (fase)	Arbejdsbyrde for udarbejdelse af business case
1	Bestiller	Identificerer behov for en løsning, udarbejder overordnede krav til en løsning og kontakter den kommende projektansvarlige med henblik på udarbejdelse af business case	Identificer behov	2 dage – 1 uge
2	Projektejer	Identificerer styregruppe (godkender) og potentiel projektledelse. Tager ejerskab for udarbejdelsen af business casen og har dialog med relevante interessenter (f.eks. sponsorer og styregruppemedlemmer)	Foreslå løsning	1-2 uger
	Bestiller	Er projektejeren behjælpelig med input til business casen	Foreslå løsning	1-5 dage
	Projektledelse	Påbegynder udarbejdelse af vanlige projektstyringsdokumenter Er projektejeren behjælpelig med udarbejdelsen af business casen	Foreslå løsning	1-2 uger
	Sponsor	Tilkendegiver overfor projektejeren i hvilket omfang, denne kan bidrage til dækning af business casens budget	Foreslå løsning	1-3 dage
3	Projektejer	Præsenterer business case for styregruppe	Godkend løsning	1-2 dage
	Godkender	Evaluerer, prioriterer og godkender/afviser business case	Godkend løsning	1-2 dage
	Sponsor	Evaluerer, prioriterer og godkender/afviser business case	Godkend løsning	1-2 dage
4	Projektejer	Sørger for, at opfølgning på business case sker i fornødent omfang under projektet	Byg løsning	1-4 uger
	Projektledelse	Er projektejeren behjælpelig med input til opfølgning af business casen	Byg løsning	1-4 uger
	Leverandør	Er projektledelsen behjælpelig i det omfang, det skønnes nødvendigt	Byg løsning	1-4 uger
5	Projektejer	Sørger for, at opfølgning på business case sker i fornødent omfang under projektet	Iværksæt løsning	1-5 dage
	Projektledelse	Er projektejeren behjælpelig med input til opfølgning af business casen	Iværksæt løsning	1-5 dage
6	Projektejer	Opfølgning på værdiskabelse som beskrevet i business casen	Driv løsning og følg op	1-6 uger (afhængig af løsningens levetid og business casens milepæle)
	Godkender	Monitorerer og evaluerer værdiskabelsen, der fremlægges af projektejeren	Driv løsning og følg op	1-5 dage
	Sponsor	Monitorerer og evaluerer værdiskabelsen, der fremlægges af projektejeren	Driv løsning og følg op	1-5 dage
	Driftsansvarlig	Er projektejeren behjælpelig med input til opfølgning af business casen	Driv løsning og følg op	1-4 uger
	Bestiller	Er projektejeren behjælpelig med input til opfølgning af business casen	Driv løsning og følg op	1-4 uger
7	Projektejeren	Eventuel opfølgning på værdiskabelse som beskrevet i business casen (dette kunne f.eks. være, hvis løsningen sælges fra ved	Udfas løsning	1 uge

		udfasningen, og en økonomiske gevinst herfor var medregnet i business casen). Involverer, godkender, sponsor og driftsansvarlig efter behov		
--	--	--	--	--

Ledelsesresume

Ledelsesresumeeet skal være kort og præcist.

Strukturæssigt skal det indeholde fire korte afsnit:

- Projektets baggrund og nuværende situation
- Beskrivelse af komplikationen ved den nuværende situation
- Beskrivelse af løsningsforslaget og de væsentligste gevinster ved at implementere løsningen – både økonomiske og kvalitative
- Redegørelse for løsningens omkostning det første år, dens tilbagebetalingstid samt hvornår løsningen kan være i drift

Der bør anvendes 15-20 linjer. I særlige tilfælde, hvor alene ledelsesresumeeet anvendes som beslutningsgrundlag, bør der anvendes ½ - 1 side

Revisionshistorik

Formålet med revisionshistorikken (også kaldet versionsstyring) er at skabe gennemsigtighed omkring væsentlige ændringer i business casen.

Version	<p>Her angives versionsnummer på formen "<tal>.<decimal>", hvor <tal> er et helt tal (0, 1, 2, ...) og <decimal> er et af cifrene '0', '1' til '99'.</p> <p>Versionsnummeret på forsiden af business casen skal svare til den nyeste (nederste) række i revisionshistoriktabellen.</p> <p>Følgende konvention bør benyttes for versionsnumrene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versionsnumre med slutcifre '1', ... , '99' er reserveret til versioner af business casen, som regnes for arbejdsudkast • Versionsnumre med slutcifre '0' er reserveret til versioner, som er klar til godkendelse • Versionsnumre skal være stigende og fortløbende <p>Et eksempel på, hvorledes versionsnumre kan anvendes, er illustreret i tabellen herunder</p>
Opsummerende beskrivelse af ændringer	Her udarbejdes en opsummerende beskrivelse af væsentlige ændringer til den foreliggende version af business casen
Dato	Her angives dato for udarbejdelse af den foreliggende business case
Navn og instans	Her angives navn på den person, der har udarbejdet/modificeret denne version af business casen, samt navnet på den organisation eller instans, personen tilhører, f.eks. "Jens Jensen, Silkeborg Kommune", "Ole Olesen, Socialministeriet", eller "Jørgen Jørgensen, Ry Højskole"

Der skal tilføjes en ny række i tabellen, hver gang der udarbejdes en ny version af business casen.

Et eksempel på, hvorledes versionsnumre kan anvendes, er illustreret herunder.

Benyttet versionsnummer	Forklarende tekst på eksemplets forløb
0.1	Første udkast
0.2	Endnu et udkast efter dialog med vigtig interessent (se afsnit 1.3)
0.3	Endeligt udkast (dvs. kan godkendes efter mindre aftalte ændring)
1.0	Version, der kan godkendes og underskrives
1.1	Udkast til opdatering af version 1.0
1.2	Endnu et udkast (dvs. kan godkendes efter mindre aftalte ændring)
2.0	Opdateret version, der kan godkendes og underskrives

1 Løsningsbeskrivelse

Formålet med løsningsbeskrivelsen er at beskrive løsningen samt hvilket forretningsmæssigt og it-mæssigt omfang, den har.

1.1 Forretningsmæssigt omfang

1.1.1 Forretningsløsningens navn eller kort beskrivelse (anvend 1-2 linjer)

Forretningsløsningens navn	Navn, som refererer til projektet eller løsningen (f.eks. "Atleticon") eller en kort beskrivelse (f.eks. "Web-baseret system til reservation af offentlige idrætsanlæg")
----------------------------	--

1.1.2 Formål (sæt et eller flere krydser)

Forbedre servicekvalitet	Sæt kryds, hvis løsningen vil forbedre servicekvaliteten (f.eks. hurtigere sagsbehandlingstid eller borgerselvbetjening)
Effektivisere forretningsprocesser eller reducere driftsomkostninger	Sæt kryds, hvis løsningen vil effektivisere forretningsprocesser eller reducere driftsomkostninger (f.eks. automatisere processer, reducere fejl, frigøre ressourcer eller reducere indkøb)
Effektivisere it-applikationer	Sæt kryds, hvis løsningen vil effektivisere it-applikationer (f.eks. erstatte gammel applikationslogik eller integrere applikationer)
Effektivisere it-infrastruktur	Sæt kryds, hvis løsningen vil effektivisere it-infrastruktur (f.eks. konsolidere servere, indføre virtualiseringsteknologi, mindske antallet af platforme eller centralisere datalagring)
Forbedre fleksibilitet i forretningsarkitektur	Sæt kryds, hvis løsningen vil forbedre fleksibilitet af forretningen (f.eks. understøtte standardiserede processer eller udvikle applikationer med henblik på procesintegrering på tværs af forretningsområder), jævnfør afsnit 2.3.3
Forbedre fleksibilitet i it-arkitektur	Sæt kryds, hvis løsningen vil forbedre fleksibilitet af it (f.eks. indføre åbne standarder, åbne platforme eller implementere serviceorienteret arkitektur (SOA)), jævnfør afsnit 2.3.3
Opfylde lovgivning	Sæt kryds, hvis løsningen sikrer opfyldelse af lovgivning (national eller international)

1.1.3 Forvaltningsniveau for løsningens brug (vælg et eller flere forvaltningsniveauer)

Indenfor et eller flere ministerområder	Hvis løsningen skal bruges inden for mellem 1 og 5 ministerområder, skal ministerienavnene listes (adskilt med semikolon). Hvis løsningen skal bruges inden for mere end 5 ministerområder, skal antallet angives. Hvis løsningen ikke skal bruges inden for et eller flere ministerområder lades feltet stå tomt
Indenfor en eller flere regioner	Hvis løsningen skal bruges inden for regionerne, angives regionsnavnene (adskilt med semikolon). Hvis løsningen ikke skal bruges inden for en eller flere regioner, lades feltet stå tomt
Indenfor en eller flere kommuner	Hvis løsningen skal bruges inden for mellem 1 og 5 kommuner, skal kommunenavnene listes (adskilt med semikolon). Hvis løsningen skal bruges inden for mere end 5 kommuner, skal antallet angives. Hvis løsningen ikke skal bruges inden for en eller flere kommuner, lades feltet stå tomt
Indenfor en eller flere selvejende institutioner	Hvis løsningen skal bruges inden for mellem 1 og 5 selvejende institutioner, skal institutionsnavnene listes (adskilt med semikolon). Hvis løsningen skal bruges inden for mere end 5 selvejende institutioner, skal antallet angives. Hvis løsningen ikke skal bruges inden for en eller flere selvejende institutioner, lades feltet stå tomt

1.1.4 Kategorisering af forretningsområde (benyt én række per relevant forretningsområde)

Kategoriseringen af løsningen sker ved hjælp af den fællesoffentlige forretningsreferencemodel, som er en overordnet kategorisering af alle offentlige tjenester set i forhold til borgere og virksomheder.

Den gældende version af forretningsreferencemodellen kan findes på modernisering.dk/form, hvor talkoder for hvilket service- og opgaveområde løsningen dækker kan slås op.

Serviceområde	Her angives, hvilket serviceområde(r) løsningen bruges indenfor
Opgaveområde	Her angives delområde(r) - hørende under det valgte serviceområde – inden for hvilket løsningen bruges

Et eksempel på en hvordan en konkret løsning kategoriseres i forretningsreferencemodellen er indsat nedenfor:

Serviceområde	Uddannelse og arbejde (02)
Opgaveområde	Videregående uddannelser (02.50)

Det tal, som skal noteres i business case skabelonen, er i ovenstående eksempel 02.50. Hvis løsningen dækker flere opgaveområder i forretningsreferencemodellen noteres alle disse efter samme procedure.

1.1.5 Forretningsmæssig baggrund (anvend 10-15 linjer)

Her beskrives den forretningsmæssige baggrund. Der skal redegøres for den nuværende situation eller tilstand. Problemer beskrives først i næste afsnit. Eksempelvis beskrives objektive fakta eller observationer såsom øget efterspørgsel, stigende udgifter, brugen af manuelle processer, etc.
--

1.1.6 Forretningsmæssig problemstilling (anvend 10-15 linjer)

Her beskrives de vigtigste forretningsmæssige problemer som løsningen adresserer, f.eks. manglende personalekapacitet i forhold til efterspørgsel, lange sagsbehandlingstider, budgetoverskridelser, etc. Problemer vil typisk være relateret til de fakta, der beskrives i forrige afsnit.
--

1.1.7 Forretningsmæssig løsningsbeskrivelse (anvend 10-15 linjer)

Her beskrives løsningen. De overordnede formål skal forklares nærmere (dvs. detaljerne bag de kryds, der blev sat i afsnit 1.1.2). De vigtigste gevinster skal nævnes, f.eks. frigjorte årsværk, serviceforbedringer eller understøttelse af overordnede strategier. Økonomiske omkostninger kan udelades her, idet de bliver præsenteret i afsnit 2.1.
--

1.1.8 Løsningens brugere (benyt én række per brugerkategori)

Løsningens brugere	Her angives, hvem løsningens specifikke brugere er, f.eks. personale i lønafdelingen, skolens studerende, etc.
Brugerkategori	Her angives, hvilken brugerkategori der er tale om. Der kan vælges mellem: Borgere, virksomheder eller offentligt ansatte

Antal	Her angives, hvor mange brugere der forventes at benytte systemet. Man skal ikke angive det potentielle antal brugere men et skøn over det faktiske forventede antal brugere, som vil benytte løsningen, når den er fuldt udrullet
-------	--

1.1.9 Lovgivningsmæssige hensyn (benyt en eller flere rækker)

Hvis der er lovgivningsmæssige hensyn eller lignende forhold, som er relevante for løsningen, og som det vurderes nødvendigt at beslutningstagerne har specifikt kendskab til, skal denne tabel udfyldes. Der bør kun angives et par referencer, som på meget direkte vis angiver, hvilke krav eller aspekter løsningen skal tage hensyn til (f.eks. et lovkrav om løsningens implementering eller funktionalitet).

Dokumenttype	Her angives, hvilken type dokument (f.eks. lov, bekendtgørelse, cirkulære, etc.) som løsningen skal tage hensyn til
Navn og afsnit/paragraf	Her angives dokumentets navn og hvilket afsnit eller paragraf, som nærmere beskriver det forhold, der skal tages hensyn til
Beskrivelse af hensyn løsningen skal tage	Her angives, hvad hensynet er, f.eks. imødekommelse af et lovkrav om at en bestemt funktionalitet skal implementeres

1.2 It-mæssigt omfang

Beskrivelsen og kategoriseringen af det it-mæssige omfang sker ved hjælp af service- og teknologireferencemodellen, som anvendes til konsistent at klassificere og beskrive it-services, så specifikke egenskaber ved den enkelte it-service fremgår, herunder blandt andet hvilket teknisk fundament it-services er baseret på.

Den gældende version af service- og teknologireferencemodellen kan findes på modernisering.dk/storm.

1.2.1 Applikationsomfang (benyt én række per it-service)

It-servicens navn	Et kort og sigende navn på it-servicen skal angives her. Eksempel: Acadre ESDH-løsning
It-servicens formål	Det overordnede formål, som it-servicen tjener, skal kort beskrives. Eksempel: Acadre er en elektronisk sags- og dokumenthåndteringsløsning, der giver brugeren adgang til alle arbejdsgange i ét overblik. Acadre integrerer med alle typer af fagsystemer.
It-servicens beskrivelse	En kort og præcis beskrivelse af it-servicen gives, således at det er klart for udenforstående, hvilken slags service der er tale om. Eksempler: Acadre fremmer effektiviteten og fastholder information og viden i virksomheden ved at synliggøre sammenhængen mellem projekter, kundesager, dokumenter, oversigter, tegninger og multimedieklip.
Adgangskanal	Her beskrives, hvorledes interaktionen mellem it-servicen og dennes brugere foregår. Eksempler på adgangskanaler er webbrowser, mobile enheder, e-mail, proprietær klientsoftware. Eksempel: Acadre kan tilgås via en særlig klient, som kræver software installeret på den enkelte klient.
It-service-områder og -typer	Et it-service-område er en overordnet kategori, der beskriver det område eller de områder, en it-service skal operere inden for. It-service-typen er en detaljering af et it-service-område, der yderligere præciserer it-servicens funktionsområde. Læs mere om disse på modernisering.dk/storm .

1.2.2 Information

Forretningsobjekter	Ud fra en informationsarkitekturvinkel beskrives it-servicens forretningsobjekter. Eksempel: En it-service vil typisk kunne nedbrydes i et overskueligt antal forretningsobjekter, som er en overordnet beskrivelse af de forskellige informationer, it-tjenesten anvender. Eksempler: produktionsenheder, virksomheder, personer.
---------------------	--

1.2.3 Integration

Intern/ekstern integration	For hver integration beskrives det, om der er tale om en intern eller ekstern integration i myndigheden. Der er ikke tale om integrationer internt i it-tjenesten, men udelukkende integrationer, der findes til andre it-tjenester. Integrationerne kan være både inden for eller uden for den pågældende myndighed.
Semantik	Beskriver, hvilken semantikstandard integrationen er baseret på. Eksempler: OIOXML eller EDIFACT.
Format	Beskriver formatet, integrationen baseres på. Eksempler: XML eller fast record-format.
Transport	Beskriver, hvorledes data i integrationen transporteres. Eksempler: http eller FTP
Formål	Beskriver formålet med integrationen. Eksempel: Integration til Navision for at lette arbejdsgangen i systemet.

1.2.4 Teknologi

LAN	En kort tekstuel beskrivelse af de lokalnetværksenheder, it-tjenesten benytter. Eksempler: network adapters, bridges, switches og andre netværksenheder.
WAN	En kort tekstuel beskrivelse af de netværksenheder, it-tjenesten benytter. Eksempler: router, proxy, VPN-enheder.
Lagring	En kort tekstuel beskrivelse af de lagringsfaciliteter som it-tjenesten benytter. Eksempler: Storage Area Network (SAN), Network Attached Storage (NAS).
Server	En kort tekstuel beskrivelse af de computere og servere, der driver it-tjenesten. Eksempler: mainframe, supercomputer, webserver, applikationsserver.
OS	Definerer det eller de operativsystemer, it-tjenesten samt de understøttende systemer (webserver m.m.) benytter. Eksempler: Windows, Linux, Mac OS.
Database	Definerer det eller de databasesystemer, it-tjenesten benytter. Eksempler: Oracle RDBMS, MS SQL-Server, PostgreSQL.
Middleware	Definerer de middlewaresystemer, it-tjenesten benytter. Eksempler: MS BizTalk-server, IBM DB2 Connect, SAP XI, IBM WebSphere MQ.
Præsentation	Definerer det eller de softwareprodukter, der muliggør/faciliterer præsentation til brugeren. Eksempler: MS SharePoint Portal Server, SAP Portals.
Udviklingsuite	Definerer de udviklingsværktøjer, der benyttes for at realisere it-tjenesten. Eksempler: MS Visual Studio, Java Studio Enterprise.

Systemovervågning	Beskriver, hvilke produkter der benyttes til overvågning af it-servicen og eventuelt eksterne services. Eksempler: IBM Tivoli Management Framework.
Testværktøj	Definerer de testmetoder og testværktøjer, der benyttes for at udvikle og vedligeholde it-servicen. Eksempler: HP Quality Center, HP LoadRunner, Borland SilkPerformer.
Logning	Definerer, i hvor stor udstrækning it-servicen er forberedt for logning. Eksempler: Er der eller kan der opsættes målepunkter til logning.
BI og analyse	Beskriver anvendte værktøjer til BI og analyse. Eksempler: MS PerformancePoint Server, SAP XI.
Udviklingsprog	Definerer, hvilke udviklingsprog it-systemkomponenterne er implementeret i. Eksempler: .NET, Ja-va, PHP, C++.
Bruger-/rollestyring	Definerer, hvilken (hvis nogen) metode der er blevet brugt til bruger- og rollestyring. Eksempler: MS Active Directory, IBM RAC-F, selvudviklet til bruger- og rollestyringservice.
Sikkerhed	Beskriver anvendte/planlagte sikkerhedsmodeller og komponenter til at forhindre uautoriseret adgang til servicen. Eksempler: Certificates Digital Signature, Supporting Security Services, Secure Socket Layer.

1.3 Interessenter

#	Her anføres et nummer, der vil kunne bruges som reference til interessenten. Der skal benyttes en fortløbende nummerering (dvs. start med 1, 2, 3, etc.)
Identificerede interessenter	Her angives navnet på den identificerede interessent
Påvirket af løsning	Her angives i hvor høj grad, interessenten påvirkes af den foreslåede løsning. Der skal sættes ét kryds i en af kolonnerne under "Lav", "Middel" eller "Høj"
Indflydelse på løsning	Her angives i hvor høj grad, interessenten har indflydelse på den foreslåede løsning. Der skal sættes ét kryds i en af kolonnerne under "Lav", "Middel" eller "Høj"
Involvering i dialog omkring løsningen	Her sættes ét kryds under "Ja" eller "Nej" afhængig af, om interessenten har været involveret i en dialog omkring løsningen forud for dens godkendelse
Beskrivelse af involvering	Her detaljeres involveringen, såfremt en sådan har fundet sted

1.4 Alternative løsninger

Det er valgfrit at udfylde tabellerne i dette afsnit, hvis projektets samlede investering er under DKK 1 million.

1.4.1 Nulløsningen (anvend 5-15 linjer i hver række)

Nulløsningen	Her beskrives kort hvad nulløsningen (det scenario som forventeligt vil forekomme, hvis man ikke foretager sig noget) består af, dvs. en opsummering af den nuværende situation. I dette felt skal der ikke beskrives fordele eller ulemper
Fordele i forhold til foreslået løsning	Her beskrives de væsentligste (op til tre) fordele ved nulløsningen
Ulemper i forhold til foreslået løsning	Her beskrives de væsentligste (op til tre) ulemper ved nulløsningen

1.4.2 Mulige fremtidige alternative løsninger (anvend 5-15 linjer i hver række; benyt én tabel per alternativ)

Alternativ #1	Her beskrives kort, hvad alternativet består af. I dette felt skal der ikke beskrives fordele eller ulemper. For hvert alternativ skal der benyttes en tabel, og alternativene nummereres som indikeret ("Alternativ #1", "Alternativ #2", etc.). Beskriv kun alternativer, som reelt vil kunne komme i betragtning. Hvis der ikke findes nogen, udfyldes dette felt med teksten "Ingen reelle alternativer"
Fordele i forhold til foreslået løsning	Her beskrives de væsentligste (op til tre) fordele ved dette alternativ
Ulemper i forhold til foreslået løsning	Her beskrives de væsentligste (op til tre) ulemper ved dette alternativ

1.5 Delprojekter

Det er valgfrit at udfylde tabellerne i dette afsnit, hvis projektets samlede investering er under DKK 5 millioner.

1.5.1 Beskrivelse af identificerede delprojekter (benyt én række for hvert delprojekt)

Navn eller reference for delprojekt	Her angives et navn eller en gængs reference for et delprojekt. Delprojekter vil typisk forekomme, når der er tale om et større projekt eller en løsning, som implementeres i faser. Det skal bemærkes, at økonomiske aspekter af eventuelle delprojekter skal indgå i aggregeret form i business casen
Beskrivelse af afgrænsende karakteristika for delprojekt	Her beskrives hvilke karakteristika, der er med til at afgrænse delprojektet. Det kan f.eks. være tale om specifikke leverancer eller gruppe af personer. Hvis projektet allerede opererer med eksplicite navne for delprojekter, skal disse benyttes her
Ansvarlig for delprojekt	Her angives den person, som er ansvarlig for delprojektet. Det kan typisk være en underprojektleder eller en holdleder

1.5.2 Delprojekter for hvilke der findes en business case (benyt én række for hvert delprojekt)

Navn eller reference for delprojekt	Her angives et navn eller en gængs reference for et delprojekt. Det skal være et af de delprojekt navne, der forekommer i tabellen fra forrige afsnit, og for hvilke det gælder, at der er udarbejdet en separat business case
Business case for delprojekt	Her angives navnet på business casen for delprojektet, samt om business casen kun foreligger som et udkast, eller om den er godkendt
Projektejer af business case	Her angives hvem, der er projektejer for delprojektets business case

1.6 Afhængigheder til sideordnede projekter

Der skal benyttes én række for hvert sideordnet projekt.

Navn eller reference for sideordnet projekt	Her angives et navn eller en gængs reference for et sideordnet projekt, som løsningen i væsentlig grad er afhængig af. Sådanne projekter kan f.eks. forekomme, når en del af løsningen afhænger af en fællesservice eller -ydelse, der implementeres centralt
Beskrivelse af afhængighed til sideordnet projekt	Her beskrives, hvad afhængigheden består af. Der kan f.eks. være tale om en funktionel afhængighed (den foreslåede løsning har en grænseflade mod nogle specifikke funktioner i et andet system, der er ved at blive implementeret) og en tidsmæssig afhængighed (det sideordnede projekt skal være færdigt før den foreslåede løsning kan

	testes i sit fulde omfang)
Instans der ejer projektet og dets løsning	Her angives den instans, som ejer det sideordnede projekt, hvortil der er en afhængighed
Ansvarlig for sideordnet projekt	Her angives den person, der er projektejer for det sideordnede projekt

2 Forretningsmæssige konsekvenser

Formålet med dette afsnit er at tydeliggøre projektets forretningsmæssige konsekvenser, dvs. hvilke investeringer der skal foretages, hvilke risici projektet indeholder, og hvilke økonomiske og kvalitative gevinster projektet forventes at resultere i.

2.1 Økonomiske konsekvenser

2.1.1 Pengestrømsopgørelse - udgiftsbaseret (indsæt tabel fra 'Business case regneark')

Her udarbejdes en opgørelse over de forventede økonomiske omkostninger og gevinster fordelt over projektinitieringsåret og de følgende år. Tidshorizonten vælges i forhold til det enkelte projekt. Kun omkostninger og gevinster, der kan opgøres eller estimeres i kroneværdi, skal medtages i opgørelsen. Frigjort kapacitet skal kun medregnes hvis det påvirker bundlinjen eller bevirker en fremtidig budgetnedskrivning. Frigjort kapacitet, som ikke opfylder disse kriterier, medtages som kvalitative gevinster. Det skal bemærkes, at det er de forventede økonomiske omkostninger og gevinster der skal angives her, mens eventuelle risici for ændrede omkostninger og gevinster, beskrives i afsnit 2.4.3.

I business case regnearket forefindes en tabel-skabelon, som kan udfyldes og efterfølgende kopieres ind i dette felt. De enkelte poster kan ændres eller specificeres yderligere, hvis det ønskes.

Følgende bilag skal i nødvendigt omfang vedlægges business casen:

- Detaljeret beskrivelse af de enkelte poster (f.eks. hvad procesdesign, medarbejderuddannelse, etc. består af)
- Beskrivelse af den metodik, der er anvendt ved udregning af posterne (f.eks. hvorledes løn besparelser er udregnet)
- Redegørelse for hvilke forudsætninger, der er anvendt ved udregningerne (f.eks. hvorledes besparelser i årsværk omregnes til økonomiske gevinster, hvorledes forbedringer har bundlinjeeffekt, etc.)
- Opgørelse over fordelingen af de økonomiske gevinster på de relevante afdelinger/enheder, som gevinsterne udmøntes i
- Krydsreferencer mellem hovedarket og eventuelle støtteark i business case regnearket således, at der er fuld sporbarhed bag de estimerede gevinster og omkostninger (ikke vedlagt i eksempel)

2.1.2 Pengestrømsoversigt – udgiftsbaseret (indsæt diagram fra 'Business case regneark')

Her udarbejdes et diagram, der viser nettopengestrømmen, dvs. udgifterne og indtægterne i de enkelte år. Oversigten er m.a.o. en illustration af resultatet af de totale gevinster fratrukket de totale omkostninger, som er opgjort i tabellen i 2.1.1.

I business case regnearket forefindes en tabel-skabelon, som automatisk genererer oversigten ud fra de indtastede data i ovenstående afsnit 2.1.1. Denne pengestrømsoversigt (diagram) kan efterfølgende kopieres ind i dette felt.

2.1.3 Bevillingskonsekvenser - omkostningsbaseret (indsæt tabel fra 'Business case regneark')

Her udarbejdes på samme måde som i afsnit 2.1.1. en opgørelse over økonomiske omkostninger og gevinster fordelt over projektinitieringsåret og de følgende år (samme tidshorizont og kriterier som i afsnit 2.1.1). I denne opgørelse skal investeringer, som kan afskrives, fordeles ud over afskrivningsperioden ("den økonomiske levetid"). For statslige projekter, der bliver gennemført under en omkostningsbaseret bevillingstype, vil tabellen vise de bevillingsmæssige konsekvenser af investeringen. For statslige projekter skal renteomkostninger desuden udregnes og inkluderes i opgørelsen

Formålet med dette er at tydeliggøre, hvorledes bevillingen og/eller regnskaberne påvirkes af investeringen. Hvilken afskrivningsmetode, der skal anvendes, afhænger af investeringstypen. Som regel anvendes den lineære metode, hvilket betyder, at investeringen fordeles i lige store dele over afskrivningsperioden. En investering på DKK 1 million, som skal afskrives efter den lineære metode over en periode på 5 år, bevirker således en omkostning på DKK 200.000 i 5 år plus de renter, som skal betales på den langfristede gæld (angives i linjen markeret med renter til finansiering).

I business case regnearket forefindes en tabel-skabelon, som kan udfyldes og efterfølgende kopieres ind i dette felt. De enkelte poster kan ændres eller specificeres yderligere, hvis det ønskes. Det skal bemærkes, at det kun er nødvendigt detaljeret at angive omkostningerne, mens de resterende poster (øgede driftsomkostninger og økonomiske gevinster) genbruges fra pengestrømsopgørelsen i afsnit 2.1.1.

Der bør være krydsreferencer mellem hovedarket og eventuelle støtteark i business case regnearket således, at der er fuld sporbarhed bag de estimerede gevinster, omkostninger og renteberegninger (ikke vedlagt i eksempel)

Yderligere information om afskrivning

For stats institutioner

Yderligere information vedrørende afskrivninger for statslige institutioner kan findes i Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning (ØAV), som man finder på www.oav.dk. Det særlige afsnit om afskrivninger af it-projekter findes på www.oav.dk/sw8676.asp og/eller på www.oav.dk/sw8136.

I forbindelse med projekter, som er på 50 mio. kr. eller derover, skal der udarbejdes et "investeringskema", som skal forelægges Finansudvalget. Investeringskemaet kan findes på: <http://www.oav.dk/sw7969.asp>. Opgørelsen af budgetkonsekvenser vil bidrage med de nødvendige data til det obligatoriske investeringskema.

For regionale institutioner

Anvendelsen af omkostningsbaserede principper er p.t. alene gældende for social- og specialundervisningsområdet. Erfaringer herfra vil indarbejdes i sundhedsområdet fra budget 2009. Principperne er bl.a. beskrevet i Velfærdsministeriets vejledning om budget og regnskabssystem for regioner, afsnit 10.5, som man finder på:

<http://www.im.dk/imEverest/Publications/brx2Dregioner/10%20lovgivning%20mx2Evx2E/afsnit/20061213153504/CurrentVersion/10.5.pdf>

Generelt har Velfærdsministeriet et dedikeret site om Budget- og regnskabssystem for regioner på:

<http://www.im.dk/im/site.aspx?p=2904>, hvor der bl.a. er links til de løbende opdateringer. Her kan man finde den udsendte "Orientering om opfølgning på omkostningsreformen ..." fra 28.02.2007, hvori spørgsmålet om afskrivninger specifikt behandles.

For kommunale institutioner

Yderligere information vedrørende afskrivninger for kommunale institutioner kan findes i Budget- og regnskabssystem for kommunerne på dette link: <http://www.im.dk/im/site.aspx?p=2877>. IT-investeringer betragtes som inventar i det omfang, der er tale om flytbart udstyr, og der kalkuleres med en levetid på tre år. Er der tale om infrastruktur (kabler, ledninger o.l.) er investeringen at betragte som anlæg. Kommunen kan derfor anbefales på enkelte områder at anvende en længere afskrivningshorisont - fx 10 år - eller længere, hvis der er tale om fiberkabler, i det omfang, det kan tolkes inden for de gældende anbefalinger og regler.

Hvis investeringen indeholder væsentlige softwareelementer anbefaler KL, at kommunen vurderer holdbarheden af den valgte software. Kontorpakker har fx en tendens til at leve og dø med en given maskine. M.a.o. er den realistiske anvendeshorisont 3-4 år. Hvis det er et komplekse fagsystemer med betydelige transaktionsomkostninger, er den realistiske anvendeshorisont måske 10 år.

2.1.4 Illustration af bevillingskonsekvenser - udgiftsbaseret (indsæt diagram fra 'Business case regneark')

Her udarbejdes et diagram, der viser bevillingskonsekvenserne, dvs. de resulterende omkostninger eller indtægter i de enkelte år korrigeret for afskrivninger og rentebetaling.

Oversigten – i form af et diagram - laves automatisk ud fra de indtastede data fra tabelskabelonen for budgetkonsekvenser i afsnit 2.1.3. Diagrammet kan efterfølgende kopieres ind i dette felt.

2.2 Økonomiske nøgletal

2.2.1 Økonomiske nøgletal (benyt tal fra 'Business case regneark')

Projektets nutidsværdi (NPV) i DKK	Her angives nutidsværdien (NPV) af projektet. Den generelle formel for beregning af nutidsværdien af en nettopengestrøm er: $\text{Nutidsværdi (NPV)} = \sum_{t=0}^t \frac{\text{Nettopengestrøm}_t}{(1+r)^t}$ Eller:
------------------------------------	---

	$\text{Nutidsværdi (NPV)} = \frac{\text{Nettopengestrøm år 0}}{(1+r)^0} + \dots + \frac{\text{Nettopengestrøm år } n}{(1+r)^n}$ <p>Denne formel betyder, at de fremtidige nettopengestrømme diskonteres, dvs. divideres med $(1+r)^t$ hvor r er den valgte diskonteringsrente, og t er lig den potens, der skal løftes til. Potensen, der løftes til, svarer til, hvor langt ude i fremtiden pengestrømmen falder, og som sådan divideres en pengestrøm for år 3 med $(1+r)^3$, mens pengestrømmen for år 4 divideres med $(1+r)^4$.</p> <p>I business case regnearket forefindes en tabel-skabelon, som automatisk udregner nutidsværdien baseret på de indtastede værdier i pengestrømsopgørelsen (afsnit 2.1.1). I feltet 'angiv den ønskede diskonteringsrente' i business case regnearket skal diskonteringsrenten, r, angives. Her indtastes den til enhver tid gældende diskonto + et tillæg på 1 %, svarende til den forrentning der er for instansernes langfristede gæld under den nye likviditetsordning. Den gældende diskonto kan findes på nationalbankens hjemmeside, www.nationalbanken.dk.</p>
Projektets interne rente (IRR) i procent	<p>Her angives projektets interne rente. Den interne rente er den rente som i ovenstående beregning af nutidsværdi giver en nutidsværdi på 0. Den interne rente er således et udtryk for den samlede årlige forrentning, der opnås, og er anvendelig til sammenligning af projekter. Bemærk at den interne rente ikke kan stå alene i en rangering af projekter med forskellige forudsætninger, men i givet fald skal suppleres af nutidsværdi og tilbagebetalingstid.</p> <p>Manuel udregning af den interne rente kræver sekventiel løsning af to ligninger, hvorfor det anbefales at anvende f.eks. den indbyggede funktion i Excel (IRR) til udregning af den interne rente.</p> <p>I business case regnearket forefindes en tabel-skabelon som automatisk udregner den interne rente baseret på de indtastede værdier i pengestrømsopgørelsen (afsnit 2.1.1)</p>
Projektets tilbagebetalingstid i hele år	<p>Her angives projektets økonomiske tilbagebetalingstid i hele år. For korte projekter med en tilbagebetalingstid på under et år kan man vælge at angive tilbagebetalingstiden i måneder.</p> <p>I business case regnearket forefindes en tabel-skabelon, som automatisk udregner den økonomiske tilbagebetalingstid i hele år baseret på de indtastede værdier i pengestrømsopgørelsen (afsnit 2.1.1)</p>

2.2.2 Beregningsgrundlag (benyt tal fra 'Business case regneark')

Diskonteringsrente i udregning af nutidsværdi i procent	Her anføres den diskonteringsrente, som er anvendt til udregning af nutidsværdi, jævnfør afsnit 2.2.1. Bemærk, at de økonomiske konsekvenser bør opdateres, hvis renten ændrer sig væsentligt
Tidshorisont i udregning af nutidsværdi og intern rente, i hele år	Her anføres den tidshorisont, som er anvendt ved udregning af nutidsværdi og intern rente, jævnfør afsnit 2.2.1. Tidshorisonten skal stemme overens med den tidshorisont, der anvendes i pengestrømsopgørelserne og pengestrømsoversigterne i afsnit 2.1
Finansieringsrente, i procent	Her anføres den rente, der er antaget for finansieringen af investeringen
Aktivets levetid/afskrivningsperioden for det optagede lån, i hele år	Her anføres den periode der er anvendes for tilbagebetaling af det lånte finansieringsbeløb. Dette vil være aktivets levetid, som vil variere.

2.3 Kvalitative gevinster

2.3.1 Eksterne serviceforbedringer (anvend 5-35 linjer)

Service	Her angives, hvilken ekstern service der påvirkes af løsningen. Eksempler på eksterne services er angivet i den følgende tabel
Type af forbedring	Her angives, hvad forbedringen af servicen består i. Eksempler på forbedringer af eksterne services er angivet i den følgende tabel
Beskrivelse	Her anføres en mere detaljeret beskrivelse af, hvorledes løsningen resulterer i de beskrevne serviceforbedringer

Eksempler på eksterne services og forbedringer af disse er angivet i tabellen herunder.

Service	Eksempler på forbedringer
Overholdelse af standarder	Standarder, som der er krav om - eksempelvis fra EU
Bedre servicekanalstruktur	Større tilgængelighed for borgere og virksomheder til den offentlige sektor – f.eks. via flere digitale kanaler, flere online services, lettere og mere effektiv adgang, etc.
Større gennemsigtighed	Større gennemsigtighed om det offentlige beslutningsprocesser, der øger borgernes og virksomheders tillid til afgørelser
Større deltagelse	Øget adgang for borgere og virksomheder til deltagelse i beslutningsprocesser knyttet til både politiske og forvaltningsmæssig behandling af sager
Reduktion i administrative byrder	Borgere og virksomheders omkostninger (tid og penge) reduceres – f.eks. ved reduktion af antal og omfang af manuelle processer, mindre behov for fysisk fremmøde, etc.
Bedre serviceoplevelse for borgere og virksomheder	Borgere og virksomheder oplever en bedre service i form af hurtigere sagsgang, færre fejl, større fleksibilitet, flere valgmuligheder, venligere betjening, etc.

2.3.2 Interne serviceforbedringer (anvend 5-35 linjer)

Service	Her angives interne services (som ikke kan opgøres i kroneværdi eller påvirker bundlinjen eller bevirker en fremtidig budgetnedskrivning), der påvirkes af løsningen. Eksempler på interne services er angivet i den følgende tabel
Type af forbedring	Her angives, hvad forbedringen af servicen består i. Eksempler på forbedringer af interne services er angivet i den følgende tabel
Beskrivelse	Her anføres en mere detaljeret beskrivelse af, hvorledes løsningen resulterer i de beskrevne serviceforbedringer

Eksempler på interne services og forbedringer af disse er angivet i følgende tabel.

Service	Eksempler på forbedringer
Forbedrede forretningsprocesser	Større fleksibilitet, kortere procestid, etc. Som beskrevet i afsnit 2.1.1 skal kun gevinster, som ikke påvirker bundlinjen eller bevirker en fremtidig budgetnedskrivning, placeres her
Forbedret it-drift og support	Optimering af intern it-support og drift – f.eks. færre fejl, højere opetid, hurtigere support, etc.

2.3.3 Flexibilitet (anvend 5-35 linjer)

Type af fleksibilitet	Her angives kvalitative gevinster, som øger organisationens fleksibilitet. Eksempler på typer af fleksibilitet er angivet i den følgende tabel
Type af forbedring	Her angives, hvad forbedringen af fleksibilitet består i. Eksempler på forbedringer af fleksibilitet er angivet i den følgende tabel
Beskrivelse	Her anføres de mere detaljerede beskrivelser af, hvorledes løsningen resulterer i de beskrevne forbedringer af fleksibilitet

Eksempler på typer af fleksibilitet og forbedringer af disse er angivet i følgende tabel.

Type af fleksibilitet	Eksempler på forbedringer
Forbedret fleksibilitet i forretningsarkitektur	Øget organisatorisk fleksibilitet overfor markedsændringer (f.eks. ændringer i borgernes servicepræferencer), bedre mulighed for styring, standardisering af arbejdsprocesser, optimering af kommunikation mellem afdelinger, etc.

Forbedret fleksibilitet i it-arkitektur	Øget it-arkitektonisk fleksibilitet (komponentbaseret, brug af åbne standarder såsom Web Services og XML), bedre mulighed for styring, platformafhængig teknologi, etc.
---	---

2.4 Risici

2.4.1 Identificerede risici (benyt én række for hver identificeret risiko)

Risikoområde	Her angives, hvilke risikoområder der er kilde til de identificerede risici. Der skal tages stilling til følgende 4 risikoområder: Organisation (risikoen skyldes forhold i organisationen), teknisk løsning (risikoen kommer af den tekniske løsning), leverandører (risikoen er relateret til leverandørerne), interessenter (risikoen er relateret til projektets interessenter)
Beskrivelse af identificeret risiko	Her beskrives eventuelle identificerede risici. Beskrivelsen skal dækkende beskrive, hvad risiciene skyldes, og hvad konsekvenserne består i
Sandsynlighed	Her angives sandsynligheden for, at de beskrevne risici realiseres. Der skal sættes ét kryds i en af kolonnerne under "Lav", "Middel" eller "Høj"
Konsekvens	Her angives konsekvensen, hvis de beskrevne risici realiseres. Der skal sættes ét kryds i en af kolonnerne under "Lav", "Middel" eller "Høj"
Håndtering af identificeret risiko	Her beskrives, hvorledes det påregnes at håndtere de identificerede risici, herunder hvorledes risiciene forsøges forebygget, samt hvorledes der skal reageres, hvis risiciene realiseres

2.4.2 Samlet risikovurdering (sæt ét kryds)

Høj risiko	Her angives, hvis den samlede risikovurdering af projektet, baseret på de identificerede risici, er høj. Der sættes kun ét kryds i ét af felterne. "Høj risiko" indikerer, at projektet som helhed har en høj risiko, og at risikoelementet derfor skal vægtes højt, når der tages beslutning om projektet skal gennemføres eller ej. Ydermere skal der i høj grad tages hensyn til de identificerede risici, hvis projektet gennemføres
Middel risiko	Her angives, hvis den samlede risikovurdering af projektet, baseret på de identificerede risici, er middel. Der sættes kun ét kryds i ét af felterne. "Middel risiko" indikerer, at projektet som helhed har en middel risiko, og at det i nødvendig grad skal medtages, når der tages beslutning om projektet skal gennemføres eller ej. Ydermere skal der i tages de nødvendige hensyn til de identificerede risici, hvis projektet gennemføres
Lav risiko	Her angives, hvis den samlede risikovurdering af projektet, baseret på de identificerede risici, er lav. Der sættes kun ét kryds i ét af felterne. "Lav risiko" indikerer, at projektet som helhed har en lav risiko, og at risikoelementet ikke skal prioriteres når der tages beslutning om projektet skal gennemføres eller ej

2.4.3 Økonomisk risikovurdering

Risiko for at omkostninger bliver større end angivet i afsnit 2.1 og 2.2	Her angives sandsynligheden for, at omkostningerne bliver større end angivet i afsnit 2.1 og 2.2. Der skal sættes ét kryds i en af kolonnerne under "Lav", "Middel" eller "Høj"
Risiko for at økonomiske gevinster bliver mindre end angivet i afsnit 2.1 og 2.2	Her angives sandsynligheden for, at de økonomiske gevinster bliver mindre end angivet i afsnit 2.1 og 2.2. Der skal sættes ét kryds i en af kolonnerne under "Lav", "Middel" eller "Høj"
Konsekvens (angiv ændring i forventede omkostninger og økonomiske gevinster, i DKK, hvis risiko realiseres)	I denne kolonne angives ændringen i forventede omkostninger og økonomiske gevinster, i kroner, hvis risikoen realiseres. Eksempelvis "Forøgede omkostninger på DKK 1 million, grundet nyt systemdesign" eller "Reducerede gevinster på DKK 100.000 årligt, grundet manglende frigørelse af årsværk". Der bør anføres en kort forklaring med henvisning til de identificerede risici i afsnit 2.4.1

3 Implementering og opfølgning

Formålet med dette afsnit er at tydeliggøre, hvorledes projektet i praksis gennemføres i forhold til anvendelse af ressourcer og tid, samt hvilke projekt- og forretningsmæssige milepæle projektet indeholder.

3.1 Implementeringsstrategi

Her beskrives kort hvilken implementeringsmetode, der anvendes, herunder hvilke trin, der udføres af henholdsvis interne eller eksterne ressourcer, hvilke projektmetoder, der anvendes, og om løsningen udrulles trinvis eller samlet. Der bør anvendes 10-20 linjer

3.2 Milepælsplan

3.2.1 Projektleverancemilepæle (benyt én række for hver milepæl)

#	Her anføres et nummer, der skal bruges som reference til projektleverancemilepælen. Der skal benyttes en fortløbende nummerering (dvs. start med 1, 2, 3, etc.)
Projektleverancemilepæl	Her angives navnet på projektleverancemilepælen. Projektleverancemilepæle er relateret til projektprocessen, f.eks. gennemført systemtest, idriftsættelse af system, etc. Navnet skal være kort og præcist og beskrive, hvad projektleverancemilepælen består i, f.eks. "succesfuldt eksternt review", "idriftsættelse af system", etc.
Forventet dato	Her angives den forventede dato for projektleverancemilepælen, f.eks. september 2012
Nøgleleverancer	Her beskrives den nøgleleverance, som projektleverancemilepælen resulterer i, f.eks. evalueringsrapport, idriftsat system, etc. Der kan godt være flere nøgleleverancer per projektleverancemilepæl, hvilket angives ved at splitte feltet i flere rækker
Budget forbrugt	For hver milepæl skal det angives, hvor stor en del af budgettet, der er forbrugt

3.2.2 Forretningsmilepæle (benyt én række for hver milepæl)

#	Her anføres et nummer, der skal bruges som reference til forretningsmilepælen. Der skal benyttes en fortløbende nummerering (dvs. start med 1, 2, 3, etc.)
Forretningsmilepæl	Her angives navnet på forretningsmilepælen. Forretningsmilepælene er de konkrete forandringer, som danner forudsætning for de gevinster (forretningsmæssige værdiskabelser – både økonomiske og kvalitative), som projektet skal resultere i. Navnet skal være kort og præcist og beskrive, hvad forretningsmilepælen består i, f.eks. "fejlpå procent under 1 %", etc.
Forventet dato	Her angives den forventede dato for forretningsmilepælen, f.eks. januar 2014
Gevinster ved milepæl	Her angives de gevinster (forretningsmæssige værdiskabelser), som forretningsmilepælen resulterer i, f.eks. frigørelse af 20 årsværk, besparelser på DKK 1 million per år på indkøb, etc. Der kan godt være flere gevinster per projektleverancemilepæl, hvilket angives ved at splitte feltet i flere rækker
KPI der skal måles ved milepæl	For hver milepæl skal det angives, hvilke KPI'er (de nøgletal, der kvantificerer målopfølgelsen) der er relateret til milepælen, dvs. hvad der skal måles for at afgøre om forretningsmilepælen er nået (gevinsten er realiseret). Eksempler på KPI'er er: Lønomsætning, omkostninger til materialer, omkostninger til eksterne services, antal fejl per kunde, behandlingstid per sag, etc.

3.3 KPI'er

KPI	Her angives KPI'en, der skal måles. Navnet (beskrivelsen) på KPI'en skal stemme overens med navnene i tabellen i afsnittet før (3.2.2 Milepæle), i feltet "KPI", der skal måles ved milepæl". Der anvendes én tabel per KPI
Hvorfor måles?	Her angives, hvorfor den pågældende KPI måles, f.eks. opfølgning på realisering af forventede besparelser på indkøb, etc.
Hvordan måles?	Her angives, hvordan den pågældende KPI måles, f.eks. hvorfra data skal trækkes, hvorledes data skal behandles, hvilket system der skal anvendes, etc.
Hvem er ansvarlig for måling?	Her angives, hvilken funktion eller person der er ansvarlig for at udføre selve målingen, f.eks. personalechefen, indkøbschefen, etc.
Forventet målingsdato	Her angives den forventede dato for måling af KPI'en, f.eks. januar 2014
Forventet værdiinterval for måling	Her angives det værdiinterval, som målingen skal ligge inden for, for at gevinsten betragtes som realiseret. Værdiintervallet skal være direkte relateret til den angivne KPI, og den forventede gevinst ved opfyldelse af KPI'en. Et eksempel på et værdiinterval kan være "mellem 20.000 og 22.000 rapporterede timer på aktivitet x svarende til en årlig reduktion på mellem 10 og 11 årsværk"
Måling	Her angives måleresultatet, når målingen er gennemført
Handlingsplan i fald målingen ligger udenfor forventet interval	Her angives, hvorledes der skal reageres og hvilke aktiviteter der skal udføres, hvis målingen ligger uden for det forventede interval
Ansvarlig for handling	Her angives navn og instans på den person, der er ansvarlig for at gennemføre handlingsplanen, i fald målingen ligger udenfor det forventede interval

4 Ejerskab

Formålet med en redegørelse for ejerskab omkring løsningen er at skabe klarhed omkring ansvar for og beslutningskompetence omkring løsningen eller dele heraf.

4.1 Projektejer og projektleder

Business casens ejer og overordnet ansvarlig for dens udarbejdelse og opdatering	<p>Her angives den person, som tænkes at være projektejer for den foreslåede løsning. Der angives også, hvilken instans denne person tilhører.</p> <p>Denne person skal påtage sig at være overordnet ansvarlig for, at business casen udarbejdes og opdateres. Dette kan f.eks. ske ved at inddrage projektlederen og andre interessenter</p>
Intern projektleder	<p>Her angives navnet på en person, som tilhører samme instans som projektejeren og som kan agere som formel projektleder for denne instans.</p> <p>I det tilfælde, hvor projektet benytter en projektleder eksternt til projektejerens organisation (f.eks. en projektleder fra et konsulentfirma), vil den interne projektleder ikke stå for det daglige projektarbejde men mere skulle agere som en intern repræsentant for projektet</p>

4.2 Leverandører

Leverandør	<p>Her angives navnet på en leverandør til projektet. En leverandør kan f.eks. være en intern projektgruppe, et eksternt konsulentfirma, eller en software-leverandør.</p> <p>Leverandøren bidrager med væsentlige dele nødvendige for løsningens realisering. Dette kan inkludere f.eks. dele af designet eller driften.</p> <p>Hvis en leverandørs navn ikke kendes, skal man benytte en sigende tekst. Dette kan f.eks. være, når man blot ved at en eksternt leverandør skal vælges, og dette kan angives som "Eksternt leverandør forventet"</p>
Faser i hvilke leverandør er involveret	Her angives, i hvilket faser leverandøren er involveret. Navnet på faserne kan komme fra den benyttede projektmetode eller gængse navne som analyse, design, udvikling, test, iværksættelse og drift
Hovedansvarsområder og/eller nøgleleveranceansvar	Her angives, hvilket hovedansvar og/eller hvilke hovedleverancer leverandøren har

4.3 Opfølgning på forretningsmilepæle

Milepæl	Her angives navnet på en milepæl. Hvert navn fra tabellen i afsnit 3.2.2 bør optræde i denne tabel
Ansvarlig for at milepæl nås	Her angives navnet på den person, der er ansvarlig for at følge op på forretningsmilepælen og sikre at den nås

4.4 Sponsorer

Der skal benyttes én række per sponsor og år.

Sponsor	Her angives navnet på en sponsor, der vil være forpligtet til at dække budgettet
År	Her angives, hvilket kalenderår sponsorens budget gælder
Finansieringsomkostninger i DKK	Her angives det beløb til dækning af projektets finansieringsomkostninger, som sponsoren skal dække
Renteudgifter til finansiering	Her angives det beløb til dækning af projektets renteudgifter, som sponsoren skal dække
Ressourcer i årsværk	Her angives, hvor mange årsværk sponsoren skal dække. Der angives i parentes, hvor mange DKK et årsværk antages at koste
Driftsudgifter i DKK	Her angives et beløb til dækning af driftsudgifter, som sponsoren skal dække
Andet	Her angives eventuelle andre udgifter/omkostninger, sponsoren skal dække, og der anføres kort, hvad beløbet tænkes brugt til

4.5 Godkendelse

Der skal benyttes én række per godkender.

Rolle	Her angives den rolle, godkenderen spiller. Dette kan f.eks. være styregruppeformand, styregruppemedlem eller sponsor
Navn og instans	Her angives godkenderens navn og organisatorisk tilhørsforhold (f.eks. instansnavn). Kun en person, der har den nødvendige autoritet omkring godkendelse af business casen, kan nævnes. Alle personer, der er nødvendige for business casens godkendelse, skal listes i denne tabel
Stilling	Her angives personens stilling
Dato	Her angives dato for denne persons godkendelse af business casen. Hvis personen ikke har godkendt business casen, lades feltet stå tomt
Godkendt ved underskrift	(På en trykt kopi af business casen) Her underskriver personen ved sin godkendelse af business casen

Bilag

Bilagsoversigt

Bilagstitel	Her angives vedlagte bilagstitler. Dette kan f.eks. være et regneark (med detaljer omkring økonomiske beregninger) eller en projektplan. Bilagene skal være fortløbende nummererede
Afsnit i denne business case som bilaget hører til	Her angives, hvilket afsnit i business casen bilaget hører til. Der må ikke vedlægges bilag, der ikke eksplicit understøtter eller bruges i et af business casens afsnit
Bemærkninger	Her angives eventuelle bemærkninger omkring bilaget

Ordforklaringer

ASP = Application Service Provider (udbyder af it-ydelser og services, via netværk)

BI = Business Intelligence (system til at opsamle, lagre og levere konsolideret forretningsviden, til brug for ledelsesbeslutninger)

DAS = Direct Attached Storage (Direkte forbundet lagring medie, f.eks. en intern harddisk eller USB diskstation)

EPJ = Elektronisk patientjournal

ESB = Enterprise Service Bus (Software baseret kommunikationsinfrastruktur hvorigennem applikationer kan kalde eller udbyde services)

ESDH = Elektronisk sags- og dokumenthåndtering

IRR = Projektets interne rente i procent

KPI = Key Performance Indicator (de nøgletal der kvantificerer målopfyldelsen)

NAS = Network Attached Storage (Lagringsmedie, der kan nås via netværk)

Nettopengestrømmen = De resulterende omkostninger eller indtægter i de enkelte år

NPV = Nutidsværdien

PID = Projektinitieringsdokument

PRINCE2 = International projektstyringsmetode

Projektleverancemilepæl = Milepæl relateret til projektprocessen, f.eks. gennemført systemtest, idriftsættelse af system, etc.

SAN = Storage Area Network (Distribueret lagringsmedie, der kan nås via netværk)

SLA = Service Level Agreement (Aftale om indhold og kvalitet af udbudt service)