

Værktøj til værdiestimering

Vejledning

Ver. 1.2

April 2005

April 2005

Henvendelse vedrørende publikationen kan ske til:

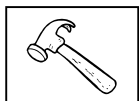
Projekt Digital Forvaltning
Den Digitale Taskforce
Christiansborg Slotsplads 1
1218 København K
Telefon: 3395 1555
Telefax: 3395 1588
Email: tforce@tforce.dk

Forord

I det følgende gives en vejledning til projektledere og budgetmedarbejdere i den offentlige sektor, som skal vurdere/budgettere omkostninger og gevinster forbundet med gennemførelsen af digitaliseringsprojekter. Der er knyttet et Excel-regneark til vejledningen. Regnearket – ”Værktøj til værdiestimering” – udgør en standardramme for udarbejdelsen af ”business cases”, og det giver en systematik og et overblik over de informationer, som skal bruges for at kunne vurdere et ”digitaliseringspotentiale”.

Værktøj og vejledning er udviklet i et samarbejde mellem Deloitte & Touche Business Consulting og Den Digitale Taskforce. Værktøjet stilles frit til rådighed for offentlige organisationer i forbindelse med digitaliseringsprojekter. Beregninger og resultater genereret ved brug af værktøjet er den anvendende organisations ejendom og ansvar.

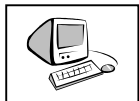
Værktøj til værdiestimering omfatter 6-trin med tilhørende undertrin. Man orienterer sig i vejledningen ud fra trinnumre. For at lette overblikket i vejledningen, opereres inden for de enkelte trin og undertrin med en opdeling af vejledningsteksten i tre kategorier – hver med sit piktogram:



Dette piktogram forekommer, hvor der gives meget værktøjs- og feltspecifik vejledning. Det gælder typisk for de indledende beskrivelser til hvert undertrin.



Dette piktogram forekommer, hvor man kan læse videre og få en bredere og mere uddybende vejledning i relation til de enkelte trin og undertrin i værktøjet.



Dette piktogram forekommer, når der på baggrund af tidligere indtastede oplysninger sker automatisk udfyldelse af et trin eller undertrin.

Der er udarbejdet en ”pixi-version” af vejledningen, som kun indeholder trin- og feltspecifikke oplysninger (svarende til hammeren) samt oplysninger i relation til de automatisk udfyldte felter (svarende til computeren). Pixi-vejledningen giver dermed en målrettet vejledning for den, der er fortrolig med udarbejdelse af business cases.

Indholdsfortegnelse

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 0.1 Business cases og digital forvaltning | 6 |
| 0.2 Om brugen af værktøj og vejledning..... | 7 |
| 0.3 Om besparelsetyper og omkostningsopgørelse..... | 10 |
| 0.4 Fokus og grundregler | 12 |
| 1.0 Trin 1: Projektprofil | 15 |
| 1.1 Projektoplysninger..... | 15 |
| 1.2 Problemformulering | 15 |
| 1.3 Mål og formål med det foreslåede projekt..... | 15 |
| 1.4 Finansieringskilder | 16 |
| 1.5 Eventuelle risici/hindringer for succes | 16 |
| 2.0 Trin 2: Forudsætninger | 17 |
| 2.1 Diskonteringsfaktor | 17 |
| 2.2 Baggrundsinformation vedr. løn- og personaleudgifter | 18 |
| 3.0 Trin 3: Processer og omkostningsstruktur | 19 |
| 3.1 Beskrivelse af den nuværende proces/ydelse..... | 19 |
| 3.2 Beskrivelse af eventuelt tilkomne trin | 25 |
| 3.3 Brugerprofil | 25 |
| 3.4 Estimeret adoptionsrate..... | 25 |
| 3.5 Vægtet adoptionsrate | 27 |
| 3.6 Digitaliseringsfaktor..... | 27 |
| 3.7 Omkostningsreduktionsfaktor..... | 27 |
| 3.8 Årlige omkostninger før digital forvaltning | 27 |
| 3.9 Tilkomne årlige omkostninger efter digitalisering | 34 |
| 3.10 Besparelser på eksisterende driftsudgifter ved digitalisering | 35 |
| 3.11 Overblik over servicekanaler..... | 35 |
| 3.12 Mængdegrundlag..... | 36 |
| 4.0 Trin 4: Projektomkostninger | 37 |
| 4.1 Projektomkostninger (vedr. udvikling og implementering af teknisk løsning samt drift af ny løsning)..... | 38 |
| 4.2 Slutbruger-omkostninger (oplæring og træning af slutbrugere)..... | 40 |
| 5.0 Trin 5: Overblik over gevinster | 41 |
| 5.1 Besparelser på eksisterende udgifter ved digitalisering | 41 |
| 5.2 Andre økonomiske effekter internt | 41 |
| 5.3 Afledte gevinster/effekter eksternt..... | 45 |
| 5.4 Økonomiske gevinster for borger og virksomheder | 46 |
| 5.5 Øvrige gevinster for borgere og virksomheder | 46 |
| 6.0 Trin 6: Samlet overblik | 47 |
| 6.1 Projektbeskrivelse - resumé..... | 47 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2 Værdiberegning..... | 47 |
| 6.3 Samlede gevinster – resumé | 48 |
| 6.4 Projektomkostninger – resumé..... | 48 |
| 6.5 Overblik over gevinster for borgere/virksomheder – resumé | 48 |
| Bilag 1: Årsværksnorm | 49 |
| Bilag 2: Gode råd om praktisk anvendelse af Værktøj til værdiestimering | 50 |

0.1 Business cases og digital forvaltning



Projekt Digital Forvaltnings vision for den digitale forvaltning i Danmark er, at digitale teknologier systematisk anvendes til at nytænke og forandre organisationer og arbejdsprocesser for at højne servicekvalitet og effektivitet i den offentlige sektor.

Undersøgelser viser, at der er forholdsvis få offentlige institutioner, der arbejder systematisk med effektiviseringssiden af denne vision. Mange offentlige digitaliseringsprojekter iværksættes, uden der forinden og løbende foretages en systematisk opgørelse af forventningerne til såvel projektets økonomiske fordele som dets omkostninger.

Men hvorfor egentlig beskæftige sig med systematiske opgørelser af de økonomiske fordele og omkostninger ved digitaliseringsprojekter? Tre hovedgrunde skal fremhæves.

For det første vil det normalt være en nødvendig forudsætning for – på et givet tidspunkt, når et projekt er gennemført – at høste effektiviseringsgevinster, at der allerede inden projektet iværksættes er skabt en begrundet forventning om størrelsen af de mulige gevinster. Skabes der ikke viden om besparelspotentialet størrelse, og vurderes det ikke, hvori potentialet ligger, bliver det vanskeligt for ledelsen at indhente en eventuel gevinst, når projektet er gennemført.

For det andet kan det ofte være en forudsætning for, at et projekt overhovedet kan igangsættes, at det kan sandsynliggøres, at projektet over en – ofte kortere – årrække kan finansiere sig selv gennem besparelser, der samlet set er større end projektinvesteringen. Det kan i visse tilfælde helt enkelt være den eneste måde at finde finansiering på.

Endelig er der for det tredje behov for balancerede prioriteringskriterier, når projekter skal beslattes. Hvis ikke de økonomiske potentialer for den investerende myndighed vurderes, er der en risiko for, at fortrinsvis projekter, som giver serviceforbedringer, iværksættes. Og selv i de tilfælde, hvor formålet med et projekt netop er bedre service, kan der være behov for at sammenligne alternative projektforslag. Det bør altid undersøges, hvilket projekt/scenarium, der giver mest for pengene, ligesom det bør kunne dokumenteres, hvad tilvejebringelsen af en given service koster.

Kort og godt er en systematisk opgørelse af de økonomiske fordele og omkostninger ved digitaliseringsprojekter en del af det at skabe et kvalificeret beslutningsgrundlag. Formålet med denne vejledning (og ledsagende værktøj – se afsnit 0.2) er at understøtte denne type opgørelser – i vejledningen kaldet ”business cases” – i den offentlige sektor. Brugen af det engelske udtryk business case bidrager til at understrege interessen for, om et påtænkt projekt har et økonomisk rationale – ”at der er en business case”.

Foruden en opgørelse af såvel de økonomiske gevinstmuligheder som projektomkostningerne, bygger udarbejdelsen af en business case på det hovedprincip, at der foretages en "nu/efter" analyse. Det vil sige, at besparelsesmulighederne opgøres ud fra en analyse af, hvilke af myndighedens udgifter ved at levere en given service/ydelse i dag, der forventes at falde bort, når digitaliseringsprojektet er gennemført. Modsvarende opgøres projektomkostningssiden ved at se på de IT- og organisationsomkostninger, som forventes at måtte komme til som følge af projektet – det være sig i form af f.eks. projektinvesteringen og/eller højere IT-driftsomkostninger.

Det følger af business case-metoden, at det er forbundet med skøn og vurderinger at foretage de krævede opgørelser. Selvom arbejdet med business cases derfor ikke er en eksakt videnskab, er en systematisk og velbegrundet vurdering af gevinster og omkostninger dog altid at foretrække frem for ingen vurderingen.

Inden man giver sig i kast med at udarbejde en business case er der nogle spørgsmål man bør stille sig selv:

- Er vi parate til at vide, om og hvordan et projekt giver muligheder for besparelser?
- Er vi parate til at drage konsekvenserne af eventuelle besparelsesmuligheder? (f.eks. fritstille medarbejdere)
- Er vi parate til at håndtere viden om, at et muligt projekt ikke er rentabelt?
- Er vi parate til at kende omkostningerne ved de processer, vi har i dag?

Hvis svaret er "nej" til disse spørgsmål, er man måske ikke klar til at bruge det værktøj, som hører til nærværende vejledning. Hvis svaret derimod er "ja", tilbyder værktøj og vejledning en ramme for arbejdet med business casen som sikrer, at man kommer rundt om de spørgsmål og elementer, som skal til for at skabe et økonomisk beslutningsgrundlag vedrørende mulige digitaliseringsprojekter.

0.2 Om brugen af værktøj og vejledning



I det følgende gives en vejledning til projektledere og budgetmedarbejdere i den offentlige sektor, som skal vurdere/budgettere omkostninger og gevinster forbundet med gennemførelsen af digitaliseringsprojekter. Der er knyttet et Excel-regneark til vejledningen. Regnearket – "Værktøj til værdiestimering" – udgør en standardramme for udarbejdelsen af business cases, og det giver en systematik og et overblik over de informationer, som skal bruges for at kunne vurdere "digitaliseringspotentialet".

Værktøjet kan eksempelvis anvendes i forbindelse med større digitaliseringsinitiativer, der f.eks. omfatter udarbejdelse af et egentligt projektkatalog. I denne sammenhæng kan værktøjet medvirke til at sikre overblik over projektporteføljen samt at projekterne vurderes ud fra samme, fælles ramme. Udvalgte dele af værktøjet kan i denne sammenhæng anvendes som beslutningsoplæg til relevante ledelsesfora.

Som udgangspunkt skal en business case udarbejdes før et projekt besluttet. I visse tilfælde kan det at gennemføre et digitaliseringsprojekt dog være en bunden opgave (f.eks. med henblik på at implementere ny lovgivning). I disse situationer bør business casen laves så tidligt som muligt i forløbet. Vejledningen og værktøjet er udarbejdet med sigte på at understøtte udarbejdelsen af business cases forinden eller forholdsvist tidligt i et projektforsløb – på et tidspunkt, hvor det fastlægges om, hvilket og i givet fald hvordan et projekt skal gennemføres. Der er naturligvis en grænse for, hvor langt ned i detaljen man kan og skal komme på et tidligt stadium, men det er vigtigt allerede i forbindelse med de første beslutninger om et digitaliseringsprojekt at have skabt sig et billede af projektets forretningsmæssige effekter.

Der bør dog arbejdes med en business case igennem hele forløbet af et digitaliseringsprojekt. Beregninger af potentialer og omkostninger justeres i takt med, at der i projektforsløbet opnås en mere præcis viden om besparelsesmuligheder og omkostninger forbundet med projektet. Vidensniveauet i den beslutningsforberedende fase er altid mindre end længere inde i forløbet. Forudsætningerne for projektet kan derfor vise sig anderledes i løbet af projektet. Det er følgelig vigtigt løbende at følge op og korrigere beregninger, når mere præcise oplysninger foreligger. Der bør således arbejdes aktivt med forudsætningerne for business casen. Dels med at dokumentere dem, så det kan begrundes, hvis projektet falder anderledes ud end forudset. Dels skal der arbejdes med at sikre forudsætningernes opfyldelse, så det digitaliseringspotentiale, der i den initiale business case beregnes, i den sidste ende kan realiseres.

Værktøj til værdiestimering er udviklet i et samarbejde mellem Deloitte & Touche Business Consulting og Den Digitale Taskforce. Værktøjet stilles frit til rådighed for offentlige organisationer i forbindelse med digitaliseringsprojekter. Beregninger og resultater genereret ved brug af værktøjet er den anvendende organisations ejendom og ansvar.

Værktøj til værdiestimering omfatter en enkel 6-trins proces, som assisterer projektledere i indsamlingen af nøgleinformation til brug for vurdering af økonomisk rentabilitet (se tabel 1 nedenfor). Målet er, at denne vurdering kan anvendes, som grundlag for beslutning om i gang- eller fortsættelse af projektet.

Tabel 1: Informationer indsamlet for trin 1-6 i Værktøj til værdiestimering

| | |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trin 1 | Projektprofil: Omfatter kontaktinformation, formål og mål, eventuelle risici og forslag til finansieringskilder for projektet. Dette trin giver den nødvendige baggrundsinformation, der beskriver projektet. |
| Trin 2 | Forudsætninger: Lister de væsentligste forudsætninger for digitaliseringen (diskonteringsfaktor og personaleudgifter). |
| Trin 3 | Proces- og omkostningsbeskrivelse: Omfatter en beskrivelse af de nuværende proces-trin, brugerprofil, overblik over servicekanaler, identifikation af udvalgte nøgletal samt beskrivelse af ønsket, fremtidig proces. |
| Trin 4 | Projektomkostninger: Identificerer omkostninger forbundet med udvikling, implementering og drift af ny digital løsning. |
| Trin 5 | Overblik over gevinster: En beregning af de totale potentielle gevinster for myndigheden med en nøje beskrivelse heraf. Identifikation og beskrivelse af økonomiske og ikke-økonomiske gevinster for brugere og virksomheder. |
| Trin 6 | Samlet overblik: Økonomisk 'regnemaskine', der måler de estimerede driftsomkostninger op imod de forventede besparelser over en angiven tidsperiode (nutidsværdi). Opsamler desuden ikke-økonomiske gevinster. |

Der stilles i visse tilfælde betydelige krav til indsamling af de informationer, som skal bruges til at udarbejde en business case. Arbejdet med at indsamle de bagvedliggende informationer, herunder at foretage mellemregninger mv., vil i varierende omfang skulle organiseres uden for Værktøj til værdiestimering. Men værktøjet "efterspørger" de relevante informationer, og fungerer på den måde både som huskeliste og som en ramme inden for hvilken, business casen kan opgøres.

Nærværende vejledning supplerer værktøjet – herunder også med hensyn til det arbejde, der organiseres uden for værktøjet – med henblik på at fremskaffe de for business casen nødvendige informationer. Vejledningen er struktureret efter de 6 trin i værktøjet. Det vil sige, at vejledningens afsnit 1 omhandler forhold vedr. trin 1 i Værktøj til værdiestimering og så fremdeles. Nærværende afsnit i vejledningen samt det forgående og de to efterfølgende – som alle giver helt overordnede informationer om udarbejdelsen af business cases – er nummeret 0.1-0.3 for at sikre, at vejledningens nummerering i øvrigt følger værktøjets.

Hvert af afsnittene 1-6 indledes med vejledning og informationer, der gælder generelt for det pågældende trin i Værktøj til værdiestimering. Inden for hvert trin i værktøjet er der en række undertrin, og i vejledningen vil der tilsvarende være et underafsnit, hvor vejledning om det specifikke punkt gives. I nogle få tilfælde vil der være henvist til specifikke kolonner eller rækker (i regnearket) i det enkelte trin. Vejledningen er tilsvarende underopdelt.

Selvom vejledningen følger værktøjet, skal to bemærkninger gøres. Dels er den forsøgt skrevet, så den i videst mulige omfang kan læses uden at værktøjet ønskes benyttet som ramme for udarbejdelsen af en specifik business case. Dels vil der i vejledningen enkelte

steder være forholdsvis lange tekstpassager, som relaterer sig til et bestemt trin eller undertrin i værktøjet. I disse tilfælde kan det – for at sikre orienteringen – være en fordel at referere tilbage til afsnits-/trinoverskriften for at fastholde, hvilke dele af business casen, der opgøres under det pågældende punkt.

0.3 Om besparellestyper og omkostningsopgørelse



Med hensyn til gevinstsiden af business casen skal man være opmærksom på, at det kan være muligt at realisere en række forskellige typer af besparelser, når man digitaliserer.

Man bør derfor i alle projekter starte med at overveje hvilke besparellestyper, der vil være mulighed for at realisere. Dels for at få det fulde digitaliseringspotentiale belyst. Dels for at minimere kompleksiteten af business casen i de tilfælde, hvor man med det samme kan konstatere, at en bestemt type besparelsepotentiale ikke vil optræde. I disse tilfælde kan arbejdet målrettes de besparelsemuligheder, som faktisk optræder.

Digitaliseringsprojekter bør generelt sigte på via IT at optimere offentlige arbejdsprocesser, herunder ved at eliminere, simplificere, automatisere eller integrere delprocesser og sagskridt. Væsentlige besparelsemuligheder knytter sig derfor ofte til en reduktion af de udgifter, som er forbundet med processerne bag frembringelsen af en given offentlig service eller ydelse. Det kan være besparelser på løn eller øvrige "produktionsfaktorer" som frimærker, husleje, diverse undersøgelser mv. I Værktøj til værdiestimering analyseres disse besparelsemuligheder i trin 3, som bl.a. omfatter en beskrivelse af procestrin, omkostninger samt identifikation af udvalgte nøgletal.

I visse digitaliseringsprojekter optræder en anden type af besparelser, som knytter sig til den mængde af ydelser, som myndigheden producerer. Digitaliseringsprojekter kan efter omstændighederne nemlig føre til, at myndigheden efter indførelsen af den digitale løsning skal producere færre ydelser – f.eks. fordi borgere og virksomheder efterspørger færre ydelser og/eller behovet bliver mindre. Et eksempel kunne være indførelsen af et system, som bidrager til at mindske antallet af ubegrundede ansøgninger om en given service. Færre ansøgninger vil her føre til færre afgørelser (i form af afslag), hvilket vil give en besparelse for myndigheden. Her ligger gevinsten ikke i besparelser gennem en billigere produktion af afgørelser, men simpelthen i at der skal produceres færre afgørelser. Denne "output-relaterede" besparelestype opgøres i trin 5 i Værktøj til værdiestimering.

Selvom der ikke – som afsnit 5 i vejledningen viser – kan gives nogen enkel metode for opgørelsen af denne gevinsttype, er det vigtigt, at der forsøges givet et kvalificeret estimat på potentialet. I visse tilfældet kan potentialet nemlig være afgørende for projektet.

Foruden at supplere gevinstbilledet, som det tager sig ud for den investerende myndighed, omfatter trin 5 en identifikation og beskrivelse af såvel økonomiske som ikke-økonomiske gevinster for brugere og virksomheder, ligesom trinnet giver rum for at beskrive kvantificer-

bare gevinster, der tilfalder andre end den myndighed, som er projektejer. Det er vigtigt også at beskrive de gevinster, som måtte tilfalde andre myndigheder end den investerende myndighed selv. Såfremt der for andre myndigheder er store gevinster forbundet med et projekt, kan det være relevant at indgå i en nærmere dialog med disse myndigheder om såvel udformning som finansiering af projektet.

Opgørelsen af omkostningerne forbundet med at gennemføre et påtænkt projekt foretages i trin 4 i Værktøj til værdiestimering. På trinnet opgøres dels IT-initierede investeringer og nye IT-driftsomkostninger forbundet med projektet. Dels opgøres projektrelaterede organisationsomkostninger knyttet til slutbrugeruddannelse, oplæring mv. Det bemærkes med hensyn til opgørelsen af de IT-initierede projektomkostninger, at Den Digitale Taskforce i samarbejde med IT-konsulentfirmaet Gartner har udarbejdet en specifik vejledning og et hertil specifikt hørende værktøj, som understøtter opgørelser af disse IT-omkostninger. Dette IT-omkostningsværktøj kan bruges til at organisere indsamlingen af de IT-relaterede informationer, som efterspørges i trin 4. Informationerne vil umiddelbart kunne overføres til trin 4. I vejledningens afsnit 4 beskrives sammenhængen nærmere. Endelig bemærkes vedr. omkostningerne, at der ikke altid kan sættes lighedstegn mellem projektomkostninger og bevillingsbehov, jf. vejledningens afsnit 4.0. Fokus i business cases ligger på omkostninger.

Ikke sjældent tager digitaliseringsprojekter direkte sigte på offentlige processer og ydelser, der involverer flere end en myndighed. I disse situationer skal der udarbejdes en business case for hver af de involverede myndigheder. Rent praktisk må Værktøj til værdiestimering udfyldes separat for hver myndighed. Man skal i den forbindelse være opmærksom på, at en omkostning eller gevinst kun tælles med én gang. Resultaterne af hver business case kan sammenstilles til sidst.

Der vil tilsvarende være brug for at udfylde flere udgaver af Værktøj til værdiestimering, hvis alternative scenarier eller projektudformninger skal vurderes.

Boks 1: Begreber benyttet i vejledningen og Værktøj til værdiestimering

Der benyttes en række begreber i værktøj og vejledning, som er nyttige at kende:

- **Samlede, eksisterende proces:** Samlebetegnelse for de eksisterende sagsskridt, der berøres ved gennemførelsen af et påtænkt digitaliseringsprojekt. Eksempel: Sagsbehandling af arbejdsskadesager.
- **Sagsskridt:** Betegner de del-procestrin, der udgør den samlede, eksisterende proces. Den samlede, eksisterende proces kan altså detaljeres i en række sagsskridt: Eksempel: Modtagelse af arbejdsskadeanmeldelse.
- **Procesrelaterede besparelser:** Betegnelse for de besparelser, som digitaliseringsprojektet kan føre til ved at skabe billigere processer/sagsskridt. Eksempel: Besparelser som følger af digital frem for papirbaseret modtagelse af arbejdsskadeanmeldelse.
- **Outputbesparelser:** Betegnelse for besparelser, som følger, hvis et digitaliseringsprojekt fører til, at der skal produceres færre ydelser (=mindre output). Eksempel: Besparelser som følger af, at der skal træffes færre arbejdsskadeafgørelser – f.eks. fordi et digitalt anmeldelsessystem fører til, at der anmeldes færre arbejdsskader, der alligevel ender med afslag.
- **IT-projektomkostningerne (inkl. drift):** Alle IT-relaterede projektomkostninger, som initieres af det påtænkte digitaliseringsprojekt, inkl. hardware, software, medarbejderomkostninger for IT-personalet, superbrugere, ekstern bistand mv. – men ikke slutbrugeruddannelse mv.
- **Slutbruger-omkostninger:** Omkostninger forbundet med at opruste organisation og medarbejdere til at benytte de løsninger, som et påtænkt digitaliseringsprojekt fører til. Omkostningerne følger af IT-investeringen, men er ikke direkte knyttet til IT-løsningens tekniske implementering.

0.4 Fokus og grundregler



Som det fremgår oven for, er der i et vist omfang mulighed for i trin 5 af Værktøj til værdiestimering at beskrive de gevinster og fordele, som et muligt projekt giver borgere, virksomheder eller samfundet som sådan. Hovedfokus i Værktøj til værdiestimering er imidlertid de økonomiske gevinster og omkostninger, som er forbundet med at gennemføre et digitaliseringsprojekt for den eller de myndighed(-er), som skal investere i projektet.

Det falder uden for værktøjets ramme at give en nærmere beskrivelse af større politiske, strategiske eller kvalitative gevinster, der måtte være forbundet med projektet. Det skyldes ikke, at sådanne potentialer er uinteressante. Begrundelsen er derimod, at offentlige myndigheder traditionelt er gode til at beskrive netop disse potentialer, mens der er mindre viden om og tradition for at beskrive de mere "hårde" økonomiske potentialer ved IT- og digitaliseringsprojekter. Værktøjet og vejledningen sætter derfor ind på et punkt, hvor der er behov for en øget indsats i den offentlige sektor.

Hvis der derimod ønskes et fokus, der retter sig mod de samfundsmæssige, strategiske, IT-arkitektoniske, organisatoriske og mod eksterne interessenter, anbefales, at der i stedet benyttes PA Consulting Groups IT-lønsomhedsværktøj, som findes på www.e.gov.dk

Nedenstående retningslinier udgør et sæt af grundregler for udarbejdelse af business cases for digitaliseringsprojekter, og disse bør som udgangspunkt lægges til grund for business

casen. Retningslinierne bygger på gængse principper og god praksis i både stat og kommuner, herunder som den udtrykkes i den statslige budgetvejledning og i den økonomisk-administrative vejledning (ØAV) mv. Det bør derfor begrundes, hvis retningslinierne afviges i forbindelse med udarbejdelsen af en konkret business case.

- Værktøj til værdiestimering er opbygget til en standard-periode for business casen på 3 år, og der skelnes i værktøjet mellem investering og drift. Generelt anføres investeringsudgifter i det år, de afholdes¹. Tilsvarende anføres projektets konsekvenser for driftsudgifterne – i form af lønbesparelser mv. og/eller tilkomne IT-driftsudgifter – i år 1 til 3. Generelt udtrykker år 1 det første år efter idriftsættelse/lancering af den digitale løsning, og grundantagelsen er således, at de første konsekvenser for driftsudgifterne, herunder i form af besparelser, viser sig i dette år, hvor også hele eller dele af projektinvesteringen afholdes.
- Som hovedregel regnes der i Værktøj til værdiestimering med tre års lineær afskrivning på IT-aktiver. I visse tilfælde kan man dog argumentere for, at udvalgte IT-investeringer skal afskrives over en længere periode – det gælder f.eks. mainframe, kabling og andre centrale dele af IT-infrastrukturen, hvor erfaringen viser, at de har en levetid ud over 3 år. I disse tilfælde kan man vælge at forlænge den samlede business case.
- For at kunne sammenligne de økonomiske konsekvenser i de forskellige år må der foretages en nutidsværdiberegning, hvilket sker automatisk i trin 6 i Værktøj til værdiestimering, hvor resultatet af business casen opgøres. Forinden er det dog nødvendigt i trin 2 at fastsætte den diskonteringsfaktor, hvormed pengestrømmene skal nutidsværdiberegnes. Det anbefales at anvende en diskonteringsfaktor på 6 pct. reall. Se i øvrigt afsnit 2 i vejledningen.
- Et årsværk er som udgangspunkt 1924 brutto-timer. I udarbejdelsen af business cases skal imidlertid regnes med den "effektive" timenormering for et årsværk. Fra de 1924 bruttotimer skal trækkes ferie, feriefridage, weekend- og helligdage, kurser, fællestid, sygefravær, frokost samt et generelt fradrag for spildtid. Dermed opnås en timenormering på 1189 timer for et årsværk (se bilag 1). I øvrigt skal personale opgøres uanset ansættelsesforhold. Dette har især relevans i forhold til opgørelsen af projektinvesteringen, hvor der kan indgå såvel inhouse som ekstern, tilkøbt arbejdskraft.
- Som udgangspunkt medtages alle omkostninger, der er initieret af projektet, i opgørelsen af projektinvesteringen og efterfølgende IT-driftsudgifter. Omkostninger fordeles forholdsmæssigt. Hvis der benyttes overskudskapacitet, skal der henføres en omkostning svarende til den andel af overskudskapaciteten, som projektet lægger beslag på. Omkostninger skal medtages uanset om de repræsenterer arbejde inhouse eller eksternt

¹ Dog gælder, at alle projektomkostninger, der har været afholdt forud for idriftsættelse og lancering, afholdes i år 1 – dvs. uafhængigt af, hvor lang denne initiale projektetableringsperiode faktisk har været (se nærmere i vejledningens afsnit 4.1).

hyret arbejdskraft/konsulenter mv. Se i øvrigt afsnit 4, der endvidere refererer til den vejledning, som Den Digitale Taskforce har udarbejdet i samarbejde med Gartner om opgørelse af IT-omkostninger.

- Værktøj til værdiestimering er et standardværktøj og en model for udarbejdelse af business cases. Det betyder, at der kan være projekter, hvor der er behov for at ændre de opgørelsesmetoder og beregningslogikker, der er indbygget i værktøjet, for at udarbejde en retvisende business case. Man bør således altid konkret forholde sig til anvendelsen af værktøjet.

Med udgangspunkt i ovenstående grundregler kan udarbejdelsen af business casen begynde. Det anbefales at starte med at gå Værktøj til værdiestimering igennem for at danne sig et overblik over de informationer, som efterspørges, og som derfor skal fremfindes i forbindelse med udarbejdelsen af business casen. Foruden at dokumentere informationsbehovet bør denne proces føre til, at man begynder at reflektere over de forudsætninger, der skal lægges til grund for beregningerne. Endelig har den første gennemgang af værktøjet til formål at føre frem til en identifikation af, hvilke besparelspotentialer og projektomkostningstyper, der er aktuelle i den konkrete business case. Dermed kan det videre arbejde koncentrere sig om disse elementer.

1.0 Trin 1: Projektprofil



Ved overvejelser om iværksættelse af et digitaliseringsprojekt er det vigtigt at beskrive det påtænkte projekt ud fra nogle helt grundlæggende parametre: Problembaggrund, formål, finansieringskilder mv. Trin 1 i Værktøj til værdiestimering udgør en ramme for beskrivelsen af netop sådanne forhold. Målet er ikke en meget lang beskrivelse, men derimod en fokuseret fremstilling med vægt på de væsentligste elementer under hvert punkt.

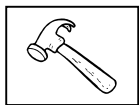
I de tilfælde, hvor et projekt allerede er beskrevet i en egentlig projektbeskrivelse eller projektidé-beskrivelse, kan der eventuelt henvises til denne. Såfremt projektbeskrivelsen ikke omfatter alle de elementer, som undertrin 1.1-1.5 omfatter, bør man supplere projektbeskrivelsen hermed.

1.1 Projektoplysninger



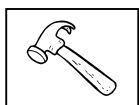
Under dette punkt gives projektoplysninger vedr. projekt navn, projektorganisation, kontaktperson og kontaktdetaljer. Det er tale om grundlæggende oplysninger, som er med til at give det fulde billede af projektet for f.eks. administrative eller politiske beslutningstagere. Oplysningerne overføres senere til det samlede overblik, som i værktøjet gives i trin 6.

1.2 Problemformulering



Her beskrives den eller de problemstillinger, som søges løst ved projektet. Ikke sjældent opleves det, at projektidéer opstår uden en klar fornemmelse af, hvilken problemstilling de tager sigte på at løse. Udgangspunktet bør være, at problemet er identificeret før løsningen udarbejdes. Derfor er det vigtigt at forholde sig til, hvilke problemer et påtænkt projekt kan være med til at løse. Det beskrives, hvorfor den nuværende opgaveløsning ikke er optimal, og hvorfor det foreslåede projekt kan bidrage til at løse opgaverne bedre.

1.3 Mål og formål med det foreslåede projekt

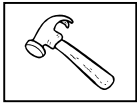


Her beskrives mål og formål med det påtænkte projekt. Målsætningerne for et digitaliseringsprojekt bør i videst mulige omfang være knyttet til prioriterede faglige mål for myndigheden – f.eks. færre sagedage, kortere sagsbehandlingstider, mere ansigt-til-ansigt tid osv. Generelt gælder, at målene så vidt muligt formuleres kvantitativt, så det kan konstateres entydigt, hvorvidt de nås.



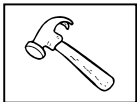
Hvis ikke der kan peges på en positiv sammenhæng mellem det påtænkte digitaliseringsprojekt og prioriterede mål for myndigheden, kan det i sig selv give grund til at overveje projektets gennemførelse. Det vil typisk også være sådan, at jo vigtigere et projekt er for indfrielsen af de centrale målsætninger for myndigheden, jo større ledelsesmæssig opmærksomhed kan det forventes at få.

1.4 Finansieringskilder



Her angives hvorledes det foreslåede projekt kan tænkes finansieret. Alle finansieringskilder medtages, herunder overvejelser om medfinansiering fra andre myndigheder, som skønnes at have fordel af projektet.

1.5 Eventuelle risici/hindringer for succes



Her beskrives de potentielle risici ved det foreslåede projekt. Der arbejdes med en opdeling af risici i organisatoriske forhold, den tekniske løsning samt i leverandør- og interessentrelationerne. Der henvises i øvrigt til Den Digitale Taskforce' risikovejledning på www.e.gov.dk, hvor der gives en grundig indføring i risikoanalyse.

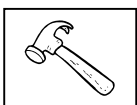
2.0 Trin 2: Forudsætninger



Generelt bidrager Værktøj til værdiestimering til at systematisere og dokumentere de forudsætninger og informationer, der lægges til grund for business casen. Det er vigtigt løbende at følge op og korrigere initiale beregninger, hvis mere præcise oplysninger modtages i løbet af projektprocessen. Der bør derfor altid arbejdes aktivt med forudsætningerne for business casen. Dels med at dokumentere dem, så det kan begrundes, hvis projektet falder anderledes ud end forudset. Dels skal der arbejdes med at sikre forudsætningernes opfyldelse, så det digitaliseringspotentiale, der i den initiale business case beregnes, i den sidste ende kan realiseres.

I trin 2 fokuseres på to grundlæggende, økonomiske og normalt stabile forudsætninger – nemlig den diskonteringsfaktor, som lægges til grund i business casen, samt de gennemsnitslønninger, som det er relevant at operere med ved beregningen af lønbesparelser. Integreret i arbejdet på andre trin skal der fastlægges trinspecifikke forudsætninger, som er sværere at bestemme end forudsætningerne i trin 2, f.eks. med hensyn til hvor mange brugere af en given løsning, der kan forventes. Disse forudsætninger kan eventuelt dokumenteres i noter i tilknytning til de respektive trin og undertrin i værktøjet (se bilag 2 for vejledning vedr. brugen af bl.a. noter i Excel).

2.1 Diskonteringsfaktor



Værdien af en krone i dag er ikke den samme som værdien af en krone om et år. For at kunne sammenligne de økonomiske konsekvenser, som et muligt projekt giver anledning til i business casens periode, må der derfor foretages en nutidsværdiberegning. I undertrin 2.1 fastlægges den faktor, hvormed pengestrømmen i perioden skal diskonteres.

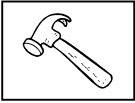
Jf. Finansministeriets vejledning i udarbejdelse af samfundsøkonomiske konsekvensvurderinger (1999), anbefales at anvende en diskonteringsfaktor på 6 pct. reall. I undertrin 2.2 er diskonteringsfaktoren derfor sat til 6 pct., men den kan varieres.



Nutidsværdiberegningen sker som en integreret del af den samlede resultatopgørelse for business casen i trin 6 i Værktøj til Værdiestimering – mens selve faktoren fastlægges i nærværende undertrin. Hvis der er store usikkerheder eller risici forbundet med gennemførelsen af et projekt og/eller de gevinster, som projektet vurderes at kunne medføre, kan der oveni den anbefalede diskonteringsfaktor lægges et "risikotillæg".

Generelt gælder, at jo højere diskonteringsfaktor, der arbejdes med i business casen, jo større krav stilles der til de besparelser, som skal genereres efter idriftsættelsen af projektet for at business casen falder positivt ud. Med andre ord udsætter man sin projektidé for en skarpere test, hvis man sætter diskonteringsfaktoren op.

2.2 Baggrundsinformation vedr. løn- og personaleudgifter



For at kunne beregne de potentielle medarbejderbesparelser, som et digitaliseringsprojekt forventes at kunne føre til, skal man kende lønniveauet for de medarbejdertyper, som besparelsesmuligheden vedrører. I undertrin 2.2 fastlægges de lønninger, som man får brug for i de senere beregninger.

Der bør i videst mulige omfang benyttes faktisk lønstatistik vedr. den eller de berørte myndigheders egne medarbejdere, når det lønrelaterede besparelspotentiale skal opgøres. I situationer, hvor det ikke er muligt, kan oplysninger om de kommunale og statslige personalekategorier findes via Det fælleskommunale løndatakontor www.f-ld.dk/lopaks henholdsvis Forhandlingsdatabasen fra Økonomistyrelsen www.oes-cs.dk/fhdb/opslag/fhdb.html

3.0 Trin 3: Processer og omkostningsstruktur



Indførelsen af digital forvaltning er i høj grad en organisatorisk udfordring, og digitaliseringsprojekter kan ofte bedre beskrives som organisationsudviklingsprojekter end som IT-projekter. I digitaliseringsprojekter fungerer IT primært som katalysator for en optimering af organisatoriske og arbejdsprocesmæssige forhold – herunder ved at bidrage til at overflødig gøre, simplificere, automatisere eller integrere delprocesser, der løber inden for eller mellem myndigheder.

Ofte knytter væsentlige besparelsemuligheder sig derfor til en reduktion af de udgifter, som er forbundet med arbejdsprocesserne bag frembringelsen af en given offentlig service eller ydelse. Det være sig besparelser på løn eller øvrige ”produktionsfaktorer” som frimærker, husleje, undersøgelser osv. I Værktøj til værdiestimering analyseres disse besparelsemuligheder i trin 3.

Der er 12 undertrin i trin 3, hvoraf nogen udfyldes automatisk. I undertrin 3.1 og 3.2 beskrives eksisterende og tilkomne processer i relation til det påtænkte digitaliseringsprojekt. Endvidere vurderes de eksisterende sagsskridt relative vægt og det påtænkte digitaliseringsprojekts udgiftsreducerende potentiale. I undertrin 3.3-3.7 identificeres en række nøgletal, der bidrager til at fastslå det samlede, procesrelaterede gevinstpotentiale i business casen. Efterfølgende ses i afsnit 3.8 og 3.9 på de eksisterende, samlede udgifter før digitalisering, hvilket er den sidste komponent i at fastslå i undertrin 3.10, hvor stor den samlede, procesrelaterede besparelsemulighed er. Endelig beskrives ”kanaler” og transaktionsmængder i undertrin 3.11 og 3.12.

Som nævnt i afsnit 0.2 opgøres besparelsemuligheder, der ikke knytter sig til mere optimale og billigere processer, i trin 5. Trin 3 fokuserer udelukkende på processer og deres omkostninger.

3.1 Beskrivelse af den nuværende proces/ydelse

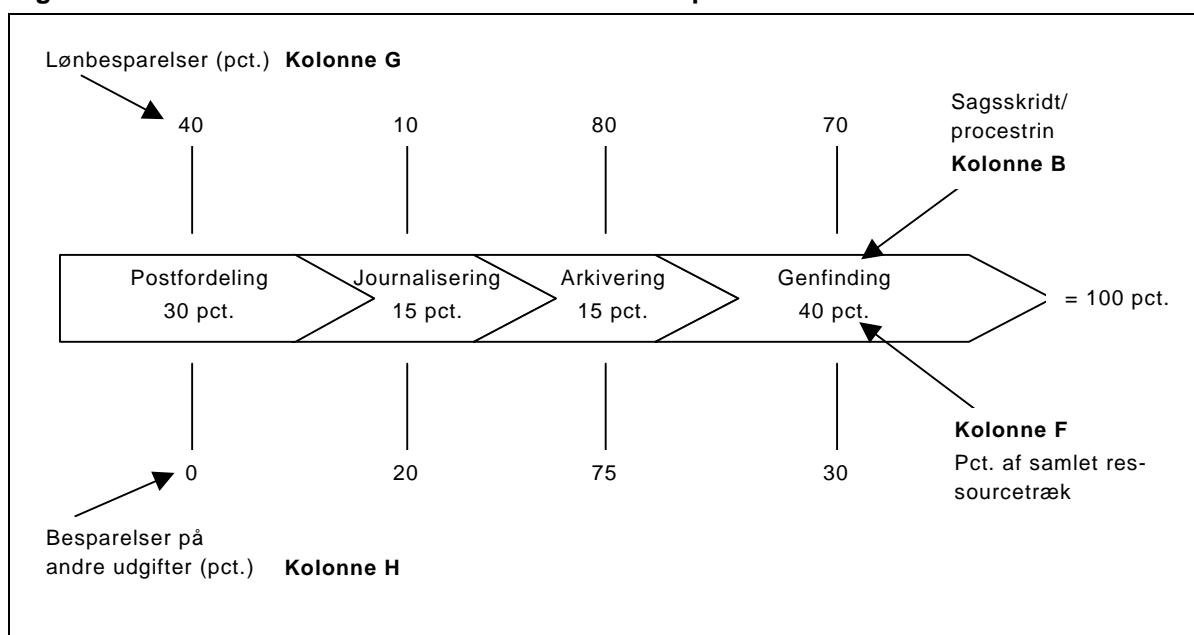


Erfaringerne viser, at det er gennem bedre processer og arbejdsgange, at digitaliseringsprojekter kan frigøre økonomisk potentiale. Det naturlige udgangspunkt for business casen er og bør derfor være en beskrivelse af de eksisterende forretningsgange – ikke en beskrivelse af IT. Gode ideer til mere hensigtsmæssige arbejdsprocesser opstår ofte ved en systematisk beskrivelse af de eksisterende. For mange myndigheder vil en sådan beskrivelse endvidere kunne give ny – og måske overraskende – viden om den eksisterende adfærd og omkostninger.

I forhold til business casens besparelæsside er der således behov for en grundig men kortfattet beskrivelse af den samlede proces – og tilhørende del-procestrin (sagsskridt) – som gennemførelsen af det påtænkte digitaliseringsprojekt er rettet imod. Derved bliver det muligt at vurdere, hvordan den nye proces adskiller sig fra den eksisterende, hvilket er kerne-disciplinen i det at opgøre det procesrelaterede besparelspotentiale i business casen.

Udgangspunktet i undertrin 3.1 i Værktøj til værdiestimering er netop en beskrivelse af den samlede, eksisterende proces og de hermed forbundne sagsskridt (del-procestrin). Desuden skal de enkelte sagsskridt relative ressourcetræk (relative vægt) opgøres, ligesom det skal vurderes, hvor stor en procentandel af udgifterne ved hvert sagsskridt, der falder bort med digitaliseringsprojektets gennemførelse. Figur 1 illustrerer elementerne i dette vigtige undertrin, hvor kolonne-henvisninger refererer til regnearket.

Figur 1: Elementerne i undertrin 3.1: ESDH-eksempel

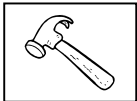


I figuren illustrerer blokpilene hvert sit sagsskridt i den samlede, eksisterende proces. Disse beskrives i kolonne B i undertrin 3.1. Hvert sagsskridt vægter forskelligt i den samlede, eksisterende proces, hvilket illustreres ved blokpilenes forskellige størrelse samt procentangivelsen inde i den enkelte pil. Vægten bestemmes af det enkelte sagsskridts relative ressourcetræk, opgjort som en andel af udgifterne ved den samlede, eksisterende proces. Vurderingen af de enkelte sagsskridts relative vægt sker i kolonne F i undertrin 3.1. Summen af vægtene skal være 100 pct.

Endelig skal der i kolonne G-H ske fastlæggelse af, hvilken procentandel af lønudgifterne og andre procesrelaterede udgifter ved hvert sagsskridt, der falder bort med digitaliseringsprojektets gennemførelse. Dette illustreres i figur 1 med procentangivelserne oven for henholdsvis neden for de enkelte blokpile og gøres ved at vurdere, hvordan de nye arbejdsgange adskiller sig fra de gamle. Det er ved i den sidste ende at tage stilling til, hvor meget udgifterne forbundet med hvert – af de vægtmæssige forskellige – sagsskridt kan nedbringes, at den samlede procesrelaterede besparelse kan opgøres.

Nedenfor gennemgås de enkelte elementer med henvisning til de kolonner, hvori de optræder i Excel-regnearket.

Kolonne B (Beskrivelse af de eksisterende procestrin/sagsskridt)



Under dette punkt beskrives de eksisterende procestrin/sagsskridt. Dette danner grundlag for senere at analysere, hvordan de nye sagsskridt adskiller sig fra de eksisterende. Hvis man ikke allerede har en klar fornemmelse heraf, hvordan de nye arbejdsgange kan struktureres, vil der i processen med at kortlægge de eksisterende arbejdsgange typisk opstå ideer hertil.

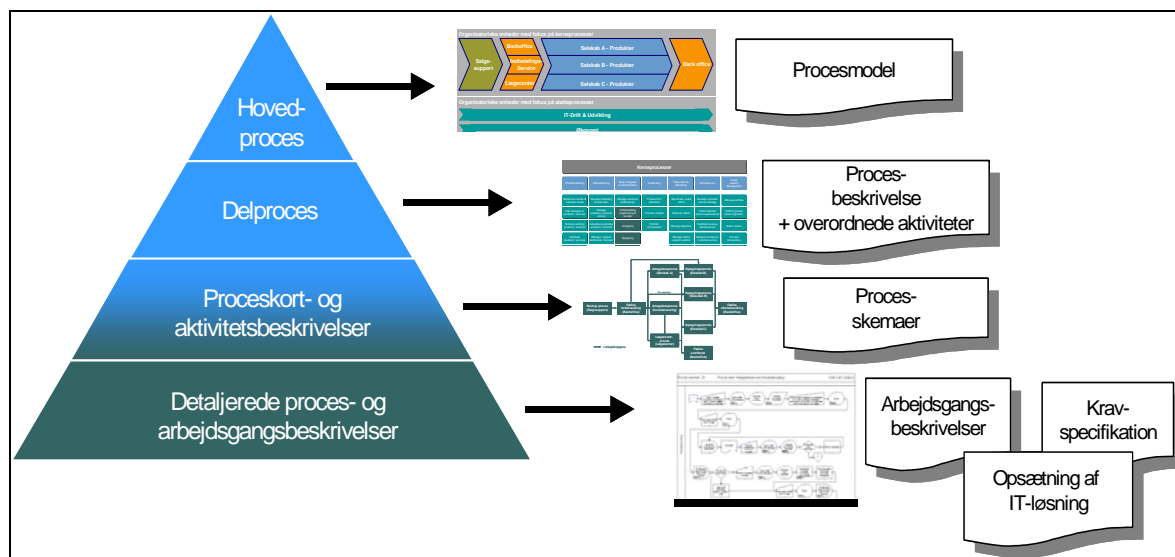


KL har udgivet en vejledning i, hvordan arbejdsgange kan analyseres og ændres og udmeldes til organisationen. Beskrivelser og værktøjer findes på KL's hjemmeside (www.kl.dk). Finansministeriet har også udgivet en vejledning i Effektive offentlige arbejdsprocesser, 1999 (www.fm.dk), som kan være til nytte. Det kan i forbindelse med arbejdsgangsanalysen være en god idé at tegne de eksisterende sagsskridt op i et diagram, inden de beskrives verbalt i Værktøj til værdiestimering.

Man skal altid inden igangsætning af arbejdsprocesanalyser nøje overveje formålet, og hvad analyserne skal anvendes til. For ikke at miste overblikket og sikre en fokuseret ressourceanvendelse er det vigtigt at overveje det rette detaljeringsniveau. Det er ved udarbejdelse af business cases i forbindelse med de indledende overvejelser om et muligt digitaliseringsprojekt, ofte ikke nødvendigt at foretage en meget detaljeret arbejdsprocesanalyse. Tværtimod risikerer man at drukne i procesanalyse, hvis man ikke foretager beskrivelsen på et relevant, overordnet niveau.

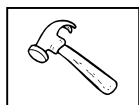
Det må bero på en konkret vurdering, hvor langt ned man skal gå, men generelt bør man starte på et forholdsvist højt niveau. Senere i et projektforsløb kan og bør business casen udbygges og detaljeres, i takt med at der opsamles konkret viden. Nedenstående figur 2 illustrerer forskellige detaljeringsniveauer for arbejdsprocesanalyse. Til brug for udarbejdelse af en indledende business case-vurdering, vil beskrivelserne i undertrin 3.1 formentlig ofte kunne befinde sig på et af de to øverste niveauer.

Figur 2: Mulige niveauer for procesafdækning og –analyse



Kilde: Deloitte & Touche Business Consulting

Kolonne F (De eksisterende sagsskridts relative ressourcetræk)



Når de eksisterende sagsskridt er beskrevet i kolonne B, skal de enkelte skridts relative ressourcetræk – i forhold til det samlede ressourcforbrug – opgøres. I første omgang vurderes sagsskridtenes relative vægt uden de absolutte omkostninger er opgjort. Denne opgørelse foretages i undertrin 3.8.



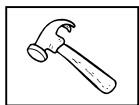
Formålet er at nå frem til en beskrivelse af de enkelte skridts vægt i den samlede proces. Pointen er, at det potentialemæssigt betyder mere at fjerne 20 pct. af udgifterne forbundet med et sagsskridt, der vægter 50 pct. i den samlede proces, end det gør helt at eliminere udgifterne forbundet med et skridt, der vægter 5 pct. i den samlede proces. I kolonne F tages stilling til sagsskridtenes relative vægt, mens det efterfølgende vurderes i kolonne G-H, hvor meget udgifterne med hvert sagsskridt kan reduceres med gennemførelsen af det påtænkte digitaliseringsprojekt.

Tidsregistrering af samtlige sagsbehandlingskridt i den eksisterende administration er én metode til at opnå viden om, hvad ressourcetrækket er på de enkelte sagsbehandlingskridt. I mange situationer kan tidsregistrering dog være arbejdstungt at gennemføre, og resultaterne er ikke altid pålidelige. Et mindre arbejdskrævende og ganske pålideligt resultat kan opnås ved at samle de mest rutinerede sagsbehandlere og få deres "ekspertvurdering" af, hvad det forholdsmæssige tidsforbrug er til hver enkelt skridt. Denne metode kan i visse situationer med fordel anvendes allerede i forbindelse med den initiale kortlægning af, hvilke sagsskridt den eksisterende proces indeholder, jf. kolonne B oven for.

Finansministeriets vejledning i Effektive offentlige arbejdsprocesser indeholder en værktøjs-samling, hvor gode råd om planlægning og afholdelse af workshops mv. kan findes.

Det absolutte tidsforbrug forbundet med hvert sagsskridt er ikke afgørende. Således anvendes vurderingerne ikke til at fastslå det samlede antal ansatte o.l. Vurderingen af de enkelte sagsskridts vægt bruges udelukkende til at få en ide om, hvor stor en andel af de samlede medarbejdere og andre ressourcer, der forholdsmæssigt er beskæftiget med et givent sagsbehandlingskridt. Den Digitale Taskforce har erfaring med, at sagsbehandlere kan estimere, hvor stor en del af den samlede tid, der anvendes på de forskellige "klumper" af sagsskridt.

Kolonne G-H (Andel af udgifter der falder bort efter digitalisering)



Digitalisering vil typisk lede til, at mange eller alle manuelle sagsbehandlingskridt kan forenkles, automatiseres eller falder helt bort. I nogle situationer vil der dog også kunne komme nye manuelle sagsskridt til. Sådanne tilkomne skridt behandles i undertrin 3.2.

Kolonne G (medarbejderudgifter)

I kolonne G vurderes hvor stor en del af medarbejderudgifterne forbundet med hvert enkelt sagsskridt, der bortfalder med gennemførelsen af det påtænkte digitaliseringsprojekt. Hvis f.eks. "fejlretning af ansøgninger" i kolonne B er specificeret som et sagsskridt i den samlede proces, og hvis det f.eks. vurderes, at medarbejderudgifterne forbundet med at fejlrette ansøgninger vil falde med 30 pct., når digitaliseringsprojektet er gennemført, indtastes 30 pct. i kolonne G ud for det pågældende sagsskridt. Tilsvarende vurderes de øvrige sagsskridt i den samlede proces.

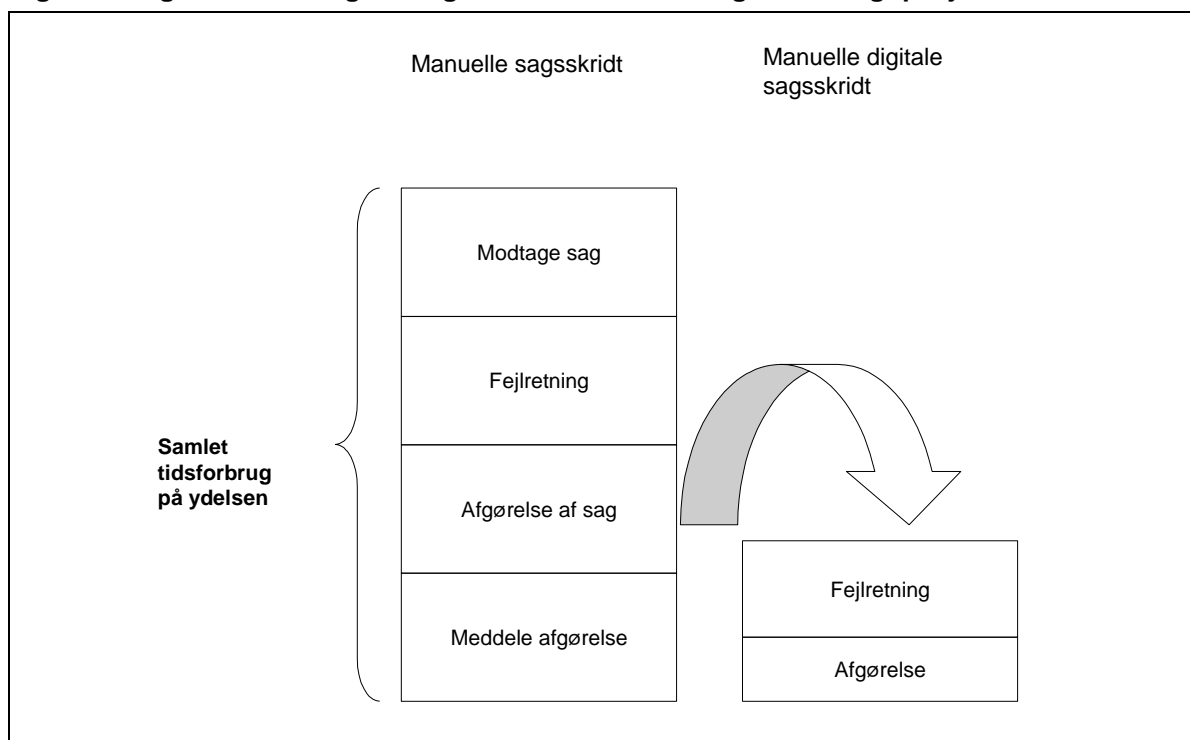
Kolonne H (øvrige driftsudgifter)

I kolonne H vurderes hvor stor en del af de øvrige driftsudgifter forbundet opgaveløsningen, der bortfalder med gennemførelsen af det påtænkte digitaliseringsprojekt. Det kan f.eks. være udgifter til porto, undersøgelser mv. Hvis det f.eks. vurderes, at øvrige driftsudgifter forbundet med fejlretning af ansøgninger vil falde med 65 pct., når digitaliseringsprojektet er gennemført, indtastes 65 pct. i kolonne H.



Hovedreglen er, at de manuelle sagsskridt efter gennemførelsen af et digitaliseringsprojekt er en delmængde af de sagsbehandlingskridt, der var, før digitaliseringen. Nedenstående figur 3 skitserer tankegangen.

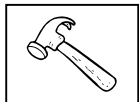
Figur 3: Sagsskridt før og efter gennemførelsen af digitaliseringsprojekt



Figur 3 viser, at en række sagsskridt falder bort efter gennemførelsen af et digitaliseringsprojekt (modtagelse af sag og meddelelse af afgørelse), mens andre sagsskridt kræver færre ressourcer (fejlretning og afgørelse). Typiske arbejdsgange, der automatiseres er f.eks. fejlretning/validering af de mest oplevede fejl, ligesom der i afgørelsesfasen vil være en række standardsager, som måske kan afgøres automatisk, mens andre fortsat vil kræve manuel behandling. Hvilke og hvor meget de enkelte sagsskridt påvirkes af den digitale løsning, må altid vurderes individuelt – fra projekt til projekt.

Med kendskab til hvilke sagsbehandlingskridt, der falder bort eller kræver færre ressourcer, kan det fremtidige ressourcetræk estimeres. Logikken er, at udgiftsreduktionen svarer til det nedlagte eller reducerede sagsbehandlingskridts andel af det samlede tidsforbrug ganget med de samlede udgifter. I Værktøj til værdiestimering opgøres dette separat for medarbejderudgifter og øvrige driftsudgifter, jf. kolonnerne G-H.

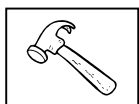
3.2 Beskrivelse af eventuelt tilkomne trin



I visse tilfælde medfører indførelsen af en ny, digitalt understøttet forretningsmodel, at der ikke bare falder sagsskridt bort men også, at der kommer nye sagsskridt til. Det gælder eksempelvis med indførelsen af Elektroniske Sags- og Dokument-Håndteringssystemer (ESDH-systemer), hvor der etableres nye scanningsfunktioner. I undertrin 3.2 specificeres sådanne tilkomne sagsskridt.

I undertrin 3.2 er der alene tale om procesbeskrivelse, der ikke tager stilling til de nye sagsskridts ressourcemæssige vægt mv. Omkostningerne forbundet med tilkomne sagsskridt beskrives i undertrin 3.9. Med hensyn til teknikker for procesbeskrivelse henvises til vejledningens afsnit 3.1.

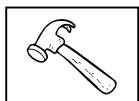
3.3 Brugerprofil



I undertrin 3.3 skal brugerne af de påtænkte digitaliseringsløsninger specificeres. Det skal ske som led i at nå frem til en vægtet anvendelsesgrad (også kaldet vægtede adoptionsrate) for, hvor anvendt den digitale løsning kan forventes at blive i de år, som business casen omfatter. Brugerprofilen i afsnit 3.3 er en ren specifikation af brugerne af den digitale løsning, mens adoptionsraten skal estimeres i afsnit 3.4. Ved at multiplicere brugerprofilen med de estimerede adoptionsrater, fås i undertrin 3.5 den vægtede adoptionsrate.

I undertrin 3.3 skal man således blot beskrive brugerne af den påtænkte digitale løsning. Hvis f.eks. halvdelen af brugerne er læger og den anden halvdel er virksomheder, anføres i år 1 50 pct. ud for virksomheder, mens der i linien "Andre" skrives læger ud for hvilke, der tillige anføres 50 pct. Hvis dette indbyrdes forhold er uændret i alle de år, som business casen omfatter, fastholdes fordelingen. Blot skal kolonnerne altid summere til 100 pct.

3.4 Estimeret adoptionsrate



I undertrin 3.4 bedømmes den (ikke-vægtede) adoptionsrate med hvilken, den digitale løsning forventes at kunne blive indfaset/opnå anvendelse. Bag denne rate ligger en erkendelse af, at det besparelspotentiale, der ligger i eliminere eller automatiserede sagsskridt, ikke nødvendigvis kan realiseres fuldt ud fra den dag, den digitale løsning idriftsættes/lanceres. Fuld realisering af besparelspotentialet forudsætter, at de hidtil eksisterende arbejdsgange udfases helt, og at brugerne anvender løsningen. Det gælder f.eks. i forhold til analog post-modtagelse, indtastningsopgaver mv. Ofte vil der snarere ske en gradvis end en brat overgang til den digitale løsning. En gradvis omstilling til digitale arbejdsgange betyder, at besparelspotentialet realiseres tilsvarende gradvist, idet de eksisterende arbejdsgange helt eller delvist må opretholdes i en periode.

På tilsvarende måde skal der opgøres adoptionsrater for fremtidige udgifter, hvis omkostningerne ikke alle udmøntes i år et. F.eks. kan der være udgifter, der gradvis udmøntes, fordi de eksisterende arbejdsgange helt eller delvist opretholdes i en periode.

Hvis der ikke anføres andet, er regnearket sat op til, at de fremtidige omkostninger alle ud-møntes fra år 1.



Hastigheden i omstillingen må vurderes konkret i forhold til det enkelte projekt og afhænger ofte af brugernes omstillingsparathed og mulighed for at benytte Internettet som kontaktkanal til myndighederne. Generelt kan man sige, at to forhold har betydning for adoptionsraten: Målgruppen for den digitale løsning og myndighe-dens (ledelsens) muligheder for at påvirke adoptionsraten.

Med hensyn til målgruppen for den påtænkte digitale løsning må det forventes at gøre en forskel, om målgruppen er borgere, virksomheder eller myndighedens egne ansatte. Typisk vil virksomheder hurtigere overgå til en ny digital løsning end borgere. Dels fordi virksomhe-derne normalt har en større kontaktfrekvens i forhold til offentlige myndigheder end borgere, hvilket giver dem visse incitamenter til at benytte digital kommunikation. Dels fordi de per-soner i virksomhederne, som forestår kontakten til myndigheder, ofte har bedre forudsæt-ninger for digital kommunikation – såvel kompetencemæssigt som IT-mæssigt.

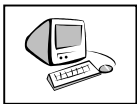
Hvis målgruppen for en digital løsning er egne medarbejdere, kan der også forventes en relativ høj adoptionsrate, og generelt kan raten for egne medarbejdere bedømmes med størst sikkerhed. I forhold til egne medarbejdere har ledelsen af myndigheden mulighed for meget direkte at styre anvendelsesgraden af en ny, digital løsning. F.eks. ved at afskaffe de eksisterende processer fra første dag eller efter en fast udfasningsmodel.

Traditionelt går myndigheder mindre konsekvent frem i forhold til eksterne brugere – det være sig virksomheder eller borgere. Men der kan lovgives om overgangen. I den digitale sygedagpengeløsning, som er under overvejelse og som fortrinsvis skal anvendes af virk-somheder, opereres med ét års indkøring. Derefter vil virksomhederne alene kunne anmode digitalt om sygedagpenge. Arbejdsgivere uden Internetforbindelse må gå i den kommunale servicebutik, kommunebibliotek eller få sit lønservicebureau og evt. revisor til at foretage anmodning om dagpenge.

På borgerområdet er der generelt størst forsigtighed med at stille krav om brug af en be-stemt digital kanal. En mellemform, som kan overvejes, er, at borgere uden adgang til Inter-nettet kan udfylde skemaer i den kommunale servicebutik. Det må dog bero på en konkret vurdering, om borgeren herved besværes. I mange situationer vil det være således, at bor-geren alligevel møder op på kommunen for at ansøge om ydelse eller evt. oplyse en sag.

Generelt gælder, at man kan have glæde af at kontakte andre myndigheder, der har indført en løsning, som minder om den, man selv påtænker, for at høre om deres erfaringer om-kring indfasnings-tempo for løsningen.

3.5 Vægtet adoptionsrate



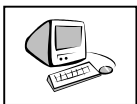
I undertrin 3.5 ganges oplysningerne fra undertrin 3.3. og 3.4 automatisk sammen. Hermed opnås en vægtet adoptionsrate. Den vægtede adoptionsrate vil multipliceret med det påtænkte digitaliseringsprojekts vurderede evne til at skabe udgiftsbesparelser (jf. undertrin 3.1, kolonne G-H og neden for trin 3.6) give et udtryk for den omkostningsreduktionsfaktor, hvormed udgifterne ved den eksisterende, samlede proces kan reduceres.

3.6 Digitaliseringsfaktor



Til dette undertrin overføres automatisk fra undertrin 3.1 (kolonne G-H) oplysningerne om det påtænkte digitaliseringsprojekts vurderede evne til at skabe udgiftsbesparelser – i det følgende kaldet "digitaliseringsfaktorer". Det bemærkes, at der er en digitaliseringsfaktor for begge de i 3.1 opstillede udgiftstyper: Medarbejderudgifter og øvrige driftsudgifter.

3.7 Omkostningsreduktionsfaktor

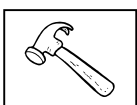


I undertrin 3.7 multipliceres som det sidste den vægtede adoptionsrate fra undertrin 3.5 med de i trin 3.6 anførte digitaliseringsfaktorer. Dette sker automatisk. Det bemærkes, at der er en omkostningsreduktionsfaktor for begge de i afsnit 3.1 opstillede udgiftstyper samt for hvert af de af business casen omfattede år, jf. at adoptionsraten udvikler sig over tid.

Omkostningsreduktionsfaktoren er det samlede bud på digitaliseringsprojektets evne til at skabe en reduktion af omkostninger, når der er taget højde for, at der ofte vil være tale om indkøringsperiode, hvor adoptionsraten udvikler sig.

I det tilfælde, hvor den vægtede adoptionsrate er 100 pct., vil omkostningsreduktionsfaktorerne være sammenfaldende med digitaliseringsfaktorerne.

3.8 Årlige omkostninger før digital forvaltning



Oven for er der set på de eksisterende processers relative ressourcevægt samt på, hvor meget digitaliseringsprojektet vil bidrage til at reducere ressourcebehovet. I undertrin 3.8 skal de absolutte omkostninger ved den samlede, eksisterende proces fastlægges, så det tilsvarende absolut kan fastslås, hvor stor omkostningsreduktionen bliver. Opgørelsen skal foretages for medarbejderudgifter (inkl. overhead) henholdsvis for øvrige driftsudgifter knyttet til opgaveløsningen. Denne opgørelse er den sidste element i at fastslå, hvor stor den samlede, procesrelaterede besparelsesmulighed er. I undertrin 3.9 korrigeres dog for omkostninger knyttet til eventuelt tilkomne processer, som måtte være identificeret i undertrin 3.2.



Værktøj til værdiestimering er opbygget således, at det, som led beregningen af besparelspotentialet, er de samlede, eksisterende omkostninger, som identifi-

ceres. Ved hjælp af omkostningsreduktionsfaktorerne fra undertrin 3.7 udregner værktøjet derefter automatisk, hvor stor en del af de eksisterende omkostninger, der falder bort, når digitaliseringsprojektet er gennemført.

Som det fremgår nedenfor, er det langt fra altid, at de eksisterende medarbejderudgifter og andre udgifter, ved den betragtede samlede proces, er veldefinerede. Ofte er udgiftsbudgetterne opdelt efter andre enheder end processer, f.eks. kontorniveauer, afdelinger mv. Derfor kan det i sig selv være en betydelig opgave at fastslå de udgifter, der knytter sig til netop den samlede proces, som berøres af det påtænkte digitaliseringsprojekt.

Medarbejderudgifter



Såfremt medarbejderudgifterne knyttet til den betragtede proces ikke umiddelbart kendes, må de beregnes. Dette vil som udgangspunkt skulle ske på baggrund af oplysninger om:

- Det gennemsnitlige lønniveau for de relevante medarbejdergrupper
- Antal årsværk beskæftiget med den pågældende samlede proces

I Værktøj til værdiestimering er der i undertrin 2.2 mulighed for at fastlægge de lønninger, som man får brug for ved beregningen af medarbejderudgifterne i nærværende undertrin 3.8. Som anført i afsnit 2.2 bør man i videst mulige omfang benytte faktisk lønstatistik vedrørende egne medarbejdere. I situationer, hvor det imidlertid ikke er muligt, kan oplysninger om de kommunale og statslige personalekategorier findes via:

- Det Fælles Kommunale Løndatakontor, der udgiver værktøjet LOPAKS, hvor gennemsnitlige lønninger for personalekategorier mv. kan udtrække. (www.f-ld.dk/lopaks)
- Forhandlingsdatabasen fra Økonomistyrelsen, der giver mulighed for at udtrække gennemsnitslønninger for en personalekategori (kontorfunktionær etc.) på myndighedsniveau. (www.oes-cs.dk/fhdb/opslag/fhdb.html)

I nogle situationer findes centrale opgørelser af hvor mange ansatte (årsværk), der udfører de forskellige arbejdsgange. Det gælder f.eks. vedrørende den proces, det er, at registrere virksomheder. Her har både Told & Skat og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen tal for, hvor mange ansatte, der er beskæftiget med virksomhedsregistreringer. Ved at inddrage oplysninger om lønningsniveauet, kan de samlede medarbejderomkostninger ved virksomhedsregistrering dermed beregnes.

Det typiske er imidlertid, at offentlige myndigheder ikke opgør medarbejderantallet sat i forhold til de producerede aktiviteter. Traditionelt specificeres antal medarbejdere blot på enheds- eller kontorniveau. I mange situationer er det derfor en opgave i sig selv at finde ud af, hvor mange ansatte, der er beskæftiget med den proces eller aktivitet, der berøres af det påtænkte digitaliseringsprojekt. Neden for gennemgås forskellige (I-III) metoder, der kan anvendes til denne opgave.

I. Sagsbehandlingstidsmetoden

Sagsbehandlingstidsmetoden tager udgangspunkt i sagsbehandlingstiden ved de forskellige administrative processer på området.

Det samlede antal årsværk udregnes ved at gange tidsforbruget med antallet af gennemførte processer (ansøgninger, ændringer etc.) og derpå dividere med den effektive timetal for ét årsværk (dvs. fratrukket ferie, fravær mv.). Længden af et årsværk mv. fremgår af bilag 1. Når det samlede antal årsværk er udregnet ganges med de gennemsnitlige lønninger for det pågældende type årsværk.

I nedenstående boks 2 gives et eksempel på opgørelse af antal ansatte, der er beskæftiget med rejsehåndtering i staten.

Boks 2: Opgørelse af ansatte beskæftiget med rejsehåndtering i staten

Den Digitale Taskforce har i forbindelse med et projekt om administrative fællesfunktioner undersøgt potentialer ved en fælles statslig rejsehåndtering. Der findes ikke nogen central opgørelse over, hvor mange der er beskæftiget med rejsehåndtering hverken på institutions, koncern eller statsniveau. Det er derfor ikke umiddelbart muligt at fastslå antal årsværk beskæftiget med rejsehåndtering. Årsagen er bl.a., at rejsehåndtering involverer den rejsende, sekretæren, kassen, intern kontrol og bogholderiet.

I projektet blev i stedet tidsforbruget fra rejsen bestilles til den bogføres opgjort. En fordel ved denne metode er, at der opnås viden om, hvad én rejsehåndtering koster. De forskellige sagsskridt er mere eller mindre generiske. Det skyldes bl.a., at alle statslige institutioner har omtrent de samme sagsbehandlingsskridt, da bl.a. regnskabsbekendtgørelsen stiller en række begrænsning for, hvordan administrationen kan indrettes, idet fx en række kontroller skal gennemføres.

Det er dog vigtigt at opgøre tidsforbruget særskilt i det omfang, der er forskellige ydelser. I rejsehåndtering blev tidsforbrug derfor opgjort for indenlandske og udenlandske rejser. Tidsforbruget er registreret for 4-5 rejser af hver type. Det samlede antal årsværk udregnes ved at gange tidsforbruget med antallet af gennemførte processer.

Selvom der foretages opdeling på udenlands og indenlandske rejser, samt der er taget et gennemsnit af en række tidsregistreringer, er der nogen "usikkerhed" forbundet med metoden. "Usikkerheden" (afvigelser fra "sande værdier") ved hver enkel rejse ganges således på det samlede antal rejser.

Der er en række ulemper forbundet med sagsbehandlingstidsmetoden. Den vigtigste anke er, at sagsbehandleren ofte vil have spildtid mellem to sagsbehandlinger. Simpel multiplikation af antallet af processer med sagsbehandlingstiden undervurderer derfor antallet af administrative medarbejdere på det relevante område.

Endvidere indfanges variationer i produktivitet dårligt. Årsagen er, at produktivitetsforskelle ofte er knyttet til, hvor hurtigt medarbejderen fortsætter med en ny sag. Tidsanvendelse til

udførelse af selve processen af f.eks. indtastning af et skema varierer mindre mellem sagsbehandlere.

II. Produktivitetmetoden

En mere optimal metode til årsværksestimeringen er at tage afsæt i den faktiske produktivitet (antal sager pr. medarbejder) blandt de ansatte i en række organisationer med ens opgaver (eksempelvis kommuner). Med baggrund i produktiviteten i en række enheder kan den gennemsnitlige produktivitet udregnes. Med et kendt antal sager i hele organisationen eller på landsplan er det muligt at udregne det samlede antal ansatte, der udfører aktiviteten i organisationen.

Forudsætningen for metoden er, at det samlede antal ansatte kan opgøres og det samlede antal sager kendes. Det er f.eks. ikke tilfældet i forbindelse med rejsehåndtering i staten, hvor mange forskellige personer er involveret i afregningen.

Antagelsen bag metoden er, at den gennemsnitlige produktivitet i et udsnit af enheder kan generaliseres til hele organisationen. Denne antagelse bygger på, at forskelle i produktivitet ikke er knyttet til stordriftsfordele. Argumentationen herfor er, at administrativt arbejde ofte er meget personaletungt, hvilket taler imod skalaafhængighed. Desuden anvendes ofte det samme sags- og afgørelsesredskab, hvilket bidrager til at standardisere sagsbehandlingen.

Boks 3 illustrerer anvendelsen af produktivitetmetoden i forbindelse med opgørelsen af antal ansatte i den kommunale boligstøtteadministration.

Boks 3: Antal ansatte i den kommunale boligstøtteadministration

Sagsbehandlingstiden pr. sag kan være vanskelig at opgøre tilstrækkelig præcist. Kommunerne blev derfor spurgt om, hvor mange årsværk de årligt har allokeret til inddatering/administration af boligstøtte indreapporteringen. Svarene fremgår af boks 3.

Sager pr. medarbejder i 10 kommuner - produktivitet

| | Antal nye sager | Antal ansatte | Sager pr medarbejder |
|-----------------------------|-----------------|---------------|----------------------|
| Kommune 1 | 3.950 | 6 | 658 |
| Kommune 2 | 1.353 | 1,5 | 902 |
| Kommune 3 | 2.643 | 3 | 881 |
| Kommune 4 | 4.857 | 3 | 1.619 |
| Kommune 5 | 3.247 | 3 | 1.082 |
| Kommune 6 | 614 | 0,66 | 930 |
| Kommune 7 | 1.225 | 1,5 | 817 |
| Kommune 8 | 36.467 | 35,5 | 1.027 |
| Kommune 9 | 1.909 | 2,37 | 805 |
| Kommune 10 | 3.512 | 3 | 1.171 |
| | | | |
| Gennemsnitlig produktivitet | | | 989 |

Med udgangspunkt i den gennemsnitlige produktivitet og et samlet antal boligstøttesager på 504.392 estimeres antallet af ansatte til $(504.392/989) = 510$ årsværk.

Det er ikke altid muligt at anvende produktivitetmetoden. Specielt i situationer, hvor administration er fordelt på flere forskellige enheder og medarbejdere, kan det være vanskeligt at opgøre antal medarbejdere, som er beskæftiget med at tilvejebringe processen.

III. Den komparative metode

En tredje metode er at fokusere på sammenlignelige processer i andre organisationer, hvor årsværksforbruget per sag er kendt. Til illustration kan det tænkes, at processerne omkring virksomhedsregistrering i Told & Skat henholdsvis Erhvervs- og Selskabsstyrelsen er ganske ensartede, hvorfor den gennemsnitlige produktivitet i T*S kan anvendes til at estimere antal medarbejdere i E&S. Metoden skal dog anvendes med nogen forsigtighed, idet der bag tilsyneladende sammenlignelige processer kan gemme sig mindre men afgørende forskelle.

Med mindre den myndighed, der skal gennemføre det påtænkte digitaliseringsinitiativ, har opgjort sine lønudgifter på et niveau, som umiddelbart svarer til den samlede proces, der betragtes i business casen, vil den bedste metode normalt være produktivitetmetoden. Metoden er specielt anvendelig, når den samme opgave udføres mange forskellige steder, og der er kendskab til den samlede produktion af ydelser/sager.

Øvrige driftsudgifter



Gennemførelsen af digitaliseringsprojekter rummer ofte besparelsemuligheder på andre direkte forbundne udgifter end løn, dvs. på de øvrige driftsudgifter. Størrelsen af denne type udgifter vil ofte hænge sammen med medarbejderudgifternes størrelse. Ændringer i medarbejderudgifterne vil således have en afsmittende virkning på de øvrige driftsudgifter.

Som for medarbejderudgifterne er målet i undertrin 3.8 (nærværende trin) at opgøre de samlede, eksisterende ikke-lønmæssige udgifter forbundet med opgaveløsningen. Disse udgifter ganges senere med deres omkostningsreduktionsfaktor, hvorved besparelsen, som indførelsen af det påtænkte projekt vil give mulighed for, udregnes.

Gennemførelsen af et digitaliseringsprojekt påvirker typisk de samlede udgifter til følgende:

- Administration og ledelse (sekretariat, løn mv.).
- Forsendelsesudgifter (porto, kuverter mm.)
- IT-drift
- Kontorartikler (bord, stole mv.).
- Blanketudgifter
- Undersøgelser mv.
- Husleje

Det må bero på en konkret vurdering, om de ovenstående omkostningstyper skal medtages i omkostningsopgørelsen som overhead-omkostninger i forhold til lønomkostningerne, eller om de skal opgøres selvstændigt². Undertrin 3.8 giver mulighed for begge dele – det vigtige er, at de indgår i den samlede opgørelse af omkostninger. Såfremt omkostningerne medtages som overhead i forhold til lønomkostningerne, kan det f.eks. ske ved at gange lønomkostningerne med en bestemt faktor, der afspejler overheadet. Visse myndigheder har erfaringer med, hvor stort overhead-omkostningen er pr. lønkrone. Mange anvender en faktor 1,5 for at beregne medarbejderudgifterne inkl. overhead.

Der er situationer, hvor ovenstående omkostningstyper skal opgøres selvstændigt i undertrin 3.8 – nemlig når forbruget af en given produktionsfaktor påvirkes "direkte" af en digital løsning, dvs. uafhængigt af ændringer i medarbejderudgifterne. Dette potentiale forekommer f.eks., når digitaliseringsinitiativer muliggør en forbedret udnyttelse af ressourcer, som allerede findes i myndighedens eller i offentligt regi. En forbedret udnyttelse af ressourcer betyder, at omkostningerne ved i første omgang at tilvejebringe den givne ressource kan fordeles på flere ydelser. Dermed falder omkostningerne forbundet med at forbruge den pågæl-

² En særskilt opgørelse af IT-driftsudgifter foretages i trin 4, hvor business casens omkostningsside opgøres ved dels at opgøre IT-relaterede omkostninger, dels at opgøre slutbrugerrelaterede omkostninger i forbindelse med en digital løsnings implementering.

dende enhed per leveret ydelse. Før-omkostningerne forbundet med at forbruge sådanne ressourcer skal opgøres selvstændigt i undertrin 3.8.

Der kan gives flere eksempler på, hvor forbruget af en ressource falder uafhængigt af udviklingen i medarbejderudgifterne. Mest oplagt er måske bedre deling og udnyttelse inden for og mellem myndigheder af allerede eksisterende informationer. Informationsindsamling, -lagring, -styring og -anvendelse er en omkostningstung opgave for alle administrationer. Der er derfor væsentlige potentialer forbundet med at genanvende informationer, herunder at informationer er lettilgængelige på tværs af sager mv. Genanvendelse af oplysninger – og dermed sparet dobbelt indhentning, indtastning mv. – fører til at omkostningerne fordeles over flere ydelser, hvilket igen gør ressourceanvendelsen billigere set fra den enkelte ydelses synspunkt.

Et konkret eksempel er bedre deling og udnyttelse af lægelige oplysninger, som findes eller indhentes et sted i den offentlige sektor og gøres tilgængelige – inden for de lovgivningsmæssige rammer – for andre myndigheder via digitale løsninger. Lægeerklæringer, og i særdeleshed speciallægeerklæringer, er dyre at indhente. Nedenstående boks 4 beskriver muligheden for bedre udnyttelse af lægelige oplysninger mellem kommunerne og Arbejdsskadestyrelsen. Andre eksempler på bedre udnyttelse af ressourcer er, at udnyttelsen af f.eks. lokaler, boliger og udstyr optimeres, hvorved nyanskaffelser kan undgås.

Boks 4: Deling af lægelige oplysninger

Arbejdsskadestyrelsen indhenter i forbindelse med styrelsens sagsbehandling en række lægelige oplysninger, herunder omtrent 15.000 speciallægeerklæringer årligt. Tilsvarende indhenter kommunerne lægelige oplysninger i forbindelse med social sagsbehandling af forskellig art. Kommunerne indhenter ca. 7.000 speciallægeerklæringer årligt.

I en række tilfælde foregår der parallel sagsbehandling i Arbejdsskadestyrelsen og kommunerne vedrørende de samme personer. Selvom der ofte er forskellige behov og ønsker vedr. anvendelsen af lægelige oplysninger, er der et vist økonomisk potentiale i en bedre tværgående anvendelse af lægelige oplysninger, som er relevante for begge parter.

Som led i en model for digital advisering af flere forhold i relationen mellem Arbejdsskadestyrelsen og kommunerne, understøttes muligheden for en bedre deling og dermed udnyttelse af lægelige oplysninger, herunder speciallægeerklæringer, mellem Arbejdsskadestyrelsen og kommunerne.

Neden for gennemgås forskellige metoder knyttet til opgørelsen af de samlede, eksisterende udgifter af den betragtede type. I det omfang, at en myndighed har kendskab til pris og mængde af givne produktionsfaktorer inden gennemførelsen af et påtænkt digitaliseringsinitiativ, vil driftsudgifterne umiddelbart kunne opgøres.

Beregning ud fra veldefineret forbrug og kendte priser

Udgifter til f.eks. kuverter, porto og blanketter vil sjældent være opgjort i forhold til de enkelte sagsprocesser, som ønskes digitaliseret. Priser til kuverter, porto og blanketter er derimod ofte kendte. Endvidere vil organisationen typisk også vide, hvor store mængder der anvendes på et sagsområde, der skal digitaliseres. En simpel beregning kan derfor give en idé om udgiftsniveauet for de enkelte udgiftstyper før gennemførelsen af digitaliseringsinitiativet. Driftsudgifterne til f.eks. porto, kuverter og blanketter kan udregnes med følgende formel, hvor der ved en "enhed" netop forstås f.eks. breve, porto og blanketter:

- Sagsvolumen x prisfaktor x antal enheder pr. sag

Beregning ved opsplitning af udgifter

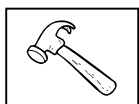
I nogen situationer opgøres udgifter til porto, kuverter, blanketter, husleje eller ledelse for hele organisationen under ét. Udfordringen i forhold til beregning af besparelser er derfor i første omgang at opsplutte udgifterne, så de kan henføres til den samlede proces, som skal digitaliseres. Medarbejderantallet kan i den forbindelse anvendes som fordelingsnøgle.

Driftsudgifter til en proces før digitalisering kan udregnes med følgende formel:

- Samlede driftsudgifter (f.eks. ledelse) x (Årsværk proces / (Samlet antal årsværk – årsværk drift (administration, ledelse mv.))).

Det bemærkes, at årsværk til administration og ledelse ikke medgår i den samlede årsværksopgørelse, da det er reduktionen heri, som ønskes estimeret. Antallet af årsværk forbundet med processen kan udregnes ved brug af de metoder, som blev gennemgået umiddelbart oven for i nærværende afsnit 3.8.

3.9 Tilkomne årlige omkostninger efter digitalisering



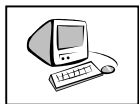
I visse tilfælde medfører indførelsen af en ny, digitalt understøttet forretningsmodel, at der ikke bare falder sagsskridt bort men også, at der kommer nye sagsskridt til. Disse sagsskridt beskrives i undertrin 3.2.

I undertrin 3.9. skal omkostningerne ved eventuelt tilkomne sagsskridt opgøres. Omkostningerne ved disse skridt indgår med fuldt vægt i opgørelsen af business casens besparelsepotentiale, idet der netop er tale om nye omkostninger, som kommer til, hvis det påtænkte digitaliseringsprojekt gennemføres. Opgørelsen foretages for medarbejderudgifter og øvrige driftsudgifter, f.eks. ved at anvende de teknikker, som er beskrevet i afsnit 3.8.

Der skal her tages stilling til, om der til de tilkomne årlige omkostninger skal tillægges overhead omkostninger. Dette kan være relevant, f.eks. hvis der skal ansættes nye medarbejdere.

Derudover skal der tages stilling til, om de tilkomne årlige omkostninger udmøntes fuldt ud fra år et, eller om der er en indføringsfase. Hvis der er en indføringsfase, justeres tallene i 3.4.

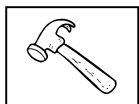
3.10 Besparelser på eksisterende driftsudgifter ved digitalisering



I undertrin 3.10 foretages en beregning af det procesrelaterede besparelspotentiale i forhold til de eksisterende driftsudgifter. Dette sker automatisk ved, at de samlede medarbejderudgifter samt de øvrige driftsudgifter multipliceres med deres respektive omkostningsreduktionsfaktorer. Beregningen gennemføres for alle de år, business casen omfatter.

Derved opnås et overblik over det totale procesrelaterede besparelspotentiale i forhold til de eksisterende driftsudgifter.

3.11 Overblik over servicekanaler



Som en del af det at skabe et samlet overblik over eksisterende processer, skabes i undertrin 3.11 et overblik over de servicekanaler, som den myndighed, hvori det påtænkte projekt skal implementeres, har i forhold til eksterne brugere. Generelt gælder, at oplysningerne i undertrinnet ikke indgår i det videre arbejde med business casen. Formålet er således alene at sikre, at man i forbindelse med digitaliseringsprojekter overvejer den nuværende kanalsammensætning og hvilken sammensætning, der ønskes fremover.



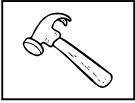
Spørgsmålet om antallet og arten af servicekanaler kan have stor betydning for et muligt digitaliseringsprojekts besparelspotentiale. Det gælder særligt for projekter, der handler om at indføre en digital kanal – f.eks. selvbetjeningsløsninger på Internettet – i forhold til borgere og virksomheder.

Generelt gælder, at besparelspotentialet ved digitaliseringsprojekter falder, hvis der parallelt med den digitale kanal skal opretholdes alternative ikke-digitale kanaler. Alternative kanaler vil – efter omstændighederne – koste det samme eller mindre end før den digitale kanals indførelse. Alternative kanaler vil endvidere være konkurrenter til den digitale kanal og kan således modvirke en gunstig udvikling i adoptionsraten for den digitale løsning.

Som udgangspunkt vil man kunne opnå de største besparelser, hvis man helt lukker alternative kanaler. På kort sigt vil dette dog ikke altid være muligt, jf. adoptionsratens udvikling, og det er ikke nødvendigvis et ønske at lukke alternative kanaler. Derfor handler spørgsmålet om antallet og arten af servicekanaler snarere om at dimensionere og optimere kanalerne end om at lukke konkurrenterne til den digitale.

Hvordan kanalmixet kan optimeres må vurderes i forhold til de enkelte digitaliseringsprojekter. Blandt mulighederne er, at omlægge ikke-digitale kanaler til at være digitalt understøttede eller at outsource ikke digitale kanaler til call-centre mv.

3.12 Mængdegrundlag



I undertrin 3.12 angives det forventede mængdegrundlag i processen (f.eks. antal sager eller lignende.) for henholdsvis år 1, 2 og 3. Udviklingen i mængdegrundlaget benyttes som en parameter i beregningen af en gennemsnitlig "transaktionspris", der indgår i værdiberegningen i trin 6.

4.0 Trin 4: Projektomkostninger



I trin 3 blev gevinstsiden af business casen belyst - dvs. de elementer og mellemregninger, som indgår i opgørelsen af de økonomiske gevinster, som indførelsen af den påtænkte digitaliseringsløsning forventes at medføre. I trin 4 behandles de projektomkostninger, der vil være forbundet med at gennemføre initiativet. På trinnet opgøres dels IT-initierede projektinvesteringer og nye IT-driftsomkostninger forbundet med projektet (undertrin 4.1), dels opgøres projektrelaterede organisationsomkostninger knyttet til slutbrugeruddannelse, oplæring mv. (undertrin 4.2).

Som anført i afsnit 0.2 har Den Digitale Taskforce i samarbejde med IT-konsulentfirmaet Gartner udarbejdet en selvstændig vejledning og et hertil hørende værktøj, som understøtter opgørelser af IT-omkostninger. Omkostningsværktøjet kan bruges til at organisere indsamlingen af de informationer, som efterspørges af trin 4.1, hvorefter informationerne umiddelbart vil kunne overføres.

Ét forhold, som IT-omkostningsværktøjet og –vejledningen ikke medtager, er slutbrugeruddannelse – det vil sige de organisationsomkostninger, der måtte være forbundet med at udanne medarbejdere til at anvende den påtænkte digitale løsning. I IT-omkostningsværktøjet medtages alene personaleomkostninger knyttet til de IT-medarbejdere (og evt. superbrugere), som måtte være involveret i projektets gennemførelse. Beregningen af slutbrugeruddannelse mv. må derfor organiseres uden for IT-omkostningsværktøjet – hvis dette i øvrigt benyttes – så det relevante omkostningsestimat kan inkluderes i undertrin 4.2, jf. nedenfor.

Hvorvidt man ønsker at anvende IT-omkostningsværktøjet som understøttede redskab må vurderes af det enkelte projekt. Med mindre man er fuldt fortrolig med de grundprincipper, som er knyttet til IT-omkostningsopgørelse – introduceret i afsnit 0.3 –, kan man med fordel konsultere den til IT-omkostningsværktøjet udarbejdede vejledning.

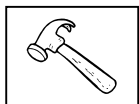
Et forhold vedrørende opgørelsen af projektomkostningerne skal dog fremhæves på dette sted. I den offentlige sektor lægges ofte vægt på et påtænkt projekts bevillingsmæssige konsekvenser. Der kan imidlertid ikke uden videre sættes lighedstegn mellem projektomkostningerne og bevillingsbehovet forbundet med gennemførelsen af et projekt. Dette skyldes, at omkostningsopgørelsen bør medtage alle de ressourcer, der medgår til projektet – uanset at disse omkostninger allerede måtte være dækket af en bevilling. Det gælder også, hvis der er tale om i princippet ledige, interne ressourcer. Her skal der i omkostningsopgørelsen henregnes en andel, f.eks. af ledig båndbredde eller serverkapacitet.

Ved at anvende et "inklusivt" omkostningsbegreb sikres et estimat på projektomkostningerne, som er uafhængigt af, om projektet betjener sig af interne ressourcer, herunder frie ressourcer, eller projektet baserer sig på kapacitet og arbejdskraft købt uden for myndigheden.

Konsekvensen af at inkludere alle omkostninger er, at bevillingsbehovet ofte kan være mindre end den projektomkostning, som opgøres i business casen. Af hensyn til de beslutningstagere, som modtager resultatet af den gennemførte business case, kan der være behov for at være eksplicit med hensyn til denne forskel. Eventuelt kan bevillingsbehovet opgøres separat efter udarbejdelsen af business casen. Bevillingsbehovet kan identificeres som en delmængde af de opgjorte omkostninger ved at fratække omkostningselementer, som allerede er dækket af en bevilling.

4.1 Projektomkostninger (vedr. udvikling og implementering af teknisk løsning samt drift af ny løsning)

Her angives IT-initierede projektomkostninger, vedrørende udvikling og implementering af den digitale løsning, som måtte komme til i business casens periode. Det gælder dels i form



af investeringsudgifter, dels i form af eventuelt forhøjede IT-driftsomkostninger, som måtte følge af en ny IT-løsning. Foruden omkostninger knyttet til hardware og software henhører til de IT-initierede projektomkostninger også omkostninger knyttet til IT-afdelingens (og evt. superbrugeres) tidsforbrug, f.eks. i forbindelse med kravspecifikation og tests, samt ekstern bistand mv.

Evt. besparelser f.eks. i form af bortfald af licenser til dataprogrammer eller lign. posteres på undertrin 5.2.

Neden for gennemgås kortfattet i de omkostningskategorier, som Værktøj til værdiestimering indeholder i trin 4.1. For en nærmere definition af omkostningskategorierne henvises til IT-omkostningsvejledningen (og dennes definitionsbilag), som anlægger samme forståelse af begreberne, som anlægges neden for.

Omkostningerne opgøres for år 1 til 3. Værktøj til værdiestimering muliggør at angive projektinvesteringerne og IT-driftsudgifterne i separate kolonner. Generelt gælder, at investerings- og driftsomkostninger angives i det år, de falder (jf. IT-omkostningsvejledningen, side 8-9). Dog gælder, at alle IT-initierede projektomkostninger, der har været afholdt forud for idriftsættelse og lancering, afholdes i år 1 – dvs. uafhængigt af, hvor lang denne initiale projektetableringsperiode faktisk har været.

Denne forsimplede model er valgt fordi kan være store forskelle på længden af etableringsperioden. Man bør fra projekt til projekt overveje om de udgifter, der afholdes i etableringsperioden, har et omfang, der gør, at diskonteringen skal justeres. I år 1 sker der ingen diskontering af projektinvesteringen. Placeringen af projektinvesteringen har således betydning ved opgørelsen af den samlede business case i undertrin 6.2.

Under alle omstændigheder ændrer dette ikke ved, at investerings- og driftsudgifter, der afholdes i årene efter idriftsættelsesåret (dvs. i business casens 2. eller 3. år (eller senere)) angives i det år, de afholdes.

Hardware

Omfatter al hardware (med undtagelse af netværkskomponenter), der er indeholdt i det aktuelle hovedområde. Der skelnes mellem server hardware (centrale servere) og klient hardware (hardware, der er placeret hos brugere).

Software

Omfatter al software, der er relevant for de enkelte kategorier. Også her skelnes mellem server og klient software. Desuden opereres med en særlig kategori, nemlig større standardssystemer.

Netværkskomponenter

I denne kategori findes både fysiske netværkskomponenter (som routere og andet netværksudstyr) og betaling for at anvende eksterne netværk (data og telefoni).

Andre omkostninger

I denne kategori findes omkostninger som husleje, kontorhold, administrative omkostninger m.m. Disse tal vil skulle findes som nøgletal i organisationen.

Outsourcing

Outsourcing er betaling for, at en ekstern part leverer en veldefineret service (i modsætning til konsulenter – der leverer en ressource et vist antal timer eller dage). Vedligeholdelsesaftaler, driftsaftaler eller anden form for outsourcing hører hjemme i denne kategori.

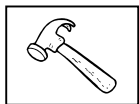
Personale

Personaleforbruget internt i organisationen opgøres i årsværk, der efterfølgende omregnes til et beløb. Der skelnes mellem driftspersonale (der sikrer, at infrastrukturen er operationel), teknisk servicepersonale (der sikrer løbende vedligehold, support og service), administrativt personale samt personale, der direkte eller på anden måde er involveret i systemudvikling og personale, der direkte eller på anden måde er involveret i forvaltningen af systemer.

Ekstern bistand

I det omfang der anvendes eksterne ressourcer, der ledes af organisationen selv (som var de i praksis ansat i organisation), opgøres disse selvstændigt, men opdelt på samme måde som eget personale.

4.2 Slutbruger-omkostninger (oplæring og træning af slutbrugere)



På dette undertrin opgøres projektomkostningerne til slutbrugeruddannelse og lignende (f.eks. omkostninger forbundet med implementering af nye arbejds-gange). Opgørelsen foretages for år 1-3. Uddannelse af slutbrugere – normalt myndighedens medarbejdere – er ofte en vigtig omkostningskomponent i opgørelsen af business casen. Ud fra en vurdering af uddannelsesbehovet opgjort i timer, vil det ved anvendelse af den relevante lønstatistik (intern eller jf. afsnit 3.8) være ret enkelt at opgøre omkostningerne forbundet med slutbrugeruddannelsen.

5.0 Trin 5: Overblik over gevinster



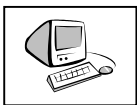
Foruden de for den investerende myndighed potentielle besparelser er det vigtigt at redegøre for de gevinster og fordele forbundet med det påtænkte digitaliseringsinitiativ, der måtte være for andre parter – herunder borgere og virksomheder, andre myndigheder eller samfundet i bred forstand. I trin 5 behandles det samlede gevinstbillede. Det sker ved dels at supplere de i trin 3 opgjorte procesrelaterede besparelser med andre besparelsetyper, der måtte forventes at tilfalde den investerende myndighed. Dels sker det ved at opgøre fordele for borgere og virksomheder og ”samfundet” generelt. Visse oplysninger overføres direkte fra tidligere trin.

Set med den myndigheds øjne, som overvejer at gennemføre et givent digitaliseringsprojekt, kan de ikke-procesrelaterede besparelsesmuligheder, som opgøres på nærværende trin, have stor betydning. Det gælder f.eks. de tidligere omtalte outputrelaterede besparelser, som følger, når digitale løsninger mindsker efterspørgslen efter eller behovet for de ydelser, som myndigheden producerer. Derved skal myndigheden samlet set producere færre ydelser (=mindre output).

Som anført i afsnit 0.3 kunne et eksempel f.eks. være ved indførelsen af et system, som bidrager til at mindske antallet af ubegrundende ansøgninger om en given ydelse. Færre ansøgninger vil her føre til færre afgørelser i form af afslag, hvilket vil give en besparelse for myndigheden. Her ligger gevinsten ikke i besparelser gennem en billigere produktion af afgørelser, men simpelthen i at der skal produceres færre afgørelser.

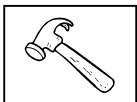
Det er vigtigt at beskrive også de gevinster, som måtte tilfalde andre myndigheder end den investerende myndighed selv. Såfremt der er store sådanne gevinster forbundet med et projekt, kan det være relevant at indgå i en nærmere dialog med denne eller disse myndigheder om såvel udformning som finansiering af projektet.

5.1 Besparelser på eksisterende udgifter ved digitalisering



Dette undertrin udfyldes automatisk med oplysninger fra undertrin 3.10. Trinnet viser de samlede, procesrelaterede besparelser i business casens periode, som blev opgjort i trin 3. Der skal ikke foretages yderligere indtastning.

5.2 Andre økonomiske effekter internt



I undertrin 5.2 opgøres andre økonomiske effekter af digitaliseringsprojektet, som påvirker det påtænkte projekts rentabilitet set med den investerende myndigheds øjne. Der kan f.eks. være tale om de omtalte outputrelaterede besparelser, men også andre ikke-proces-relaterede besparelsetyper kan opgøres i undertrin 5.2. Besparelser, som følge af ændrede IT-omkostninger, indføres her. F.eks. indføres bortfald af udgifter til licenser til dataprogrammer mv. her.

Generelt må der i den forbindelse opfordres til forsigtighed med at inddrage ”undgåede omkostninger”, som en besparelestype. Kun når disse omkostninger i alternative, sandsynlige scenarier oplagt ikke ville kunne undgås, kan det forsvares at medtage dem som undgåede i nærværende beregning.



Der kan ikke opstilles generelle formler for opgørelsen af de potentialetyper, som kan opgøres i undertrin 5.2. Vejledningen fokuserer derfor på at forklare og give eksempler på, hvilke gevinsttyper, der kan være tale om. Dog gælder det for så vidt angår outputrelaterede besparelser, at disse besparelser beregnes på baggrund af a) prisen per leveret ydelse og b) hvor mange ydelser, der vil være behov for fremover i forhold til før digital forvaltning. Jævnfør oven for er outputrelaterede besparelser, besparelser som følger, når digitale løsninger mindsker efterspørgslen efter eller behovet for de ydelser, som myndigheden producerer. Derved skal myndigheden samlet set producere færre ydelser (=mindre output).

Et eksempel er, når digitalisering bidrager til en hurtigere sagsbehandlingstid målt som den kalendertid (bruttosagsbehandlingstiden), der går fra en sag påbegyndes, til den afsluttes. Kalendertiden kan mindskes som følge af, at de enkelte sagsskridt gøres smidigere og hurtigere, men kalendertiden kan også mindskes, hvis digitaliseringsløsninger kan bidrage til at minimere den ”ventetid”, der er mellem forskellige skridt i en sags behandling. Det kan f.eks. ske ved indførelse af løsninger, der internt hos myndigheden optimerer logistik og planlægning eller ved løsninger, der optimerer samspillet mellem forskellige offentlige instanser, som er involveret i behandlingen af en sag. Kortere sagsbehandling (målt i kalendertid) omsætter sig i færre ydelser f.eks. på det sociale område, hvor en række personer i dag modtager passiv forsørgelse, mens de venter på en sagsafgørelse, et jobtilbud eller en serviceydelse, f.eks. lægelige behandling.

Et konkret eksempel beskrives i nedenstående boks 5. Her vil en digital advisløsning mellem Arbejdsskadestyrelsen og kommunerne bidrage til at optimere sagsbehandlingen på områder, hvor der består en afhængig mellem sagsskridt i arbejdsskadesager og kommunernes behandling af sygedagpengesager.

I nedenstående eksempel tilfalder besparelsen kommunerne og delvist statskassen, idet de kommunale sygedagpengeudgifter er delvist refusionsberettigede. Statens sparer altså refusion, hvis sygedagpengeudgifterne nedbringes. Det er derfor et spørgsmål, hvorvidt potenti-alerne i dette eksempel skal anføres i nærværende undertrin 5.2 eller i 5.3, som omfatter gevinster, der tilfalder andre end den/de myndigheder, som investerer i det påtænkte digitaliseringsinitiativ.

Boks 5: Færre sygedagpengeuger som følge af mere optimale processer

På en række punkter er sagsbehandlingen i Arbejdsskadestyrelsen afhængig af kommunernes sagsbehandling på det sociale område. Det gælder f.eks. i forhold til kommunernes behandling af sygedagpengesager, førtidspension, revalidering og fleksjob.

Afhængigheden betyder, at sagsbehandlingen i såvel Arbejdsskadestyrelsen som kommunerne på en række punkter i et sagsforløb afventer videre skridt og beslutninger hos den anden part. I dag foregår kommunikationen herom per telefon og brev, hvilket i praksis betyder, at den ikke foregår fuldt systematisk og ofte med lang svartid på forespørgsler. I bestemte faser af sagernes behandling, trækker sagerne kun ud, fordi Arbejdsskadestyrelsen henholdsvis kommunerne venter på svar fra hinanden.

Som led i indførelsen af adviseringsbaseret kommunikation mellem Arbejdsskadestyrelsen og kommunerne kan opnås en langt mere systematisk og hurtigere gensidig kommunikation. Dermed kan de indbyrdes ventetider på svar minimeres og sagerne alt andet lige afsluttes hurtigere. For kommunerne betyder hurtigere afslutning af arbejdsskadesager f.eks., at passiv udbetaling af sygedagpenge i flere tilfælde kan ophøre tidligere end ellers. Udbetaling af færre sygedagpenge er derfor et eksempel på, hvordan digitalisering kan mindske behovet for en bestemt offentlig ydelse – her sygedagpenge – og dermed føre til besparelser.

Et andet eksempel er optimering af den matchning mellem klienter og tilbud, der findes på f.eks. det sociale område eller med hensyn til revalidering/aktivering. Systemer der understøtter, at klienter i højere grad får det rigtige tilbud "første gang" og hurtigere, bidrager til at mindske det samlede behov, fordi fornyede forløb og genplaceringer undgås.

Det økonomiske potentiale forbundet med en digitaliseringsløsning, der fører til, at færre offentlige ydelser skal leveres, beregnes på baggrund af to forhold:

- Prisen per leveret ydelse af den pågældende ydelse
- Hvor mange ydelser, der vil være behov for

Prisen per leveret ydelse af den pågældende ydelse

I visse tilfælde kan prisen på ydelsen identificeres umiddelbart. Det gælder en hel række sociale ydelser f.eks. prisen på en sygedagpengeuge, tilskud til revalideringsordning eller pasningsplads. Generelt er kontantydelse lette at identificere prisen på, og ligeså gælder en række pasnings- og beskæftigelsestilbud.

I de tilfælde, hvor prisen ikke umiddelbart kan fremfindes, kan prisen per leveret ydelse beregnes på baggrund af de årlige, totale omkostninger og det årlige antal ydelser produceret.

Hvor mange ydelser, der vil være behov for

Opgørelse af hvor mange færre ydelser, der vil være behov for at levere, efter indførelsen af en digitaliseringsløsning, beror på en nu/efter analyse, der som udgangspunkt beskriver, hvor mange ydelser, der produceres i dag, og skønner hvor mange der vil være behov for

fremover. Herunder dokumenteres sammenhængen mellem IT-løsningen og det faldende behov for ydelser.

Vedr. sparede sygedagpengeuger som følge af adviskommunikation mellem kommunerne og Arbejdsskadestyrelsen, beskriver boks 6, principperne for opgørelsen af de sygedagpenge-relaterede besparelser.

Boks 6: Principper for opgørelse af sygedagpenge-relaterede besparelser

Indførelsen af advisbaseret kommunikation mellem Arbejdsskadestyrelsen og kommunerne forventes på en række punkter at kunne optimere myndighedernes indbyrdes samspil. Blandt andet forventes det muligt at minimere den tid, parterne venter på oplysninger fra hinanden. Dette vil alt andet lige føre til en gennemsnitlig kortere sagsbehandlingstid i arbejdsskadesager, hvor kommunale oplysninger er involveret. I det en arbejdsskadesag er en selvstændig begrundelse for kommunerne for at udbetale sygedagpenge, er det klart, at der er indbyrdes afhængighed mellem kommunerne og Arbejdsskadestyrelsen på dette punkt. Hvis en sag i Arbejdsskadestyrelsen kan afgøres hurtigere, kan kommunen ophøre med at udbetale sygedagpenge i en række sager.

Potentialet opgøres ved at vurdere, hvor lang kalendertid, der i gennemsnit kan spares i forskellige faser af en arbejdsskadesags behandling, som følge af, at advisering muliggør en hurtigere underretning af den anden myndighed.

Det er således relevant at afdække, i hvor mange sygedagpengesager (årligt), der kan spares X uger i gennemsnit ved, at en given information er hurtigere til rådighed. Dette potentiale kan vurderes ved at se på gennemsnitlige svartider i dag og sammenligne dem med de nye "svartider", når der adviseres. Evt. kan et sagsforløb "modellere" ved at parterne gennemløber, hvordan et kendt forløb ville have set ud, hvis advisløsningen allerede var etableret.

Et specialtilfælde: Færre indtægter som følge af færre leverede ydelser

I de tilfælde, hvor en myndighed oppebærer indtægter – f.eks. gennem gebyrer – på baggrund af antallet af sager, der træffes afgørelse i, eller ydelser, der leveres, vil digitalisering kunne medføre faldende indtægter, hvis de digitale løsninger mindsker behovet for eller efterspørgslen efter de pågældende ydelser.

Et eksempel er, hvis en myndigheds indtægter afhænger af antallet af sager, myndigheden træffer afgørelse i, herunder indtægter fra sager der afvises eller ikke overgår til videre behandling. Hvis en sådan myndighed indfører en digital løsning, der giver mulighed for elektronisk anmeldelse eller oprettelse af sag, og som samtidig via et "ekspertsystem" giver brugeren vejledning om, hvorvidt der overhovedet er grundlag for en sag, kan løsningen føre til et fald i indtægterne. Det vil være konsekvensen, hvis den automatiske vejledning, som løsningen giver, fører til, at færre sager rejses – herunder f.eks. grundløse sager, der ellers ville ende med afvisning. Et konkret eksempel beskrives i nedenstående boks 7.

Boks 7: Elektronisk anmeldelse af arbejdsskadesager

Arbejdsskadestyrelsen indfører i samarbejde med Arbejdstilsynet en elektronisk adgang til at anmeldelse arbejdsskader på Internettet. Adgangen retter sig mod alle relevante anmeldere – dvs. arbejdsgivere, læger og borgere m.fl. Som en del af løsningen, implementeres et "ekspertsystem", der vejleder om anmeldelsen. Dermed kan opnås, at skaderne anmeldes korrekt, herunder med hensyn til nødvendige oplysninger. Løsningen forventes endvidere at medføre, at der anmeldes færre skader, som ender med at blive afvist som værende arbejdsskader efter kriterierne herfor.

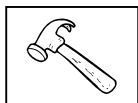
Idet Arbejdsskadestyrelsen i dag modtager et beløb per anmeldelsessag, hvad enten styrelsen efterfølgende træffer afgørelse om anerkendelse og dermed videre sagsbehandling eller afvisning, må Arbejdsskadestyrelsen forvente færre indtægter som følge af ekspertsystemet, hvis det medfører, at styrelsen faktisk skal træffe færre afgørelser, fordi systemet understøtter en screening, der betyder, at sager, der ender med afvisning, aldrig bliver rejst.

Hvis et fald i antallet af leverede ydelser, som følge af indførelsen af en digital løsning, fører til faldende indtægter, realiserer myndigheden ikke nødvendigvis nogen økonomisk gevinst, selvom også omkostningerne reduceres med det faldende output.

Der bør dog være en sammenhæng mellem faldet i indtægter og faldende omkostninger. Det skyldes, at størrelsen på gebyrer og andre indtægtskilder skal stå i forhold til de omkostninger, der afholdes for at levere den ydelse, der betales. Dette gælder også for statsinstitutioner med bevillingsmæssig status af statsvirksomhed. Statsvirksomhedernes økonomi er reguleret af udsvingsmargener, som betyder, at virksomhederne ikke kan akkumulere overskud år efter år.

Om den myndighed, der indfører en output-begrænsende IT-løsning, oplever en nettogevinst, når et eventuelt fald i indtægterne er modregnet faldende omkostninger, må fastslås i det enkelte tilfælde. Men jf. reglerne for fastsættelse af gebyrer mv. bør indtægtsfaldet i princippet være mindre end eller højst lig med de sparede omkostninger.

5.3 Afledte gevinster/effekter eksternt



I undertrin 5.4 beskrives de eventuelle fordele og besparelser, som det påtænkte digitaliseringsinitiativ vil medføre for projekteksterne myndigheder, statskassen eller samfundet i bred forstand. I forhold til umiddelbart projekt-eksterne myndigheder eller statskassen er det vigtigt at beskrive disse gevinster. Såfremt disse gevinster er store, kan det være relevant at indgå i en nærmere dialog med de andre myndigheder om såvel udformning som finansiering af projektet.



I undertrin 5.4 kan også beskrives – og forsøges opgjort – effekter, der er ikke umiddelbart omsætter sig i besparelser – hverken for den investerende myndighed, andre myndigheder eller statskassen. Det gælder de afledte gevinster, som følger af et digitaliseringsprojekt – f.eks. hvor afkortningen af sygedagpengeforløb ikke blot betyder sparede sygedagpengeudgifter (som kan opgøres, jf. afsnit 5.3) men også understøtter en hurtigere tilbagevenden til arbejdsmarkedet. Effekten heraf kan bl.a. være øgede

skatteindtægter, som følge af hurtigere tilbagevenden til beskæftigelse, reducerede udgifter til aktivering, da behovet for supplerende uddannelse/revalidering mindskes, samt ikke mindst sparede sundhedsudgifter som følge af, at sygdom kureres i en tidligere fase.

Besparelserne afhænger af den konkrete ydelse. Det er ikke muligt at opstille regler for, hvordan og hvornår, der kan opnås sådanne effektbesparelser. Ydermere kan det være vanskeligt at afdække digitaliseringens præcise betydning for effektbesparelser, da besparelserne er afledte af i første række digitalisering og i anden række ændringer i output. Det er derfor ikke i alle situationer, at effektbesparelser kan kvantificeres. I så fald må effekterne blot beskrives.

5.4 Økonomiske gevinster for borger og virksomheder



I undertrin 5.4 beskrives de kvantificerbare fordele, som gennemførelsen af det overvejede digitaliseringsinitiativ vil have for borgere og virksomheder. Billedet suppleres af muligheden for at beskrive borger- og virksomhedsrelaterede succeskriterier for det påtænkte digitaliseringsprojekt i undertrin 5.5.

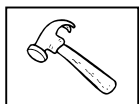


Mange digitaliseringsinitiativer reducerer behovet for papirbaseret kontakt mellem den offentlige sektor og borgere/virksomheder. Det sker typisk ved at tilbyde borgere og virksomheder en digital kontaktkanal til forvaltningen (selvbetjeningsløsning) og ved at automatisere manuelle opgaver. Denne udvikling kan give håndgribelige besparelser/fordele for borgere og virksomheder, eksempelvis:

- Reducerede personaleomkostninger i forbindelse med manuel behandling, fejlbehandling og korrektioner og indtastning af data.
- Mulighed for at frigøre personale til specifikke kundeopgaver..
- Reducering af administration, fotokopiering og portoomkostninger i forbindelse med online dokumenter mv.

Ofte kræves en vis kontaktfrekvens med en offentlig myndighed for, at de ovenstående tiltag omsætter sig i større økonomiske fordele for borgere og virksomheder.

5.5 Øvrige gevinster for borgere og virksomheder



Med hensyn til de gevinster og målsætninger for service, som det påtænkte projekt har for borgere og virksomheder, giver undertrin 5.5 mulighed for en nærmere beskrivelse. Dette bør ske med udgangspunkt i en beskrivelse af projektet borger- og virksomhedsrettede succeskriterier.

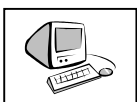
Succeskriterierne beskrives ud fra deres karakter – det vil sige, om de retter sig mod bedre service, forbedret adgang til information, kvalitet eller har anden karakter.

6.0 Trin 6: Samlet overblik



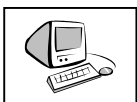
Trin 6 giver et sammendrag og en værdiberegning ud fra de informationer, der er givet i trin 1-5. Der kræves ikke yderligere indtastning af oplysninger i trinnet. Resultaterne i trinnet kan videregives som et resumé i forhold til beslutningstagere og andre, der har behov for hurtigt at sætte sig ind i projektet – herunder ikke mindst at forstå projektets økonomiske konsekvenser. Således opsummeres i trinnet projektbeskrivelsen fra trin 1, projektets samlede økonomiske konsekvenser (forskellen mellem gevinster og omkostninger) samt de fordele, der for borgere og virksomheder er forbundne med projektet.

6.1 Projektbeskrivelse - resumé



Dette undertrin overføres automatisk fra trin 1. Det er basale oplysninger, som ikke desto mindre er med til at give det fulde billede af projektet for f.eks. administrative eller politiske beslutningstagere.

6.2 Værdiberegning



På baggrund af de tidligere indtastede oplysninger foretages i undertrin 6.2 automatisk den endelige beregning af business casen samlede resultat – det vil sige forskellen mellem gevinster og omkostninger. Det er her, det viser sig, om business casen har et positivt resultat, og om projektet dermed kan finansiere sig selv. Hvis digitaliseringsprojektet vedrører nye services for borgere og virksomheder, kan et eventuelt negativt resultat tages som udtryk for, hvad det koster at forøge servicen.

I beregningen indgår således de samlede gevinster knyttet til såvel proces- som outputrelaterede besparelser (række 18), investeringer og IT-driftsudgifter (række 19) samt driftsudgifter knyttet til eventuelt nye, tilkomne sagsskridt (række 20).



I undertrin 6.2 beregnes business casens resultat – dvs. netto-pengestrømmen i de af business casen omfattede år. Netto-pengestrømmen er udtryk for forskellen mellem gevinster og omkostninger i de enkelte år af business casen.

Tallene for netto-pengestrømmen kan ikke direkte sammenlignes over årene, da der ikke er taget højde for, at "en krone i år er mere værd, end en krone til næste år". Derfor foretager Værktøj til værdiestimering en diskontering af netto-pengestrømmen ved anvendelse af den diskonteringsfaktor, som forudsætningsmæssigt blev fastsat i undertrin 2.1. Derved fås den diskonterede pengestrøm, som sikrer sammenlignelighed af pengestrømmene for de enkelte år af business casen.

Nutidsværdien er udtryk for summen af de diskonterede pengestrømme. Der skal være en positiv nutidsværdi for, at det er økonomisk rentabelt at iværksætte projektet. Nutidsværdien er således det enkle mål for, om business casen falder positivt ud. Afhængigt af det påtænkte projekts omfang, bør der være en klart positiv nutidsværdi, hvis projektet skal iværksættes. Der vil normalt være en vis usikkerhed forbundet med beregningerne og gennemførel-

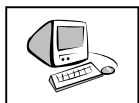
sen af projektet, hvorfor en vis "overskuds-margen" er at foretrække. Man kan eventuelt gennemføre analyse af, hvor følsom business casen er over for alternative diskonteringsfaktorer, adoptionsrater mv.

Hvis nutidsværdien er negativ kan det tages som udtryk for, hvad det koster at opnå øvrige gevinster, herunder for borgere og virksomheder, som forventes at følge af projektet. Spørgsmålet må her være, om behovet for yderligere finansiering står mål med disse gevinster.

Et andet mål for projektets økonomiske rentabilitet er den interne rente, som er et udtryk for det afkast, der opnås ved den investering, der er forbundet med projektet. Den interne rente er således den diskonteringsrate, hvor nutidsværdien af projektet vil være 0. Generelt skal den interne rente være højere end den i undertrin 2.1 fastsatte diskonteringsfaktor, for at projektet er rentabelt. Det er en beregningsteknisk forudsætning for beregningen af den interne rente i Værktøj til værdiestimering, at investeringerne i år 1 overstiger gevinsterne i år 1, således at der er fortegnsskift i nettopengestrømmen over årene.

Endelig er den gennemsnitlige transaktionspris et mål for, hvad det koster at tilvejebringe en enhed af den pågældende service efter gennemførelsen af digitaliseringsprojektet.

6.3 Samlede gevinster – resumé



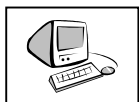
I dette undertrin resumeres gevinstsiden af business casen. Oplysningerne overføres automatisk fra undertrin 5.1-5.3 og indgår endvidere automatisk i den samlede værdiberegning i undertrin 6.2.

6.4 Projektomkostninger – resumé



I dette undertrin resumeres omkostningssiden af business casen. Oplysningerne overføres automatisk fra undertrin 4.1-4.2 og indgår endvidere automatisk i den samlede værdiberegning i undertrin 6.2.

6.5 Overblik over gevinster for borgere/virksomheder – resumé



I dette undertrin resumeres de med projektet for borgere og virksomheder forbundne fordele. Oplysningerne overføres automatisk fra undertrin 5.5, og der skal således ikke foretages yderligere indtastning.

Bilag 1: Årsværksnorm

Et årsværk er som udgangspunkt 1924 brutto-timer. I udarbejdelsen af business cases skal imidlertid regnes med den "effektive" timenormering for et årsværk. Fra de 1924 bruttotimer skal trækkes ferie, feriefridage, weekend- og helligdage, kurser, fællestid, sygefravær, frokost samt et generelt fradrag for spildtid. Dermed opnås en timenormering på 1189 timer for et årsværk:

| Årsværk | Timer |
|------------------------------------------------------------|--------------|
| Brutto årstimer (52 uger x 37 timer) | 1924 |
| Herfra trækkes | |
| Ferie (5 uger x 37 timer) | 185 |
| Ekstra feriedage (3 dage x 7,4 timer) | 22 |
| Helligdage mv. | 111 |
| Sygedage (8 pr. år ift. arbejdsuger a 6 dage) ^T | 49 |
| Kurser (5 dage x 7,4 timer) | 37 |
| Frokost (44 uger x 5 dage x 29 minutter) | 106 |
| Fællestid | 80 |
| Spildtid (10 pct. ift. tiden på arbejdspladsen) | 145 |
| Effektiv timenormering årsværk | 1189 |

* Sygefraværet er beregnet på baggrund af 6 dages arbejdsuger på 37 timer. Dvs. hver arbejdsdag i gennemsnit er $37/6 = 6,2$ timer. I alt fås $8 \times 6,17 = 49$ sygefraværstimer.

Bilag 2: Gode råd om praktisk anvendelse af Værktøj til værdiestimering

Det er en god idé at starte med at gemme en "ren" version af værktøjet, således at man altid senere kan vende tilbage til det oprindelige værktøj

Beskyttede/låste felter: Nogle felter i Excel-værktøjet er beskyttet for at undgå, at der ved en fejl bliver slettet nogle formler. Feltet er beskyttet, hvis man får beskeden "Den celle eller det diagram, du prøver at ændre, er skrivebeskyttet...". Hvis man ønsker at ændre i feltet, kan man gå op på Funktioner, Beskyttelser, Fjern arkbeskyttelse. Herefter er hele arket ikke længere beskyttet.

Fejlagtig sletning af formel: Hvis man ved en fejl er kommet til at slette en formel, går man op på Rediger, Fortryd.

Kommentarer: Det kan være fordelagtigt at indsætte kommentarer til de enkelte celler, hvis tallet bygger på nogle forudsætninger, som man gerne senere vil kunne finde frem til. Kommentarer indsættes ved at stå på feltet og gå op på Indsæt, Kommentar.

Ved udskrift af værktøjet kan det ske, at noget af teksten ikke kommer med på udskriften. Dette kan skyldes printeropsætningen. Imidlertid kan man "trække" cellen større ved hjælp af musen. Herefter kan teksten ses både på skærmen og ved udskrift. Man kan også gå ind i Vis udskrift, Vis sideskift og justere sideskiftene ved at trække dem (de stiplede linier).

Benyt i øvrigt de generelle vejledningsfunktioner i Excel.