

↓ **DIGITAL FORVALTNING** Offentlige it-ledere træffer beslutninger på svagt grundlag. De bruger ikke business cases. Ekspertter giver uddannelsen skylden.

It-chefer mangler praktisk uddannelse

Halvdelen af beslutningerne om it i det offentlige tages, uden der er lavet en business case for projektet. Professor Per Nikolaj Bukh mener, at den praktiske uddannelse skal styrkes.

• Af Mads Bang

Offentlige it-beslutninger tages på spinkelt grundlag, fordi lederens uddannelse er for teoretisk.

Per Nikolaj Bukh, professor i økonomistyring på Aalborg Universitet står ikke tilbage for at kritisere det uddannelsessystem, han selv er en del af. Han mener, at de offentlige ledere er uddannet for teoretisk, når det gælder analyse af kommende projekter.

– Vi må erkende, at vi på mange områder ikke er så gode til at uddanne i det praktiske, konstaterer Per Nikolaj Bukh. Cirka halvdelen af de offentlige virksomheder bruger ikke business cases. Det viste undersøgelsen "Public Digital Governance 2006", som NNIT for nylig lavede i samarbejde med Computerworld. Den Digitale Taskforce har længe sagt, at business cases er en nødvendighed for at indfri forventningerne til it-gevinster i det offentlige.

Business cases er et udviklingsværktøj, hvor målsætninger, udgifter og besparelser vejes op mod hinanden. Modellen består både af de økonomiske beregninger og en vurdering af andre konsekvenser for organisationen. Business casens dynamiske model kan være med til at udpege de faktorer, som er vigtigst for et succesfuldt projekt.

Den Digitale Taskforce har anbefalet business cases, fordi det er nødvendigt for lederne af it-projekterne at dokumentere forventede besparelser. I taskforcens pjeces "Hvorfor business cases?" lyder begrundelsen, at de forventede besparelser på sigt ofte kan være eneste finansieringskilde. Derfor kan det undre, at kun halvdelen af de offentlige virksomheder gør brug af business cases.

Også den årlige rapport "IT i praksis" peger på manglende evalueringer og målinger i det

offentliges digitaliseringsprojekter. IT i praksis påviser, at de myndigheder, som evaluerer og måler løbende, opnår bedre resultater.

Veldefinerede målsætninger er en forudsætning for at kunne dokumentere en succes. Her mener Per Nikolaj Bukh, at business cases har en afgørende fordel.

– I den offentlige sektor er man god til at lave budgetter, men det er statiske budgetter. I business cases handler det om at lave et dynamisk budget, forklarer Per Nikolaj Bukh.

På Copenhagen Business School, synes lektor Peter Skærbæk, at kritikken af uddannelserne er for hård. Peter Skærbæk er ekspert i offentlig økonomistyring og han konstaterer, at der undervises i cost-benefit analyser og andre af de emner, som indgår i business cases på mange af de relevante uddannelser.

– Man kunne måske undervise mere i det, men jeg vil mene, at de studerende kommer ind på det, siger Peter Skærbæk.

Han mener, at det er vigtigt at have for øje, at lige meget hvor god man er til at lave business cases, er det svært at lave vandtætte modeller for projekter.

– Det er vanskeligt at forudse menneskers reaktioner. Det er et grundlæggende problem, når vi laver den slags vurderinger, siger Peter Skærbæk. Henrik Faarup fra Faarup & Partners rådgiver både offentlige og private virksomheder i brugen af business cases. Han oplever, at få virksomheder laver business cases. Henrik Faarup mener, at der især på it-området er god grund til at bruge modellen.

– It er stadig umodent. Man håber og tror men ved for lidt. Man famler sig lidt frem, siger Henrik Faarup. Han mener, at det problem med tiden kan løses med gode business cases.

– Det er et ledelsesværktøj på

linje med så mange andre. Der er bare ikke fokus på at lære det, siger Henrik Faarup.

Rådgiveren mener, at fokus på uddannelserne har været på de økonomiske og matematiske udregninger, som går forud for et projekt. Til gengæld kniber det med at tage højde for andre faktorer, som kan vælte beregningerne. Et eksempel kan være en virksomhed, som glemmer at tage højde for, at medarbejdere, der kan se deres opgaver bliver fjernet af et nyt it-system, vil søge væk, for systemet er implementeret. Den slags overvejelser skal være med i en business case, så ledelsen kan være på forkant.

– Det er forskellen på en god og en dårlig business case, at den slags ting også er med, siger Henrik Faarup. Han mener, at det er et spørgsmål om tid, for fordelene ved at lave business cases står klart for lederne – også i det offentlige.

– Det er ikke særligt svært at lære. Man har bare ikke været opmærksom på det som et emne, og der har ikke været faglitteratur om det, siger Henrik Faarup. Både Henrik Faarup og Per Nikolaj Bukh mener, at en af de gode modeller for business cases kommer fra det amerikanske firma Solution Matrix, hvis direktør Marty Schmidt er en stor fortaler for business cases. Senere i september kommer han til Danmark for at fortælle om sin model. Han forklarer, at der er store potentialer i at lave business cases i offentlige organisationer.

– Det ser ud som om der i offentlige organisationer i USA, Canada og Europa er et stigende behov for at dokumentere effekten af investeringer, siger Marty Schmidt.

Han forklarer, at business cases i det offentlige kan være med til at synliggøre, at selv om hele udgiften ligger på én institution, så kan det være, at

besparelser og fordele kommer borgerne til gode.

Den Digitale Taskforce har også udviklet forskellige business case-værktøjer, men det har ikke været tilstrækkeligt.

– Det er ærgerligt, at mange myndigheder kun sjældent bruger business cases, når de investerer i it. Al erfaring viser, at man kun høster gevinsterne af it-investeringer, hvis man har gjort sig helt klart fra begyndelsen, hvilke gevinster der er tale om, siger Lars Frelle-Petersen, kontorchef i Den Digitale Taskforce.

Arbejdet med at udbrede kendskabet fortsætter dog. – På det statslige område vil vi se på, hvad vi kan gøre for at fremme brug af business cases, når der investeres i it, siger kontorchefen.

Marty Schmidt har samarbejdet med offentlige organisationer i store dele af verden. Han kan konstatere, at det ikke kun er i Danmark, at den offentlige sektor ikke tager business cases til sig, selv om de anbefales.

– Mange lande har business-cases som et lovkrav, når der skal søges om midler, men de tilbyder meget lidt vejledning i at lave og bruge cases, siger Marty Schmidt.

Han tror på, at Per Nikolaj Bukhs forslag om at undervise i at lave business cases er en god ide. Men kun hvis undervisningen er rigtig.

– De grundlæggende principper kan vises meget klart, men af en eller anden grund underviser mange i business cases som en skabelon eller tjekliste. Det er det ikke, siger Marty Schmidt.

m.bang@cw.dk

→ BUSINESS CASES

Business cases er et projektudviklings- og styringsværktøj. Casen opbygges som en dynamisk model, der både benytter økonomiske beregninger, inddrager bløde faktorer og skaber et samlet overblik over et projekt. I en business case kvalificeres alle værdier. Modellen kan bruges undervejs i projektet til at overvåge udviklingen på de forskellige parametre.

Business cases bruges i en række større danske virksomheder til produktudvikling, blandt andet TDC og B&O bruger business cases. Begrebet business case er ikke fast defineret, men blandt andet amerikaneren Marty Schmidt og hans firma Solution Matrix har udviklet en standard for business cases. I Danmark har blandt andet Finansministeriets Digitale Taskforce lavet materiale om business cases.



STYRINGSVÆRKTØJ Business cases er et udviklingsværktøj, hvor målsætninger, udgifter og besparelser vejes op mod hinanden. Modellen består både af de økonomiske beregninger og en vurdering af andre konsekvenser for organisationen.

En god business case gør det nemmere at prioritere

Undervisningsministeriet har lavet sin egen business case-model. Dataafdelingen begyndte i det små, men gennemfører nu mastodontprojekter med business cases.

• Af Mads Bang

Blanketterne blev skiftet ud med bits i et lille it-projekt, som tegner Undervisningsministeriets brug af business cases. Digitalisering af rejseafregning er en succeshistorie, som de gerne fortæller om i Undervisningsministeriet.

Projektet er nemlig monster-eksemplet på ministeriets brug af business cases, selv om projektet kun sparede cirka tre et halvt årsværk, og investerings-

udgiften var omkring 700.000 kroner. Nu arbejder ministeriet med business case-modellen på et langt større projekt. Et eksamens- og prøvesystem til omkring 22 millioner kroner.

Willy Kofoed, chefkonsulent i ministeriets dataafdeling, fortæller, at de første erfaringer med business cases i et lille projekt om rejseafregninger viste fordelene ved modellen.

En rejseafregnings vej gennem Undervisningsministeriet

kunne føre tage mellem 30 og 50 minutter. Fire-fem medarbejdere havde den mellem hænderne. Der skulle regnes ud og regnes efter. Den proces blev analyseret i business casen. Tidforbrug og fejlkilder blev identificeret. Willy Kofoed forklarer, at både alle udgifter og besparelser i forbindelse med projektet blev regnet ind.

Brugerne i de forskellige afdelinger var centrale for projektet. Det var nemlig tvingende nødvendigt, at de ikke skulle uddannes i det nye system, fordi uddannelse hurtigt ville spise de sparede ressourcer.

Derfor var det essentielt i business casen, at medarbejderne skulle kunne bruge det nye system med det samme.

VI HAR TALT MED:

- Per Nikolaj Bukh, professor i økonomistyring, Aalborg Universitet
- Peter Skærbæk, lektor, Copenhagen Business School
- Henrik Faarup, Faarup & Partners
- Marty Schmidt, direktør, Solution Matrix
- Lars Frelle-Petersen, kontorchef, Den Digitale Taskforce
- Henrik Amzinc, vicedirektør, systemafdelingen, TDC Totalløsninger
- Willy Kofoed, chefkonsulent, Undervisningsministeriet
- Jørgen Jan Nielsen, chefkonsulent, Undervisningsministeriet

TDC vælger rigtigt

TDC bygger hele sit udviklingsarbejde op om business cases. Det giver et bedre grundlag for beslutninger.

• Af Mads Bang

Business cases er et ekstremt vigtigt ledelsesværktøj for os.

Så konsekvent er Henrik Amsinck, vicedirektør i Systemafdelingen i TDC Totalløsninger, når han skal beskrive hvor vigtig business casen er for TDC.

TDC er en af de virksomheder i Danmark, som har flest erfaringer med brug af business-cases. Firmaet har opstillet en formel proces om udviklingsprojekter, hvor business casen er omdrejningspunktet for både beslutning og gennemførelse. Det gælder både udvikling af produkter og interne systemer.

– Man får en objektiv måde at analysere alle mulige produkter, og kan vælge dem ud, der har størst mulighed for succes. Vi kan lancere tusindvis af produkter, men vi skal jo finde ud af hvilke, der er de helt rigtige, forklarer Henrik Amsinck.

Han erkender, at der stadig er et usikkerhedsmoment, når man bruger business cases – men usikkerheden bliver mindre.

– Casen sætter en ramme op, så du kommer igennem alle spørgsmål, og du får et mere sammenligneligt grundlag, siger han.

En business case hos TDC er mere end et projektoplæg. Henrik Amsinck betegner det som et proces- og ledelsesværktøj. For under udviklings-

arbejdet regnes de faktiske forhold ind i casen, som kan rettes til undervejs. Det kan give overraskelser. Henrik Amsinck har været ude for, at projekter simpelthen er blevet stoppet, fordi nogle faktorer ikke hang sammen.

– Det er med til at fjerne noget af den hype, der kan være om nye ideer. Business cases giver noget sund fornuft i beslutningerne, siger Henrik Amsinck.

Ifølge vicedirektøren rummer business case-modellen to faldgruber, som man skal være opmærksom på. Den ene er, at man skal huske de såkaldte bløde parametre som image eller kundetilfredshed, fordi de er lige så vigtige som hårde facts.

– Det er let at overse de bløde værdier, og så risikerer man, at projektet lider skibbrud, for det overhovedet er kommet i gang, siger Henrik Amsinck.

Han påpeger, at det er muligt at opstille målbare parametre på de fleste områder, så de bliver kvalificeret i business casen.

Den anden faldgrube er at tro business cases kan bruges til at evaluere strategi eller daglig drift.

– Det er godt til udvikling, men hvis du har problemer med dine leveringer, skal du ikke sætte dig og lave en business case. Så skal det bare fikses, konstaterer Henrik Amsinck.

m.bang@cw.dk

chefkonsulent Jørgen Jan Nielsen er enig og tilføjer, at det ikke kun er dataafdelingen, som har haft glæde af den nye metode.

– Det giver et sammenligneligt beslutningsgrundlag, og dermed er der også større accept, hvis man ikke får gennemført et projekt. Man kan forstå, at der er noget andet, som er vigtigere, siger han.

Om en måneds tid er Undervisningsministeriet klar til at søsætte et projekt, der er langt større end rejseafregningssystemet. XPRS-systemet skal håndtere eksaminer og prøver på landets gymnasiale uddannelser, og med tiden kommer folkeskoler, erhvervsskoler og

VUC-uddannelserne formentlig også på systemet. Analysearbejdet og arbejdet med at opstille et nyt system har været omfattende, men det er de samme business case-principper, som ligger til grund for beskrivelsen af projektet.

– Indholdsmæssigt kan de ikke sammenlignes. XPRS er en gigantisk opgave, siger Willy Kofoed.

De to chefkonsulenter ser effektiviseringspresset, som en af årsagerne til, at lederne i ministeriet i dag lægger stor vægt på argumenterne for de enkelte projekter. Argumenter, der er lettere at prioritere med sammenlignelige business cases.

m.bang@cw.dk